



แผนยุทธศาสตร์ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

กองทุนส่งเสริมงานจตหมายเหตุ
สำนักหอจตหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร
กระทรวงวัฒนธรรม



คำนำ

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ กรมศิลปากร ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแล ของ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม โดยเป็นกลไกทุนหมุนเวียนเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ สำหรับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ และในการติดตาม รวบรวม รับมอบเอกสารประวัติศาสตร์จากหน่วยงานของรัฐเพื่อนำมาเก็บรักษาอนุรักษ์ไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ และดำเนินการจัดหมวดหมู่และจัดทำเครื่องมือช่วยค้นเอกสารจดหมายเหตุเพื่อให้บริการค้นคว้าแก่หน่วยงานองค์กร ผู้ค้นคว้าวิจัย นักศึกษา และประชาชนทั่วไป รวมทั้งสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางในการจัดเก็บเอกสารและการส่งมอบเอกสารประวัติศาสตร์ให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร ต่อไป

ด้วยกองทุนฯ ได้เล็งเห็นความจำเป็นในการจัดเก็บรักษาเอกสาร โดยเฉพาะเอกสารที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ และเป็นข้อมูลหลักฐานที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้ประชาชนได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องราวสำคัญที่เกิดขึ้นในอดีต จึงเห็นสมควรจัดให้มีการวางแผนกลยุทธ์รองรับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางการบริหารงบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการการเก็บรักษาเอกสารสำคัญให้เป็นไปอย่างมีระบบและครบถ้วน

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้วางแผนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีทิศทาง และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณทุนหมุนเวียนและขับเคลื่อนการดำเนินงาน ตั้งแต่แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๒ ที่จะช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม

โดยแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ฉบับนี้ มีเนื้อหา อันประกอบไปด้วย แนวคิดและขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาข้อมูลแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมงานจดหมายเหตุ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix และดำเนินงานสรุปออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้ จะสามารถให้ความรู้ความเข้าใจในกรอบแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุอย่างครบถ้วน เพื่อให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่สมความมุ่งหวังตามเป้าประสงค์ขององค์กร

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

เดือน สิงหาคม ๒๕๖๑



สารบัญ

	หน้า
๑. บทนำ	๑-๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑-๑
๑.๒ แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)	๑-๒
๑.๓ หลักการตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๑-๔
๒. การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑
๒.๑ ภารกิจของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑
๒.๒ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	๒-๔
๒.๒.๑ กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง	๒-๕
๒.๒.๒ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด	๒-๘
๒.๒.๓ ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุที่ผ่านมา	๒-๙
๒.๒.๔ สรุปประเด็นสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๑
๒.๓ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๑
๒.๔ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๓
๒.๔.๑ การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๓
๒.๔.๒ ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๒๐
๒.๕ การศึกษาเทียบเคียงงานจดหมายเหตุในต่างประเทศ	๒-๒๓
๒.๕.๑ The National Archives, สหราชอาณาจักร	๒-๒๓
๒.๕.๒ National Archives and Records Administration, ประเทศสหรัฐอเมริกา	๒-๒๔
๒.๕.๓ National Archives of Japan, ประเทศญี่ปุ่น	๒-๒๕
๒.๕.๔ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ, ประเทศมาเลเซีย	๒-๒๖
๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ TOWS Matrix	๓-๑
๓.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis	๓-๑
๓.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์	๓-๑๓
๔. การกำหนดยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๖	๔-๑
๔.๑ แผนยุทธศาสตร์ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖	๔-๑
ภาคผนวก	
• รายงานสรุปผลการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงาน จดหมายเหตุ	



สารบัญแผนภาพ

หน้า

- แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (ขั้นตอนที่ ๑)	๑-๒
- แผนภาพแสดงแนวทางการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๐ อยู่บนกรอบแนวคิดการทบทวนสถานะปัจจุบันเทียบกับสถานะที่วางไว้ขององค์กรในอนาคต (ขั้นตอนที่ ๒-๓)	๑-๓
- แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖	๑-๔
- แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)	๑-๕
- แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)	๑-๖
- แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๓
- แผนภาพแสดงกรอบในการพิจารณาแนวนโยบายที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๔
- แผนภาพแสดงประเด็นสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๑
- ตารางแสดงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๒
- ตารางแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐	๒-๑๓
- แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๔
- แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินรวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๑๔
- แผนภาพแสดงส่วนของทุนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	๒-๑๔
- แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	๒-๑๕
- แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินรวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	๒-๑๖
- แผนภาพแสดงแนวโน้มส่วนของทุนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	๒-๑๖
- แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐	๒-๑๗
- แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้และค่าใช้จ่าย ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐	๒-๑๘
- แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐	๒-๑๘
- แผนภาพแสดงแนวโน้มของค่าใช้จ่าย ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐	๒-๑๙
- แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๒๐
- แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๒-๒๑
- แผนภาพแสดงการของบประมาณของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑	๓-๔
- แผนภาพแสดงรายได้จากการขายสินค้าและบริการของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๓-๗
- แผนภาพแสดงผลประเมินการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสารสนเทศของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	๓-๘



บทที่ ๑: บทนำ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ และแผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๒ สำหรับ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ฉบับนี้ จะมีเนื้อหาครอบคลุมถึง ที่มา วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ไปจนถึงกิจกรรมและระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ได้เข้าใจถึงที่มา กระบวนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อถ่ายทอดให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ เข้าใจและสามารถร่วมดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมงานจดหมายเหตุตลอดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์นี้ได้อย่างเหมาะสม

๑.๑ หลักการและเหตุผล

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖ และดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแล ของ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายสำหรับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ โดยเป็นกลไกทุนหมุนเวียนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ รวมทั้งการสนับสนุนการติดตาม รวบรวม รับมอบเอกสารประวัติศาสตร์จากหน่วยงานของรัฐเพื่อนำมาเก็บรักษาอนุรักษ์ไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ และดำเนินการจัดหมวดหมู่และจัดทำเครื่องมือช่วยค้นเอกสารจดหมายเหตุเพื่อให้บริการค้นคว้าแก่หน่วยงานองค์กร ผู้ค้นคว้าวิจัย นักศึกษา และประชาชนทั่วไป

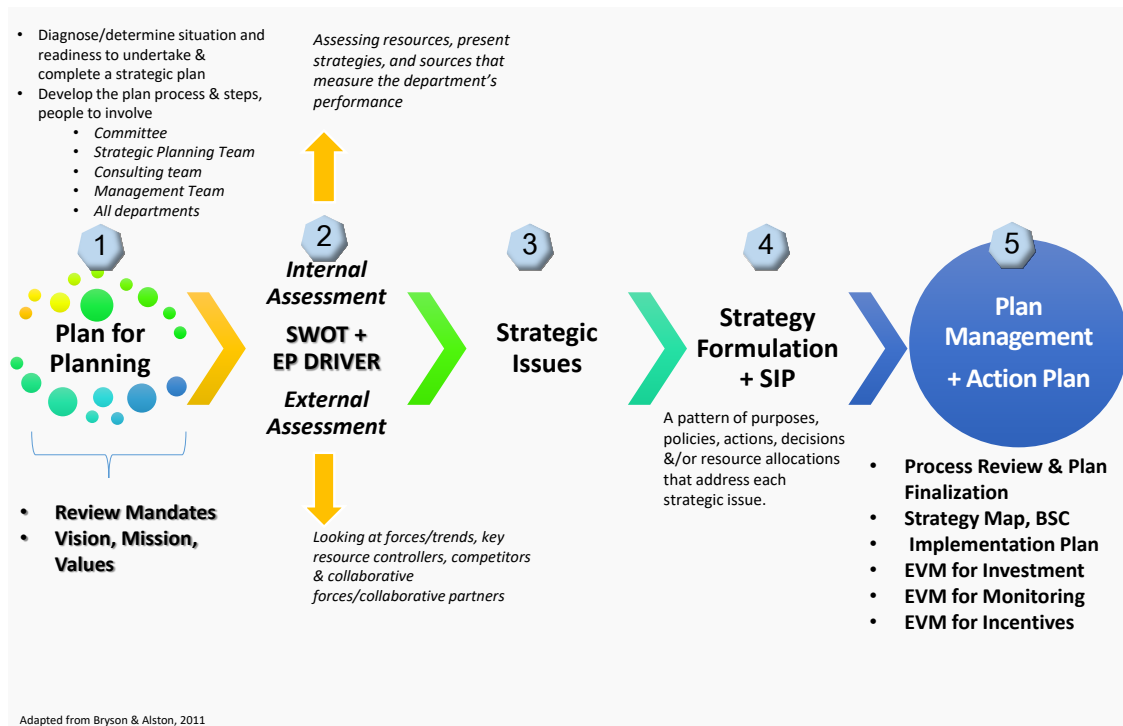
ในฐานะของทุนหมุนเวียน การขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจึงเป็นหนึ่งในทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ ได้จัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และกำกับดูแลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารพัฒนา

โดยการขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว กองทุนฯ ได้กำหนดทิศทางและแนวนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบูรณาการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างเป็นระบบอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีทิศทาง และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ เพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ต่อไป

๑.๒ แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

จากการที่แนวนโยบายของกระทรวงการคลังที่สนับสนุนทุนหมุนเวียนพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีการกำหนดให้ทุนหมุนเวียนทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ แผนดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการ อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ แนวคิดและหลักการในทบทวนทิศทางการดำเนินงานและการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้



แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร(the Strategic Planning Process) (ขั้นตอนที่ ๑)

ขั้นตอนที่ ๑: วางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร คือการคัดเลือกแนวทางที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับ และได้มาตรฐานเพื่อใช้เป็น Road Map หรือแนวทางเพื่อใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และการวางกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กร ดังนั้น ในขั้นตอนแรก กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุควรมีการกำหนดและคัดเลือกแนวคิดและหลักการเพื่อใช้ในการทบทวน/วางแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับการดำเนินการภายในของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเป็นลำดับแรก

ขั้นตอนที่ ๒: ทบทวนสถานะปัจจุบันขององค์กร

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการวิเคราะห์สถานะภาพปัจจุบัน และวิเคราะห์สถานะของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ณ ปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์แนวนโยบาย ภารกิจ ภาพรวมผลการดำเนินงาน ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ตั้งแต่อดีต ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก: SWOT ควบคู่กับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑



ขั้นตอนที่ ๓: เปรียบเทียบสถานะปัจจุบันขององค์กร เทียบกับสถานะที่วางไว้ในอนาคตเพื่อค้นหา GAP

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการเปรียบเทียบสถานะของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ณ ปัจจุบันเทียบกับจุดหมายที่องค์กรต้องการจะไป (ผ่านการกำหนดทิศทางขององค์กร, พันธกิจ/วิสัยทัศน์) และกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ จะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์) ซึ่งในประเด็นนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการทบทวนกระบวนการทำงานภายในภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาว่า ยังมีสิ่งใดที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ยังไม่ประสบความสำเร็จ และยังขาดสิ่งนั้น มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพื่อไปถึงจุดหมาย (GAP) นั่นเอง



แผนภาพแสดง แนวทางการทบทวนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด EVM ประจำปี ๒๕๖๐
อยู่บนกรอบแนวคิดการทบทวนสถานะปัจจุบันเทียบกับสถานะที่วางไว้ขององค์กรในอนาคต (ขั้นตอนที่ ๒-๓)

ขั้นตอนที่ ๔: สรุปประเด็นที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุยังไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ ตลอดจนสูญญากาศที่องค์กรต้องเติมเต็มเพื่อให้การดำเนินการในภาพรวมสัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๒

ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการนำเอา GAP ที่ค้นพบไปประยุกต์เพื่อสรรหา/คัดเลือกและปรับปรุงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดเพื่อใช้เป็นตัวกำหนดกรอบการ

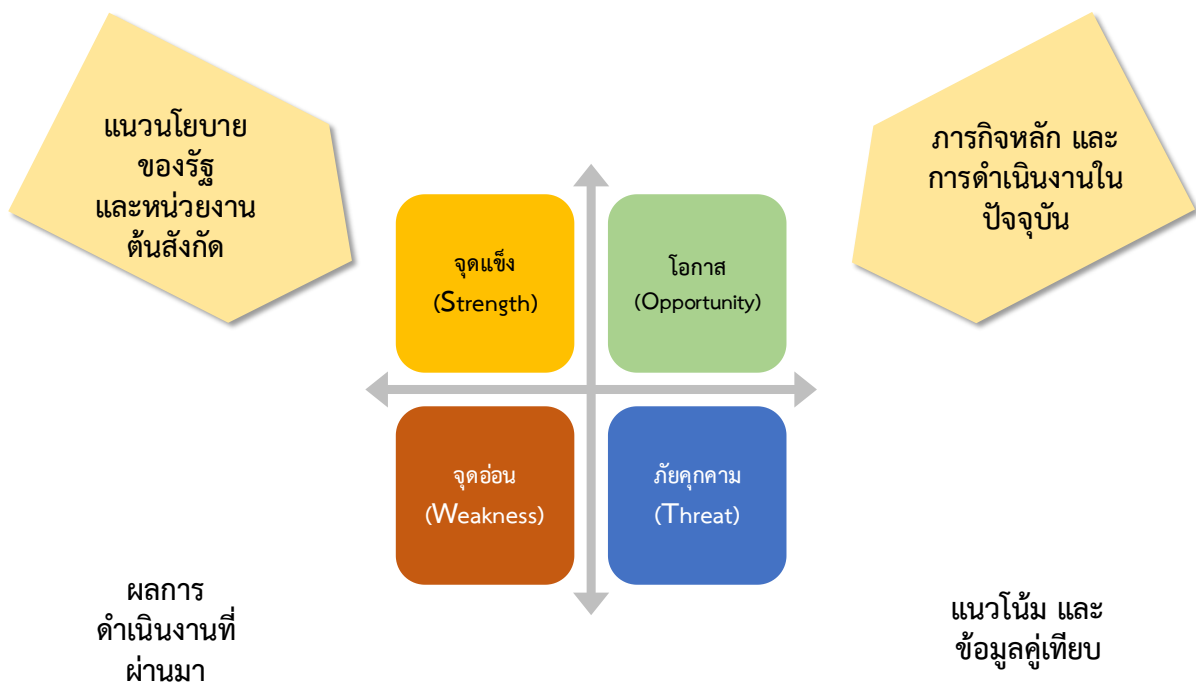


ปฏิบัติงานในระยะยาว ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ผ่านการประชุมระดมความเห็น และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร

ขั้นตอนที่ ๕: ทำการสรุปผลการทบทวนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ และเผยแพร่/สื่อสารยุทธศาสตร์ ให้กับพนักงานทุกระดับภายใน องค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ เพื่อความเข้าใจ ในทิศทางขององค์กรแบบเดียวกัน

๑.๓ หลักการตามกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ นั้น เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์จัดตั้ง นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์บริบทและปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ อันได้แก่



แผนภาพแสดงกระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
ประจำปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

เมื่อพิจารณาข้อมูลพื้นฐานดังกล่าวแล้ว ในขั้นตอนต่อไป คือ นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Matrix) โดยผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นส่วนประกอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ โดยมีกรอบการวิเคราะห์อันมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือ ปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วน การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาภาวะแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การประเมินปัจจัยภายใน

- (๑) ด้านการเงิน (งบประมาณ รายได้ รายจ่าย)
- (๒) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์)
- (๓) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การวางแผน การติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน)

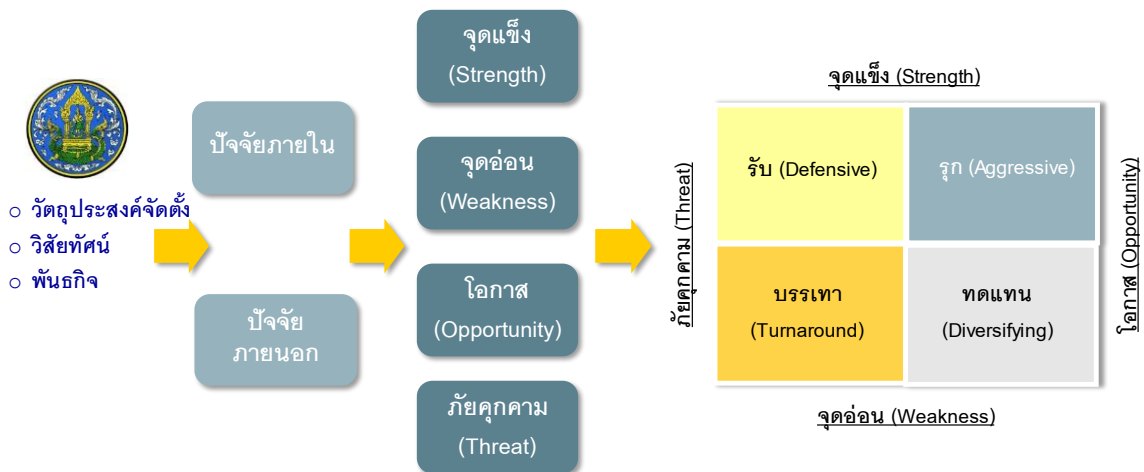
การประเมินปัจจัยภายนอก โดยใช้แนวคิด PESTLE Framework ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ใช้สำหรับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ในภาพรวมอย่างกว้างขวางที่กระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตซึ่งเป็นที่ที่ไม่สามารถควบคุมได้

- (๑) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานรัฐ หน่วยงานอื่น ท้องถิ่น)
- (๒) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)
- (๓) ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการเรียนรู้)



- (๔) ด้านเทคโนโลยี
- (๕) ด้านกฎหมาย
- (๖) ด้านสิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์ SWOT Matrix เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะแสดงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเมื่อพิจารณาเพื่อให้รู้จักตนเอง (รู้เรา) และรู้จักคู่แข่ง (รู้เขา) อย่างชัดเจน ในขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะแสดงถึงโอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ จะเป็นการวิเคราะห์ร่วมกันทั้งในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในรูปแบบของ Matrix ซึ่งจะสามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกได้เป็น ๔ ประเภท คือ ยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา



แผนภาพแสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Matrix)



บทที่ ๒: การวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

กรอบแนวคิดในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ตั้งแต่บริบทด้านกฎระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนดำเนินงานในด้านต่างๆ และผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ทั้งในส่วนของโครงสร้างรายได้ ต้นทุน และกำไร ตลอดจนผลการดำเนินงานองค์กรในด้านอื่น ๆ รวมถึงแนวปฏิบัติขององค์กรในประเภทเดียวกัน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT)

ดังนั้น กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตลอดจนการวิเคราะห์กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ได้ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องเร่งดำเนินการ และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพองค์กร พร้อมกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการในภาพรวมให้สัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต

๒.๑ ภารกิจ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๒๓ ก วันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๖ และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๖ หมวด ๔ มาตรา ๒๔ กำหนดให้จัดตั้งกองทุนขึ้นในกรมศิลปากร กองทุนหนึ่งเรียกว่า “กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายสำหรับกิจการดำเนินงานจดหมายเหตุ ประกอบด้วย เงินและทรัพย์สิน คือ

