



คู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โดย

นางสาวรัชชก อลงกรณ์โชติกุล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
หน่วยวิเคราะห์งบประมาณ งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2564

คำนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มาตรา 22 (1) ให้สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ในการ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย และมาตรา 37 (5) ให้ อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน รวมทั้งติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้การจัดทำ แผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 และยุทธศาสตร์ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2580 ตลอดจนมีความ เชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) เพื่อใช้ในการนำเสนอต่อกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม และเพื่อเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่จัดทำขึ้นในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ส่วนงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางใน การจัดทำแผนปฏิบัติการได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้เอกสารคู่มือฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นางสาวรัชก อลงกรณ์โชติกุล
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

	หน้า
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือ	2
ขอบเขตเนื้อหาของคู่มือ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ	4
บทที่ 2 หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ	7
ที่มาและความสำคัญ	7
กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้อง	8
แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ	10
แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ	23
เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาประยุกต์ใช้	24
ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	25
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก	26
แผนที่ยุทธศาสตร์	28
บทที่ 3 โครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ	31
โครงสร้างองค์กร	31
บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี	
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	37
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	41
หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	47
บริบทใหม่ของโลกในอนาคต	47
ปัจจัยภายในประเทศ	48
นโยบายรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี	51
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	56
บทที่ 5 เทคนิคในการปฏิบัติงาน	60
แนวทางการดำเนินงาน	60
ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	63
แนวทางในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	66
กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	67
บทที่ 6 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน	71
ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	71
แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	72
ข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน	73
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	75
ภาคผนวก	77
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	78
ภาคผนวก ข แบบฟอร์มการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี พ.ศ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	85
ภาคผนวก ค ระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายและทิศทางการ พัฒนาของแผน 3 ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560	89
ภาคผนวก ง ตัวอย่างความเชื่อมโยงของแผนในระดับต่าง ๆ และ ยุทธศาสตร์การบริหารและแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	113

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตารางการวิเคราะห์ศักยภาพภายใน	11
2	ตารางการวิเคราะห์ศักยภาพภายนอก	12
3	การระบุน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน	17
4	การระบุน้ำหนักความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค	18
5	สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ 4 แบบและตำแหน่งองค์กร	20
6	ความเชื่อมโยง และความสอดคล้องของโครงการ/กิจกรรม	44
7	รายละเอียดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	68

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การระบุตำแหน่งค้นหาศักยภาพของส่วนงานและหน่วยงาน	19
2	โครงสร้างส่วนงานและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	33
3	โครงสร้างการบริหารของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี	35
4	โครงสร้างองค์กรของกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	36
5	ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	63
6	แนวทางในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	66
7	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	67

บทที่ 1

บทนำ

เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 มาตรา 16 และ มาตรา 33 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับระเบียบว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2562 ให้หน่วยงานภาครัฐพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนระดับ 3 ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 (แผนปฏิบัติการราชการรายปีและแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี) และนำข้อมูลแผนระดับ 3 ที่ได้รับการอนุมัติตามที่กฎหมายกำหนด เข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผลแห่งชาติ (eMENSCR) และต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 ได้อนุมัติวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจ และในคราวประชุมครั้งที่ 10/2561 เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม พ.ศ. 2561 สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีมติอนุมัติกรอบแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชีจะต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณ เป้าหมายของภารกิจ ตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 45 การทำคำขอและการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอุดมศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2560 โดยดำเนินการประเมินคุณภาพตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งมีข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยควรพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดตัวชี้วัดของโครงการในแผนการดำเนินงาน ยังไม่สามารถสะท้อนวัตถุประสงค์ของแผน และโครงการต่าง ๆ ภายใต้แผนการดำเนินงาน และยังขาดการเชื่อมโยงกับ พันธกิจ และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ทั้งในมิติของงานประจำ และงานเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายที่ ชัดเจนในรูปของตัวชี้วัด โดยงานประจำที่เป็นไปตามพันธกิจ ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น Learning Outcome ของการจัดการเรียนการสอน การกำหนดตัวชี้วัดของการให้บริการวิชาการ และการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการในพันธกิจ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นอกจากนี้โครงการและกิจกรรมที่เป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังขาดการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดนโยบายเชิงรุก 6U ในด้านที่ต้องการพัฒนาเป็นการเร่งด่วนโดยเฉพาะประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร หลักสูตร ระบบสารสนเทศ และการพัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อม

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ข้าพเจ้าจึงได้จัดทำคู่มือการจัดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี บัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขึ้น เพื่อให้ส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนงานและของมหาวิทยาลัยให้มีความเชื่อมโยง สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถดำเนินงานตามภารกิจให้เกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ตามแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์และบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อให้มีคู่มือการจัดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงาน
2. เพื่อให้ส่วนงานและหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อให้นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้เป็นเอกสารในการค้นคว้าและอ้างอิง สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงาน

ขอบเขตเนื้อหาของคู่มือ

ภายในคู่มือฉบับนี้ผู้จัดทำได้รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในส่วนของเอกสารประกอบด้วย 6 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำคู่มือ นโยบาย แผนงานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ของคู่มือ ขอบเขตเนื้อหาของคู่มือ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ

บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย ที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์และความหมาย แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ (การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร การกำหนดทิศทาง การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ การควบคุม ติดตามและประเมินผล) แนวทางจัดทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ เครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก แผนที่ยุทธศาสตร์

บทที่ 3 โครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

บทที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย บริบทใหม่ของโลกอนาคต ปัจจัยภายในประเทศไทย นโยบายรัฐบาล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5 เทคนิคในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แนวทางในการดำเนินงาน ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ แนวทางในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ รายละเอียดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

บทที่ 6 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน ประกอบด้วย ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา ข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน และเอกสารและสิ่งอ้างอิง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในระดับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และส่วนงาน
2. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและส่วนงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์และมีความสอดคล้องและเชื่อมโยง เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ

แผนปฏิบัติการ 4 ปี หมายถึง แผนปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แปลงมาจากแผนการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล เพื่อแสดงภารกิจที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการตลอดระยะเวลา 4 ปีเพื่อสนับสนุนการบริหารประเทศของรัฐบาลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายสาระสำคัญในแผนปฏิบัติการ 4 ปีจะแสดงให้เห็นถึงการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก (ระดับชาติ) ที่มหาวิทยาลัยเข้าไปเกี่ยวข้องไปสู่ “ภารกิจ” ที่ต้องดำเนินการ โดยมหาวิทยาลัยต้องนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ที่จะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุผลสำเร็จพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของภารกิจเหล่านั้น รวมถึง ผลผลิต/โครงการสำคัญ ที่มหาวิทยาลัยจะจัดทำเพื่อรองรับงบประมาณสนับสนุนในระยะเวลา 4 ปี

แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี หมายถึง การแปลงแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ลงสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานจริงตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ประกอบด้วยโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการในปีบัญชี (วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. – วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.) นั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการ และกิจกรรม รวมทั้งระบุผู้รับผิดชอบ หรือ หัวหน้าโครงการงบประมาณในการดำเนินการ รายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause and Effect Relationship) ของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ และมิติด้านการพัฒนาหน่วยงาน โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

พันธกิจ (Mission) หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่ แรกก่อตั้งมาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขต แคไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุโดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับ ผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำ ที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขตโดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมาย ในลำดับต่อไป

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไรให้ได้เป็นจำนวน เท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยกลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้อง พิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

เป้าหมายการให้บริการหน่วยงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของหน่วยงาน ระดับกรม หรือเมื่อดำเนินการจัดทำผลผลิต/โครงการตามที่กำหนด ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย การให้บริการ

ผลผลิต หมายถึง ผลของการดำเนินงานตามกิจกรรม ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต (Product) หรือ การ ให้บริการ (Service) ที่ดำเนินงานโดยหน่วยงานของรัฐหรือการตอบคำถามว่าหน่วยงานของรัฐ จัดทำบริการ อะไร (What) ในฐานะผู้จัดหาบริการ (Provider) ให้กับประชาชนเป้าหมายตามความต้องการของรัฐบาล ในฐานะผู้ซื้อบริการ (Service purchaser) ให้กับประชาชน ทั้งในรูปแบบของการให้บริการโดยตรง หรือโดยการใช้ วัสดุสิ่งของและหรือสิ่งก่อสร้าง เพื่อนำไปใช้ในการให้บริการแก่องค์กรภายนอกหน่วยงานหรือประชาชน โดยมี ตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา รวมทั้ง ค่าใช้จ่ายตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

บทที่ 2

หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ที่มาและความสำคัญ

หลังจากการปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำงบประมาณไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีการริเริ่มให้กระทรวงจัดทำยุทธศาสตร์รวมทั้ง กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง พร้อมทั้งให้กระทรวง ทบวงกรม เสนอขอตั้งงบประมาณ รายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมาย การให้บริการและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ การบริการ สาธารณะของรัฐบาล สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ปัจจุบันทุกหน่วยจึงต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อน ภารกิจของกระทรวงให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นกรอบใหญ่ในการบริหาร ประเทศ หลังจากที่มีการ เลือกตั้งและมีการจัดตั้งคณะรัฐมนตรีชุดใหม่เรียบร้อยแล้ว หน้าที่ของคณะรัฐมนตรี คือกำหนด นโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินและต้องชี้แจงแถลงต่อที่ประชุมร่วมกันของรัฐสภาว่าจะ ดำเนินการใด ในระยะเวลาใด เพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ โดยการแถลงนโยบายนั้น จะต้องดำเนินการภายใน 15 วันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีเข้ารับหน้าที่เพื่อ แสดงมาตรการและรายละเอียดของ แนวทางในการปฏิบัติราชการในแต่ละปีของการบริหารราชการ แผ่นดิน ซึ่งแผนการบริหารราชการแผ่นดิน จะเป็นการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายรัฐบาลและการ ทำงานของภาคราชการ หลังจากที่มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้รับความเห็นชอบจาก คณะรัฐมนตรีแล้ว ส่วนราชการมีหน้าที่นำแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้นไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติ ราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณต่อไป

กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีบทบัญญัติเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการ ดังนี้

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- มาตรา 9 “การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ เป็น การล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (๑) ต้องมีรายละเอียดของ ขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของ ภารกิจผลสัมฤทธิ์ ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติ ราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผล กระทบ ต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบ นั้น หรือเปลี่ยน แผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม”

- มาตรา 13 “เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้วให้สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรีสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ และสำนักงบประมาณร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินเสนอคณะรัฐมนตรี พิจารณาภายใน 90 วัน นับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา...”

แก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 ข้อ 3 “...ร่างแผนบริหารราชการแผ่นดินให้แล้วเสร็จและเสนอนายกรัฐมนตรี ภายใน 30 วันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา...”

- มาตรา 14 “ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ให้จัดทำ เป็นแผน 4 ปีโดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับ แนวนโยบาย พื้นฐานแห่งรัฐ

- มาตรา 16 “ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดย จัดทำ เป็นแผน 4 ปีซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13 ในแต่ละ ปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และ รายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จะต้อง ใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ...”

2. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547

- ข้อ 8 “ให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการตามมาตรา 16 แห่งพระราช กฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 ภายในกำหนดเวลา

(1) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีให้จัดทำให้แล้วเสร็จภายใน 60 วันนับแต่ แผนการบริหารราชการ แผ่นดินประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(2) แผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้จัดทำและเสนอมติรัฐมนตรีให้ความ เห็นชอบ ก่อน เสนอคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีงบประมาณต่อไป”

3. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 เห็นชอบการจำแนกระดับของแผน ออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

แผนระดับที่ 1 คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน

แผนระดับที่ 2 คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง

แผนระดับที่ 3 คือ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณี หรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร

การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาในปัจจุบันเป็นการประเมิน โดยวิเคราะห์ถึงโอกาสและภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา ด้านต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายใน ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมิน สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า **“ปัจจุบันหน่วยงานมีสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดใด”** สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดผลการดำเนินงานในอนาคตต่อไป โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นเครื่องมือ ดังนี้

1. วิเคราะห์ศักยภาพภายใน โดยใช้กรอบของ 6M+2S ดังตารางที่ 1

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength = S) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงานว่ามีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จ ซึ่งจะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การบริหาร ระบบข้อมูล กำลังคน การเงิน ภาพลักษณ์ รวมถึงข้อมูลปัจจุบันหรือ 3 ปี ย้อนหลังเพื่อพิจารณา แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น จำนวนอาจารย์ จำนวนนักศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษามหาวิทยาลัย สนับสนุน ผลงานเด่นด้านการวิจัย จำนวนหลักสูตร รวมถึงทรัพยากรต่างๆ เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness = W) เป็นการพิจารณาปัจจัยภายใน หน่วยงานว่ามีส่วนเสีย ความอ่อนแอ ข้อจำกัด ความไม่พร้อม ซึ่งจะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่นเดียวกับ การวิเคราะห์จุดแข็ง

ตารางที่ 1 ตารางการวิเคราะห์ศักยภาพภายใน

6M + 2S	จุดแข็ง	ข้อมูลสนับสนุน	จุดอ่อน	ข้อมูลสนับสนุน
1. Man				
2. Money				
3. Material				
4. Management				
5. Manufacture				
6. Marketing				
7. System				
8. Structure				

2. วิเคราะห์ศักยภาพภายนอก โดยใช้กรอบ PEST ประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) สภาพสังคมความเชื่อ วัฒนธรรม (Social) และนโยบาย/การเมือง (Policy) ดังตารางที่ 2

2.1 วิเคราะห์โอกาส (Opportunity = O) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีสภาพเป็นเช่นไร เหตุการณ์ของโลกและของประเทศที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลง ไตที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดี โดยจะต้องพิจารณาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร การเมือง การปกครอง เทคโนโลยีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค หรือภาวะคุกคาม (Threat = T) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหรือสภาวะคุกคาม ก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัด โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเช่นเดียวกับการวิเคราะห์โอกาส

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์ศักยภาพภายนอก

ปัจจัย	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
Policy		
Economic		
Social		
Technology		

การกำหนดทิศทาง

การกำหนดทิศทางเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ โดยพิจารณาจากภารกิจหลักของส่วนงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นไปในอนาคต สำหรับ คณะ/สถาบัน/สำนักของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต้องนำประเด็นนโยบายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 – 2567) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและภารกิจตามกฎหมาย ซึ่งมีแนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์

เป็นการกำหนดภาพในอนาคตที่หน่วยงานต้องการเห็น ต้องการเป็น และเป็นความมุ่งมั่นคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรที่ประสงค์จะมีสภาพเป็นอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง หรือไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งในอนาคต หน่วยงานควรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางการดำเนินงานในด้านต่างๆ ไปสู่เป้าหมาย ถ้ามีการดำเนินการในทุกๆ ด้านได้อย่างสอดคล้อง หน่วยงานก็สามารถ ที่จะพัฒนาไปได้ และสามารถที่จะประเมินทิศทางได้ด้วย โดยทั่วไปแล้วจะพิจารณาในกรอบระยะเวลา 4 - 5 ปี ซึ่งมีหลักการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

- 1) สู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ด้วยแรงใฝ่ดีพัฒนาทักษะและการทำงานอย่างชำนาญด้วยจิตใจที่สำนึกอันดี
- 2) มีรูปแบบการคิด (Mental Models) ที่เปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

- 3) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)
- 4) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (Systems thinking)

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกำหนดมาจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ควบคู่กันไป แล้วนำมากำหนดเป็นแนวคิดของหน่วยงานว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน และมีความเป็นไปได้หรือไม่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 สสำรวจความคาดหวัง โอกาส และอุปสรรคจากผู้ที่มีส่วนร่วมของหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร หาจุดอ่อน จุดแข็งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ในการก้าวไปสู่อนาคตว่าจะใช้แนวทางใดจึงจะเหมาะสมที่สุด

ขั้นที่ 4 นำผลทั้ง 3 ข้างต้น มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ประสานร่วมกันเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ ร่วมของหน่วยงานทุกด้าน

ขั้นที่ 5 คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมที่สุดต่อหน่วยงานโดยกรรมการจากตัวแทนของทุกฝ่ายของหน่วยงานต้องมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 6 ประกาศวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรและนอกองค์กรทราบ

นอกจากนี้แล้ว ลักษณะที่ดีของการกำหนดวิสัยทัศน์หน่วยงานควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์ที่มีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความเป็นไปได้เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้จริง
- 2) ทำทหาย เข้าใจ สามารถใช้เป็นกรอบชี้แนะให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุจุดยืน

ที่ต้องการ

- 3) เป็นข้อความง่ายๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคต
- 4) เป็นปรัชญาที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ภายในใจของทุกคน
- 5) เป็นคำมั่นสัญญาของผู้บริหารที่แสดงถึงการตัดสินใจ และมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบ การตัดสินใจและมุ่งมั่นที่ต้องรับผิดชอบ
- 6) เป็นตัวประสานปัจจัยต่างๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางที่พึงปรารถนา
- 7) ได้รับการสนับสนุนและเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ
- 8) ต้องตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้
- 9) สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

2. การกำหนดภารกิจ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยม

การกำหนดภารกิจกับพันธกิจ (Mission) ภารกิจ คือ ภารกิจที่เป็นภาระ แม้ไม่ยากทำ ก็ต้องทำเพราะเป็นหน้าที่ตามกฎหมาย พันธกิจ คือ ภารกิจที่เป็นพันธะ เป็นการพันธนาการ ไม่ทำไม่ได้ เพราะจะไม่บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยทั่วไปแล้ว ภารกิจจะใช้กับกิจกรรมงานที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่หลักตาม การจัดตั้งหน่วยงานนั้นๆ ขึ้นมา หรือหากเป็นหน่วยงานราชการก็คืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ส่วนพันธกิจ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น ซึ่งโดยหลักการแล้วเมื่อหน่วยงานกำหนด วิสัยทัศน์ใดๆ ขึ้นมา หน่วยงานก็จะมีพันธะที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ภารกิจกับพันธกิจจะ เกี่ยวพันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจใด ๆ จะต้องอยู่ในอำนาจหน้าที่หรือกรอบ ภารกิจของหน่วยงานทั้งสิ้น โดยเฉพาะหน่วยงานราชการ การกำหนดพันธกิจอาจเขียนเป็นข้อๆ หรือเป็น ข้อความรวมกันก็ได้ ทั้งนี้กรอบแนวทางการ กำหนดพันธกิจต้องสอดคล้องกับภารกิจหลักของหน่วยงาน

พันธกิจขององค์กรแบ่งได้ 2 ระดับ

- 1) **พันธกิจดั้งเดิม** คือพันธกิจเดิมขององค์กร ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่สังคม กำหนดให้หรือ บทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้ถูกกำหนดเมื่อริเริ่มให้มีการก่อตั้ง องค์กร และจะคงอยู่กับ องค์กรตลอดไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการปรับปรุงหรือปฏิรูปองค์กร

2) พันธกิจตามเป้าประสงค์ เป็นพันธกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ดังนั้น พันธกิจในส่วนนี้จึงปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

การตรวจสอบความเป็นไปได้ของพันธกิจ

การกำหนดพันธกิจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และความสมเหตุสมผล ทั้งนี้รวมถึงอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย และบทบาทที่สังคมกำหนดให้องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามข้อบัญญัติและ ระเบียบกฎเกณฑ์ทั้งนี้ร่างพันธกิจที่เหมาะสมและเป็นไปได้จะต้องระบุถึงเงื่อนไขและปรัชญานำทาง หรือ ค่านิยมหลักที่ยึดมั่นในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ

เป้าประสงค์ / เป้าหมาย “เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป็นจุดหมาย ปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงปริมาณเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

ค่านิยม (Value) คือ เกณฑ์ตัดสินว่าอะไรควรทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร ค่านิยมกำหนดพฤติกรรมกลุ่มที่ปฏิบัติต่อเนื่องยาวนานก่อเกิดวัฒนธรรมองค์กร การสร้างค่านิยม จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์จะต้องเริ่มด้วยการนำวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ ของหน่วยงานมาเป็นตัวตั้ง นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงระบบงานและลักษณะเด่นของบุคลากรในภาพรวม ค่านิยมที่ดีควรมีน้อยรายการ จำได้ง่าย และอยู่ในวิสัยที่บุคลากรทุกคนจะปฏิบัติได้ในการทำงาน ค่านิยมแต่ละรายการควรส่งเสริมซึ่งกันและกัน และเมื่อปฏิบัติแล้ว จะส่งเสริมกลยุทธ์หลักขององค์กรด้วย

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแนวทาง มาตรการ

ยุทธศาสตร์ คือ แนวคิดหรือวิธีการที่แยกคาบอันปกป้องบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหวขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามที่ว่า “การจะไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างไร” ดังนั้น “ยุทธศาสตร์” จึงเป็นกรอบชี้นำหรือส่วนหัวขบวนของชุดแผนงาน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการ แนวทาง หรือขั้นตอนที่หน่วยงานเลือกปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์/เป้าหมายรวมและวัตถุประสงค์/เป้าหมายเฉพาะส่วน และเมื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายรวมแล้ว ย่อมหมายถึงการบรรลุภารกิจที่ต้องการเห็นด้วยหน่วยงานสามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ 3 แนวทาง คือ

1) ยึดกรอบประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มาใช้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของส่วนงาน

2) ส่วนงาน สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่เองทั้งหมดได้ แต่ต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางและนโยบายการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย

3) ใช้ผสมผสานระหว่างแนวทางที่ 1 และแนวทางที่ 2 คือ ยึดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเป็นหลัก และคิดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ขึ้นใหม่ควบคู่กัน เพื่อประโยชน์ส่วนหนึ่งในการเชื่อมต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนหนึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาของส่วนงานเอง

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยใช้หลักการ SWOT คือ การนำผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ส่วนงานมาให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย โดยจับเป็นคู่ ๆ ระหว่าง S คู่กับ W และ O คู่กับ T เพื่อพิจารณากำหนดตำแหน่ง ณ ปัจจุบันของส่วนงาน (ตารางที่ 3 – 4) โดยมีแนวทาง ดังนี้

1) **จุดแข็งกับโอกาส (SO Strategies)** หมายถึง หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและภายในดี หรือปัจจัยภายนอกและภายในเป็นเชิงบวกทั้งหมด หรือภายนอกเอื้อและภายในเด่น ในกรณีนี้ยุทธศาสตร์ที่จะ กำหนดขึ้นเรียกว่า “**ยุทธศาสตร์เชิงรุก**” (Aggressive Strategies) หรือ สถานการณ์ดาวรุ่ง ซึ่งการกำหนด ยุทธศาสตร์สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวทาง เช่น ขยายงาน รมรงค์ส่งเสริม กระจายงาน สนับสนุนเพิ่มเครือข่าย เพิ่มเป้าหมาย พัฒนา ฯลฯ

2) **จุดแข็งกับอุปสรรค (ST Strategies)** หมายถึง หน่วยงานที่ปัจจัยภายในดี แต่มีปัจจัยภายนอกไม่ดี หรือปัจจัยภายในเชิงบวก แต่มีปัจจัยภายนอกเป็นเชิงลบ หรือภายในเด่นแต่ภายนอกด้อย ในกรณี นี้ยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดขึ้น เรียกว่า “**ยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ**” (Stability Strategies) หรือ สถานการณ์แม่วัวให้นม คือ การใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของหน่วยงานให้เป็นประโยชน์ ซึ่งการกำหนด ยุทธศาสตร์สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวทาง เช่น ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง ควบคุม หลีกเลี่ยงอุปสรรค คุ้มครอง รักษา ปกป้องรักษา ป้องกัน ฯลฯ ทั้งนี้ การกำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องใด ด้านใด จะขึ้นอยู่กับน้ำหนักความสำคัญ ของจุดแข็งและอุปสรรคของหน่วยงาน

3) **อุปสรรคกับจุดอ่อน (WT Strategies)** หมายถึง หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่ดี หรือ ปัจจัยภายนอกและภายในเป็นเชิงลบทั้งหมด หรือภายนอกด้อยและภายในด้อย ในกรณีนี้ยุทธศาสตร์จะกำหนดขึ้นเรียกว่า “**ยุทธศาสตร์การตัดทอน**” (Retrenchment Strategies) หรือ สถานการณ์สุนัขจรอก ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์สามารถกำหนดในกรอบแนวทาง เช่น

ทบทวน ลด กิจกรรม/ชะลอการดำเนินงาน ถ่ายโอน/ยุบรวม ปรับเปลี่ยนกิจกรรม แก้ไข ปรับปรุง สิ่งที่เป็นจุดอ่อน ทั้งนี้ จะกำหนดยุทธศาสตร์ในเรื่องใด ด้านใด จะขึ้นอยู่กับน้ำหนักความสำคัญของ อุปสรรคและจุดอ่อนของส่วนงาน