๑. ค่าบริการที่จัดเก็บตามพระราชบัญญัตินี้
๒. เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
๓. เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศและเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้
๔. ดอกผลของเงินหรือทรัพย์สินของกองทุน
๕. รายได้อื่น

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุถือเป็นกลไกทุนหมุนเวียนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ รวมทั้งการสนับสนุนการติดตาม รวบรวม รับมอบเอกสารประวัติศาสตร์จากหน่วยงานของรัฐเพื่อนำมาเก็บรักษาอนุรักษ์ไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ และดำเนินการจัดหมวดหมู่และจัดทำเครื่องมือช่วยค้นเอกสารจดหมายเหตุเพื่อให้บริการค้นคว้าแก่หน่วยงานองค์กร ผู้ค้นคว้าวิจัย นักศึกษา และประชาชนทั่วไป

พระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖

หมวด ๔ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

มาตรา ๒๔ ให้จัดตั้งกองทุนขึ้นกองทุนหนึ่งเรียกว่า “กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ” ในกรมศิลปากร



เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและค่าใช้จ่ายสำหรับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ

มาตรา ๒๕ กำหนดให้มีคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุคณะหนึ่งประกอบด้วย

อธิบดีกรมศิลปากร	ประธานกรรมการ
รองอธิบดีกรมศิลปากรที่อธิบดีมอบหมาย	รองประธานกรรมการ
ผู้แทนกระทรวงการคลัง	กรรมการ
ผู้แทนสำนักงบประมาณ	กรรมการ
นายกสมาคมองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย	กรรมการ
ผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เกิน ๕ คน	กรรมการ
ผู้อำนวยการสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ	กรรมการและเลขานุการ
ข้าราชการในสังกัดกรมศิลปากร ไม่เกิน ๒ คน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มาตรา ๒๖ กำหนดให้คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีอำนาจหน้าที่

๑. บริหารจัดการกองทุน
๒. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินการของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
๓. วางระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินกองทุนและการจัดหาผลประโยชน์ของเงินกองทุน โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง
๔. วางระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้เงินหรือทรัพย์สินแก่หอจดหมายเหตุแห่งชาติ
๕. รายงานสถานะการเงินและการบริหารกองทุนต่อรัฐมนตรี

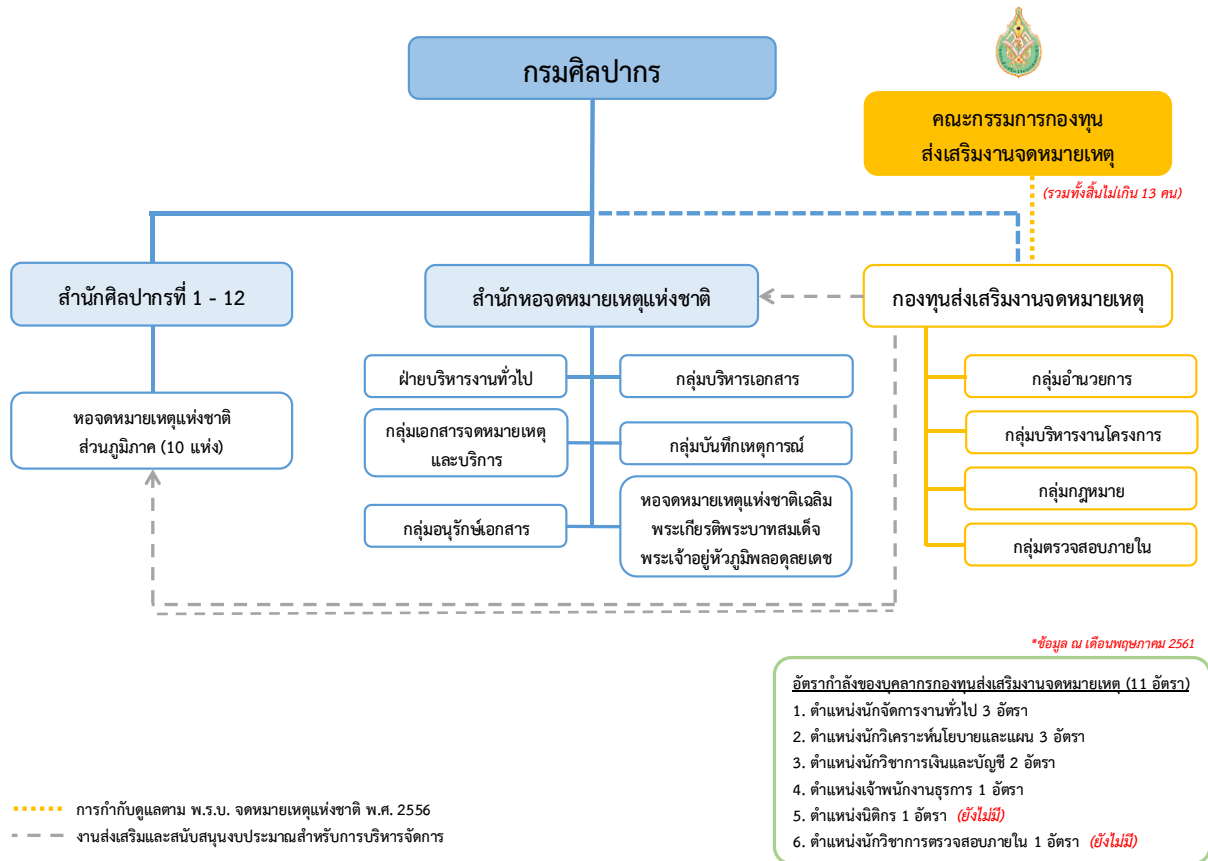
มาตรา ๒๗ กำหนดให้คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุวางและถือไว้ซึ่งระบบการบัญชีที่เหมาะสมแก่กิจการ แยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีสมุดบัญชีรายการรับและจ่ายเงิน สินทรัพย์ และหนี้สิน ที่แสดงกิจการที่เป็นอยู่ตามความจริงและตามที่ควร ตามประเภทงานพร้อมด้วยข้อความอันเป็นที่มาของ รายการนั้นๆ และให้มีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ

มาตรา ๒๘ ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของกองทุนในรอบปี แล้วทำรายงาน ผลการสอบบัญชีเสนอต่อรัฐมนตรี

คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุยังได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการขึ้น ๒ คณะ ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงาน โครงการ และกิจกรรม และคณะอนุกรรมการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อช่วยปฏิบัติงานตามกรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



และในการดำเนินงานนั้น กองทุนส่งเสริมงานจตหมายเหตุกำหนดโครงสร้างองค์กรและกลุ่มงานออกเป็น ๔ กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มบริหารงานโครงการ กลุ่มกฎหมาย กลุ่มตรวจสอบภายใน และกลุ่มอำนวยการ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของกองทุนฯ โดยมีผู้อำนวยการสำนักหอจตหมายเหตุแห่งชาติ ซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจตหมายเหตุ เป็นผู้บริหารทุนหมุนเวียนโดยตำแหน่ง^๑



แผนภาพแสดงโครงสร้างองค์กรของกองทุนส่งเสริมงานจตหมายเหตุ

นอกจากนี้ ในฐานะของทุนหมุนเวียน กองทุนส่งเสริมงานจตเหตุจึงเป็นหนึ่งในทุนหมุนเวียนที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในฐานะผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลเงินนอกงบประมาณ ได้จัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และกำกับดูแลการดำเนินงานของเงินทุนหมุนเวียนอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการเงิน ด้านการสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารพัฒนา

เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานดังกล่าว กองทุนฯ ได้กำหนดทิศทางและแนวนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของกองทุนฯ โดยบูรณาการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างเป็นระบบอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีทิศทาง และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ เพื่อใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนฯ ต่อไป

^๑ พระราชบัญญัติ การบริหารทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ ส่วนที่ ๓ คณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียน มาตรา ๑๘ ในแต่ละทุนหมุนเวียน ให้มีคณะกรรมการบริหารทุนหมุนเวียนคณะหนึ่ง และให้ผู้บริหารทุนหมุนเวียนเป็นกรรมการและเลขานุการ



๒.๒ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรมศิลปากรมีภารกิจหลักเกี่ยวกับการคุ้มครอง ป้องกัน อนุรักษ์ บำรุงรักษา ฟื้นฟู ส่งเสริม สร้างสรรค์ เผยแพร่ ศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา สืบทอดศิลปะและทรัพย์สินมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อธำรงคุณค่าและเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมไทยและความมั่นคงของชาติ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลศิลปวัฒนธรรมของชาติแขนงต่างๆ ได้แก่ งานด้านโบราณคดี ประวัติศาสตร์ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ หอสมุดแห่งชาติ พิพิธภัณฑ์ โบราณคดี ด้านเอกสาร ภาษา และหนังสือ ด้านการจัดการศึกษาศิลปวัฒนธรรม

โดยการวางแผนนโยบายและการดำเนินงาน ของ กรมศิลปากรนั้น สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ และหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเหมาะสม ประกอบด้วย กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

 ยุทธศาสตร์ ชาติระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการ แข่งขัน		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนา และเสริมสร้าง ศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้าง โอกาส ความเสมอ ภาค และเท่าเทียม กันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้าง เติบโตบน คุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบ บริหารจัดการภาครัฐ
	สร้างเสริม ความมั่นคงแห่งชาติ (ย.5)	การพัฒนาแรงงาน (ย.1)	วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรม (ย.8)	การเสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพทุน มนุษย์ (ย.1)	(ประกันสุขภาพ/ ผู้สูงอายุ/สถาบัน ทางสังคม) (ย.1)	การเติบโตเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน (ย.4)	การบริหารจัดการภาครัฐ ป้องกันการทุจริต (ย.6)
		การสร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจ (ย.3)	การพัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9)		การสร้างความเป็น ธรรมและลดความ เหลื่อมล้ำในสังคม (ย.2)		
 แผนพัฒนา ฉบับ 12	การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน (ย.7)	ความร่วมมือระหว่าง ประเทศ (ย.10)					

ยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2559 – 2579)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม		ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และความเป็นไทย	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา วิจัย บริหารจัดการความรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม		ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพการเสริมสร้างความสัมพันธ์ เกียรติภูมิ และภาพลักษณ์ที่ดีเพื่อนำความเป็นไทยสู่สากล	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมอุตสาหกรรมวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ		ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาบุคลากรและยกระดับการบริหารจัดการงานวัฒนธรรม	

ยุทธศาสตร์กรมศิลปากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการอนุรักษ์ อนุรักษ์รักษา มรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นความภาคภูมิใจของชาติอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมมาเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม สร้างความสุขและความเป็นหนึ่งเดียวของประชาชน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน จากการสร้างสรรค์ ต่อยอดมรดกศิลปวัฒนธรรมเชิงอนุรักษ์คุณค่ามรดกศิลปวัฒนธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านเสริมสร้างความโปร่งใส เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและการเตรียมพร้อมรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร			

ยุทธศาสตร์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561)			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามกระบวนการจดหมายเหตุให้เข้มแข็งเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนเพิ่มขึ้น	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเป็นมืออาชีพ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการงานจดหมายเหตุเพื่อรองรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พุทธศักราช 2556	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การประชาสัมพันธ์งานจดหมายเหตุเชิงรุก

แผนภาพแสดงกรอบในการพิจารณาแนวนโยบายที่มีต่อแผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ^๒

^๒ ยุทธศาสตร์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ฉบับล่าสุด คือ ยุทธศาสตร์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑)



๒.๒.๑ กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่

- **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:** การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง “พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่กับความรู้และคุณธรรม” มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานหลัก
- **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี:** เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาตินั้น กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุควรวางแผนงานโครงการให้รองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๖ ด้านคือ
 - (๑) ความมั่นคง
 - (๒) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน
 - (๓) การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์
 - (๔) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม
 - (๕) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
 - (๖) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ กรมศิลปากร ได้จัดทำร่างกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี กับงานวัฒนธรรม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติวัฒนธรรม โดยกำหนดปัจจัยที่ต้องเร่งรัดการดำเนินงานหลายประการ อาทิ

- การปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนมีความรัก ความหวงแหนและภาคภูมิใจในอัตลักษณ์ของวัฒนธรรมท้องถิ่น
- การยกระดับการบริหารจัดการมรดกและทุนทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- การนำทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้กับสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของตลาด
- การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรมต่างๆ
- การพัฒนารูปแบบและเทคนิคการแสดงของไทยให้มีความทันสมัย น่าสนใจและได้มาตรฐานในระดับสากล
- การเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมในมิติทางวัฒนธรรม
- การสร้างความรู้ ความเข้าใจและความสำคัญของประชาคมอาเซียนในมิติศาสนา วัฒนธรรม
- การส่งเสริมและยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภาพยนตร์และวิดิทัศน์แบบครบวงจร
- การนำมิติทางศาสนาวัฒนธรรมไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- การบูรณาการการดำเนินงานศาสนาและวัฒนธรรม



- **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔):** ตามกรอบวิสัยทัศน์“ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงมีความมั่นคงและยั่งยืนสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข” โดยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ นี้ ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ ๕ ปีซึ่งจะเป็นแผนที่มีความสำคัญในการวางรากฐานการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมที่มีความสุขอย่างมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ข้างต้น

ทั้งนี้ กรมศิลปากรได้พิจารณางานวัฒนธรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ใน ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ใน ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- (๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์โดยมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้แก่ เป้าหมายที่ ๑ “คนไทยส่วนใหญ่มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม” และเป้าหมายที่ ๕ “สถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา ชุมชน สื่อมวลชน และภาคเอกชน” ซึ่งกระทรวงวัฒนธรรมจะดำเนินการเพื่อสนองเป้าหมายดังกล่าวโดยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม อนุรักษ์ และสร้างค่านิยมความเป็นไทยที่ดีงาม การสืบสาน สร้างสรรค์มรดก ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย รวมทั้งการดำเนินการเพื่อประชาชนกลุ่มเป้าหมายนำหลักธรรมทางศาสนาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
 - (๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้แก่ เป้าหมายที่ ๔ ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า ๓ ล้านล้านบาท และอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (The Travel & Tourism Competitive Index : TTCI) ซึ่งกระทรวงวัฒนธรรมจะดำเนินการเพื่อสนองเป้าหมายดังกล่าวโดยเน้นการสร้างคุณค่าเชิงสังคม และมูลค่าเชิงเศรษฐกิจของศิลปะและวัฒนธรรม โดยกระทรวงวัฒนธรรมจะนำกรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายวางแผนและยุทธศาสตร์การดำเนินงานศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- **Thailand ๔.๐:** เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาทิ
 - การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยี หรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องรู้รายขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
 - การเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิม ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง



- การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
- การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โดยมีภารกิจด้านวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย ๔.๐ ได้แก่ การส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างสรรค์วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง โดยเริ่มจากสินค้าและการบริการทางวัฒนธรรมที่มีศักยภาพ

รวมทั้งยัง สอดคล้องกับแนวปฏิบัติขององค์กรหอจดหมายเหตุแห่งชาติในประเทศต่างๆ ที่เริ่มปรับเปลี่ยนสู่ Digital Archives ที่มีประสิทธิภาพ

- **Digital Economy:**^๓ คือ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตมวลรวมของประเทศให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน ตั้งแต่ Knowledge Economy หรือเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความรู้และ Creative Economy ที่วางเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการผ่านทางนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ โดยแนวคิดในการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับยุค Digital Economy แบ่งเป็น ๓ ขั้นตอนคือ

- (๑) Digital Commerce ในอดีตมักกล่าวถึง e-commerce แต่ในยุคปัจจุบันตลาดการค้าดิจิทัลได้แตกแขนงไปสู่ mobile-commerce และ Social Commerce ที่ขายของผ่านเว็บไซต์ออนไลน์หรือการค้าบนระบบดิจิทัลที่กระตุ้นการพัฒนาเศรษฐกิจได้รวดเร็ว
- (๒) Digital Transformation คือ การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดมูลค่าทางธุรกิจนอกเหนือจากการค้า แต่เป็นเรื่องของประสิทธิภาพในการทำธุรกิจและขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการทำงานลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- (๓) Digital Consumption คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่มีอยู่เดิม และการใช้เทคโนโลยี Digital มาประยุกต์เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำธุรกิจต่างๆ

นอกจากนี้ เพื่อรองรับกับเทคโนโลยีที่จะเกิดใหม่และเพื่อก้าวให้ทันกับยุคไอทีในการให้บริการและถ่ายทอดความรู้สู่ภาคประชาชนอย่างทั่วถึงจึงควรให้ความสำคัญและตั้งเป้าที่จะปฏิรูปประเทศสู่เศรษฐกิจเชิง Digital อย่างจริงจัง เพื่อให้มีการขนส่งข้อมูลจำนวนมากโดยสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและมีโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงเชื่อมต่อกันทั่วทุกพื้นที่ด้วยความรวดเร็ว และการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะสามารถลดช่องว่างเชิง Digital ลดต้นทุนที่เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงไอทีได้และลดความซ้ำซ้อนในการสร้างเครือข่ายของหน่วยภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยได้เครือข่ายที่มีคุณภาพและประหยัดการลงทุนสูงสุดเมื่อเข้าสู่ระบบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือเออีซี

^๓ “Digital Economy : รู้ทัน เข้าใจ และนำไปใช้”, กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (วท.)