4) **จุดอ่อนกับโอกาส (WO Strategies)** หมายถึง หน่วยงานมีปัจจัยภายในไม่ดีแต่มี ปัจจัยภายนอกดี หรือปัจจัยภายในเป็นเชิงลบแต่ปัจจัยภายนอกเป็นเชิงบวก หรือภายในด้อยแต่ ภายนอกเอื้อ ในกรณีนี้ยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดขึ้น เรียกว่า “ยุทธศาสตร์พลิกฟื้น” (Turn around Strategies) หรือ สถานการณ์ที่ยังมีคำถามหรือข้อสงสัยอยู่ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์สามารถกำหนด เป็นกรอบแนวทาง เช่น ปรับปรุง เพิ่มช่องทาง พัฒนา สร้างเครือข่าย ร่วมทุน เร่งรัด หาแนวร่วม ร่วมมือ ฯลฯ ทั้งนี้จะกำหนด ยุทธศาสตร์ในเรื่องใด ด้านใด จะขึ้นอยู่กับน้ำหนักความสำคัญของ จุดอ่อนและโอกาสของหน่วยงาน

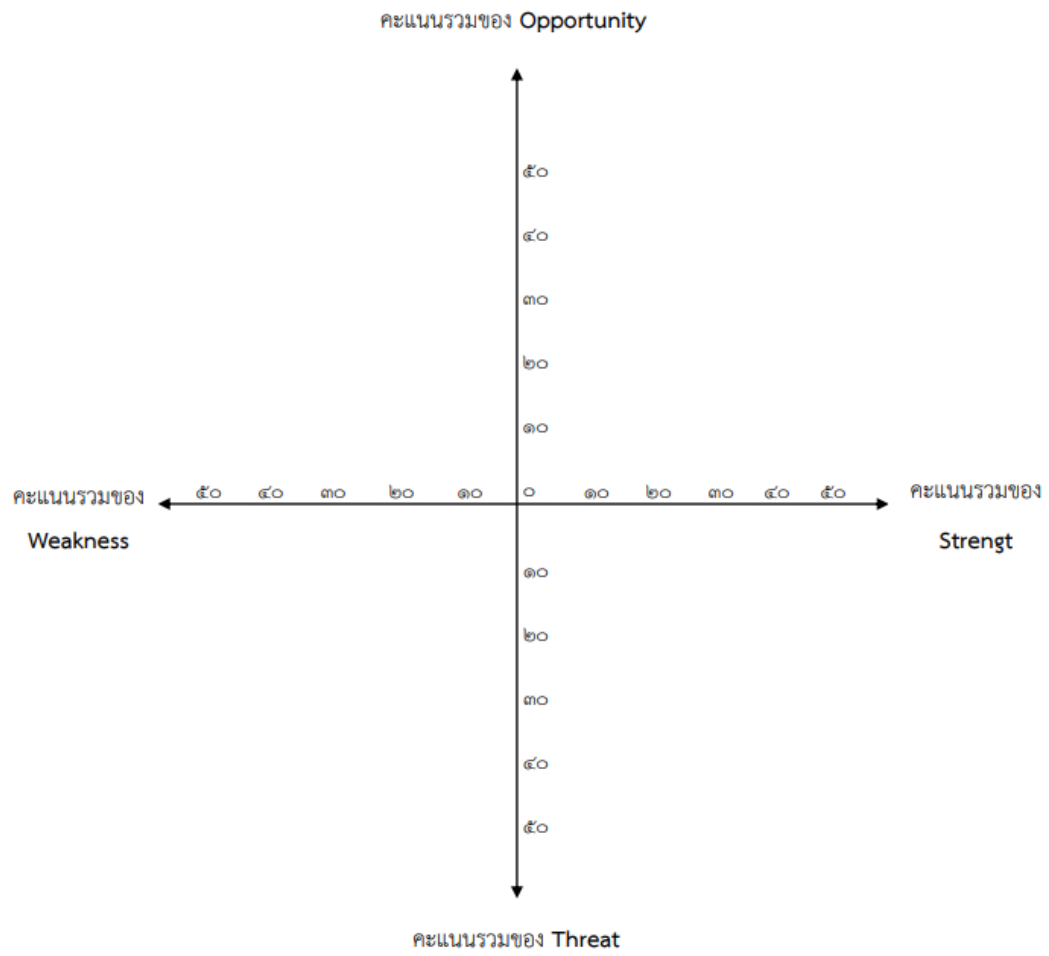
ตารางที่ 3 การระบุน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน

ลำดับจุดแข็ง (Strength)	คะแนน	ลำดับจุดอ่อน (Weakness)	คะแนน	รวม
S ₁		W ₁		
S ₂		W ₂		
S ₃		W ₃		
S ₄		W ₄		
S ₅		W ₅		
คะแนนรวม S ₁ -S ₅		คะแนนรวม W ₁ -W ₅		

ตารางที่ 4 การระบุน้ำหนักความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค


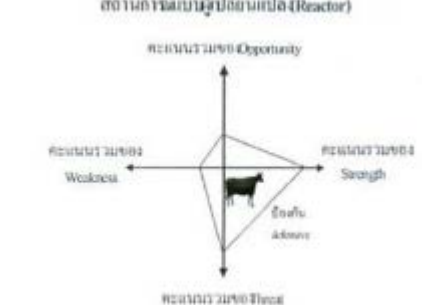


ลำดับโอกาส (Opportunity)	คะแนน	ลำดับอุปสรรค (Threat)	คะแนน	รวม
O ₁		T ₁		
O ₂		T ₂		
O ₃		T ₃		
O ₄		T ₄		
O ₅		T ₅		
คะแนนรวม O ₁ -O ₅		คะแนนรวม T ₁ -T ₅		

เมื่อหน่วยงานระบุค่าคะแนนน้ำหนักความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเรียบร้อยแล้วให้นำค่าคะแนนรวมแต่ละด้านมากำหนดตำแหน่งในกราฟ (ภาพที่ 1) เพื่อค้นหาศักยภาพในการพัฒนาหน่วยงาน และพิจารณาเปรียบเทียบตำแหน่งของหน่วยงาน ตามตารางที่ 5



ภาพที่ 1 การระบุตำแหน่งค้นหาศักยภาพของส่วนงานและหน่วยงาน

ตารางที่ 5 สรุปการวิเคราะห์สถานการณ์ 4 แบบ และตำแหน่งองค์กร

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>1) SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุด เพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอกและ จุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	 <p>สถานการณ์แบบผู้สำรวจ (Prospector) ความไม่แน่นอนสูง Opportunity ความไม่แน่นอนต่ำ Weakness ความไม่แน่นอนต่ำ Threat ความไม่แน่นอนสูง Strength * Aggressive</p>
<p>2) ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจาก ภายนอกแต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้ คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ แม่วัวให้นม (Cash cows)</p>	 <p>สถานการณ์แบบผู้เปลี่ยนแปลง (Reactor) ความไม่แน่นอนสูง Opportunity ความไม่แน่นอนต่ำ Weakness ความไม่แน่นอนต่ำ Threat ความไม่แน่นอนสูง Strength * Defensive</p>
<p>3) WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องดำเนินการกลยุทธ์ที่ต้อง ใช้ความระมัดระวังที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้อง ดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการ หลบหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ามีความเสี่ยงเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์สุนัข จนตรอก</p>	 <p>สถานการณ์แบบผู้ป้องกัน (Defender) ความไม่แน่นอนสูง Opportunity ความไม่แน่นอนต่ำ Weakness ความไม่แน่นอนต่ำ Threat ความไม่แน่นอนสูง Strength * Defensive</p>
<p>4) WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบใน โอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กรหรือ อาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมืองหรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆ ภายในองค์กร</p>	 <p>สถานการณ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer) ความไม่แน่นอนสูง Opportunity ความไม่แน่นอนต่ำ Weakness ความไม่แน่นอนต่ำ Threat ความไม่แน่นอนสูง Strength ?</p>

3. การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ หรือ การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ คือ การจัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิรูปประเทศ นโยบายการบริหารรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ รวมทั้ง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) ให้ครบถ้วนเพื่อเป็นทิศทางในการบริหารมหาวิทยาลัย และการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับ

- 1) นโยบายในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
- 2) กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
- 3) ขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน
- 4) ประมาณการรายได้ รายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้

โดยมีแนวทาง ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละยุทธศาสตร์และแนวทาง / มาตรการการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่างๆ ของกระบวนการดำเนินงาน เป้าหมายที่ดี ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1.1) เจ็อนเวลา ควรระบุว่าการทำอะไรให้บรรลุผลเมื่อไหร่

1.2) ปริมาณ ที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด

1.3) คุณภาพ เป็นสภาพที่พึงปรารถนา

1.4) สถานที่ เป็นการระบุถึงเขตพื้นที่ครอบคลุมที่ต้องการ

1.5) มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จริง

1.6) ควรเป็นข้อความที่แสดงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังโครงการสิ้นสุด

1.7) กรณีที่มีเป้าหมายมากกว่า 1 เป้าหมาย ควรจัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนไว้ เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วน

2) การกำหนดโครงการ/กิจกรรมและผู้รับผิดชอบ โดยพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการควรพิจารณาในสองประเด็นหลัก คือ ความจำเป็น ความเร่งด่วน และผลที่คาดว่าจะได้รับ (Desirability) หรือความคุ้มค่า ที่จะได้รับจากโครงการ ในมิติต่างๆ เช่น ประโยชน์ ต่อกลุ่มเป้าหมาย ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความจำเป็นตามกฎหมาย และความสอดคล้องกับทิศทาง ของนโยบายรัฐ ในขณะที่เดียวกันควรพิจารณาถึงความพร้อม ในการดำเนินโครงการ/ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการดำเนินโครงการด้วย ทั้งนี้ การกำหนดโครงการ/กิจกรรม ให้มีความครอบคลุมและ สอดคล้องกับรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปีงบประมาณนั้นๆ อาจจำแนกโครงการ/กิจกรรมเป็น 2 ส่วน คือ

2.1) โครงการสำคัญหรือโครงการเด่น หมายถึง งานสำคัญที่หน่วยงานมุ่งเน้นให้เกิดผลต่อ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ซึ่งอาจพิจารณาจาก ความจำเป็น ความเร่งด่วน สภาพปัญหาปัจจุบัน เป็นต้น

2.2) ภารกิจประจำ ภารกิจหลัก หมายถึง กิจหรืองานที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่หลัก ตามการจัดตั้งหน่วยงานนั้นๆ ขึ้นมา เช่น การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เป็นต้น

3) กำหนดวงเงินงบประมาณโครงการเป็นรายปี โดยกำหนดว่าแต่ละปีจะใช้เท่าไร แหล่งที่มามาจากไหน ต้องระบุในแผนปฏิบัติการเบื้องต้นว่าแต่ละโครงการ/กิจกรรมนั้น จะมีงบประมาณมาจากไหน จากนั้นให้จัดทำภาพรวมของงบประมาณรายโครงการ/กิจกรรม รายปี รายประเด็นยุทธศาสตร์ จำแนกตามแหล่งที่มา ฯลฯ อย่างไรก็ตาม การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ไปสู่ระดับหน่วยปฏิบัติต่างๆ โดยกำหนดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ทั้งในระดับส่วนงานและหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคลที่สามารถปฏิบัติได้จริงและ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งมีความสมดุลระหว่างมิติ ประสิทธิภาพ มิติคุณภาพ มิติประสิทธิภาพ และมิติการพัฒนาองค์กร โดยการถ่ายทอดนโยบายผลผลิต ผลลัพธ์ และค่าเป้าหมายเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา

4. การควบคุม ติดตามและประเมินผล

การควบคุม เป็นการติดตามการตรวจสอบ (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึงการคอยติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้น คือการ คอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัด ความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้และคอยแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการ คอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ใน ทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตาม กลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

การพิจารณากำหนดโครงการเพื่อบรรจุลงในแผนปฏิบัติการ สำหรับที่จะนำยุทธศาสตร์ไปสู่ การปฏิบัติ นั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงโครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้ กำหนดไว้แล้ว ก็ยังต้องคำนึงถึงโครงการและกิจกรรมสำหรับการที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาขีด ความสามารถขององค์กร ให้สามารถที่จะนำแผนยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ นอกจากนี้ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการย่อมมีช่องว่างเป้าหมายหรือสิ่งที่ควรจะเป็นกับ ผลผลิตหรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบหลายประการเช่นกระบวนการ ระบบ สารสนเทศ และการสื่อสาร กฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ คน ฯลฯ ดังนั้น จำเป็นต้องมีข้อเสนอ กับ แนวทางการจัดทำ เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมี การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์การในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์การ เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หรือการมอบหมายงานใหม่ หรือการออกแบบกระบวนการใหม่ ที่เกิดขึ้นจากแผนยุทธศาสตร์
2. การปรับเปลี่ยนระบบ ระเบียบ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงาน การนำระบบสารสนเทศมาใช้ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานใหม่
3. การจัดการอัตรากำลังและบรรจุแต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ การวิเคราะห์สมรรถนะ บุคลากร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์ใหม่
4. การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ให้มี ความเข้าใจ ถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และสามารถปฏิบัติงานตามแผนดังกล่าวได้การสร้างเสริม