๒.๒.๒ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย

- **ยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๗๙):**

กระทรวงวัฒนธรรมได้วิเคราะห์กรอบทิศทางยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี ประกอบกับกรอบทิศทางตามนโยบายการพัฒนาสู่ประเทศไทย ๔.๐ กรอบทิศทางตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) รวมทั้งข้อเสนอของสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวัฒนธรรม เพื่อจัดทำกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมระยะ ๒๐ ปี โดยมีเป้าหมายให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางศิลปวัฒนธรรมในระดับนานาชาติมีภาพลักษณ์ ความสัมพันธ์ที่ดี และได้รับการยอมรับในเวทีทางวัฒนธรรมระดับสากล ผลักดันสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม เอื้ออาทร มีความปรองดองสมานฉันท์เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ประเทศไทยมีรายได้และความมั่งคั่งจากอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และบริการทางวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น โดยกรอบทิศทางดังกล่าวเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีใน ๕ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ด้านความมั่นคง
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ : การบริหารจัดการ

การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านวัฒนธรรมระยะ ๒๐ ปีดังกล่าว ได้ให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ในทุกช่วงวัย เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม มีทักษะความรู้และความสามารถปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็ว บนพื้นฐานของการมีสถาบันสังคมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งในการขับเคลื่อนการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องมีการบูรณาการกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชนทุกภาคส่วน เพื่อให้การขับเคลื่อนบรรลุผลอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

- **ยุทธศาสตร์กรมศิลปากร ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔):**

กรมศิลปากรได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์กรมศิลปากร (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่สำคัญของการร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ นโยบายรัฐบาล รวมทั้งได้น้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยคำนึงถึงหลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อขับเคลื่อนตามนโยบายของ



รัฐบาลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์กรมศิลปากร (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ประกอบด้วย ๕ ยุทธศาสตร์ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ด้านการอนุรักษ์ อารักษ์รักษา มรดกศิลปวัฒนธรรมให้เป็นความภาคภูมิใจของชาติอย่างยั่งยืน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ด้านการนำมรดกศิลปวัฒนธรรมมาเสริมสร้างความเป็นความมั่นคงทางสังคม สร้างความสุขและความเป็นหนึ่งเดียวของประชาชน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : ด้านเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน จากการสร้างสรรค์ต่อยอดมรดกศิลปวัฒนธรรมเชิงอนุรักษ์คุณค่ามรดกศิลปวัฒนธรรม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : ด้านเสริมสร้างความปลอดภัย เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการและการเตรียมพร้อมรองรับการเป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : ด้านเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร

● **ยุทธศาสตร์สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ระยะ ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑):**

สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ มีวิสัยทัศน์ “มุ่งมั่นสู่ความเป็นผู้นำองค์กรวิชาชีพจดหมายเหตุที่มีการบริหารจัดการด้านการอนุรักษ์และการให้บริการที่มีมาตรฐาน” โดยได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ฉบับล่าสุด พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ อันมีประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามกระบวนการงานจดหมายเหตุให้เข้มแข็งเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนเพิ่มขึ้น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาบุคลากรของหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยเป็นมืออาชีพ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การบริหารจัดการงานจดหมายเหตุเพื่อรองรับการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๕๖
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การประชาสัมพันธ์งานจดหมายเหตุเชิงรุก

๒.๒.๓ ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุที่ผ่านมา

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิเคราะห์สถานการณ์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ พร้อมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศว่าด้วยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๑) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทยว่าด้วยการยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาอย่างยั่งยืน และก้าวสู่สากล พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ ว่าด้วยการบูรณาการการทำงานของหน่วยราชการ การเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการทำงาน นโยบายรัฐบาล และนโยบายของคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ดังนี้



- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“ส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้มีคุณภาพมาตรฐานในทางวิชาการและการบริหารจัดการ”

- **พันธกิจ (Mission)**

- ๑) ส่งเสริมการบริหารจัดการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้มีคุณภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติกองทุนหมุนเวียน พ.ศ. ๒๕๕๘ โดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์
- ๒) ส่งเสริมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้มีความรู้ ประสบการณ์ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- ๓) ส่งเสริม เผยแพร่งานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้ประชาชนรู้จัก
- ๔) ส่งเสริมการดำเนินงานจดหมายเหตุตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖ ให้ได้มาตรฐาน ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน
- ๕) ส่งเสริมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจดหมายเหตุให้มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพจดหมายเหตุในระดับสากล
- ๖) ส่งเสริม เผยแพร่งานจดหมายเหตุให้ประชาชนเข้าใจในความสำคัญของการเก็บรักษามรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ

- **ประเด็นยุทธศาสตร์**

ประเด็นยุทธศาสตร์มี ๓ ประเด็น คือ

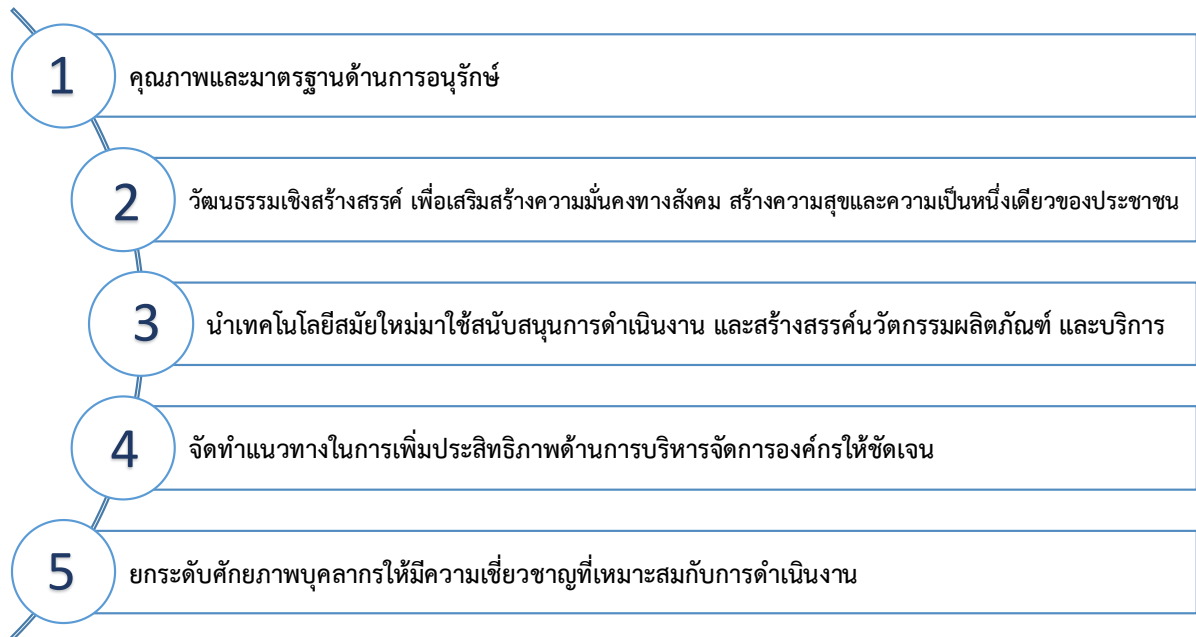
- ๑) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
- ๒) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานวิชาการจดหมายเหตุ
- ๓) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์งานกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุและจดหมายเหตุเชิงรุก

โดยแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ ฉบับนี้ กำหนดระยะเวลาสิ้นสุด ณ สิ้นปีบัญชี ๒๕๖๑ นี้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ความทันสมัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขันในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งผลกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจะต้องเป็นเสมือนองค์กรที่สนับสนุนงานจดหมายเหตุแห่งชาติให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน และมีความทัดเทียมกับหอจดหมายเหตุแห่งชาติของประเทศอื่นๆ ทางกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ เพื่อให้กองทุนฯ สามารถบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้อย่างต่อเนื่องต่อไป



๒.๒.๔ สรุปประเด็นสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

เมื่อพิจารณาแนวนโยบายของรัฐ ทั้งในระดับชาติ และระดับหน่วยงานต้นสังกัด ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุที่ผ่านมา พบว่า มีประเด็นสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องที่ควรนำไปพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ดังนี้



แผนภาพแสดงประเด็นสำคัญเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จนสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินการของหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงเห็นสมควรให้ดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ให้สามารถบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒.๓ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคล และหรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์จากองค์กร หรือการได้รับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร รวมทั้งผู้ที่ร่วมดำเนินกิจกรรมกับองค์กรดังกล่าว ทั้งนี้ การทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้องค์กรสามารถจัดยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ให้สอดคล้องและสามารถสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑ ที่ผ่านมา ได้กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกเป็น ๗ กลุ่ม ประกอบด้วย กรม



ศิลปากร (หน่วยงานต้นสังกัด) กระทรวง/หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติและสำนักศิลปากรที่ ๑ - ๑๒ บุคลากรกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ และผู้รับบริการหอจดหมายเหตุแห่งชาติ

ทั้งนี้ จากการเก็บข้อมูลความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับการประมวลผลการสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ สามารถสรุปความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความคาดหวัง
กรมศิลปากร (หน่วยงานต้นสังกัด)	- การสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านงานเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุ - การสนับสนุนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานจดหมายเหตุในรูปแบบต่างๆ
กระทรวง/หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	- การถ่ายทอดความรู้ในการเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุได้อย่างเหมาะสม - การให้คำปรึกษาสำหรับการวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุ
คณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	- การให้องค์กรเป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพและความพร้อมในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านงานจดหมายเหตุอย่างมีประสิทธิภาพ - การให้กองทุนฯ แยกการบริหารจัดการจากสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้ชัดเจน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานได้ตามภารกิจของกองทุนฯ - การสรรหาผู้จัดการกองทุนฯ (จากบุคคลภายนอก) มาบริหารจัดการกองทุนฯ - การพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุนฯ
สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ และ สำนักศิลปากรที่ ๑ - ๑๒	- การสนับสนุนงานจดหมายเหตุ ทั้งในเรื่องของงบประมาณ และบุคลากร - งบประมาณที่สามารถใช้จ่ายในภาวะฉุกเฉิน
บุคลากรกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ	- ความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพการงาน - สวัสดิการต่างๆ ที่เหมาะสม - ความพร้อมของพื้นที่ อาคารสำนักงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก
ผู้รับบริการหอจดหมายเหตุแห่งชาติ	- การบริการของเจ้าหน้าที่ เช่น การต้อนรับที่ดี การช่วยอำนวยความสะดวก การถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเหมาะสม

ตารางแสดงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ



๒.๔ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ สามารถพิจารณาได้จากผลประกอบการขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์รายงานทางการเงิน รวมทั้งผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ของ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ผ่านมา เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ และประเด็นสำคัญต่อการวางแผนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต่อไป

๒.๔.๑ การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

จากข้อมูลงบการเงินตั้งแต่ ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ สามารถวิเคราะห์ภาวะการเงินในภาพรวมของกิจการทั้งในส่วนของการวิเคราะห์สถานะความมั่นคงทางการเงินจากงบแสดงฐานะทางการเงิน และการวิเคราะห์ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานจากงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ได้ดังนี้

- สถานะความมั่นคงทางการเงิน

ภาพรวมสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน

จากข้อมูลงบแสดงฐานะทางการเงิน ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น ๑๐.๘๙ ล้านบาท ประกอบด้วย สินทรัพย์หมุนเวียน ๖.๒๘ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๖๗ ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งสัดส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่มาจากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด รายการสินค้าคงเหลือ และรายการวัสดุคงเหลือ ในขณะที่สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน มีมูลค่า ๔.๖๑ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๓๓ ของสินทรัพย์รวม) ซึ่งมาจากอาคารและอุปกรณ์ทั้งหมด

(หน่วย: บาท)

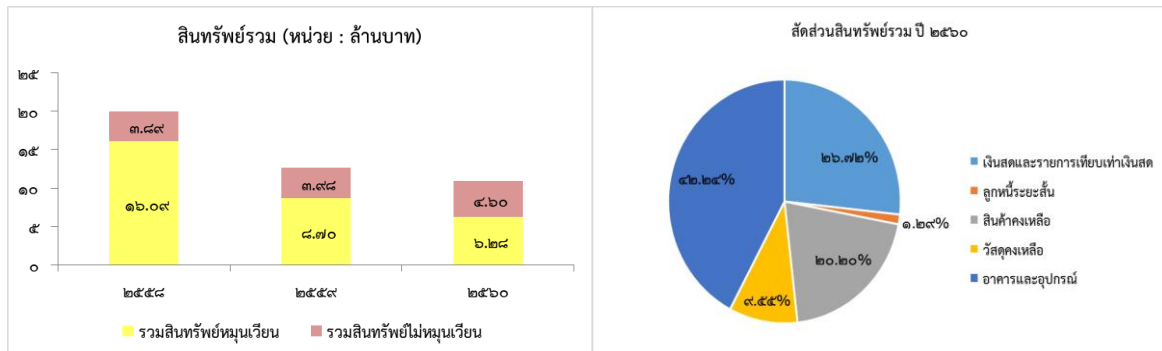
	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	๑๖,๐๙๑,๙๘๕.๓๗	๘,๗๐๑,๗๐๒.๔๔	๖,๒๘๒,๙๕๔.๔๙
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	๓,๘๘๙,๙๐๗.๗๒	๓,๙๗๙,๑๓๒.๙๑	๔,๖๐๔,๐๖๑.๓๘
สินทรัพย์รวม	๑๙,๙๘๑,๘๙๓.๐๙	๑๒,๖๘๐,๘๓๕.๓๕	๑๐,๘๘๗,๐๑๕.๘๗
รวมหนี้สินหมุนเวียน	๑,๖๗๒,๑๙๘.๕๐	๒๖๕,๗๖๔.๕๐	๖๓๓,๖๔๐.๐๐
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	-	-	-
หนี้สินรวม	๑,๖๗๒,๑๙๘.๕๐	๒๖๕,๗๖๔.๕๐	๖๓๓,๖๔๐.๐๐
ส่วนของทุนรวม	๑๘,๓๐๙,๖๙๔.๕๙	๑๒,๔๑๕,๐๗๐.๘๕	๑๐,๒๕๓,๓๗๕.๘๗
หนี้สินและส่วนของทุน	๑๙,๙๘๑,๘๙๓.๐๙	๑๒,๖๘๐,๘๓๕.๓๕	๑๐,๘๘๗,๐๑๕.๘๗

ตารางแสดงงบแสดงฐานะทางการเงินโดยย่อของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐

โดยรายการสินทรัพย์ ประกอบด้วย อาคารและอุปกรณ์ คิดเป็นสัดส่วนที่มีมูลค่าสูงสุด เท่ากับ ๔.๖๐ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๒๔ ของสินทรัพย์รวม) รองมา ได้แก่ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด มูลค่า ๒.๙๑ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๗๒ ของสินทรัพย์รวม) สินค้าคงเหลือมูลค่า ๒.๒๐ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๑๓ ของสินทรัพย์รวม)

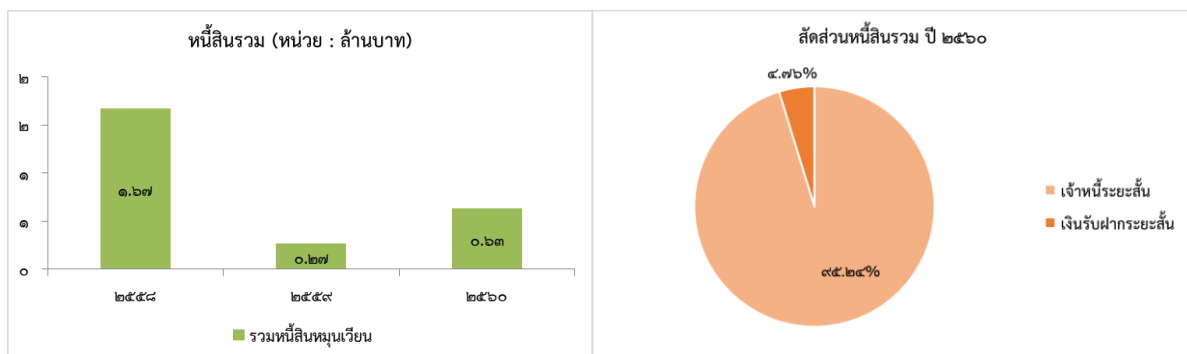


ละ ๒๐.๒๐ ของสินทรัพย์รวม) ส่วนที่เหลือเป็นรายการวัสดุคงเหลือ มูลค่า ๑.๐๔ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๙.๕๕ ของสินทรัพย์รวม) และลูกหนี้ระยะสั้นมูลค่า ๐.๑๔ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๑.๒๙ ของสินทรัพย์รวม)



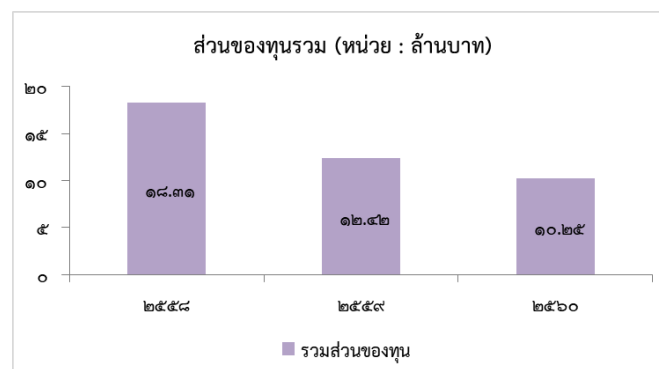
แผนภาพแสดงสัดส่วนสินทรัพย์รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

ในขณะที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ มีรายการหนี้สินในปี ๒๕๖๐ รวมทั้งสิ้น ๐.๖๓ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๕.๘๒ ของหนี้สินและส่วนของทุน) โดยหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้สินหมุนเวียนทั้งหมด ซึ่งรายการหนี้สินประกอบด้วย เจ้าหนี้ระยะสั้น มูลค่า ๐.๖๐ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๒๔ ของหนี้สินรวม) และเงินรับฝากระยะสั้นมูลค่า ๐.๐๓ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๔.๗๖ ของหนี้สินรวม)



แผนภาพแสดงสัดส่วนหนี้สินรวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

สำหรับส่วนของทุน ปี ๒๕๖๐ มีมูลค่า ๑๐.๒๕ ล้านบาท (คิดเป็นร้อยละ ๙๔ ของหนี้สินและส่วนของทุน) ซึ่งส่วนของทุนนี้เป็นผลมาจากกองทุนฯ มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสะสม อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าส่วนของทุนลดลงอย่างต่อเนื่องตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา ซึ่งหมายถึงกองทุนฯ มีกำไรสะสมลดลงทุกปี



แผนภาพแสดงส่วนของทุนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐

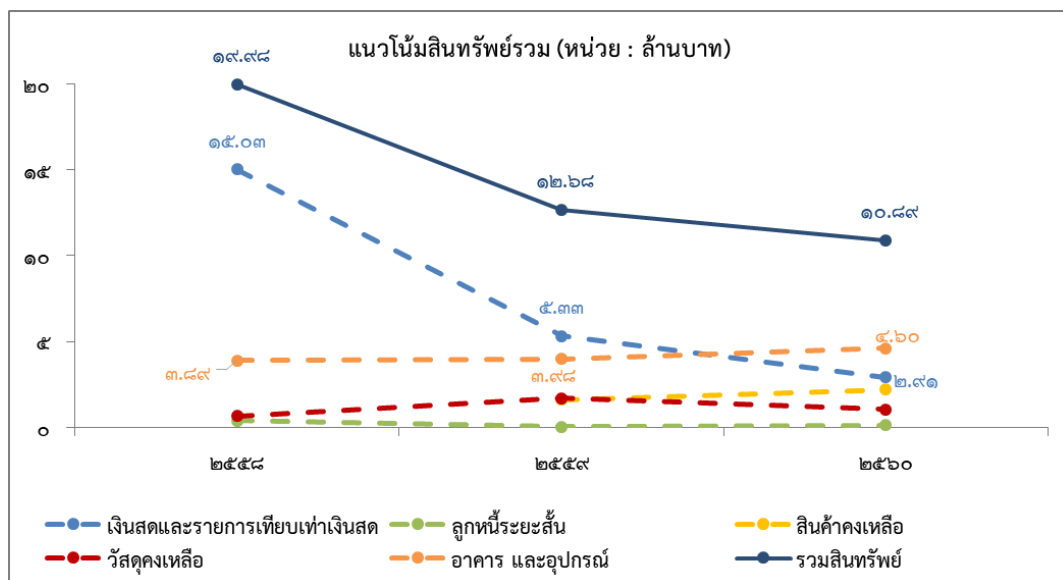


การวิเคราะห์แนวโน้มของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของทุน

จากการวิเคราะห์ พบว่า รายการสินทรัพย์รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีแนวโน้มลดลง ซึ่งเมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของสินทรัพย์ พบว่า อัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CAGR) ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ -๒๖.๑๙ โดยในปี ๒๕๖๐ รายการสินทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงที่ลดลง คิดเป็นร้อยละ -๑๔.๑๕ จากปี ๒๕๕๙ ซึ่งสินทรัพย์ที่สำคัญ ประกอบไปด้วยเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสด และอาคารและอุปกรณ์

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด เป็นรายการสินทรัพย์ที่สำคัญ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยเกือบทั้งหมดเป็นรายการเงินฝากคลัง ทั้งนี้ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๗๒ ของสินทรัพย์รวม และมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสินทรัพย์รวม หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ -๕๖.๐๒ เนื่องจากในปี ๒๕๖๐ รายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดมีมูลค่าลดลง ๒.๔๓ ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๔๕.๔๙ จากปี ๒๕๕๙ ซึ่งเป็นผลมาจากเงินฝากคลังลดลงจาก ๕.๓๒ ล้านบาท ในปี ๒๕๕๙ เหลือเพียง ๒.๘๙ ล้านบาท ในปี ๒๕๖๐ จากการลดลงของเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดอย่างมีนัยสำคัญ จึงส่งผลให้สินทรัพย์รวมในปี ๒๕๖๐ ลดลงจากปีก่อน

ในขณะที่อาคารและอุปกรณ์เป็นรายการสินทรัพย์ ซึ่งมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ ๔๒.๒๔ ของสินทรัพย์รวม มีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นมาตลอดตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ โดยที่อัตราการเติบโตของอาคาร และอุปกรณ์ เฉลี่ยต่อปี ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ ๘.๗๖ ซึ่งการเติบโตของอาคารและอุปกรณ์ ในปี ๒๕๖๐ เพิ่มขึ้น ๐.๖๒ ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๕.๗๑ จากปีก่อน เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าครุภัณฑ์

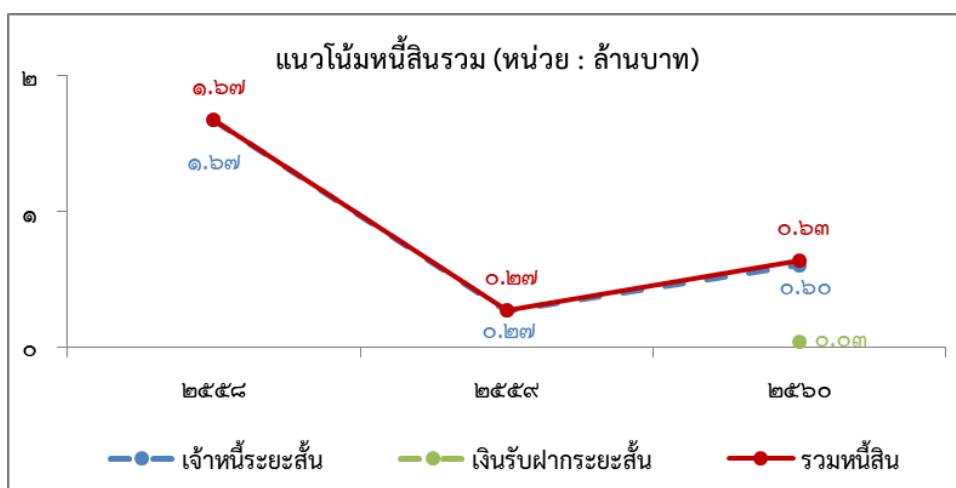


แผนภาพแสดงแนวโน้มสินทรัพย์รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐

สำหรับรายการหนี้สินของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีแนวโน้มลดลง เมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตของรายการหนี้สินรวม พบว่า อัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (Compound Annual Growth Rate: CARG) ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ -๓๘.๔๔ โดยในปี ๒๕๖๐ รายการหนี้สินรวมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเพิ่มสูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ ๑๓๘.๔๒ จากปี ๒๕๕๙ ซึ่งรายการหนี้สินที่สำคัญ คือ เจ้าหนี้ระยะสั้น

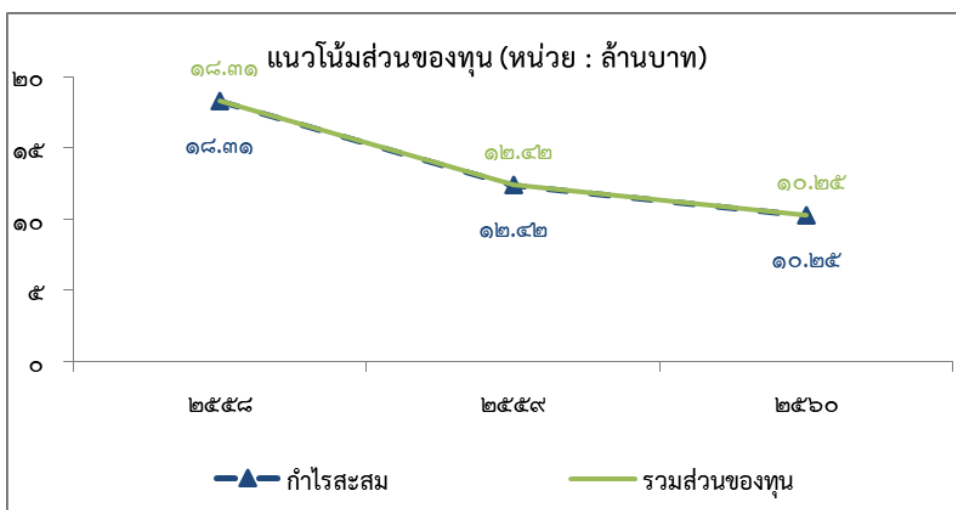


รายการเจ้าหนี้ระยะสั้นเป็นรายการหนี้สินที่สำคัญ มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ ๙๔.๘๗ ของหนี้สินรวม ประกอบด้วย เจ้าหนี้การค้า และใบสำคัญค้ำจ่าย โดยมีอัตราการเติบโตที่ผันผวน และมีแนวโน้มลดลง ซึ่งเปลี่ยนแปลงตามหนี้สินรวม โดยที่อัตราการเติบโตของเจ้าหนี้ระยะสั้นเฉลี่ยต่อปี ในระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ -๔๐.๐๔ โดยในปี ๒๕๖๐ รายการเจ้าหนี้ระยะสั้นมีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น ๐.๓๔ ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๒๖.๑๙ จากปีก่อนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของเจ้าหนี้การค้า



แผนภาพแสดงแนวโน้มหนี้สินรวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐

ในส่วนกองทุนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่อัตราการเติบโตของทุนเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ -๒๕.๑๗ โดยที่ส่วนกองทุนทั้งหมดคือ กำไรสะสมของกองทุนฯ ซึ่งหมายความว่าสัดส่วนสินทรัพย์ต่อหนี้สินของกองทุนฯ ลดน้อยลงทุกปี



แผนภาพแสดงแนวโน้มส่วนของทุนของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐



- ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ภาพรวมงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ

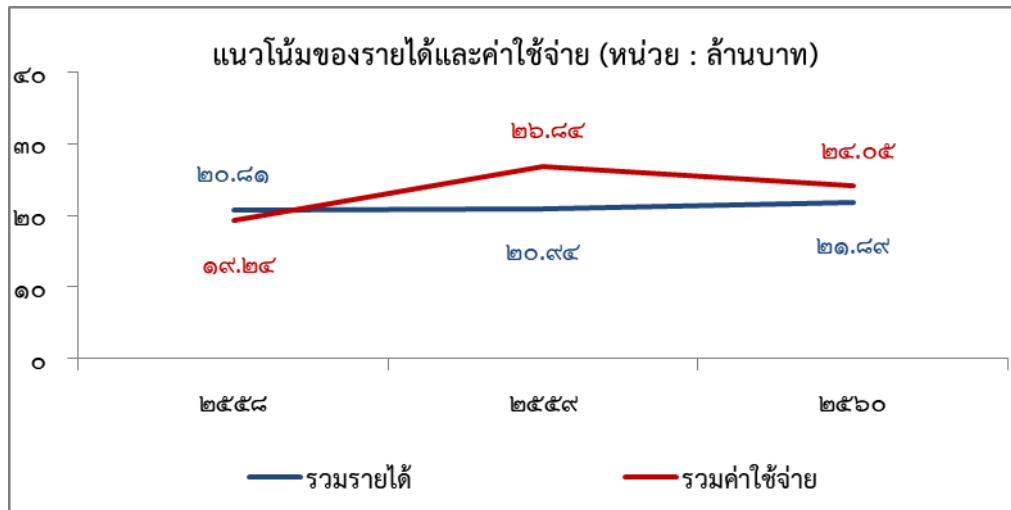
จากข้อมูลงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๐ พบว่า กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีรายได้รวม ๒๑.๘๙ ล้านบาท และมีค่าใช้จ่ายรวม ๒๔.๐๕ ล้านบาท ส่งผลให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในปี ๒๕๖๐ มีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้อยู่ที่ ๒.๑๖ ล้านบาท ถือได้ว่าค่าใช้จ่ายและสัดส่วนกำไรสุทธิของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดีเท่าที่ควร

หน่วย : ล้านบาท

	๒๕๕๘	๒๕๕๙	๒๕๖๐
รายได้			
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	๑.๘๕	๑.๙๘	๒.๙๑
รายได้จากการอุดหนุนและบริจาค	๑๘.๙๖	๑๘.๙๖	๑๘.๙๖
รายได้อื่น	๐.๐๐	๐.๐๐	๐.๐๒
รวมรายได้	๒๐.๘๑	๒๐.๙๔	๒๑.๘๙
ค่าใช้จ่าย			
ค่าใช้จ่ายบุคลากร	๒.๔๘	๒.๐๖	๒.๗๖
ค่าตอบแทน	๐.๐๐	๐.๐๑	๐.๐๗
ค่าใช้สอย	๑๓.๓๓	๑๖.๕๘	๑๔.๘๔
ค่าวัสดุ	๓.๒๓	๖.๙๐	๔.๘๙
ค่าสาธารณูปโภค	๐.๐๐	๐.๐๐	๐.๐๐
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	๐.๑๙	๑.๐๕	๑.๒๑
ค่าใช้จ่ายอื่น	๐.๐๑	๐.๒๔	๐.๒๘
รวมค่าใช้จ่าย	๑๙.๒๔	๒๖.๘๔	๒๔.๐๕
กำไรสุทธิ	๑.๕๗	-๕.๙๐	-๒.๑๖

แผนภาพแสดงงบกำไรขาดทุนโดยย่อของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐

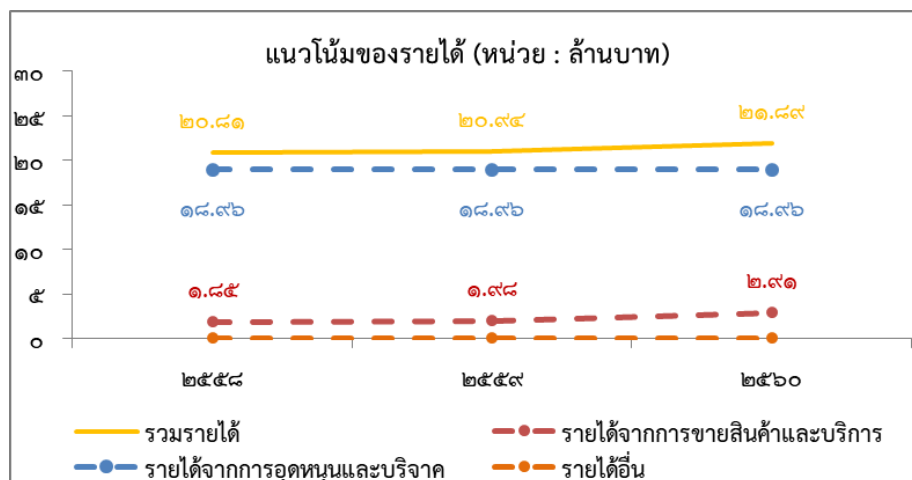
การวิเคราะห์การดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ จะแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนของรายได้ และส่วนของค่าใช้จ่าย ซึ่งพบว่าอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ของรายได้และค่าใช้จ่าย ในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ เท่ากับร้อยละ ๒.๕๖ และ ๑๑.๘๐ ตามลำดับ จากแผนภาพด้านล่าง จะเห็นว่า ตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา รายได้รวมมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับสัดส่วนค่าใช้จ่ายรวมที่เพิ่มขึ้นสูงในปี ๒๕๕๙ และ ๒๕๖๐ แล้ว พบว่า สัดส่วนรายได้รวมยังน้อยกว่าค่าใช้จ่ายรวมอยู่ทั้ง ๒ ปีหลัง ส่งผลให้กำไรสุทธิของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในปี ๒๕๕๙ และ ๒๕๖๐ ยังมีค่าเป็นลบอยู่



แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้และค่าใช้จ่าย ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มของรายได้

รายได้หลักของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๖๐ เป็นรายได้จากเงินอุดหนุนและบริจาค หรืองบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีมูลค่า ๑๘.๙๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๖๓ ของรายได้ทั้งหมด



แผนภาพแสดงแนวโน้มของรายได้ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐

รองลงมาเป็นรายได้จากการขายสินค้าและบริการ มีมูลค่า ๒.๙๑ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๓๐ ของรายได้ทั้งหมด ประกอบด้วยรายได้จากการให้บริการบุคคลภายนอก และรายได้จากการขายสินค้าบุคคลภายนอก โดยรายละเอียดของรายได้จากการขายสินค้าและบริการเป็นดังนี้

- รายได้จากการให้บริการบุคคลภายนอก นับเป็นรายการรายได้หลักของรายได้จากการขายสินค้าและบริการ โดยในปี ๒๕๖๐ รายได้จากการให้บริการมีมูลค่า ๒.๒๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๐๐ ของรายได้จากการขายสินค้าและบริการ
- รายได้จากการขายสินค้าบุคคลภายนอก เป็นรายได้ที่ได้รับจากการขายสินค้าต่างๆ ของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ อาทิ ภาพ ไมโครฟิล์ม โปสเตอร์ โดยในปี ๒๕๖๐ รายได้จากการขาย



สินค้ามีมูลค่า ๐.๖๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๐๐ ของรายได้จากการขายสินค้าและบริการ

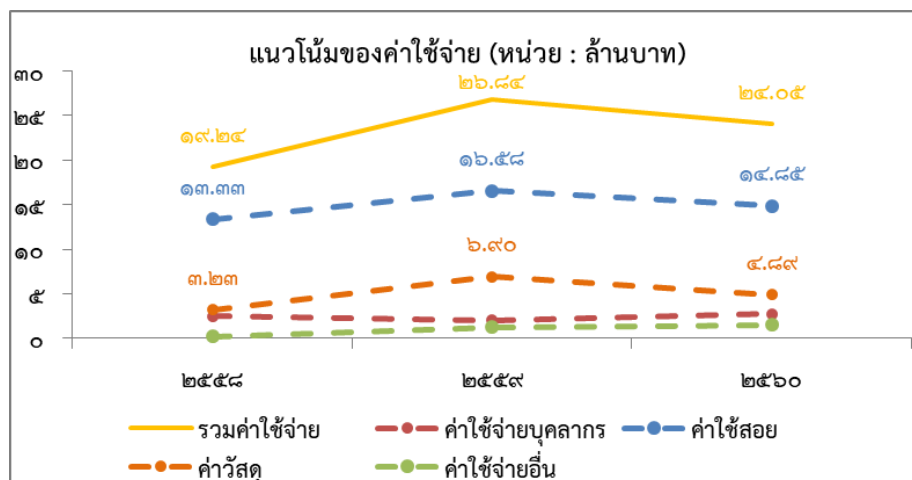
ส่วนรายได้อื่น มีมูลค่า ๐.๐๒ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๐.๐๗ ของรายได้ทั้งหมด ประกอบด้วย รายได้ค่าปรับ รายได้จากการดำเนินการสอบ และรายได้อื่น

เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของรายได้ พบว่า รายได้รวมของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐ มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ ๒.๕๖ โดยรายได้จากเงินอุดหนุนและบริจาค ซึ่งเป็นรายได้หลักของกองทุนฯ ยังได้รับอย่างคงที่ตลอด ๓ ปี อยู่ที่ ๑๘.๙๖ ล้านบาท ซึ่งรายได้จากเงินอุดหนุนและบริจาค คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๖๓ ของรายได้ทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ากองทุนฯ ต้องพึ่งพาเงินส่วนนี้เป็นหลักในการดำเนินงานกองทุนฯ

ขณะที่รายได้จากการขายสินค้าและบริการ มีอัตราการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐ มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ ๒๕.๔๘ แม้ว่ารายได้ส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นทุกปี แต่เมื่อเทียบสัดส่วนกับรายได้รวมแล้วยังคิดเป็นสัดส่วนเพียงร้อยละ ๑๓.๓๐ ดังนั้น รายได้ส่วนนี้จึงไม่ส่งผลให้รายได้รวมเพิ่มสูงขึ้นมากนักในปี ๒๕๖๐

การวิเคราะห์สัดส่วนและแนวโน้มค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในปี ๒๕๖๐ ประกอบไปด้วย ค่าใช้สอย ๖๑.๗๔ ล้านบาท เป็นสัดส่วนใหญ่ที่สุดของค่าใช้จ่าย คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๔๔ ของค่าใช้จ่ายรวม รองลงมา คือ ค่าวัสดุ ๔.๘๙ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๒ ของค่าใช้จ่ายรวม ค่าใช้จ่ายบุคลากร ๒.๗๖ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๔๗ ของค่าใช้จ่ายรวม และค่าใช้จ่ายอื่น ๑.๕๕ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๖.๔๗ ของค่าใช้จ่ายรวม



แผนภาพแสดงแนวโน้มของค่าใช้จ่ายของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๐

โดยรายการค่าใช้สอย มีรายละเอียดค่าใช้จ่ายหลายรายการ และมีรายการสำคัญ ๓ รายการ ได้แก่

- ค่าจ้างเหมาบริการ เป็นรายการค่าใช้จ่ายหลักของค่าใช้สอย โดยในปี ๒๕๖๐ มีมูลค่า ๑๐.๘๔ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๗๓.๐๔ ของค่าใช้สอย

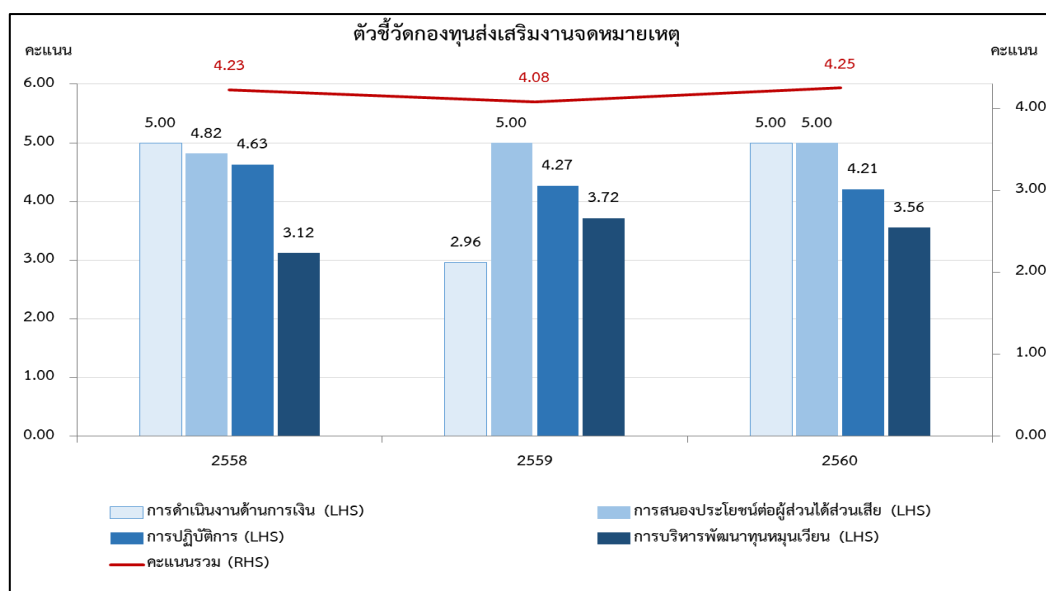


- ค่าประชาสัมพันธ์ เป็นรายการค่าใช้จ่ายหลักรองลงมาจากค่าจ้างเหมาบริการโดยในปี ๒๕๖๐ มีมูลค่า ๑.๓๘ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๙.๒๘ ของค่าใช้จ่าย
- ค่าใช้จ่ายฝึกอบรม เป็นรายการค่าใช้จ่ายหลักรองลงมาจากค่าประชาสัมพันธ์โดยในปี ๒๕๖๐ มีมูลค่า ๑.๐๓ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๖.๙๕ ของค่าใช้จ่าย

เมื่อพิจารณาถึงการเติบโตของค่าใช้จ่าย พบว่า ค่าใช้จ่ายกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐ มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ ๑๑.๘๐ โดยค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลัก มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ ๕.๕๓ จะเห็นว่า แนวโน้มของค่าใช้จ่ายมีทิศทางเช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายรวมในทุกปี ดังนั้น การลดค่าใช้จ่ายจะทำให้ค่าใช้จ่ายรวมของกองทุนฯ ลดลงได้ ขณะที่ค่าวัสดุมีอัตราการเติบโตผันผวน แต่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น โดยช่วงระหว่างปี ๒๕๕๘- ๒๕๖๐ มีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) เท่ากับร้อยละ ๒๓.๐๑ ซึ่งในปี ๒๕๖๐ กองทุนฯ สามารถลดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ลงได้ ๒.๐๑ ล้านบาท จากปีก่อน

๒.๔.๒ ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลฯ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

จากผลการดำเนินงานปีล่าสุด ประจำปีบัญชี ๒๕๖๐ พบว่า กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีผลการดำเนินงานในภาพรวม เท่ากับ ๔.๒๕๐๐ คะแนน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๙ คิดเป็น ๐.๑๗๐๐ คะแนน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญมีผลมาจากการดำเนินงานด้านการเงินที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนอย่างมีนัยสำคัญ

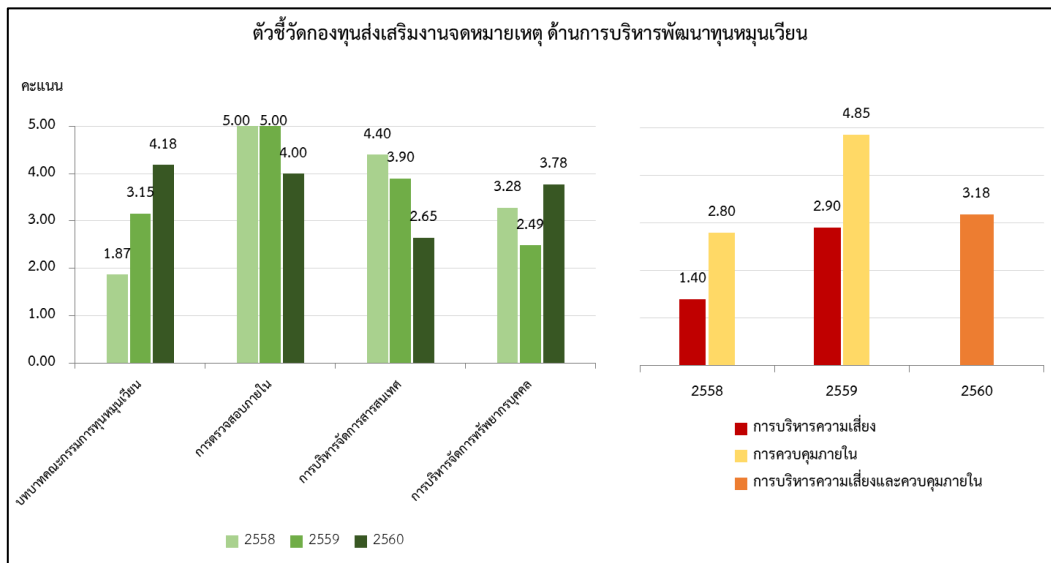


แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

และเมื่อพิจารณาจากการดำเนินงานด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน พบว่า ในปี ๒๕๖๐ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ มีผลคะแนนด้านนี้ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ ซึ่งมีผลประเมินอยู่ที่ ๓.๕๖๐๐ คะแนน โดยปัจจัยหลักมาจากการประเมินด้านการตรวจสอบภายในและการบริหารจัดการสารสนเทศที่ลดลง



จากปีก่อน ซึ่งกองทุนฯ ควรปรับปรุงด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ เนื่องจากมีผลการประเมินอยู่ที่ ๒.๖๕ คะแนน ซึ่งนับว่าไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดในด้านนี้



แผนภาพแสดงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

นอกจากนี้ มีข้อสังเกตของคณะทำงานจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน ล่าสุด ณ สิ้นปีบัญชี ๒๕๖๐ ในภาพรวมของทุนหมุนเวียนทุกทุน เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาทุนหมุนเวียน ดังต่อไปนี้

- ๑) ทุนหมุนเวียนควรให้ความสำคัญกับการทบทวนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับทิศทางที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงความสอดคล้องระหว่างแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว และวิสัยทัศน์ดังกล่าว นอกจากนี้ทุนหมุนเวียนควรมีกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและความท้าทายของแผนการดำเนินงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการบรรลุวิสัยทัศน์ของทุนหมุนเวียน
- ๒) ทุนหมุนเวียนควรกำหนดกลไกในการติดตามผลการดำเนินงานของทุนหมุนเวียน รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่มีความถี่ที่เหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการและผู้บริหารได้รับทราบความคืบหน้าในการดำเนินงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน และนำไปปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันกาล
- ๓) ทุนหมุนเวียนควรกำหนดและพัฒนาฐานข้อมูลที่สำคัญเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เช่น การเก็บฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการทบทวน/จัดทำชั้นลูกหนี้ (Aging) รวมถึงฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาสู่การประเมินผลลัพธ์ที่แท้จริง
- ๔) ทุนหมุนเวียนควรมีการทบทวนวิเคราะห์ประโยชน์/ความคุ้มค่าในการดำเนินงานของทุนหมุนเวียนในเชิงลึกถึงผลกระทบและผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมระดับประเทศ และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง นอกเหนือจากการประเมินในเชิงผลผลิตผ่านความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน
- ๕) ทุนหมุนเวียนควรมีการบูรณาการการดำเนินงานในส่วนของการบริหารจัดการทุนหมุนเวียน เช่น การบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบภายใน เช่น การจัดทำแนว



ทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Audit) หรือการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของทุนหมุนเวียนกับแผนยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

- ๖) ทุนหมุนเวียนควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ให้บริการทั้งภายในและภายนอกทุนหมุนเวียน โดยเฉพาะการสนับสนุนผู้ให้บริการภายนอกเพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้บริการในด้านต่างๆ ของทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ ควรพิจารณาแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของทุนหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



๒.๕ การศึกษาเทียบเคียงงานจดหมายเหตุในต่างประเทศ

แม้ว่ากองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ กรมศิลปากร มีภารกิจหลักในการเป็นทุนหมุนเวียนเพื่อส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยไม่ได้ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารเอกสารจดหมายเหตุโดยตรง กองทุนฯ ยังคงจำเป็นต้องศึกษาเทียบเคียงรูปแบบการดำเนินงานด้านจดหมายเหตุ (Benchmarking) กับองค์กรด้านจดหมายเหตุเช่นกัน เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารพัฒนาองค์กร ที่กองทุนฯ จะสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ในกรอบหลักเกณฑ์การบริหารงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการงานจดหมายเหตุ ของ สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์กรของรัฐ และมีมาตรฐานเทียบเคียงนานาชาติได้อย่างมีศักยภาพ

ทั้งนี้ พบว่า การส่งเสริมงานจดหมายเหตุ (National Archive) เป็นภารกิจที่สำคัญของทุกชาติ ที่มีประโยชน์ต่อคนในยุคปัจจุบันอย่างมาก ทั้งในด้านการศึกษาประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ศิลปะ และความเป็นมาของสังคม ดังนั้น นอกจากภารกิจด้านการจัดการเอกสารจดหมายเหตุแล้ว ในหลายๆ ประเทศยังให้ความสำคัญกับการออกแบบและนำเสนอข้อมูลที่อำนวยความสะดวกและเกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ ผ่านการพัฒนาเพื่อเผยแพร่เนื้อหาดิจิทัลอย่างมีคุณภาพและเป็นระบบ

๒.๕.๑ The National Archives, สหราชอาณาจักร

The National Archives ของ สหราชอาณาจักรกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานเอกสารจดหมายเหตุที่เป็นศูนย์รวมเสมือนที่พิกังเพื่อเก็บความทรงจำ โดยปัจจุบันกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา Digital Archive อย่างชัดเจนในทุกประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การพัฒนางานจดหมายเหตุแบบดิจิทัล ศักยภาพในการจัดการงานดิจิทัลของบุคลากรและองค์กร รวมไปถึงจนถึงการเผยแพร่เนื้อหางานจดหมายเหตุดิจิทัลผ่านเว็บไซต์ให้มากขึ้น

 UK	 The National Archives
VISION	Archives are the homes for our collective memory
MISSION	1. Create the ‘disruptive’ digital archive 2. Extend our reach and engage new audiences using the web 3. Transform how our physical archive is accessed and used 4. Develop our digital capability, skills and culture 5. Forge partnerships with other archives progressing digital transformation
STRATEGY	“Become a digital archive”
Product & Service	 Records  Picture  Video / Film  Exhibitions  Workshop Services



นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมร่วมกับผู้ให้บริการ (Workshop) เพื่อนำเสนอเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญหรือประวัติศาสตร์สำคัญ ในห้องที่ถูกจำลองให้ใกล้เคียงกับเหตุการณ์จริง โดยผู้เข้าร่วมจะได้ใกล้ชิดกับเอกสารจริง (จัดแสดงที่ The National Archives หรือสามารถ Video Conference เพื่อเข้าร่วมได้)

๒.๕.๒ National Archives and Records Administration, ประเทศสหรัฐอเมริกา

National Archives and Records Administration ของ ประเทศสหรัฐอเมริกา กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแหล่งรวมงานเอกสารจดหมายเหตุที่สำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลของรัฐและประวัติศาสตร์ของประเทศ โดยปัจจุบันกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา Digital Archive การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้านงานจดหมายเหตุ รวมไปถึงการเป็นหน่วยงานหลักในการออกระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บเอกสารของหน่วยงานรัฐทั้งหมด

 USA	 NATIONAL ARCHIVES
VISION	We will be known for cutting-edge access to extraordinary volumes of government information and unprecedented engagement to bring greater meaning to the American experience.
MISSION	We drive openness, cultivate public participation, and strengthen our nation's democracy through public access to high-value government records.
STRATEGY	1. Make Access Happen 2. Connect with Customers 3. Maximize NARA's value to the Nation 4. Build our Future through our People
Product & Service	Services  Records  Picture  Microfilm  YouTube  E-Book  Online Database



๒.๕.๓ National Archives of Japan, ประเทศญี่ปุ่น

National Archives ของ ประเทศญี่ปุ่น กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการให้บริการงานข้อมูล (Information Service Center) งานเอกสารจดหมายเหตุที่สำคัญของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและกิจกรรมสำคัญเพื่อรองรับการจัดการศูนย์ข้อมูลดังกล่าว

 Japan	
VISION	The National Archives will be a more appealing "information center" accessible to each and every person.
MISSION	To contribute to the development of democracy and the realization of a high quality of life through the preservation and use of public archives as shared assets of the people
STRATEGY	To become an accessible information service center that selects, preserves, and promotes civic use of public archives
Product & Service	Services  Records  Picture  Training

ทั้งนี้ พบว่า National Archives ของ ประเทศญี่ปุ่น ยังให้ความสำคัญกับโปรแกรมการฝึกอบรมงานด้านจดหมายเหตุ โดยมีหลักสูตรการอบรมที่สำคัญ ๒ หลักสูตรด้วยกัน ประกอบด้วย

- หลักสูตรการอบรมสำหรับบุคลากรทางด้านระเบียบของหน่วยงานรัฐ – เป็นการอบรมเกี่ยวกับวิธีการเก็บจัดเก็บและรักษาเอกสาร โดยมีทั้งหมด ๓ แบบ คือ
 - ๑) Program for entry level employees
 - ๒) Program for persons in charge of records management
 - ๓) Special study course for persons in charge of records management
- หลักสูตรการอบรมสำหรับบุคลากรของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ – เป็นการอบรมเกี่ยวกับวิธีการเก็บรักษาเอกสาร โดยมีทั้งหมด ๓ แบบ คือ
 - ๑) Program for entry level employees
 - ๒) Theme-specific program
 - ๓) Public archives specialist training course



๒.๕.๔ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ, ประเทศมาเลเซีย

หอจดหมายเหตุแห่งชาติ ของ ประเทศมาเลเซีย กำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นศูนย์กลางการวิจัยที่เป็นเลิศภายในปี ค.ศ.๒๐๒๐ ข้างหน้านี้ ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ ของ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ ประเทศมาเลเซีย นั้น นอกจากการพัฒนาศักยภาพการบริหารงานจดหมายเหตุแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมสื่อสารข้อมูลประวัติศาสตร์ของชาติเพื่อสร้างความรับรู้และความตระหนักแก่ประชาชนในชาติอีกด้วย

 Malaysia	
VISION	Leading the transformation of Records Management and Archives Administration as the National Research Centre of Excellence by the year 2020
MISSION	Empowering Records Management in the public sector and Archives Administration through smart partnerships and efficient and effective utilization of information and communication Technologies in the interests of society and the country
STRATEGY	1. Improve efficiency and awareness of civil servant with regard to record management through the enforcement of the national archives Act 2003 to ensure that records are managed in a systematic and cost-effective according to the standards set. 2. Acquiring archival materials with eternal value, save and preserved in accordance with the principles and standards set as a reference and national heritage. 3. Communalizing archival materials through advocacy programs to enhance the appreciation of the history of the country towards the establishment of the identity of Malaysia.
Product & Service	Services  Records  Picture  Video / Audio



บทที่ ๓: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis และ SWOT Matrix

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ นั้น ได้ ดำเนินงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน จากการวิเคราะห์แนวนโยบายของรัฐบาลและ หน่วยงานต้นสังกัด ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ข้อมูลบริบทแวดล้อมใน มิติต่างๆ ประกอบกับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคลากรที่ เกี่ยวข้องหลัก ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และกลั่นกรองยุทธศาสตร์ผ่าน SWOT Matrix

ทั้งนี้ การวิเคราะห์บริบทที่สำคัญ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ เพื่อใช้ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ประจำปี ๒๕๖๔ – ๒๕๖๖ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๑ การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์เพื่อประเมินสภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน หรือ ปัจจัยภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆ ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้ เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วน การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก หรือ ปัจจัยภายนอก จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาสถานะแวดล้อม ภายนอก อาทิเช่น สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งเป็น ปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อที่จะระบุโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

ประเด็นหลักในการพิจารณาเพื่อประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร มีดังต่อไปนี้

การประเมินปัจจัยภายใน

- (๔) ด้านการเงิน (งบประมาณ รายได้ รายจ่าย)
- (๕) ด้านความพร้อมขององค์กร (บุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ภาพลักษณ์)
- (๖) ด้านการบริหารงานและกระบวนการทำงาน (โครงสร้างองค์กร/หน่วยงานภายใน การ วางแผน การติดตามประเมินผล การตัดสินใจ การสั่งการ การประสานงาน)

การประเมินปัจจัยภายนอก

- (๗) ด้านการเมือง (นโยบายรัฐบาล หน่วยงานรัฐ หน่วยงานอื่น ท้องถิ่น)
- (๘) ด้านเศรษฐกิจ (การขยายตัวเศรษฐกิจ ความต้องการแรงงาน)
- (๙) ด้านสังคม (ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการเรียนรู้)
- (๑๐) ด้านเทคโนโลยี
- (๑๑) ด้านกฎหมาย
- (๑๒) ด้านสิ่งแวดล้อม



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)



แผนภาพแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในสามารถระบุเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S๑ กองทุนฯมีงบประมาณรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	W๑ รายได้ของสำนักหอจดหมายเหตุไม่แน่นอนและไม่สามารถควบคุมการหารายได้ได้
S๒ เป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนเงินทุนสำหรับภารกิจด้านจดหมายเหตุตามพ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖	W๒ การบริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักหอและกองทุนฯยังไม่ยืดหยุ่นและต้องอาศัยกฎหมายหลายฉบับ
S๓ เป็นหน่วยงานสนับสนุนการอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุให้เป็นสมบัติของชาติและความทรงจำของโลก	W๓ บุคลากรของกองทุนฯยังไม่ครบถ้วนตามอัตรากำลัง (อาทิตำแหน่งนิติกรและนักวิชาการตรวจสอบภายใน) และส่วนหนึ่งยังต้องยืมตัวจากหน่วยงานกลาง
S๔ กองทุนฯมีระบบการติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนผ่านคณะกรรมการฯ	W๔ ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานกองทุนอย่างเป็นระบบ
S๕ มีระบบประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ	W๕ ยังไม่มีพื้นที่สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวก (ยานพาหนะ) เป็นของตนเอง
S๖ มีระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้เงินสนับสนุนแก่หอจดหมายเหตุแห่งชาติ	W๖ กระบวนการทำงานหลักยังต้องอาศัยหน่วยงานต้นสังกัด (อาทิงานบัญชีการเงินและการจัดซื้อจัดจ้างต้องผ่านกลุ่มคลังและพัสดุของกรมศิลปากร)
	W๗ การบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังพึ่งพิงสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานพัฒนาทุนหมุนเวียน



การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกสามารถระบุเป็นโอกาสและอุปสรรค ได้ดังนี้