หรือปรับแต่ง วัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสร้างความเข้าใจร่วมกันในทุก ระดับถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้น ๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มี วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ ให้ทุกคนมองเห็นภาพตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้การ จัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้ สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือทางการบริหารที่นำมาประยุกต์ใช้

ตัวแบบการประเมินองค์กร (Performance Appraisal Systems) การวัดผลการดำเนินงานในอดีตจะเห็นว่าเน้นการวัดผลด้านการใช้งบประมาณซึ่งปัญหาการวัดผลด้านการเงินเป็นการวัดผลการดำเนินงานในอดีตไม่สามารถประเมินให้เห็นความสามารถในการดำเนินการใน ปัจจุบันและอนาคตได้ดีปัจจุบันตัวแบบการวัดผลจะมีการวัดหลายมิติ (Multi dimension) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต มีหลายองค์ได้มีการออกแบบการประเมินองค์กร โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้วัดผลการดำเนินงานเพื่อ เสริมสร้างความสามารถด้านการแข่งขัน ลักษณะของการประเมินผลที่ดีควรจะ - เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมาย - สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบการประเมินผลงาน - มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร - รวมอยู่ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ - ความสมดุลของการประเมินด้านต่างๆ - เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร - เป็นระบบ ย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น - เป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของบุคลากรและพนักงาน

ระบบการบริหารงานที่ใช้ระบบการจัดการที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐาน มีชื่อเรียกว่า **performance Based Management System : PBMS**

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร หน่วยงาน พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้านได้แก่ผลการ ดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต BSC จะเริ่ม จากองค์กรมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากนั้นการวัดความสำเร็จ จะประกอบด้วย

1. **มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)** โดยให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้ ความสามารถของการให้บริการเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ ปรากฏ นอกจากนี้ยังเป็น

การตอบคำถาม ถ้าองค์กรเราประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทาง การเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. มุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไป ที่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม นอกจากนี้ยังเป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า องค์กรหน่วยงาน เราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพิจารณาองค์กรจากมุมมองของประชาชน ผู้รับบริการสาธารณชนที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล และสถาบันการศึกษาอื่นๆ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน นอกจากนี้ยังเป็นการตอบ คำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เราควรตอบสนองผู้รับบริการอย่างไร?

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์องค์กร มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทาง เดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนอง วิสัยทัศน์หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จวิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่ทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการ บรรลุวิสัยทัศน์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก วัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ ขององค์กร โดยการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันได้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม และสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนใน องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้และตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านมีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์ให้ดำเนินไปสู่การปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จ ความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ด้าน หรือทั้งสี่ มุมมองจะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทั้งหมด

ตัวชี้วัดความสำเร็จ Key Performance Indicator : KPI

1. สามารถสังเกตได้ในเชิงปริมาณ
2. วัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์)
3. ประกอบด้วยตัววัดผลงาน (บ่งบอกถึงคุณลักษณะ 7 และมาตรฐานเทียบเคียงสำหรับบ่งบอกถึง ความสำเร็จจากการดำเนินงาน (ข้อความที่บ่งบอกถึงปริมาณผลงาน)
4. เป็นผลงานหรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการนำเอาทรัพยากร (input) มาใช้ในการดำเนินกิจกรรม (activity 2 process) สำหรับค่าของตัวชี้วัดที่กำหนด สามารถกำหนดได้ใน 5 รูปแบบ ได้แก่
 - 4.1 จำนวน
 - 4.2 อัตรา (ร้อยละ)
 - 4.3 ค่าเฉลี่ย
 - 4.4 อัตราส่วน (A ต่อ B)
 - 4.5 สัดส่วน (a ใน A)

นอกจากนั้น ตัวชี้วัดที่กำหนดจะต้องมีลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีก็คือ มีความสอดคล้องหรือตรงกับประเด็นที่ต้องการจะวัด มีความเป็นรูปธรรมหรือมีความชัดเจน สามารถวัดหรือสังเกตได้ นอกจากนั้นจะต้องมีความไว และได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ผลการประเมิน

ประเภทของตัวชี้วัด

1. **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน

2. **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณ หรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนา หรือคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ของผู้ประเมิน

ลักษณะของตัวชี้วัดที่ดี

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งดัชนีชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานที่มี 2 ลักษณะ คือ ดัชนีชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร และดัชนีชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ซึ่งหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการและมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดัชนีชี้วัดตัวที่สร้าง
6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้น ไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้ และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องเพียงแต่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ดัชนีชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจาก

9.1 การมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

9.2 เมื่อมีตัวชี้วัดโดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงาน ต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตนเอง

แผนที่ยุทธศาสตร์

เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากองค์กรไหนได้นำแนวคิดทางการบริหาร BALANCED Scorecard มาใช้ให้เกิดผลได้ดี องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับทราบถึงยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การ ปฏิบัติให้บังเกิดผล

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบ ของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้เข้าไปสู่ผลลัพธ์ที่ องค์กรต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ความรู้ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) ให้แก่องค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรใน ภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว ดังนั้นจึงต้องมองในภาพรวมของทั้งองค์กร สำหรับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันโดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอนหลัก กล่าวคือ

1. ขั้นตอนแรก คือ การยืนยันยุทธศาสตร์จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่องค์กรมีความ มุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรซึ่งการที่มี วิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนากลยุทธศาสตร์รวมทั้ง

2. ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการ ดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ซึ่งก็ไม่ควรมีจำนวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่มากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่มีจุดเน้นขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนต่อพันธกิจ (Mission) ให้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์(Vision) ขององค์กรในท้ายที่สุด

3. ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดเป้าประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติ 4 ด้าน คือ มิติด้าน การเงิน (Financial Perspective) มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) มิติด้าน กระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and perspective) โดย ควรระบุเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่สอง ซึ่งจะต้องมีตัวชี้วัดสำหรับที่จะบอก ว่าเป้าประสงค์นั้น บรรลุหรือไม่ ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่ดีก็ควรจะต้องตอบคำถามได้ครบครอง ในทุกๆ มิติและเมื่อได้ วิเคราะห์ประเด็นต่างๆครบถ้วนแล้วก็มาจัดรวมอยู่ในภาพเดียวกัน ซึ่งอาจจะใช้ลูกศรมาผนวกเป็นตัวเชื่อม ระหว่างกันในแต่ละมิติ

นอกจากนี้ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton ยังมีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบ อีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) คือ

1. องค์ประกอบทางด้านปริมาณ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุ และปัจจัยบนแผนที่ยุทธศาสตร์

2. การกำหนดเงื่อนไขเวลา คือ การกำหนดหัวข้อทางยุทธศาสตร์ที่จะสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อันจะเป็นการสร้างสมดุลและความยั่งยืนของคุณค่านั้นๆ ให้แก่องค์กร

3. การเลือกกำหนดความสำคัญของยุทธศาสตร์คือ การเลือกแผนงาน และกิจกรรมที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard ให้มีมากกว่า 4 มิติ เพื่อความเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กร แผนที่ยุทธศาสตร์สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และภาครัฐ แต่ความยากง่ายจะแตกต่างกัน เนื่องจากผลลัพธ์ของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน กระบวนการและวัฒนธรรมขององค์กรก็มีความแตกต่างกัน การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์

การพิจารณาแนวทางให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์โดยการพิจารณากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับมิติต่างๆ และในแต่ละกลยุทธ์สำนักต่าง ๆ ต้องมาพิจารณาดูว่าเกี่ยวข้องกับพันธกิจของสำนักในด้านใด และจะอย่างไรให้กลยุทธ์นั้นแปลงไปสู่การปฏิบัติโดยวิธีการจัดทำโครงการขึ้นมารองรับโดยพิจารณาความเชื่อมโยงดังนี้ พิจารณากลยุทธ์ตามมิติของ Balanced Scorecard เมื่อพัฒนาองค์กร (มิติการพัฒนาองค์กรและบุคลากร) โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการ ประชุม การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญ มีทักษะในด้านการจัดการประชุม จะทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ (มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และบริการ) เกิดความรวดเร็ว ประหยัด และคุ้มค่า การพัฒนาระบบการให้บริการ การนำระบบลูกค้าสัมพันธ์มาใช้จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (มิติด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีการกำหนดระเบียบวิธี และมาตรฐานในการปฏิบัติงานทางด้านการประชุม ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (มิติประสิทธิภาพตามพันธกิจ) ส่งผลให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ผลลัพธ์ก็จะเชื่อมโยงในลักษณะของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิง เหตุและผล (Cause and effect relationships) ไปยังวิสัยทัศน์ขององค์กร

บทที่ 3

โครงสร้าง บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

โครงสร้างองค์กร

“มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตรแห่งแรกของประเทศไทย มีประวัติความเป็นมาอย่างยาวนาน ตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยถือกำเนิดมาจาก โรงเรียนช่างไหม ในปีพ.ศ. 2447 ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนการเพาะปลูก หลังจากนั้นรวมเข้ากับโรงเรียนแผนที่ และโรงเรียนกรมคลอง โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนกระทรวงเกษตรธิการ” ต่อมาได้มีการก่อตั้งโรงเรียนด้านการเกษตร โดยสังกัดกระทรวงเกษตรธิการขึ้น ในนาม “โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม” เมื่อ พ.ศ. 2460 และได้ยกฐานะขึ้นเป็น “วิทยาลัยเกษตรศาสตร์” จนกระทั่งก่อตั้งเป็น “มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์” ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พุทธศักราช 2486 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 ต่อมาได้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยขึ้น เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ในการดำเนินการและกำกับการศึกษาของรัฐในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกทั้งด้านการบริหารงาน และ ด้านวิชาการมากขึ้น และเมื่อมีประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำให้ทบวงมหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงอยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก็ยังคงอยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบของระบบราชการเช่นเดิม ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงได้มีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ออกนอกระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อความมีอิสระในการปกครองตนเอง โดยมหาวิทยาลัยสามารถบริหารงบประมาณได้เอง และมีเสรีภาพทางวิชาการในการถ่ายทอดและแสวงหาความรู้โดยถือหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงได้เสนอ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. ต่อประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2558 เพื่อให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณาตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 โดยมีหลักการและเหตุผล คือ โดยที่ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจและสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนา ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารจัดการเป็นอิสระและ มีความคล่องตัว สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการ จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

จะต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการ สมควรปรับปรุง การบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พ.ศ. 2558 ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2558

ตลอด 78 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการมาเป็นลำดับ แต่ยังคงยึดมั่นอุดมการณ์ในการสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติโดยยึดหลัก 3 ศาสตร์คือ **1) ศาสตร์พระราชาน้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว** มากำหนดเป็นหลักของ มหาวิทยาลัยคือการเป็นศาสตร์ของแผ่นดิน **2) ศาสตร์ชุมชน** มุ่งสร้างความกินดีอยู่ดีของชาติตามเอกลักษณ์ของ มหาวิทยาลัย และ **3) ศาสตร์สากล** เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการที่จะมาบูรณาการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติอย่างแท้จริง ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มี 3 วิทยาเขตได้แก่ วิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และโครงการจัดตั้งวิทยาเขตสุพรรณบุรี เปิดการสอน 29 คณะ 1 วิทยาลัย และสถาบันสมทบอีก 2 แห่ง มีหลักสูตร 583 หลักสูตร เป็นหลักสูตรนานาชาติ 39 หลักสูตร นอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งศูนย์และสถานีวิจัย ในจังหวัดต่าง ๆ หลายแห่งเพื่อดำเนินการวิจัยในศาสตร์ต่าง ๆ



โครงสร้างส่วนงานและหน่วยงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



* จัดตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ** ขยายการดำเนินงานจากส่วนงานเดิมที่บางเขน

ภาพที่ 2 โครงสร้างส่วนงานและหน่วยงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่มา: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2564)

กองแผนงานเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2519 ตามประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519 ให้มีการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานอธิการบดีเป็น 7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองกิจการนิสิต กองบริการการศึกษา กองยานพาหนะอาคารและสถานที่ และ กองแผนงาน ต่อมาได้เริ่มบรรจุข้าราชการประจำเข้าสังกัดกองแผนงานเมื่อวันที่ 4 มกราคม พ.ศ. 2521

การบริหารงานในระยะต้นมีอาจารย์มาดำรงตำแหน่งหัวหน้ากองแผนงาน และมีการแต่งตั้ง ผู้ช่วยหัวหน้ากองแผนงาน จนถึงปี พ.ศ. 2531 จึงได้ให้ข้าราชการประจำของกองแผนงาน ขึ้นดำรง ตำแหน่งหัวหน้ากองแผนงาน จนถึงปัจจุบันมีผู้อำนวยการกองแผนงาน เป็นผู้บังคับบัญชา

วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์

กองแผนงาน เป็นองค์กรแห่งความสุข ทำงานเชิงรุก เพื่อนำนโยบายของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติอย่างมีสัมฤทธิ์ผล ด้วยการบริการที่มีคุณภาพ

พันธกิจ

1. วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย
2. นำนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ
3. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและวิจัยสถาบันเพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์

1. ดำเนินงานด้านนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาประเทศ และรองรับแผนงานเชิงรุกของมหาวิทยาลัย

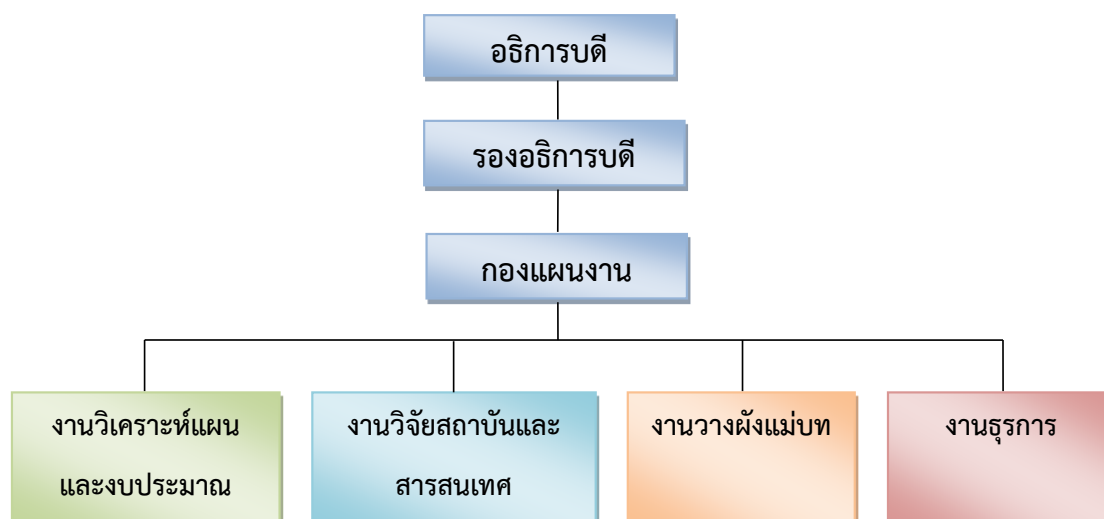
2. แปรนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติโดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในด้านแผนงาน งบประมาณ อัตราค่าจ้าง และกายภาพของมหาวิทยาลัย

3. รายงานผลการดำเนินงานและวิจัยสถาบัน เพื่อนำไปใช้เพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

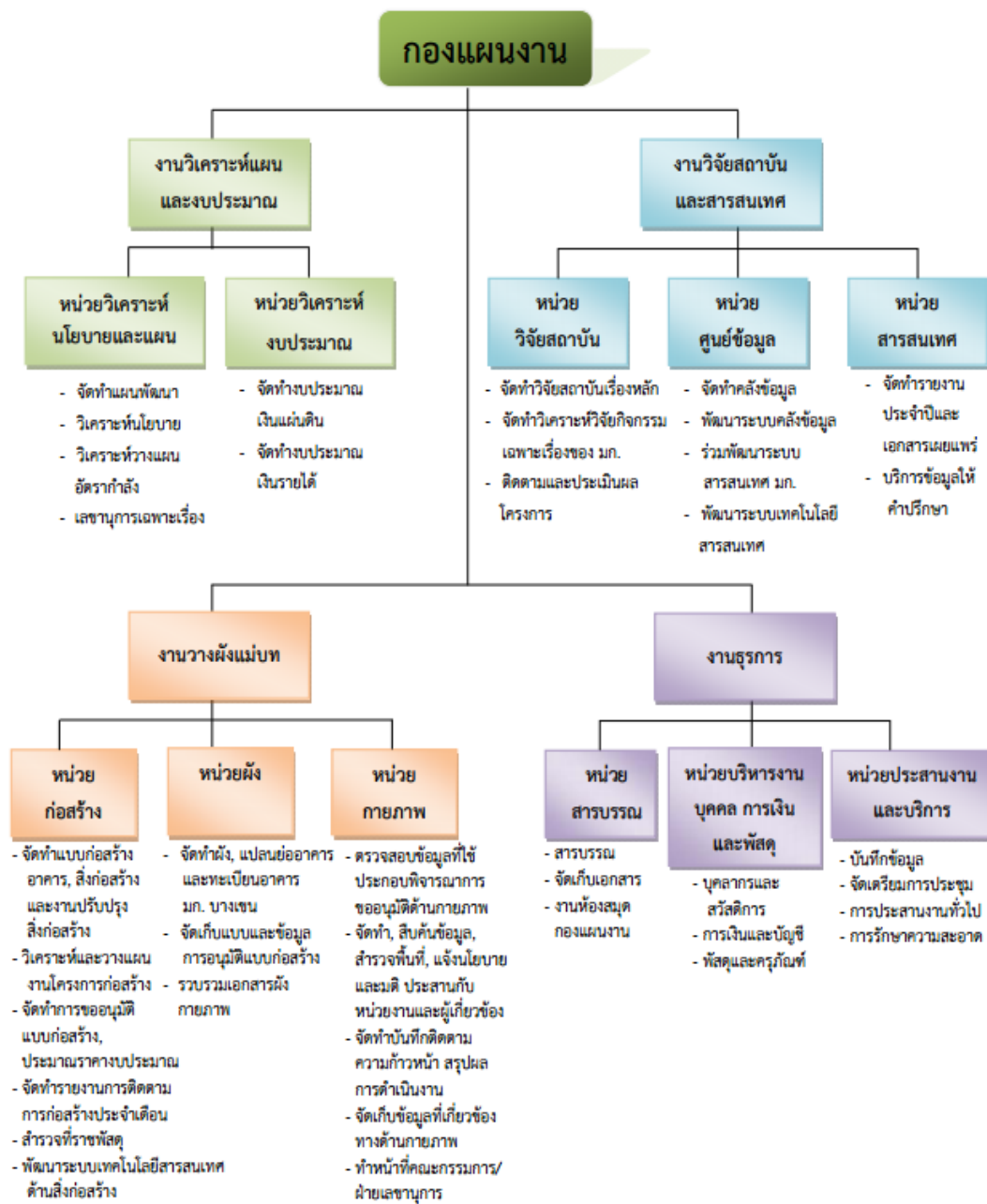
4. ปรับปรุงและเชื่อมโยงระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมองค์กร

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สืบสานสามัคคี มีคุณธรรม



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
ที่มา: เอกสารแนะนำกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2558)



ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรของกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่มา: กองแผนงาน (2564)

**บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

กองแผนงานแบ่งงานออกเป็น 4 งาน ตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้แก่ งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ งานวางแผนแม่บท และงานธุรการ โดยแต่ละงานมีลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนี้

1. งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ

- 1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เติบโตขยายและแผน ประสานแผน ประมวลแผน
- 1.2 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา งบประมาณ อัตราค่าจ้าง ภายภาพ
- 1.3 ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนและโครงการ
- 1.4 จัดทำสรุป เสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย

2. งานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ

2.1 ศึกษา วิเคราะห์ และดำเนินงานวิจัยสถาบันเรื่องหลัก กิจกรรมเฉพาะเรื่อง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร การกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งการติดตามประเมินผล โครงการงานประจำและโครงการเฉพาะกิจ

2.2 จัดทำคลังข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย และพัฒนาระบบคลังข้อมูลเพื่อการบริหาร

2.3 ร่วมพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

2.4 จัดทำรายงานประจำปี ข้อมูลสถิติ เอกสารเฉพาะกิจและเอกสารเผยแพร่ของมหาวิทยาลัย

2.5 ให้คำปรึกษา แนะนำ และบริการข้อมูล

2.6 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. งานวางผังแม่บท

- 3.1 จัดทำผังแม่บท และทบทวนเมื่อจำเป็นและเหมาะสม กำกับดูแลการวางผังอาคารต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักการคณะกรรมการพัฒนาทางกายภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 3.2 เสนอแบบร่างแผนบริหารกายภาพต่อคณะกรรมการพัฒนาทางกายภาพฯ
- 3.3 ตรวจสอบการใช้พื้นที่เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาทางกายภาพฯ
- 3.4 ตรวจสอบและอนุมัติแบบก่อสร้าง
- 3.5 ติดตามสรุป รายงานผลความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคของงานก่อสร้าง
- 3.6 จัดทำแบบก่อสร้าง ประมาณราคากลาง งบจัดงาน และรายการประกอบแบบเพื่อการก่อสร้างและการปรับปรุง
- 3.7 สํารวจ รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลด้านกายภาพของมหาวิทยาลัย
- 3.8 จัดเก็บรักษาข้อมูลแบบแปลนอาคารโดยขั้นตอนการลงทะเบียนและสแกนแบบก่อสร้าง
- 3.9 บริการทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานกายภาพด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
- 3.10 ให้คำปรึกษาด้านการออกแบบก่อสร้าง และปรับปรุงสิ่งก่อสร้างแก่หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

4. งานของงานธุรการ

- 4.1 ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณ
- 4.2 ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน บัญชี พัสดุ งบประมาณ งานบุคคล และสวัสดิการของกองแผนงาน

4.3 ประสานและอำนวยความสะดวกในงานด้านต่างๆ

4.4 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ปฏิบัติ (นางสาวรัชชก อลงกรณ์โชติกุล)

บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ปฏิบัติด้านวิเคราะห์แผนและงบประมาณตามภาระงานของฝ่ายนโยบายและแผน กองแผนงาน ดังนี้

1. งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.1 จัดทำข้อมูล โดยวิเคราะห์สร้างความเชื่อมโยง และความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (พ.ศ. 2563 – 2570) และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2565 แผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2579) นโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์การจตุสรงบประมาณรูปแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.2 จัดทำข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม บริบททางสังคมและเศรษฐกิจสภาพการณ์ภายนอก และภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเสนอแนวทางการบริหาร และทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน

1.3 จัดทำข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ นิสิต หลักสูตร ผลงานวิจัย ผลงานบริการวิชาการ แหล่งงบประมาณ อัตรากำลัง การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.4 จัดประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณ และยก (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หรือ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากทุกภาคส่วน และเสนอ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.5 จัดประชุมถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ลงสู่ส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อรับทราบ และถือปฏิบัติ รวมทั้งประสานงานให้ส่วนงาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนา มหาวิทยาลัย

1.6 ติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ตามไตรมาส และจัดทำรายงานการวิเคราะห์และบทสรุปผู้บริหารเสนออธิการบดี คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อพิจารณา

2. งานวิเคราะห์การจัดตั้งส่วนงาน/หน่วยงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของ ส่วนงาน/หน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1 จัดทำบทสรุปผู้บริหาร และรายงานการวิเคราะห์การจัดตั้ง และปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรของส่วนงาน/หน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2 จัดทำฐานข้อมูลการจัดตั้ง และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของส่วนงาน/หน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. งานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ได้รับมอบหมาย

3.1 เลขานุการการประชุมคณะกรรมการพิจารณางบประมาณสนับสนุนการประชุมวิชาการ ระดับนานาชาติ

4. งานฝึกอบรม ให้คำปรึกษา และแนะนำการปฏิบัติงานด้านแผน ด้านการจัดตั้งและ ปรับปรุงโครงสร้างส่วนงาน/หน่วยงาน

4.1 ให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ส่วนงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย

4.2 ให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ส่วนงานในการจัดตั้งและปรับโครงสร้างส่วนงาน/หน่วยงาน