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O๑ พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ เป็นกฎหมายว่าด้วยงานจดหมายเหตุฉบับแรกของประเทศไทย (ซึ่งได้บัญญัติกรอบแนวทางการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกองทุนฯ) O๒ เหตุการณ์สำคัญทางสังคมในช่วงเวลาและกระแสความนิยมละครโทรทัศน์ย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ส่งผลให้ประชาชนให้ความสนใจกับหลักฐานทางประวัติศาสตร์จากเอกสารจดหมายเหตุมากขึ้น O๓ มีเทคโนโลยีสารสนเทศให้เลือกใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย O๔ มีการรณรงค์ให้ใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้นซึ่งเป็นโอกาสที่หน่วยงานจะปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวก O๕ มี พ.ร.บ. ทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘ซึ่งเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนที่จะช่วยสนับสนุนและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของกองทุนฯ O๖ มีกฎหมาย (ประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนว่าด้วยมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของทุนหมุนเวียน) ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างผู้บริหารกองทุนพนักงานและลูกจ้างของกองทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุน	T๑ หน่วยงานรัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจของสำนักหอจดหมายเหตุเท่าที่ควรซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่สำนักหอจดหมายเหตุมีบทบาทอย่างมาก T๒ ขาดแคลนบุคลากรในการจัดทำเนื้อหา (Content) เชิงสร้างสรรค์เพื่อเชิดชูความเป็นมาที่น่าสนใจของชาติไทย T๓ พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ มีข้อบังคับให้ปฏิบัติโดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องดำเนินงานด้านการจัดการเอกสารแต่ไม่มีการกำหนดบทลงโทษทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ T๔ การปรับตัวเพื่อรองรับ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้าง ฉบับใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ



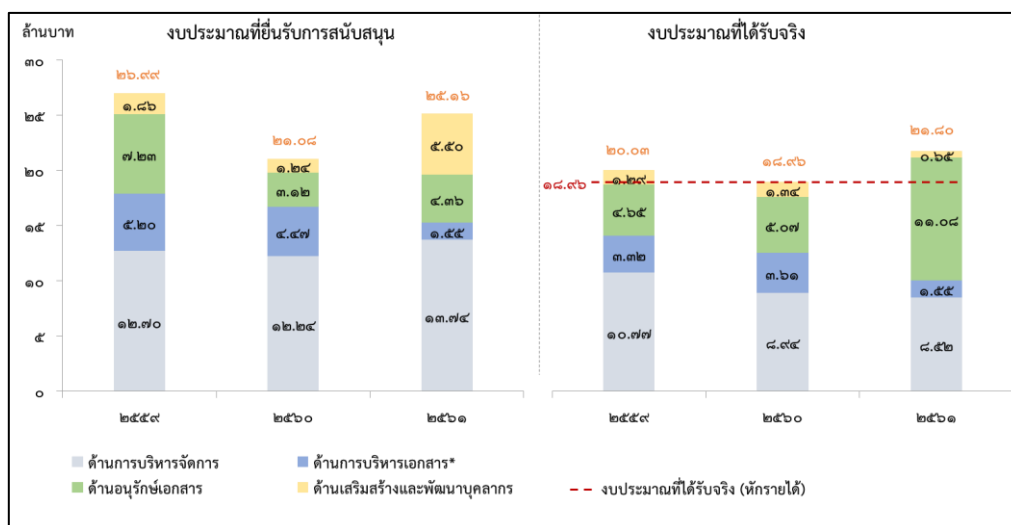
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก สามารถระบุรายละเอียด ดังนี้

๑. ปัจจัยภายใน (Internal Factors)

● จุดแข็ง (Strengths)

S๑ กองทุนฯ มีงบประมาณรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ เป็นต้นมา กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอและคงที่มาโดยตลอดอยู่ที่ปีละ ๑๘.๙๖ ล้านบาท ซึ่งเงินอุดหนุนของรัฐบาลถือเป็นรายได้หลักของกองทุนฯ โดยในปี ๒๕๖๐ รายได้ส่วนนี้คิดเป็นร้อยละ ๘๖.๖๓ ของรายได้ทั้งหมดในงบประมาณที่รัฐบาลอนุมัติให้กองทุนฯ แบ่งออกเป็น ๔ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารเอกสาร ด้านอนุรักษ์เอกสาร และด้านเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากร แม้ว่ากองทุนฯ จะได้รับเงินอุดหนุนมาอย่างต่อเนื่อง แต่จากแผนภาพด้านล่างแสดงให้เห็นว่างบประมาณดังกล่าวที่กองทุนฯ ได้รับ ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งหมด เนื่องจากงบประมาณที่กองทุนฯ ได้รับยังน้อยกว่างบประมาณที่กองทุนฯ เสนอขอแก่รัฐบาลไป ดังนั้น กองทุนฯ จึงต้องนำกำไรที่เหลือจากปีก่อนมาใช้เพื่อดำเนินภารกิจของกองทุนฯ ในปีปัจจุบัน หากปีใดที่กองทุนฯ ไม่มีกำไร อาจทำให้กองทุนฯ ไม่สามารถดำเนินภารกิจตามที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายได้



แผนภาพแสดงการของงบประมาณของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ปี ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑

S๒ เป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนเงินทุนสำหรับภารกิจด้านจดหมายเหตุตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖

พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ ระบุให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเป็นหน่วยงานที่ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนเงินทุนแก่อุทยานแห่งชาติสำหรับภารกิจด้านจดหมายเหตุเงิน โดยนำงบประมาณที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้รับจากรัฐบาล ไปใช้จ่ายเพื่อวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการดำเนินการกิจของอุทยานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านจดหมายเหตุเป็นหลัก ทั้งนี้ ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการกองทุนฯ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการกองทุนฯ วางระเบียบเกี่ยวกับการรับเงินการจ่ายเงินการเก็บรักษา



เงินกองทุนและการจัดหาผลประโยชน์ของเงินกองทุนโดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง รวมทั้งยังวางระเบียบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อุทยานแห่งชาติ

๕๓ เป็นหน่วยงานสนับสนุนการอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุให้เป็นสมบัติของชาติและความทรงจำของโลก

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเป็นกองทุนที่มีวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายสำหรับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศที่มีประวัติศาสตร์และมรดกทางวัฒนธรรมที่น่าสนใจ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจึงเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนหอจดหมายเหตุแห่งชาติในการอนุรักษ์งานจดหมายเหตุ รวมถึงการเผยแพร่งานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้ประชาชนรู้จักเพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงความสำคัญของการเก็บรักษามรดกทางวัฒนธรรมของชาติและความทรงจำของโลกไว้

๕๔ กองทุนฯ มีระบบการติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนผ่านคณะกรรมการฯ

จากระเบียบคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อุทยานแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ ได้กำหนดให้กองทุนฯ มีระบบการติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายเงินของกองทุนตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ซึ่งทำให้การใช้จ่ายเงินของกองทุนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น

หมวด ๔
การติดตามและประเมินผล

ข้อ ๑๕ ให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติจัดทำทะเบียนเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินของกองทุน แล้วรายงานคณะกรรมการทราบทุกไตรมาส

ข้อ ๑๖ ให้ผู้อำนวยการสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติมอบหมายบุคลากรตามที่เห็นสมควรเพื่อติดตามและประเมินผลในระหว่างดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

ข้อ ๑๗ เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมงานด้านจดหมายเหตุคณะกรรมการอาจกำหนดให้หอจดหมายเหตุแห่งชาติจัดให้มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่ได้รับอนุมัติจากกองทุนตามที่เห็นสมควร

นอกจากนี้ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ยังมีการติดตามประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จของโครงการที่ได้รับการสนับสนุน และจัดทำเป็นรายงานสรุปผลเพื่อรายงานผลในทุกไตรมาสด้วย

๕๕ มีระบบประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ

ในปัจจุบันกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีระบบประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ ซึ่งเป็นระบบประเมินผลที่มีมาตรฐานตามระเบียบของราชการ โดยจะมีการประเมินผลทุก ๖ เดือน ส่งผลให้ผู้บริหารและบุคลากรกองทุนฯ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้การมีระบบประเมินผลยังทำให้มองเห็นภาพรวมความก้าวหน้าของบุคลากรได้ดียิ่งขึ้น



5๖ มีระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขการให้เงินสนับสนุนแก่อจดหมายเหตุแห่งชาติ

จากระเบียบคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ ซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การใช้จ่ายเงินของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยรายละเอียดระบุไว้ดังนี้

หมวด ๑

การให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อจดหมายเหตุแห่งชาติ

ข้อ ๔ การให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อจดหมายเหตุแห่งชาติตามระเบียบนี้ ต้องอยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ของกองทุน และสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานการบริหารจัดการด้านเอกสารจดหมายเหตุของคณะกรรมการ

ข้อ ๕ การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่กองทุนจะให้การช่วยเหลือและสนับสนุนให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ ๖ ในแต่ละปีงบประมาณ ให้คณะกรรมการประกาศกำหนดระยะเวลาการเสนอแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนจากกองทุน

ในกรณีมีเหตุจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริมงานด้านจดหมายเหตุ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้อจดหมายเหตุแห่งชาติยื่นขอรับการช่วยเหลือและสนับสนุนเป็นรายกรณีได้

อาศัยอำนาจตามความใน ข้อ ๖ แห่งระเบียบคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการให้เงินหรือทรัพย์สินแก่อจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๗ จึงกำหนดกรอบหลักเกณฑ์และเวลาการขอใช้เงินการดำเนินโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ กรอบและหลักเกณฑ์

ในการจัดทำโครงการและการขอรับการจัดสรรงบประมาณของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้อยู่ภายใต้กรอบและหลักเกณฑ์ ดังนี้

- ๑.๑ เป็นโครงการที่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความสำคัญในเชิงรุกของงานจดหมายเหตุ และหน้าที่ภารกิจของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ และกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
- ๑.๒ เป็นโครงการที่เสริมสร้างให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ หอจดหมายเหตุส่วนภูมิภาคเป็นที่รู้จักในระดับชาติและนานาชาติ
- ๑.๓ เป็นโครงการระยะสั้นที่ดำเนินการเสร็จสิ้นภายใน ๑ ปี
- ๑.๔ เป็นโครงการที่ไม่ซ้ำซ้อนกับงบประมาณ
- ๑.๕ เป็นโครงการที่อาจสร้างรายได้ให้กับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

ข้อ ๒ ระยะเวลา

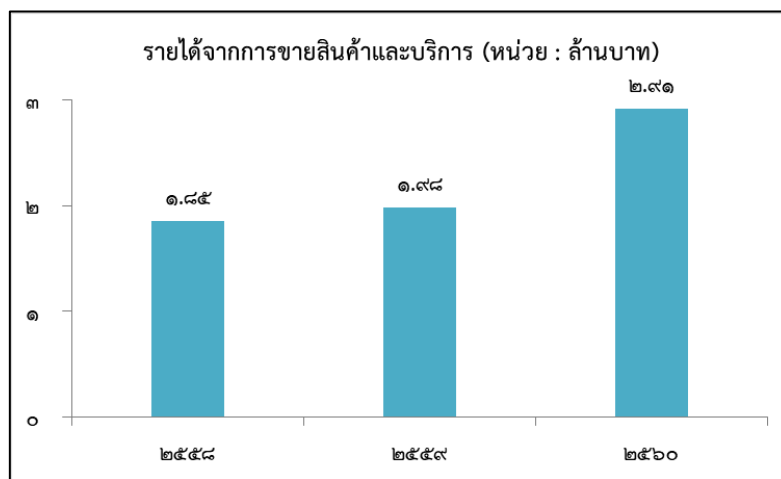
การส่งโครงการที่ขอรับการสนับสนุนจากเงินกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้ผ่านความเห็นชอบจากผู้อำนวยการสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติหรือผู้อำนวยการสำนักศิลปากรที่ ๑ - ๑๒ ซึ่งบังคับบัญชาแล้วแต่กรณี ภายในเดือนมิถุนายนของทุกปี



- จุดอ่อน (Weaknesses)

W๑ รายได้ของสำนักหอจดหมายเหตุไม่แน่นอนและไม่สามารถควบคุมการหารายได้ได้

รายได้หลักของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมาจากรายได้เงินอุดหนุนของรัฐบาลเป็นหลัก โดยรายได้ที่กองทุนฯ สามารถหาได้เองจะเป็นรายได้จากการขายสินค้าและบริการ จากแผนภาพด้านล่าง จะพบว่ารายได้ส่วนนี้เพิ่มขึ้นตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา โดยในปี ๒๕๖๐ รายได้ส่วนนี้เพิ่มขึ้นมากเนื่องจากมี ๒ เหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น คือ กระแสความนิยมทางสังคมของละครโทรทัศน์ย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ และพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพในหลวงรัชกาลที่ ๙ ซึ่งทำให้ประชาชนทั่วไปมีความสนใจในข้อมูลประวัติศาสตร์ผ่านเอกสารจดหมายเหตุมากขึ้น อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่า รายได้ในส่วนนี้เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ จึงทำให้หอจดหมายเหตุแห่งชาติไม่สามารถควบคุมรายได้ในส่วนนี้ได้



แผนภาพแสดงรายได้จากการขายสินค้าและบริการของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

W๒ การบริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักหอและกองทุนฯ ยังไม่ยืดหยุ่นและต้องอาศัยกฎหมายหลายฉบับ

การที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุจะของบประมาณจากรัฐบาลนั้น จำเป็นต้องผ่านกฎหมายและมีขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติงบประมาณหลายขั้นตอน ส่งผลให้การอนุมัติงบประมาณเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ทันกาล นอกจากนี้ หากกองทุนฯ มีโครงการเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการอาจไม่สามารถจัดทำได้ทันที่วงที่เนื่องจากกองทุนฯ ไม่มีการกำหนดกรอบงบประมาณเพื่อกรณีฉุกเฉินไว้ใช้จ่ายไว้

W๓ บุคลากรของกองทุนฯ ยังไม่ครบถ้วนตามอัตรากำลัง (อาทิ ตำแหน่งนิติกรและนักวิชาการตรวจสอบภายใน) และส่วนหนึ่งยังต้องยืมตัวจากหน่วยงานกลาง

เนื่องจากกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุแห่งชาติเป็นทุนหมุนเวียนขนาดเล็ก มีการกำหนดอัตรากำลังเพื่อปฏิบัติงานจำนวนไม่ถึง ๒๐ อัตรา ซึ่งในปัจจุบันกองทุนฯ ยังมีบุคลากรไม่ครบถ้วนตามอัตราที่กำหนดไว้ โดยส่วนหนึ่งกองทุนฯ บริหารอัตรากำลังโดยการยืมบุคลากรของกรมศิลปากรหรือ

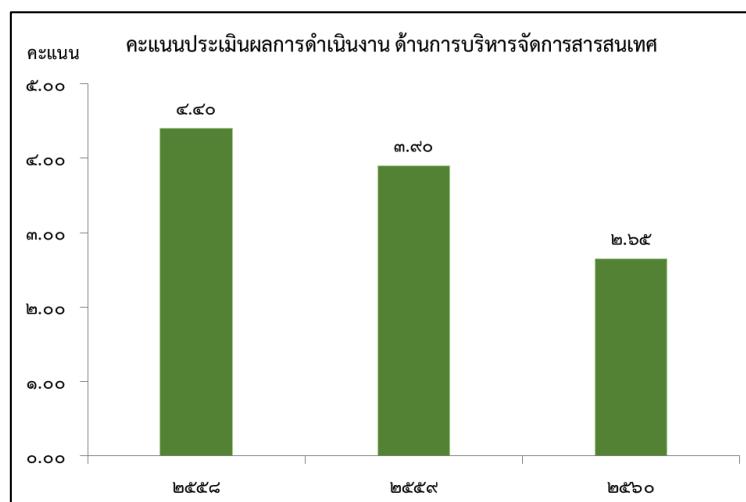


สำนักหอจดหมายเหตุเพื่อปฏิบัติงานกองทุนฯ อีกส่วนหนึ่งยังขาดตำแหน่งงานเฉพาะบางประเภท อาทิ ตำแหน่งนิติกรและตำแหน่งนักวิชาการตรวจสอบภายใน

W๔ ยังไม่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารงานกองทุนอย่างเป็นระบบ

จากแผนภาพด้านล่าง แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสารสนเทศของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ มีคะแนนลดลงตลอด ๓ ปีที่ผ่านมา โดยในปี ๒๕๖๐ กองทุนฯ มีคะแนน ๒.๖๕ คะแนน ซึ่งนับว่าไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน โดยรายละเอียดมีดังนี้

๑. มีการจัดทำ/ทบทวน แผนแม่บทสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่สำคัญจึงมีระดับคะแนนเท่า ๕.๐๐๐๐
๒. แผนปฏิบัติการสารสนเทศ มีองค์ประกอบหลักที่ดีครบถ้วน แต่ไม่ครบถ้วนตามที่กำหนด โดยแผนปฏิบัติการฯ ไม่มีการระบุหรือระบุไม่ชัดเจนในองค์ประกอบ ได้แก่ ระยะเวลา จึงมีระดับคะแนนเท่า ๒.๐๐๐๐
๓. ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (EIS/MIS)
 ทุนหมุนเวียนฯ มีระบบที่มีการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลมีความทันสมัย แต่ไม่มีการเทียบกับเป้าหมายในระดับทุนหมุนเวียนจึงมีระดับคะแนนเท่า ๒.๐๐๐๐
๔. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายในทุนหมุนเวียน
 ทุนหมุนเวียนฯ มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนภารกิจหลักของทุนหมุนเวียนจึงมีระดับคะแนนเท่า ๓.๐๐๐๐
๕. ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนผู้ใช้บริการภายนอกทุนหมุนเวียน
 ทุนหมุนเวียนฯ มีระบบที่สนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและ/หรือสนับสนุนการอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ และเป็นการสนับสนุนภารกิจหลักของทุนหมุนเวียนจึงมีระดับคะแนนเท่า ๓.๐๐๐๐



แผนภาพแสดงผลประเมินการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสารสนเทศ ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ



W๕ ยังไม่มีพื้นที่สำนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวก (ยานพาหนะ) เป็นของตนเอง

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุตั้งอยู่ภายในอาคารของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติในการดำเนินการกิจต่างๆ ของกองทุนฯ นอกจากนี้ ยังมีการขอใช้สิ่งอำนวยความสะดวกของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ อาทิ การจองรถราชการเพื่อออกปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้กองทุนฯ ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่

W๖ กระบวนการทำงานหลักยังต้องอาศัยหน่วยงานต้นสังกัด

ในปัจจุบันกระบวนการดำเนินงานหลักของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ อาทิ งานบัญชีการเงิน และการจัดซื้อจัดจ้าง ต้องใช้บุคลากรจากกรมศิลปากร อันเป็นหน่วยงานต้นสังกัด เนื่องจากกองทุนฯ ยังต้องพึ่งพาการใช้ระบบของกรม รวมทั้งกองทุนฯ ไม่มีระเบียบที่รองรับการดำเนินงานเอง

W๗ การบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันยังพึ่งพิงสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานพัฒนาทุนหมุนเวียน

จากแผนผังโครงสร้างกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ จะเห็นว่า หัวหน้างานในแต่ละฝ่ายงานของกองทุนฯ อันได้แก่ กลุ่มอำนวยการกลุ่มบริหารงานโครงการกลุ่มกฎหมาย และกลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นข้าราชการที่สังกัดภายใต้สำนักหอจดหมายเหตุและกรมศิลปากร ทำให้บุคลากรกลุ่มดังกล่าว ต้องปฏิบัติงานทั้ง ๒ หน้าที่ คืองานของกองทุนฯ และงานของสำนักหอฯ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง ดังนั้น การบริหารงานตามโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันจึงไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานพัฒนาทุนหมุนเวียน



๒. ปัจจัยภายนอก (External Factors)

● โอกาส (Opportunities)

๐๑ พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ เป็นกฎหมายว่าด้วยงานจดหมายเหตุฉบับแรกของประเทศไทย (ซึ่งได้บัญญัติกรอบแนวทางการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกองทุนฯ)

จาก พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ ตามมาตรา ๖ กำหนดให้กรมศิลปากรเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการเอกสารจดหมายเหตุ โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (๑) ประเมินคุณค่าเอกสารและจัดทำทะเบียนเอกสารจดหมายเหตุ
- (๒) ให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐในการจัดทำรายการหรือตารางการเก็บรักษาเอกสารราชการ
- (๓) จัดทำคู่มือทางวิชาการและการบริหารงานด้านเอกสารจดหมายเหตุเพื่อสนับสนุนการเก็บรักษาเอกสารที่มีคุณค่า
- (๔) พัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารและการให้บริการเอกสารจดหมายเหตุโดยในการให้บริการให้คำนึงถึงการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์ของคนพิการและผู้ด้อยโอกาสด้วย

โดยการเก็บรักษาเอกสารราชการให้หน่วยงานของรัฐจัดทำรายการหรือตารางการเก็บรักษาเอกสารราชการซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยประเภทและหมวดหมู่ของเอกสารระยะเวลาการเก็บรักษาเอกสารวิธีการเก็บรักษาเอกสารและการส่งมอบรายการหรือตารางการเก็บรักษาเอกสารราชการทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดีกำหนด

๐๒ เหตุการณ์สำคัญทางสังคมในช่วงเวลาและกระแสความนิยมละครโทรทัศน์ย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ส่งผลให้ประชาชนให้ความสนใจกับหลักฐานทางประวัติศาสตร์จากเอกสารจดหมายเหตุมากขึ้น

เหตุการณ์สำคัญทางสังคมต่างๆ อาจส่งผลกระทบต่อกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้ ยกตัวอย่างเช่น พระราชพิธีถวายพระเพลิงพระบรมศพในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทำให้ประชาชนให้ความสนใจกับเอกสารจดหมายเหตุ พระราชประวัติ และพระราชกรณียกิจของพระองค์มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้น กระแสความนิยมทางสังคมของละครโทรทัศน์ย้อนยุคอิงประวัติศาสตร์ ทำให้การท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์มีความนิยมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากทั้ง ๒ เหตุการณ์นี้ส่งผลให้รายได้การให้บริการของเอกสารจดหมายเหตุเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

๐๓ มีเทคโนโลยีสารสนเทศให้เลือกใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย

ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาไปอย่างมาก ทำให้โซเชียลมีเดีย อาทิ กลุ่มไลน์ กลุ่มเฟซบุ๊กถูกใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและประชาสัมพันธ์มากขึ้น โดยข้อดีของการสื่อสารผ่านช่องทางแบบนี้ คือ ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วและตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ช่องทางเหล่านี้ยังสามารถรองรับไฟล์ข้อมูลได้หลากหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นไฟล์เอกสาร ภาพถ่าย หรือวิดีโอ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่นำโซเชียลมีเดียมาใช้ในการบริหารจัดการและประชาสัมพันธ์



๐๔ มีการรณรงค์ให้ใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้นซึ่งเป็นโอกาสที่หน่วยงานจะปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวก

เนื่องจากในปัจจุบัน รัฐบาลมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานมากขึ้น โดยกำหนดเป็นนโยบายและปรับใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำของภาครัฐ ดังนั้น จึงเป็นโอกาสอันดีของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ที่จะปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการดำเนินการกิจของกองทุนฯ และอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง

๐๕ มี พ.ร.บ. การบริหารทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘ ซึ่งเป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียนที่จะช่วยสนับสนุนและปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของกองทุนฯ

พ.ร.บ. การบริหารทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘ เป็นกฎหมายที่กำหนดให้ทุนหมุนเวียนต้องจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา แผนการปฏิบัติงาน ประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปี และประมาณการกระแสเงินสด เพื่อใช้ประกอบการกำกับดูแลการบริหารทุนหมุนเวียน และติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะเป็นโอกาสที่ดีของกองทุนฯ ในการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานให้ดีขึ้น

๐๖ มีกฎหมาย (ประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียน ว่าด้วยมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของทุนหมุนเวียน) ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างผู้บริหารกองทุนพนักงานและลูกจ้างของกองทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการกองทุน

จากประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทุนหมุนเวียนว่าด้วยมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของทุนหมุนเวียน กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสามารถสรรหาผู้บริหารทุนหมุนเวียนเพื่อทำหน้าที่บริหารทุนหมุนเวียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้าง โดยต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ทุนหมุนเวียนได้เต็มเวลา โดยพนักงานและลูกจ้างกองทุนจะใช้ระเบียบอ้างอิงตามราชการ ซึ่งกฎหมายดังกล่าวจะทำให้กองทุนฯ เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- **อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats)**

T๑ หน่วยงานรัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจของสำนักหอจดหมายเหตุเท่าที่ควร ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่สำนักหอจดหมายเหตุมีบทบาทอย่างมาก

หอจดหมายเหตุแห่งชาติในต่างประเทศมีความสำคัญและมีภารกิจที่หลากหลาย อาทิ การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางด้านจดหมายเหตุ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แต่สำหรับหอจดหมายเหตุแห่งชาติในประเทศไทยยังมีการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นในด้านการอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาลยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ จึงทำให้หอจดหมายเหตุแห่งชาติไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายและไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร



T๒ ขาดแคลนบุคลากรในการจัดทำเนื้อหา (Content) เชิงสร้างสรรค์เพื่อเชิดชูความเป็นมาที่น่าสนใจของชาติไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและน่าสนใจ แต่ในปัจจุบันมีประชาชนเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของประวัติศาสตร์ชาติไทย การที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้ความสำคัญกับการสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำเนื้อหาเชิงสร้างสรรค์ทางประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจ จะทำให้ประชาชนหันมาให้ความสำคัญกับความเป็นมาของชาติไทยมากยิ่งขึ้น ยิ่งในยุคดิจิทัลเช่นนี้แล้ว การเผยแพร่ข้อมูลต่างๆ ย่อมเป็นไปอย่างรวดเร็วและแพร่หลายหากข้อมูลนั้นมีเนื้อหาที่ดีและนำเสนอออกมาได้น่าสนใจเพียงพอ ดังนั้น กองทุนฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทางด้านนี้โดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถนำเสนอข้อมูลที่สำคัญต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงและตรงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการมากที่สุด

T๓ พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ มีข้อบังคับให้ปฏิบัติโดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐต้องดำเนินงานด้านการจัดการเอกสารแต่ไม่มีการกำหนดบทลงโทษทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ

จาก พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินการจัดเก็บเอกสารทางราชการที่มีความสำคัญ อาทิ มีคุณค่าตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐนั้นมีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ หรือมีคุณค่าเพื่อการศึกษาการค้นคว้าหรือการวิจัย แต่เนื่องจากการระบุข้อปฏิบัติดังกล่าวไม่ได้ระบุบทลงโทษหากหน่วยงานรัฐนั้น ๆ มิได้กระทำตามที่ พ.ร.บ. กำหนดไว้ ทำให้ไม่เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติ และส่งผลให้หอจดหมายเหตุแห่งชาติไม่ได้รับประโยชน์จากข้อมูลภายใต้นี้ที่ระบุใน พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ เท่าที่ควร

T๔ การปรับตัวเพื่อรองรับ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุ

เนื่องจากในปัจจุบัน กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุยังขาดบุคลากรทางด้านพัสดุ จึงทำให้กองทุนฯ ขาดความเข้าใจในด้านการพัสดุและการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ ส่งผลให้กองทุนฯ ต้องปรับตัวและทำความเข้าใจกับกฎหมายฉบับนี้ให้ดี



๓.๒ การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการวางหลักการยุทธศาสตร์

รูปแบบการวิเคราะห์ SWOT Matrix จะใช้วิธีการนำข้อมูลนำเข้าสำคัญ ดังแสดงการวิเคราะห์ในข้างต้นทั้งหมด มาใช้ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผ่านการทำงานของ PESTLE โดยที่ผลจากการวิเคราะห์ PESTLE Analysis สามารถพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT โดยระบุเป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat)

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุสามารถนำผลลัพธ์ดังกล่าว มาพิจารณาร่วมกันในการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ก่อนที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์และจัดกลุ่มเป็นยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยมีรายละเอียดของการวางหลักการยุทธศาสตร์เชิงรุก ยุทธศาสตร์เชิงรับ ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน และยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunity)	รุก (Aggressive) ๑. สนับสนุนงานอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุ (S๑,S๒,S๓,S๖) ๒. จัดทำมาตรฐานการเก็บรักษาเอกสารทางราชการ (S๑,S๒,S๓,O๑) ๓. บริการให้คำแนะนำด้านการเก็บเอกสารทางราชการแก่หน่วยงานของรัฐ (S๑,S๒,S๓,O๓) ๔. ศึกษารูปแบบ Digital Archive ในต่างประเทศ (S๑,S๒,S๓,S๖,O๔) ๕. เสริมสร้างหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย (S๑,S๒,S๓,S๖,O๒,O๓) ๖. จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ (S๔,O๕) ๗. พัฒนาบุคลากรให้สามารถบริหารกองทุนได้อย่างเหมาะสม (S๕,O๕,O๖)	บรรเทา (Turnaround) ๑. จัดทำแผนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับการบริหารงานกองทุน (W๔,O๔,O๕) ๒. พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการเอกสารจดหมายเหตุ (W๔,O๔)
อุปสรรค (Threat)	ทดแทน (Diversifying) ๑. ปรับปรุงการดำเนินงานกองทุนให้มีประสิทธิภาพ (S๑,S๒,S๓,T๑) ๒. มุ่งเน้นการจัดทำสื่อสร้างสรรค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (S๑,S๒,S๓,S๖,T๒,T๓)	รับ (Defensive) ๑. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W๓,W๕,W๖,W๗,T๒,T๔) ๒. บริหารจัดการเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (W๑,W๒,T๑)



ยุทธศาสตร์เชิงรุก (Aggressive)

เป็นการนำจุดแข็งของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุที่มีอยู่มาตอบรับกับโอกาสที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากประเทศไทยมีประวัติศาสตร์ความเป็นมาที่ยาวนาน ทำให้มีการจัดเก็บเอกสารด้านจดหมายเหตุมาตั้งแต่อดีตเป็นจำนวนมาก ประกอบกับการมี พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ ที่ระบุแนวทางการจัดเก็บเอกสารไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเป็นไปอย่างคล่องตัว โดยยุทธศาสตร์เชิงรุกมีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะ ดังนี้

๑. สนับสนุนงานอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุ (S๑,S๒,S๓,S๖)
๒. จัดทำมาตรฐานการเก็บรักษาเอกสารทางราชการ (S๑,S๒,S๓,O๑)
๓. บริการให้คำแนะนำด้านการเก็บเอกสารทางราชการแก่หน่วยงานของรัฐ (S๑,S๒,S๓,O๓)
๔. ศึกษารูปแบบ Digital Archive ในต่างประเทศ(S๑,S๒,S๓,S๖,O๔)
๕. เสริมสร้างหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย (S๑,S๒,S๓,S๖,O๒,O๓)
๖. จัดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ (S๔,O๕)
๗. พัฒนาบุคลากรให้สามารถบริหารกองทุนได้อย่างเหมาะสม (S๕,O๕,O๖)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าว ช่วยให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุสามารถเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุ ๒๕๕๖ ได้ถูกหลักตามคู่มือทางวิชาการและการบริหารงานด้านจดหมายเหตุ และยังรวมไปถึงการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้มีระบบการจัดเก็บเอกสารทางราชการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติพัฒนาสู่ระดับสากลทัดเทียมกับต่างชาติได้

ยุทธศาสตร์เชิงทดแทน (Diversifying)

แม้ว่าองค์กรจะมีจุดแข็งแต่ในบางสถานการณ์อาจไม่สามารถเอาชนะสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบทางลบต่อกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุได้ ดังนั้น กลยุทธ์เชิงทดแทน (Diversification Strategy) จึงเป็นประโยชน์สูงสุดเพราะเป็นการนำเอาจุดแข็งที่มีมาสร้างโอกาสในระยะยาว ด้านอื่น ๆ แทนโดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. ปรับปรุงการดำเนินงานกองทุนให้มีประสิทธิภาพ (S๑,S๒,S๓,T๑)
๒. มุ่งเน้นการจัดทำสื่อสร้างสรรค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (S๑,S๒,S๓,S๖,T๒,T๓)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุมีระบบการดำเนินงานกองทุนที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการส่งเสริมให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติมีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของประชาชน ส่งผลให้ประชาชนให้ความสำคัญต่อเอกสารจดหมายเหตุมากยิ่งขึ้น



ยุทธศาสตร์เชิงบรรเทา (Turnaround)

แม้ว่าสถานการณ์องค์กรเป็นข้อได้เปรียบด้านการดำเนินงานบ้าง แต่กระบวนการภายในเองอาจยังคงมีจุดอ่อนทำให้ไม่สามารถนำโอกาสนั้นมาใช้ได้ จึงต้องเร่งหาทางออกโดยใช้กลยุทธ์เชิงบรรเทา (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ลดลงหรือหมดไปเพื่อสอดคล้องกับโอกาสภายนอกที่เปิดให้

เนื่องจากโอกาสที่เกิดขึ้นนั้น กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุไม่สามารถที่จะตอบรับโอกาสเหล่านั้นได้ อันเป็นผลจากจุดอ่อนขององค์กร ดังนั้น สิ่งที่กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุควรกระทำคือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานให้มีลักษณะพร้อมรับโอกาสให้มากยิ่งขึ้น โดยในภาพรวมจะเป็นเรื่องของเตรียมความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการจัดเก็บฐานข้อมูล ด้านการบริหารกองทุน และด้านการให้บริการเอกสารจดหมายเหตุ โดยมีการดำเนินกิจกรรมหรือกลยุทธ์ในลักษณะดังต่อไปนี้

๑. จัดทำแผนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมกับการบริหารงานกองทุน (W๔,O๔,O๕)
๒. พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการเอกสารจดหมายเหตุ (W๔,O๔)

กิจกรรมหรือกลยุทธ์ดังกล่าว จะช่วยให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุเกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงเอกสารจดหมายเหตุได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ กองทุนฯ สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่กองทุนฯ เองได้ง่าย และการจัดเก็บเอกสารในระบบสารสนเทศจะทำให้ข้อมูลมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้นไปด้วย

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (Defensive)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากภัยคุกคามหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ส่งผลกระทบในเชิงลบต่อกองทุนฯ และปัญหาจุดอ่อนที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบ ดังนั้นกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อหามาตรการบรรเทาปัญหาเหล่านั้นให้มีระดับความรุนแรงลดลง จึงเหมาะสมที่สุด

กล่าวในภาพรวม คือ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุไม่สามารถดำเนินการกิจของกองทุนฯ ได้อย่างเต็มศักยภาพที่มี ดังนั้น กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุควรหาทางบรรเทาความรุนแรงของปัญหาต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมหรือกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

๑. ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (W๓,W๕,W๖,W๗,T๒,T๔)
๒. บริหารจัดการเงินงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ (W๑,W๒,T๑)

จากการวางหลักการของยุทธศาสตร์ตามการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถทำการสรุป จัดกลุ่ม และสังเคราะห์ ร่วมกับแนวทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ออกมาเป็นยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยกำหนดแนวทางของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์หลัก



บทที่ ๔: การกำหนดยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๖

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ให้มีความสำคัญกับการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และการกิจหลักขององค์กร ตามพระราชบัญญัติจดหมายเหตุแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๖ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายสำหรับกิจการด้านงานจดหมายเหตุ

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุถือเป็นกลไกทุนหมุนเวียนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ รวมทั้งการสนับสนุนการติดตาม รวบรวม รับมอบเอกสารประวัติศาสตร์จากหน่วยงานของรัฐเพื่อนำมาเก็บรักษาอนุรักษ์ไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ และดำเนินการจัดหมวดหมู่และจัดทำเครื่องมือช่วยค้นเอกสารจดหมายเหตุเพื่อให้บริการค้นคว้าแก่นักวิชาการ ผู้ค้นคว้าวิจัย นักศึกษา และประชาชนทั่วไป

กรอบยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ มีรายละเอียด ดังนี้

๔.๑ แผนยุทธศาสตร์ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ กรมศิลปากร ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ระยะ ๕ ปี สำหรับปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) กรอบแนวคิดการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ รวมทั้งได้นำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยคำนึงถึงหลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันที่ดี เพื่อขับเคลื่อนตามนโยบายของรัฐบาลให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานต้นสังกัด ตามกระทรวงวัฒนธรรม ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๗๙) และแผนยุทธศาสตร์กรมศิลปากร (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ที่ให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ในทุกช่วงวัย เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย มีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม มีทักษะความรู้และความสามารถปรับตัวเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็ว บนพื้นฐานของการมีสถาบันสังคมและวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน กับแนวทางการสนับสนุนงานเอกสารจดหมายเหตุของไทยสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ เพื่อให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานของการดำเนินงานของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติตามนโยบายของรัฐให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



วัตถุประสงค์

๑. เพื่อพัฒนาส่งเสริมการบริหารเอกสารจดหมายเหตุของชาติให้สามารถรองรับการให้บริการและสื่อสารข้อมูลจดหมายเหตุแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. เพื่อพัฒนาแผนระยะยาวในการบริหารจัดการองค์กรและงบประมาณในการสนับสนุนกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุตามวัตถุประสงค์จัดตั้งให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
๓. เพื่อยกระดับศักยภาพและขีดความสามารถของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนยุทธศาสตร์กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ระยะ ๕ ปี สำหรับปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

วัตถุประสงค์จัดตั้ง:

เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายสำหรับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ

วิสัยทัศน์:

ส่งเสริมการบริหารเอกสารจดหมายเหตุให้เป็นสมบัติของชาติและมรดกความทรงจำของโลก

พันธกิจ:

๑. บริหารจัดการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
๒. บริหารจัดการงบประมาณเพื่อกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ ๒๕๕๖ และ พ.ร.บ. ทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘ และการพัฒนางานจดหมายเหตุในระดับสากล
๓. กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ อย่างเป็นระบบ
๔. ส่งเสริมการเผยแพร่งานจดหมายเหตุอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษาเชิดชมมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ
๕. สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงานและการให้บริการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:

๑. เพื่อให้กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุสามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและสอดคล้องกับ พ.ร.บ. กองทุนหมุนเวียน ๒๕๕๘
๒. เพื่อควบคุม และการกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนที่ดี
๓. เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม เพื่อพัฒนางานจดหมายเหตุสู่มาตรฐานสากล
๔. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและยกระดับศักยภาพองค์กรให้เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ (Outcome):

๑. เป็นองค์กรทุนหมุนเวียนที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาศักยภาพและการบริหารจัดการ
๒. บริหารจัดการงบประมาณเพื่อกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. งานจดหมายเหตุให้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญของชาติ
๔. สนับสนุนการยกระดับศักยภาพของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติสู่ Digital Archive



แผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี ปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

วิสัยทัศน์

พันธกิจ

“ส่งเสริมการบริหารเอกสารจดหมายเหตุให้เป็นสมบัติของชาติและมรดกความทรงจำของโลก”

- 1) บริหารจัดการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี
- 2) บริหารจัดการงบประมาณเพื่อกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ 2556 และ พ.ร.บ. ทุนหมุนเวียน 2558 และการพัฒนางานจดหมายเหตุในระดับสากล
- 3) กำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสัมฤทธิ์จากการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ อย่างเป็นระบบ
- 4) ส่งเสริมการเผยแพร่งานจดหมายเหตุอย่างสร้างสรรค์ เพื่อรักษาเชิดชูมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ
- 5) สนับสนุนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงานและการให้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การส่งเสริมการเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ 2556

- 1.1 กลยุทธ์การสนับสนุนงานอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุ
 - ประเมินและจัดทำทะเบียนเอกสารจดหมายเหตุ
 - จัดทำคู่มือทางวิชาการและการบริหารงานด้านเอกสารจดหมายเหตุ
- 1.2 กลยุทธ์การสนับสนุนหน่วยงานของรัฐในการเก็บรักษาเอกสารราชการ
 - จัดทำมาตรฐานรายการและตารางการเก็บรักษาเอกสารราชการ
 - ดำเนินงานเชิงรุกในการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การส่งเสริมการพัฒนาสู่ Digital Archives

- 2.1 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับระบบ Digital Archives
 - ศึกษารูปแบบการพัฒนาของระบบ Digital Archives ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
 - เตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งในส่วนของกองทุนฯ และสำนักงานฯ ให้มีความสามารถในการดำเนินงานบนระบบ Digital Archives ได้
 - จัดทำแผนการนำระบบ Digital Archives มาใช้งานร่วมกับระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์และเผยแพร่ความรู้อย่างสร้างสรรค์

- 3.1 กลยุทธ์การพัฒนาการให้บริการ
 - จัดให้มีมาตรฐานการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว
- 3.2 กลยุทธ์การสนับสนุนการสื่อสารภาพลักษณ์ของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
 - เสริมสร้างหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- 3.3 กลยุทธ์การสนับสนุนการจัดทำและเผยแพร่สื่อสร้างสรรค์
 - จัดทำ Content จดหมายเหตุ และสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารพัฒนากองทุนฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

- 4.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินงบประมาณ และจัดให้มีการทบทวนประกาศแนวทางการขอรับเงินจัดสรรงบประมาณของกองทุนฯ อย่างเหมาะสม
 - วางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม
 - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 4.2 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ
 - บริหารและพัฒนากำลังคนให้สามารถบริหารงานกองทุนฯ ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
 - พัฒนาศักยภาพเฉพาะทาง: งานกฎหมาย
 - จัดให้มีระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ
- 4.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯ
 - จัดให้มีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการฐานข้อมูลกองทุนฯ อย่างเหมาะสม
 - พัฒนาศักยภาพการใช้สารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ (Analytic) อย่างมีประสิทธิภาพ



รายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การส่งเสริมการเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุ ตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การส่งเสริมการพัฒนาสู่ Digital Archives

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์และเผยแพร่ความรู้อย่างสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การบริหารพัฒนากองทุนฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ถึง ยุทธศาสตร์ที่ ๓ จะเป็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ อันสอดคล้องตามวัตถุประสงค์จัดตั้งกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ทั้งนี้ ในฐานะของทุนหมุนเวียน กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุไม่ได้มีภารกิจในการจัดการเอกสารจดหมายเหตุโดยตรง หากแต่กองทุนฯ มีความมุ่งหมายในการบริหารการจัดการงบประมาณให้กับสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ และหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค ทั้ง ๑๐ แห่ง โดยให้ความสำคัญกับงานเอกสารจดหมายเหตุ ใน ๓ ประเด็น ตามกรอบยุทธศาสตร์ของกองทุนฯ อันประกอบด้วย ๑) การส่งเสริมกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ ๒๕๕๖ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภารกิจหลักของสำนักงานหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ถัดมา คือความมุ่งหมายที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการเอกสารจดหมายเหตุสมัยใหม่ นั่นคือ ๒) การส่งเสริมการพัฒนาสู่ Digital Archives อันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรที่มีภารกิจด้านเอกสารจดหมายเหตุในระดับนานาชาติ และประเด็นที่ ๓) การส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์และเผยแพร่ความรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมเชิงรุกด้านการสื่อสารข้อมูลประวัติศาสตร์ของชาติ เพื่อสร้างความรับรู้และความตระหนักแก่ประชาชนในชาติ

นอกจากประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุแล้ว กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุยังได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร ในยุทธศาสตร์ที่ ๔ การบริหารพัฒนากองทุนฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันมีกลยุทธ์สนับสนุนการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ

ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ อันมีรายละเอียด ดังนี้



ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ :

การส่งเสริมการเก็บรักษาเอกสารจดหมายเหตุ ตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ ๒๕๕๖

เป้าประสงค์ :

- เพื่อบริหารจัดการงบประมาณในการสนับสนุนกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุตาม พ.ร.บ. จดหมายเหตุแห่งชาติ ๒๕๕๖ ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
- เพื่อบริหารจัดการงบประมาณในการสนับสนุนการติดตาม รวบรวม รับมอบเอกสารประวัติศาสตร์จากหน่วยงานของรัฐเพื่อนำมาเก็บรักษาอนุรักษ์ไว้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ

กลยุทธ์ : ประกอบด้วย ๒ กลยุทธ์ ดังนี้ :

- ๑) กลยุทธ์การสนับสนุนงานอนุรักษ์เอกสารจดหมายเหตุ
 - ประเมินและจัดทำทะเบียนเอกสารจดหมายเหตุ
 - จัดทำคู่มือทางวิชาการและการบริหารงานด้านเอกสารจดหมายเหตุ
- ๒) กลยุทธ์การสนับสนุนหน่วยงานของรัฐในการเก็บรักษาเอกสารราชการ
 - จัดทำมาตรฐานรายการและตารางการเก็บรักษาเอกสารราชการ
 - ดำเนินงานเชิงรุกในการให้คำแนะนำแก่หน่วยงานของรัฐ

ตัวชี้วัด และ เป้าหมาย :

- ความสำเร็จของการอนุรักษ์งานจดหมายเหตุ ตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณจากกองทุนฯ ร้อยละ ๑๐๐
- ความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมถ่ายทอดความรู้เพื่อการส่งเสริมงานจดหมายเหตุแก่หน่วยงานของรัฐ ตามแผนที่วางไว้ ร้อยละ ๑๐๐

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ :

การส่งเสริมการพัฒนาสู่ Digital Archives

เป้าประสงค์ :

- เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสู่ Digital Archives อันเป็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรที่มีภารกิจด้านเอกสารจดหมายเหตุในระดับนานาชาติ
- เพื่อบริหารจัดการงบประมาณในการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการปรับสู่ Digital Archives ของ สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ และ หอจดหมายเหตุแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค ทั้ง ๑๐ แห่ง



กลยุทธ์ : ประกอบด้วย ๑ กลยุทธ์ ดังนี้ :

- ๑) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับระบบ Digital Archives
 - ศึกษารูปแบบการพัฒนาของระบบ Digital Archives ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
 - เตรียมความพร้อมบุคลากรทั้งในส่วนของกองทุนฯ และสำนักงานฯ ให้มีความสามารถในการดำเนินงานบนระบบ Digital Archives ได้
 - จัดทำแผนการนำระบบ Digital Archives มาใช้งานร่วมกับระบบการดำเนินงานในปัจจุบัน

ตัวชี้วัด และ เป้าหมาย :

- สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบ Digital Archives ขององค์กร พร้อมกำหนดแผนงาน/โครงการที่เหมาะสม เพื่อเสนอต่อกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในการบริหารจัดการงบประมาณ
- การจัดทำเอกสารจดหมายเหตุในรูปแบบดิจิทัล ที่สามารถให้บริการผ่านระบบออนไลน์ ไม่น้อยกว่าปีละ ๑๐ ชุด/เรื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ :

การส่งเสริมการสื่อสารภาพลักษณ์และเผยแพร่ความรู้อย่างสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ :

- เพื่อยกระดับการให้บริการของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ และหอจดหมายเหตุแห่งชาติส่วนภูมิภาค และได้รับความพึงพอใจจากการให้บริการ
- เพื่อบริหารจัดการงบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงานเชิงรุกในการจัดทำสื่อด้านจดหมายเหตุ และสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์
- เพื่อสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ หอจดหมายเหตุแห่งชาติส่วนภูมิภาค และเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน ในการร่วมดำเนินการเพื่อส่งเสริมการเพิ่มมูลค่างานจดหมายเหตุ และส่งผลกระทบเชิงบวกแก่ประชาชนในวงกว้าง

กลยุทธ์ : ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ดังนี้ :

- ๑) กลยุทธ์การพัฒนาการให้บริการ
 - จัดให้มีมาตรฐานการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว
- ๒) กลยุทธ์การสนับสนุนการสื่อสารภาพลักษณ์ของหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
 - เสริมสร้างหอจดหมายเหตุแห่งชาติให้เป็นที่รู้จักในระดับชาติและระดับนานาชาติ
- ๓) กลยุทธ์การสนับสนุนการจัดทำและเผยแพร่สื่อสร้างสรรค์
 - จัดทำ Content จดหมายเหตุ และสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์



ตัวชี้วัด และ เป้าหมาย :

- สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบ Digital Archives ขององค์กร พร้อมกำหนดแผนงาน/โครงการที่เหมาะสม เพื่อเสนอต่อกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุในการบริหารจัดการงบประมาณ
- มีโครงการพัฒนาเนื้อหา (Content) ที่น่าสนใจและมีกิจกรรมสื่อสารเพื่อเชิดชูมรดกทางวัฒนธรรมของชาติด้านจดหมายเหตุ อย่างน้อยปีละ ๑ เรื่อง/ครั้ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ :

การบริหารพัฒนากองทุนฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เป้าประสงค์ :

- เพื่อจัดให้มีระบบติดตามประเมินผล และวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณกองทุนฯ อย่างเหมาะสม
- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
- เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้สามารถดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้

กลยุทธ์ : ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ดังนี้ :

- ๑) กลยุทธ์การบริหารจัดการงบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินงบประมาณ และจัดให้มีการทบทวนประกาศแนวทางการขอรับเงินจัดสรรงบประมาณของกองทุนฯ อย่างเหมาะสม
 - วางระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม
 - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- ๒) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของกองทุนฯ
 - บริหารและพัฒนากำลังคนให้สามารถบริหารงานกองทุนฯ ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
 - พัฒนาศักยภาพเฉพาะทาง (อาทิ งานกฎหมาย)
 - จัดให้มีระบบการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ
- ๓) กลยุทธ์การพัฒนาระบบสารสนเทศรองรับการดำเนินงานของกองทุนฯ
 - จัดให้มีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการฐานข้อมูลกองทุนฯ อย่างเหมาะสม
 - พัฒนาศักยภาพการใช้สารสนเทศเพื่อการวิเคราะห์ (Analytic) อย่างมีประสิทธิภาพ



ตัวชี้วัด และ เป้าหมาย :

- ผลการประเมินการบริหารพัฒนาทุนหมุนเวียน (การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล) ไม่น้อยกว่า ๓.๐๐๐๐ คะแนน
- มีแผนการพัฒนาศูนย์กลางองค์กรประจำปี และมีผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของแผนที่วางไว้
- มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการติดตามประเมินผล และประเมินความคุ้มค่าการดำเนินงานแผนงาน/โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก



**รายงานสรุปผลการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
ณ ห้อง Stuart ชั้น ๒ โรงแรมวันนา**

การประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้จัดขึ้นเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี สำหรับกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ โดยนำเสนอกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่สำคัญของกองทุนฯ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis และร่างกรอบยุทธศาสตร์ พร้อมแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีประเด็นข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ ดังนี้

ประเด็นหารือและสรุปผลการประชุม

- **ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
 - ความคาดหวังของคณะกรรมการกองทุนฯ
 - กฎหมายยังไม่ให้อำนาจเบ็ดเสร็จแก่คณะกรรมการกองทุนฯ ยังมีผู้แทนสำนักงบประมาณควบคุมการใช้งบประมาณอยู่ ซึ่งแตกต่างจากทุนหมุนเวียนอื่น
 - ปัจจุบันกองทุนฯ มี พ.ร.บ. ควบคุมอยู่ ๒ ฉบับ ทำให้กองทุนฯ ไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างอิสระรวมทั้งกองทุนฯ ยังโดนแรงกดดันเบิกจ่ายเนื่องจากมีการใช้งบประมาณ
 - กองทุนฯ มีสถานะเป็นทุนหมุนเวียน ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรแยกจากสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ทั้งนี้ ในภาคปฏิบัติงาน ควรมีความชัดเจนของงานและการปฏิบัติงานด้วย และมีผู้บริหารกองทุนฯ ที่เป็นบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์และไม่ผูกขาดกับตำแหน่งภายในกรมศิลปากร
 - พนักงานกองทุนฯ มีศักยภาพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ความคาดหวังของสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ
 - ให้กองทุนสนับสนุนทุกกิจการของหอจดหมายเหตุแห่งชาติที่เป็นการขับเคลื่อนภารกิจของกองทุนฯ
 - ควรมีเงินสำรองฉุกเฉินที่สามารถนำมาใช้ได้โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการอนุมัติ
 - ความคาดหวังของบุคลากร
 - ความมั่นคงจากหน้าที่การงาน
 - มีระบบสวัสดิการของพนักงานที่ดี
 - มีอาคาร/สำนักงาน ของ กองทุนฯ ที่เป็นสัดส่วน
- **บริบทแวดล้อมที่สำคัญ**
 - นายยรรยง ราชานนท์ (ผู้แทนกระทรวงการคลัง) กล่าวถึงการนำรายได้จากการให้บริการเอกสารจดหมายเหตุมาเป็นตัวชี้วัด ว่าเป็นเพียงรายได้จากงานเอกสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ และกรณีรายได้ที่เพิ่มขึ้นสูงในปี ๒๕๖๐ นั้น เป็นผลมาจากกระแสความนิยมทางสังคมของละครโทรทัศน์ ประกอบกับพระราชพิธีถวายพระเพลิงพระ



บรมศพในหลวงรัชกาลที่ ๙ โดยหากกรมบัญชีกลางนำเกณฑ์รายได้ในปีนี้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน อาจส่งผลให้ปีถัดไปกองทุนฯ มีโอกาสไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินในข้อนี้ได้

- นายยรรยง ราชานนท์ (ผู้แทนกระทรวงการคลัง) เห็นด้วยกับผลการศึกษาเทียบเคียงกับคู่เทียบซึ่งเป็นหอจดหมายเหตุชั้นนำในต่างประเทศ เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงวิธีปฏิบัติและแนวโน้มการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าการเทียบกันเองกับหอจดหมายเหตุภายในประเทศไทย

● SWOT Analysis

- แก่ไข้อย่าง W๒ “การบริหารงบประมาณเพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักหอและกองทุนฯ ยังไม่ยืดหยุ่นและต้องอาศัยระเบียบหลายฉบับ”
- ไม่ควรนำกฎหมายมาเป็นอุปสรรค เนื่องจากอาจโดนแย้งได้ว่า “หากกฎหมายเป็นอุปสรรคก็ต้องไปแก้ไขกฎหมาย” ดังนั้น ควรมองว่ากฎหมายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและรองรับการทำงานให้ถูกต้อง
- หน่วยงานรัฐไม่ได้ให้ความสำคัญกับภารกิจของสำนักหอจดหมายเหตุเท่าที่ควร ซึ่งแตกต่างกับต่างประเทศที่สำนักหอจดหมายเหตุมีบทบาทอย่างมาก

● ยุทธศาสตร์

- กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ได้ว่า “ส่งเสริมการบริหารเอกสารจดหมายเหตุให้เป็นสมบัติของชาติและมรดกความทรงจำของโลก”
- ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ ๑) เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านทุนหมุนเวียน ๒) เพื่อส่งเสริมงานจดหมายเหตุให้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ และ ๓) สนับสนุนการเปลี่ยนสำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติสู่ Digital Archives
- ที่ประชุมเห็นด้วยกับร่างกรอบยุทธศาสตร์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๑ ถึง ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เพื่อสนับสนุนงบประมาณกับกิจการด้านเอกสารจดหมายเหตุ และยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านการบริหารพัฒนาองค์กรของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
- การให้งบประมาณควรให้ตามสัดส่วนตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยกองทุนฯ จะขอพิจารณาตามโครงการที่จะทำเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับเงินงบประมาณที่จะขอ
- พ.ร.บ. การเงินการคลัง ฉบับใหม่ที่กำลังจะออก ระบุไว้ว่า การใช้เงินไม่หมดตามที่ขอไปถือเป็นความผิด



รูปภาพการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
ณ ห้อง Stuart ชั้น ๒ โรงแรมวันนา





รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของ กองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ
เมื่อวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
ณ ห้อง Stuart ชั้น ๒ โรงแรมวันนา

ผู้แทนคณะกรรมการกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. นายบรรยง ราชานนท์ | กรรมการ |
| 2. นางสาวนัยนา แยมสาชา | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านจดหมายเหตุ |
| 3. นางสุริย์รัตน์ วงศ์เสงี่ยม | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารจัดการ |
| 4. นางจุฑาทิพย์ อังศ์สิงห์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 5. นางพูนทิพย์ สร้อยสุวรรณ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

บุคลากรกองทุนส่งเสริมงานจดหมายเหตุ

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 6. นางสาวพรภัทรา สารประสพ | นักจดหมายเหตุปฏิบัติการ |
| 7. นายวราสิน เหมพรม | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 8. นางสาวนันท์นภัส พวงไธสง | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 9. นายเอกภพ คำทรัพย์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผน |
| 10. นางสาวลาวัลย์ ม่วงศรี | นักจัดการงานทั่วไป |
| 11. นางสาวนิชนันท์ สัมปทาวนิช | นักจัดการงานทั่วไป |

คณะที่ปรึกษา

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| 12. นางพรภัค สุขทิศ | ที่ปรึกษาอาวุโส FPRI Advisory |
| 13. นายธชัย ศรีศิริ | ที่ปรึกษา FPRI Advisory |
| 14. นายจิรายุส กาญจนภักดิ์ | นักวิเคราะห์ FPRI Advisory |