4.3 ร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้ด้านแผน การจัดตั้งและปรับโครงสร้างส่วนงาน/หน่วยงาน แก่นักวิเคราะห์นโยบายและแผน และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์นโยบายและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิเคราะห์การดำเนินงานในอดีตของมหาวิทยาลัย ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่ง สภาพเศรษฐกิจและสังคม จัดทำข้อมูลความเชื่อมโยงของแผนในระดับต่าง ๆ ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดประชุมระดมความคิดของทุกภาคส่วนเพื่อกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์ ในการมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนด จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีโดยคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย กำหนดแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัด ผลผลิต งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม และจัดประชุมสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี ฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พิจารณาดำเนินการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ลงสู่ส่วนงานผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ ระบบ e-office และอีเมลล์ของบุคลากร ดำเนินการติดตาม ประเมินผล ทบทวนและตรวจสอบ ประเมินสถานการณ์เพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณต่อไป

หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ต้องจัดทำให้มีความสามารถกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) และมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวิธีการปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนี้

1. ทบทวนสถานการณ์ดำเนินภารกิจที่รับผิดชอบตามเป้าหมายที่กำหนด และงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ผ่านมาภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี พ.ศ. 2560 - 2571 โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ศักยภาพ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมถึงสารสนเทศเบื้องต้น

1.2 วิเคราะห์ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การบริหาร และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

1.3 วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

1.4 วิเคราะห์คู่แข่งชั้นสภาพการทำงาน

1.5 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยีและนวัตกรรม

2. จัดประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกำหนดทิศทางของ มหาวิทยาลัยและส่วนงาน

2.1 กำหนดตำแหน่ง (Positioning) โดยพิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT

2.2 พิจารณาความเชื่อมโยงกับนโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายใน

2.3 กำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

2.4 พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์หลักในการมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนด

3. จัดลำดับความสำคัญและความพร้อมของโครงการ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ โดยอาจพิจารณาระยะเวลาการดำเนินการภารกิจในแต่ละปี ดังนี้

3.1 พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เป็น 4 ระดับ

3.1.1 ระดับ A เป็นผลผลิต/โครงการและกิจกรรมที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ มีความพร้อมในการดำเนินการ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน และมีตัวชี้วัดความสำเร็จ และจำเป็นต้องตั้งงบประมาณให้ครบถ้วน

3.1.2 ระดับ B เป็นผลผลิต/โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน มีเป้าหมายการให้บริการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ยังไม่ครบถ้วน

3.1.3 ระดับ C เป็นผลผลิต/โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน มีเป้าหมายการให้บริการ มีตัวชี้วัดความสำเร็จแต่มีเงื่อนไข เรื่องของความพร้อมในบางเรื่อง และอาจมีความจำเป็นที่ต้องรีบดำเนินการและมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมการต่าง ๆ ซึ่งอาจพิจารณางบประมาณให้บางส่วนเพื่อให้สามารถดำเนินการก่อนได้

3.1.4 ระดับ D เป็นผลผลิต/โครงการและกิจกรรมที่ไม่เข้าเกณฑ์ใด คือ ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน และไม่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ ไม่สามารถส่งถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ แม้ว่าอาจมีความพร้อม แต่อาจพิจารณาให้ชะลอไปก่อนไม่ นำมาบรรจุในแผนปฏิบัติการ

3.2 พิจารณาแหล่งงบประมาณที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งมีการแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี โดยพิจารณาทุกแหล่งที่ครบถ้วน พร้อมทั้งจำแนกเป็นรายปี เช่น งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ และงบประมาณจากแหล่งอื่น เป็นต้น เพื่อนำไปจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ต่อไป

3.3 พิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อผลสำเร็จต่อสาธารณะ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน เช่น ความเสี่ยงในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงเชิงธรรมาภิบาล เป็นต้น

4. พิจารณาความเชื่อมโยง และความสอดคล้องของโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการในแผนปฏิบัติการของส่วนงาน กับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ภายใต้ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ โดยอาจพิจารณาได้ ดังนี้

ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยง และความสอดคล้องของโครงการ/กิจกรรม

ภารกิจตามแผนปฏิบัติการ ของส่วนงาน	ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
การผลิตบัณฑิต การพัฒนานิสิต	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อ การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
การวิจัย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ในระดับสากล
การบริการวิชาการ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อ การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการ ดำเนินงานตามภารกิจ
การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการ ดำเนินงานตามภารกิจ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดการอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มศักยภาพในการบริหารและ จัดหาทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

5. จัดประชุมสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก เพื่อให้ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมรับรู้ สร้างความเข้าใจร่วมกันและให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะต่อแผนปฏิบัติการ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขโครงการ/กิจกรรม ให้ตอบสนองต่อความต้องการ มีความสมบูรณ์มากขึ้น

6. เสนอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง โดยคณะ/หน่วยงาน เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการประจำส่วนงาน /คณะกรรมการบริหารหน่วยงาน และเสนออธิการบดี รวมถึงการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์เอกสารบนเว็บไซต์

7. การแปลงแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัตินับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงาน จะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยน

แนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการ ปฏิบัติงานของตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและ สร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และ เป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขปดังนี้

7.1 ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และสม่ำเสมอ

7.2 ให้นำหน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มีการกำกับติดตามและประเมินผล คุณภาพ ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

7.3 เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ สารสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้ การสนับสนุนอย่าง กว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเป็นปึกแผ่น อย่างต่อเนื่อง

7.4 มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและขีดความสามารถของงาน

7.5 วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.6 พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจเป็นรายไตรมาสหรือ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

8. การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน กำหนดให้มีติดตามประเมินผลการดำเนินงาน อย่างน้อยปีงบประมาณละ 3 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดยให้นำเสนอรายงาน ผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำ ปีงบประมาณ ประกอบด้วยรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่

- 8.1 สรุปข้อมูลผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ
- 8.2 สรุปข้อมูลการดำเนินการตามกลยุทธ์ โครงการและระดับผลงาน
- 8.3 สรุปข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละโครงการ
- 8.4 ปัญหา อุปสรรค โดยให้รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ดังนี้
 - 8.4.1 ระดับส่วนงาน เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ/อธิการบดี
 - 8.4.2 ระดับมหาวิทยาลัย เสนอต่ออธิการบดี (ผู้บริหารสูงสุด)

บทที่ 4

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริบทใหม่ของโลกในอนาคต

1. การเพิ่มขึ้นของประชากรและประชากรผู้สูงอายุของโลก โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และการเข้าสู่โลกแห่งผู้สูงอายุโดยประชากรมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ในปี พ.ศ. 2564 คาดว่าจะมีประชากรทั่วโลกทั้งสิ้นประมาณ 7.71 พันล้าน คน และในปี พ.ศ. 2593 องค์การสหประชาชาติได้คาดการณ์ว่าจะมีประชากรโลก รวมทั้งสิ้นสูงถึง 8.32 พันล้าน คน โดยทวีปเอเชียยังคงเป็นทวีปที่มีสัดส่วนประชากรโลกมากที่สุด ขณะเดียวกัน อายุขัยเฉลี่ยของประชากร โลกก็เพิ่มสูงขึ้นและก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ จากการคาดการณ์แนวโน้มอายุขัยเฉลี่ยในอนาคตพบว่า ในช่วงปี 2593 ประชากรโลกจะมีอายุขัยเฉลี่ยประมาณ 75.6 ปี (ปี พ.ศ. 2553 มีอายุขัยเฉลี่ยเพียง 67.6 ปี) โดย ประชากรเพศชายจะมีอายุขัยเฉลี่ย 73.3 ปี ต่ำกว่าประชากรเพศหญิง ซึ่งจะมีอายุขัยเฉลี่ย 77.9 ปีและในปี พ.ศ. 2593 โลกจะมีสัดส่วนประชากรวัยเด็กอยู่เพียงร้อยละ 20.87 แต่ในทางตรงกันข้าม จะมีประชากรวัยสูงอายุร้อยละ 22.23 ทำให้กลุ่มผู้สูงอายุกลายเป็นประชากรที่มีกลุ่มใหญ่ในสังคมมากกว่าวัยเด็ก (ที่มา : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัย มหิดล)

2. ความมั่นคงด้านทรัพยากรอาหาร พลังงาน น้ำ และการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ น้ำ อาหาร และพลังงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์รวมทั้งในการขับเคลื่อน กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญ ปัจจุบัน ช่องว่างในการเข้าถึงทรัพยากรน้ำ อาหาร และพลังงานระหว่างคนในสังคมมีมากขึ้นทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งยังมีแนวโน้มที่ช่องว่างนี้จะกว้างขึ้นอีก เนื่องจาก การเพิ่มจำนวนขึ้นของประชากร ซึ่งมีการคาดการณ์ว่า ในปีพ.ศ. 2593 ประชากรโลกจะมีจำนวน รวมทั้งสิ้นสูงถึง 8.32 พันล้านคน ขณะเดียวกันชุมชนเมืองก็จะมีการขยายตัวกันเพิ่มมากขึ้น ในช่วงหลายปีที่ ผ่านมาวิกฤตอาหารได้เกิดขึ้นในหลายประเทศ สร้างความวิตกกังวลต่อสถานการณ์อาหารโลก โดยมองว่าในอนาคตโลกอาจจะต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตการณ์ขาดแคลนพืช อาหาร และพืชพลังงาน รวมถึงการขาดแคลนทรัพยากรน้ำและพลังงาน นอกจากนี้แนวโน้มสิ่งแวดล้อมโลก จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติที่มีความผันผวนและรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อการผลิตในภาคเกษตรและความมั่นคงด้านน้ำและอาหาร จึงได้มีการกำหนดวาระการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก ค.ศ. 2030 ขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางการรักษาและบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ ซึ่งการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) จะเป็นโอกาสที่ประเทศไทยจะพัฒนาไกล

การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในประเทศ ให้เกิดการบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกและพร้อมไปกับการพัฒนาภายในประเทศ

3. การวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้รูปแบบการผลิต การดำเนินธุรกิจ และการใช้ชีวิตของประชาชนเปลี่ยนแปลงไป ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ได้อย่างไร้ขีดจำกัด มีการดำเนินธุรกิจธุรกิจและธุรกรรมบนโครงข่ายดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งประเทศที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานการพัฒนาเศรษฐกิจจะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดด

ปัจจัยภายในประเทศไทย

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ประชากรไทยได้เพิ่มช้าลงอย่างมาก อันเป็นผลมาจากอัตราเกิดแต่ละปีได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันอัตราเพิ่มประชากรของประเทศไทยอยู่ที่เพียงร้อยละ 0.8 เท่านั้น ทั้งยังมีแนวโน้มว่าอัตราเพิ่มประชากรนี้จะลดต่ำลงไปอีกจนเหลือร้อยละ 0 ในอีกไม่เกิน 20 ปีข้างหน้า หลังจากนั้นอาจลดลงถึงขั้นติดลบก็เป็นได้ แม้ว่าขนาดประชากรไทยค่อนข้างจะคงตัวอยู่ที่ประมาณ 65 ล้านคน แต่โครงสร้างอายุของประชากรกำลังเปลี่ยนไปอย่างมาก เมื่อปี พ.ศ. 2503 ประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป มีอยู่ไม่ถึงร้อยละ 3 แต่ในปี พ.ศ. 2553 ประชากรสูงอายุกลุ่มนี้มีมากถึงร้อยละ 7.9 หรือมีจำนวนประมาณ 5 ล้านคน ประชากรวัยเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ซึ่งเคยมีอยู่มากถึงร้อยละ 40 (ในปี พ.ศ. 2503) ได้ลดลงเหลือเพียงครึ่งหนึ่ง หรือประมาณร้อยละ 19.2 (ในปี พ.ศ. 2553) และในอนาคต ปี พ.ศ. 2583 คาดการณ์ว่าประชากรอายุ 65 ปีขึ้นไป จะมีสัดส่วนมากถึงร้อยละ 32.1 ซึ่งเป็นการก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ เหตุการณ์ดังกล่าวจะเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อประเทศไทย โดยด้านหนึ่งประเทศไทยจะมีโอกาสในการขยายตลาดสินค้าและบริการด้านการแพทย์และสุขภาพ การศึกษาหรือการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะเดียวกันประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบสวัสดิการสังคมในการรองรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมทั้งยังต้องเตรียมรับมือกับปัญหาประชากรวัยแรงงานที่จะขยายตัวช้าลงและมีจำนวนลดลงในอนาคต โดยในปี พ.ศ. 2583 คาดว่าจะลดจำนวนลงเหลือเพียง 38 ล้านคน ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะยาว (ที่มา : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล)

2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศนับจากนี้ไปจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของ “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)” มีการเติบโตอย่างมั่นคงบนรากฐานวัฒนธรรมอันดีงาม และเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม โดยการใช้ Creative Economy เป็นพลัง

ขับเคลื่อนที่สามารถสร้างความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของตลาดโลก สามารถสร้างความแปลกใหม่ และความแตกต่างที่สะท้อนให้เห็นถึง “ความเป็นไทยใน รูปแบบสากล” ภายใต้กรอบของมิติ ดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างความมั่นคง (Going Secure) ให้กับระบบเศรษฐกิจ โดยปรับโครงสร้าง การผลิตให้เหมาะสมกับศักยภาพและข้อจำกัดของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับภาคเกษตรและ บริการมากขึ้น ในสาขาที่โดดเด่นมากๆ เช่น การท่องเที่ยว บริการทางการแพทย์ สมุนไพร เป็นต้น ด้วยการสร้าง Value Creation เพื่อผลักดันให้ SMEs ไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

2.2 สร้างการเติบโตบนรากฐานวัฒนธรรมอันดีงาม (Going Cultural) ไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนาเศรษฐกิจ ผสมผสานกันอย่างลงตัว ด้วยความสร้างสรรค์

2.3 ใส่ใจและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Going Green) โดยการนำเอาองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการผลิตอย่างเหมาะสม กลมกลืน และสมดุลกับ วิถีธรรมชาติ เป็น Green Economy และ Low Carbon Society

3. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) เป้าหมายของกรอบ แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ ยกกระดับคุณภาพอุดมศึกษา ไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนา ศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทยโดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ” (ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,2551)

4. ทักษะนักศึกษาในศตวรรษที่ 21 สาระวิชาหลักและทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 การรอบรู้สาระวิชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของนักเรียน/นักศึกษา สาระ วิชาหลักได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่านภาษาของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและความเป็นพลเมืองที่ดี แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อ มีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 สถาบันการศึกษาต้องส่งเสริมความเข้าใจเนื้อหาวิชาการให้อยู่ใน ระดับสูงด้วยการสอดแทรกทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ต่อไปนี้เข้าในทุกวิชาหลัก

1. ความรู้เรื่องโลก (Global Awareness)
2. ความรู้ด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy)
3. ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
4. ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)
5. ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียน/นักศึกษาในการเข้าสู่การทำงานซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในโลกปัจจุบัน ทักษะด้านนี้ได้แก่
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
3. การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
4. การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration)

ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี

ปัจจุบัน โลกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งจะเห็นได้จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมาย การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีการศึกษาและความสามารถในการ เชื่อมโยงกันและการมีส่วนร่วมในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน พลเมืองและแรงงานที่มีประสิทธิภาพต้อง สามารถแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย เช่น

1. ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
2. ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy)
3. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communications and Technology, Literacy)

ทักษะชีวิตและอาชีพ

ชีวิตและสภาพการทำงานในทุกวันนี้จำเป็นต้องมีทักษะการคิดและองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย ความสามารถในการทำงานในยุคที่แข่งขันกันด้านข้อมูลข่าวสารและการดำรงชีวิตที่มีความซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นที่นักเรียน/นักศึกษาต้องใส่ใจอย่างเคร่งครัดในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ

1. ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
2. การริเริ่มและการกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction)
3. ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills)
4. การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Productivity and Accountability)
5. ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)

(ที่มา: เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21)

นโยบายรัฐบาล พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายบริหารราชการแผ่นดินต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน 2557 โดยมีนโยบายในเรื่องต่างๆ จำแนกเป็น 11 ด้าน รัฐบาลได้นำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศว่าด้วย “การเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นหลักสำคัญใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งทรงเน้นความพอดี

พอสมควร แก่ฐานะ ความมีเหตุมีผลและการมีภูมิคุ้มกันมาเป็นแนวคิดใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 แนวทางของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยมีเนื้อหาของนโยบายโดยสรุปในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์

สถาบันพระมหากษัตริย์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ตามประเพณีการปกครองของไทย รัฐบาลจึงถือเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งยวดในอันที่จะเชิดชูสถาบันนี้ไว้ด้วยความ จงรักภักดีและปกป้องรักษาพระบรมเดชานุภาพ โดยจะใช้มาตรการทางกฎหมาย มาตรการทางสังคมจิตวิทยา และมาตรการทางระบบสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นจริง เกี่ยวกับสถาบันพระมหากษัตริย์และพระราชกรณียกิจเพื่อประชาชน สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานทั้งหลายของรัฐเรียนรู้ เข้าใจหลักการทรงงาน สามารถนำหลักดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการและการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ พูนสุขแก่ประชาชนในที่สุด

2. การรักษาความมั่นคงของรัฐและการต่างประเทศ

รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียนในกิจการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการชายแดน การสร้างความมั่นคงทางทะเล การแก้ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การสร้างความไว้วางใจกับประเทศเพื่อนบ้านและการเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติการทางการทหารร่วมกันของอาเซียน เพื่อรองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน 2) เร่งแก้ปัญหาการใช้ความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยนำยุทธศาสตร์เข้าใจเข้าถึงและพัฒนามาใช้ตามแนวทางกัลยาณมิตรแบบสันติวิธี และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ 3) พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพและระบบป้องกันประเทศให้ทันสมัย มีความพร้อมในการรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติ ส่งเสริมและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการป้องกันประเทศ การวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การพึ่งพาตนเองในการผลิตอาวุธยุทโธปกรณ์ 4) เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศบนหลักการที่ว่านโยบายการต่างประเทศเป็นส่วนประกอบสำคัญของนโยบายองค์รวมทั้งหมดในการบริหารราชการแผ่นดิน 5) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางการศึกษาวัฒนธรรม การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และการเปิดโลกทัศน์ให้มีลักษณะสากล

3. การลดความเหลื่อมล้ำของสังคม และการสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการของรัฐ

เร่งสร้างโอกาส อาชีพ และรายได้ที่มั่นคงแก่ผู้ที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน 2) ป้องกันการแก้ปัญหาการค้ำมนุษย์ 3) พัฒนาระบบคุ้มครองทางสังคม ระบบการออม และสวัสดิการชุมชน 4) เตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย 5) เตรียมความพร้อมสู่สังคมหลากหลายจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 6) จัดระเบียบสังคม สร้างมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลแก่เจ้าหน้าที่รัฐ และประชาชนทั่วไปตามค่านิยมหลัก 12 ประการตามนโยบายของ คสช. 7) แก้ปัญหาการไร้ที่ดินทำกินของเกษตรกรและการรุกป่าเขตป่าสงวน

4. การศึกษาและเรียนรู้ การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษาทางเลือกไปพร้อม ๆ กัน 2) ปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการศึกษาให้สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เรียนและลักษณะพื้นที่การศึกษา และปรับปรุงบูรณาการระบบการกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ 3) สนับสนุนให้องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน มีส่วน ร่วมจัดการการศึกษา 4) พัฒนาคนทุกช่วงวัย 5) ส่งเสริมอาชีวศึกษา 6) พัฒนาครูให้มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู 7) ทำนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่นๆ 8) อนุรักษ์และฟื้นฟูเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม 9) สนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ 10) ปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี

5. การยกระดับคุณภาพการบริการด้านสาธารณสุข และสุขภาพของประชาชน

วางรากฐานระบบหลักประกันสุขภาพไม่ให้ความเหลื่อมล้ำของคุณภาพบริการในแต่ละระบบ บูรณาการข้อมูลในแต่ละระบบ 2) พัฒนาระบบบริการสุขภาพโดยเน้นการป้องกันโรค ให้เอกชนสามารถมีส่วนร่วมในการจ้างบุคลากร ส่งเสริมการร่วมลงทุนและใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเฝ้าระวังโรคระบาด 4) ป้องกันแก้ไขปัญหาการเกิดอุบัติเหตุ ในจราจร 5) ส่งเสริมการกีฬา 6) ประสานการทำงานกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหา การตั้งครุภัณฑ์ในวัยรุ่นและปัญหาด้านการแพทย์ และจริยธรรมของการอุ้มบุญ 7) พัฒนาขีดความสามารถ ในการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และการแพทย์

6. การเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ

เร่งจ่ายงบประมาณที่ยังค้างอยู่ และสานต่อนโยบายเศรษฐกิจที่ คสช. จัดทำไว้ 2) สานต่อนโยบายงบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจของ คสช. ที่จัดทำไว้ 3) กระตุ้นการลงทุนด้วยการเร่งพิจารณาโครงการลงทุนที่มีประสิทธิภาพ และนำโครงการการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานประเภทที่มีผลตอบแทนดี 4) ดูแลเกษตรกรให้มีรายได้ที่เหมาะสม และใช้กลไกการตลาดดูแลราคาสินค้าการเกษตร 5) ลดอุปสรรคในการส่งออกเพื่อให้เกิดความคล่องตัว 6) ชักจูงให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติให้เข้ามาเที่ยวในประเทศไทย 7) ประสานนโยบายการเงินและการคลังให้สอดคล้องกัน 8) แก้ปัญหาน้ำท่วมในฤดูฝน และแก้ปัญหาภัยแล้ง เร่งดำเนินการจัดสร้างแหล่งน้ำขนาดเล็กให้ครอบคลุมพื้นที่เพราะปลูก 9) ปฏิรูป โครงสร้างราคาเชื้อเพลิง 10) ปรับปรุงวิธีการจัดเก็บภาษีให้ได้ อย่างครบถ้วน ปรับปรุงโครงสร้างอัตราภาษีการค้า และขยายฐานการจัดเก็บภาษีประเภทใหม่ 11) บริหารจัดการหนี้ภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงรัฐบาล ที่ผ่านมา 12) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งคมนาคมทางบก ด้านคมนาคมทางอากาศ และพัฒนาการขนส่งทางสินค้าทางน้ำ 13) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการในสาขาขนส่ง 14) พัฒนาและปรับปรุงระบบบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพโปร่งใส และตรวจสอบได้ 15) ปรับปรุงโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการและสนับสนุนให้สหกรณ์เพิ่มบทบาทในฐานะผู้ซื้อพืชผล เพื่อให้สหกรณ์เป็นผู้ค้าขายสินค้าเกษตรรายใหญ่รายหนึ่ง 16) ส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศ 17) เพิ่มขีดความสามารถของ SME ให้เข้มแข็งและแข่งขันได้ และการเข้าถึงแหล่งทุนและบริการทางการเงิน 18) ส่งเสริมภาคเศรษฐกิจดิจิทัล

7. ส่งเสริมบทบาทและใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน

ส่งเสริมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุนในภูมิภาค 2) พัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยทุกระดับ 3) พัฒนาแรงงานของภาคอุตสาหกรรม เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) เชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง และภูมิภาคอาเซียน 5) ต่อเชื่อมเส้นทางการคมนาคมขนส่งจากฐานการผลิตในชุมชนสู่แหล่งแปรรูป และเชื่อมโยงกับอาเซียน 6) พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

8. การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนาและนวัตกรรม

เพิ่มค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาประเทศให้ไม่ต่ำกว่าร้อยละหนึ่งของรายได้ประชาชาติ และมีสัดส่วนรัฐต่อเอกชน 30 : 70 2) เสริมสร้างสังคมนวัตกรรมส่งเสริมระบบการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และคณิตศาสตร์ (STEM) 3) ปฏิรูประบบ

การให้สิ่งจูงใจ ระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการนำงานวิจัยไปต่อยอด 4) ส่งเสริมให้การลงทุนขนาดใหญ่ของประเทศใช้ประโยชน์จากการศึกษาวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมของไทย 5) ปรับปรุงและจัดเตรียมให้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ด้านการวิจัยและการพัฒนา และด้านนวัตกรรม

9. การรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรและการสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ กับการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

รัฐบาลมีนโยบายรักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ โดยสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน ดังนี้ 1) เฝ้าระวังและฟื้นฟูพื้นที่อนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และสัตว์ป่า 2) ส่งเสริมการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดิน แก้ไขการบุกรุกที่ดินของรัฐโดยยึดแนวพระราชดำริที่ให้ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกับป่าได้ 4) บริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศให้เป็นเอกภาพ 5) เฝ้าระวังควบคุมมลพิษทั้งทางอากาศ ขยะ และน้ำเสียที่เกิดจากการผลิตและการบริโภค

10. ส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐ

ปรับปรุงระบบราชการ ทบทวนการจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนหรือล้าสมัย ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย 2) กระจายอำนาจเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้รวดเร็ว วางมาตรการทางกฎหมายกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการที่รวดเร็ว มีระบบอุทธรณ์ที่เป็นธรรม 3) ยกย่องสมรรถนะของหน่วยงานรัฐให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งและโยกย้าย 5) ใช้มาตรการทางกฎหมายการปลุกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคำสัตย์ในความซื่อสัตย์สุจริต 6) ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตโดยถือเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนแห่งชาติ 7) ส่งเสริมและสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสอดส่อง เฝ้าระวัง ตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือต่อต้านการทุจริต

11. ปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

ปรับปรุงกฎหมายที่ล้าสมัยไม่เป็นธรรม ไม่สอดคล้องกับความตกลงระหว่างประเทศ 2) เพิ่มศักยภาพหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้ความเห็นทางกฎหมายและจัดทำกฎหมายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว 3) จัดตั้งองค์กรปฏิรูปกระบวนการยุติธรรมที่ปราศจากการแทรกแซงของรัฐ 4) นำ

เทคโนโลยีที่ทันสมัยและความรู้ทางนิติวิทยาศาสตร์มาใช้เร่งดำเนินทุกขั้นตอนให้รวดเร็วและเป็นธรรม
 5) ปรับปรุงการช่วยเหลือทางกฎหมาย 6) นำมาตรการทางภาษีและป้องกันการฟอกเงินมาใช้ในการป้องกันและปราบปรามผู้มีอิทธิพลเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทุจริตและประพฤตินิชอบ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จุดแข็ง

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีหลักสูตรที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนบนฐานเศรษฐกิจพอเพียงตามนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จึงยังไม่ได้รับผลกระทบจากการลดลงของจำนวนนักเรียนอันเป็นผลจากการลดลงของประชากร โดยยังคงมีจำนวนผู้เรียนเป็นไปตามแผนกลั่นกรองการรับนิสิต และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนผู้สมัครมากที่สุด

2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้จัดทำหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นหลักสูตรที่มีการบูรณาการข้ามศาสตร์ และการเรียนในรูปแบบธนาคารหน่วยกิต เป็นการเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนากำลังคนของประเทศ ตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการจัดรูปแบบการศึกษา และการพัฒนาด้านนวัตกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะการเรียนการสอน และการวิจัย การพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา โดยการจัดหลักสูตรบูรณาการข้ามศาสตร์ในระดับปริญญาตรี หลักสูตรประกาศนียบัตร (Non-Degree) จัดรูปแบบเป็นชุดวิชา (Module) และแบบธนาคารหน่วยกิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในอนาคต มีการจัดตั้งวิทยาลัยบูรณาการศาสตร์ (School of Integrated Science) และจัดทำประกาศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เรื่องข้อกำหนดหลักเกณฑ์ธนาคารหน่วยกิตสำหรับรายวิชาในหลักสูตรปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

3. มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในด้านการทำวิจัย อันประกอบด้วยบุคลากร และสิ่งสนับสนุนงานวิจัย ส่งผลให้ได้รับทุนสนับสนุนวิจัยในปี พ.ศ. 2562 เป็นจำนวน 821 ล้านบาท

4. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัย อาทิเช่น ระบบสารสนเทศงานวิจัย เป็นต้น ที่เอื้อต่อการดำเนินการวิจัยอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ

5. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดชุมชนเป้าหมายในการให้บริการวิชาการที่ชัดเจน ทั้งในส่วนกลางและแต่ละวิทยาเขต โดยมีความร่วมมือจากหน่วยงานคณะ สถาบัน สำนัก ในการนำความเชี่ยวชาญของแต่ละส่วนงานไปสนับสนุนให้ชุมชนได้รับองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของชุมชนในท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย

6. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกในการให้บริการวิชาการทำให้สามารถดำเนินงานบริการวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและครบวงจร โดยมีการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการพัฒนาองค์ความรู้ การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคมและสู่เชิงพาณิชย์ เช่น โครงการบ่มเพาะธุรกิจ โครงการ Innovative startup และมีการพัฒนามาจนถึงปัจจุบัน

จุดอ่อน

1. ศักยภาพด้านภาษาอังกฤษของนิสิต และบัณฑิตที่จบการศึกษา จากการวัดผลการสอบภาษาอังกฤษ ก่อนสำเร็จการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ
2. ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยยังอยู่ในระดับที่ยังไม่สูง
3. มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรจำนวนมาก ทำให้การบริหารจัดการหลักสูตรในภาพรวมทำได้ยาก และบาง หลักสูตรไม่ทันสมัย มีผู้เรียนน้อย
4. งานวิจัยเชิงบูรณาการ และการต่อยอดงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์ยังมีจำนวนน้อย เมื่อเทียบกับผลงานวิจัยในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โอกาส

1. นโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่จะพัฒนา มหาวิทยาลัยไปสู่ World Class University เป็นโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณหรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่น

2. นโยบายด้านการศึกษิต่าง ๆ เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการกับประเทศในภูมิภาค อาเซียน ส่งผลให้เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา สร้างโอกาสให้ มาก. เป็นที่รู้จักในเวทีโลก

3. นโยบายของรัฐบาลด้าน Education Hub และ Medical Hub เปิดโอกาสให้ มาก. มีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคและประเทศมากขึ้น

4. นโยบายรัฐบาลกระจายความเจริญการลงทุนออกมายังภูมิภาคมากขึ้น เพิ่มโอกาสมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่จะเข้าถึงแหล่งงบประมาณได้มากขึ้น

5. การเคลื่อนตัวเข้าสู่โลกอุตสาหกรรม 4.0 และภัยคุกคามจากเหตุการณ์ Covid-19 กระทบต่อทุกวงการ จะมีความต้องการพัฒนาความรู้ทักษะในรูปแบบใหม่เพื่อเข้าสู่โลกใหม่ ซึ่งต้องการแรงงานที่มีความรู้ความสามารถแบบใหม่ มหาวิทยาลัยควรออกจากรูปแบบการดำเนินงานเดิมที่ตั้งรับรอเยาวชนที่จะเข้าสู่ระบบ Degree เท่านั้น แต่ควรเป็นศูนย์กลาง Re-skill และ Up-skill ให้กับแรงงานเดิมในประเทศ ซึ่งมีอยู่ไม่ต่ำกว่า 40 ล้านคน ซึ่งจะเป็นตลาดใหม่ทดแทนโครงสร้างประชากรเยาวชนซึ่งมีสัดส่วนลดลง แต่เป็นการใช้โอกาส “Life-long learning” ที่เป็นกระแสที่มาพอดี

6. การกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นทำให้วิทยาเขตภูมิภาคอย่างมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สามารถสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองท้องถิ่นทางการวิจัยและพัฒนาในพื้นที่ได้มากขึ้น

อุปสรรค

1. การรวมตัวของประชาคมอาเซียน จะมีการเปิดเสรีทางการค้าและบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา และด้านการสาธารณสุข อาจส่งผลให้มีมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาตั้งในประเทศไทย ทำให้การแข่งขันทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีหลายประเภทซึ่งมีสถานะและสิทธิแตกต่างกันเป็นสถานะที่เป็นข้อจำกัดอย่างมากในปัจจุบันและถือเป็นภาวะคุกคามอย่างหนึ่ง

3. การได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลที่น้อยซึ่งไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องหาแนวทางและวิธีการที่จะหารายได้เพื่อการพึ่งตนเองมากขึ้น

4. สถานการณ์การแพร่ระบาดใหม่ของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในปัจจุบันกำลังขยายวงกว้างออกไปในหลายพื้นที่ และมีแนวโน้มของจำนวนผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวโดยจัดการเรียนการสอน และการสอบในรูปแบบออนไลน์ (Online) ทั้งหมด

บทที่ 5

เทคนิคในการปฏิบัติงาน

แนวทางการดำเนินงาน

แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน

1. วิเคราะห์ศักยภาพ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) โดยคณะทำงานมีหน้าที่วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) รวมถึงสารสนเทศเบื้องต้นเสนอต่อผู้บริหาร

2. วิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. วิเคราะห์คู่แข่งสภาพการทำงาน

4. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยีและนวัตกรรม

5. ประเมินความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย และข้อบังคับ

จัดประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูงเพื่อร่วมกำหนดทิศทางของคณะ สถาบัน สำนัก

1. กำหนดตำแหน่ง (Positioning) โดยพิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT

2. พิจารณาความเชื่อมโยงกับนโยบาย ทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เกณฑ์การประเมินคุณภาพภายใน

3. กำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน

4. พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด และกำหนดกลยุทธ์หลักในการมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนด

คณะทำงานร่วมกัน

1. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)
2. จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จัดประชุมสัมมนาผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. พิจารณาแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) เพื่อสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์
2. พิจารณา (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. กำหนดแผนงาน/โครงการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ทรัพยากรที่ใช้ซึ่งปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะทำงานปรับปรุง จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ฉบับสมบูรณ์

1. เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ก.บ.ม.)
2. เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์เอกสารบนเว็บไซต์ และอีเมลบุคลากร

การแปลงแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

1. ผู้บริหารส่งเสริมและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ
2. ให้ส่วนงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยมีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

3. เร่งรัดให้ส่วนงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง

4. มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและจัดความซ้ำซ้อนของงาน

5. วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานโดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจเป็นรายไตรมาสหรือ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

การติดตามประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินงาน

1. การติดตามประเมินผล กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างน้อยปี บัญชีละ 3 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน

2. การรายงานผลการดำเนินงาน ให้นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ประกอบด้วยรายละเอียดที่สำคัญ ได้แก่

2.1 สรุปข้อมูลผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ และตัวชี้วัด

2.2 สรุปข้อมูลการดำเนินการตามกลยุทธ์ โครงการ และระดับผลงาน

2.3 สรุปข้อมูลการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละโครงการ

2.4 ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

โดยให้รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดของส่วนงาน ดังนี้

- 1) ระดับส่วนงาน (คณะ สถาบัน และสำนัก) เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
- 2) ระดับมหาวิทยาลัย เสนอต่ออธิการบดี (ผู้บริหารสูงสุด)

2.1) เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ก.บ.ม.)

2.2) เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
1. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ	<p>การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วิเคราะห์ศักยภาพ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) 2) วิเคราะห์ทิศทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศ 3) วิเคราะห์ระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องและสร้างความเชื่อมโยงความสอดคล้องกับแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ภาคผนวก ค) 4) วิเคราะห์สรุปข้อมูลปัจจุบันและข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี ในด้าน การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัย 5) ประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ 6) ประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ผลลัพธ์ กระบวนการ ฯลฯ

ภาพที่ 5 ขั้นตอนและแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม				
<p>2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ตามแบบฟอร์ม (ภาคผนวก ก)</p>	<p>การจัดประชุมสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินการ</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>การประชุมสัมมนา</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดตำแหน่ง ทิศทางการดำเนินการ 2) พิจารณาความเชื่อมโยงแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ และผลการประเมินภายในและภายนอก มก. (ภาคผนวก ข) 3) ทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย 4) กำหนดโครงการ/กิจกรรมที่สำคัญ และมอบหมายผู้รับผิดชอบ 5) ประมาณการและคาดการณ์การใช้ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ อัตรากำลัง อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และอาคาร ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย </div> <div style="margin-left: 200px;"> <p>→</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชีตาม แบบฟอร์ม (ภาคผนวก ก)</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>รับฟังความคิดเห็น จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>ปรับปรุงแผนตาม ข้อเสนอแนะ</p> </div> </div>				
<p>3. การอนุมัติแผนปฏิบัติการ</p>	<p>การจัดทำแผนปฏิบัติการฉบับสมบูรณ์</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">ระดับมหาวิทยาลัย</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">ระดับส่วนงาน (คณะ/สถาบัน/สำนัก)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เสนอต่อที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และถ่ายทอดแผนสู่ การปฏิบัติ </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการประจำส่วนงาน 2) เสนอต่อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ </td> </tr> </tbody> </table>	ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับส่วนงาน (คณะ/สถาบัน/สำนัก)	<ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เสนอต่อที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และถ่ายทอดแผนสู่ การปฏิบัติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการประจำส่วนงาน 2) เสนอต่อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์
ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับส่วนงาน (คณะ/สถาบัน/สำนัก)				
<ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เสนอต่อที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และถ่ายทอดแผนสู่ การปฏิบัติ 	<ol style="list-style-type: none"> 1) เสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการประจำส่วนงาน 2) เสนอต่อ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 				

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
<p>4. การติดตามประเมินผล แผนปฏิบัติการ ตาม แบบฟอร์ม (ภาคผนวก ข)</p>	<p>การติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน</p> <p>1) รายงานรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>มหาวิทยาลัย : รายงานผู้บริหารสูงสุด</p> <p>ส่วนงาน : รายงานผู้บริหารสูงสุด</p> </div> <p>2) รายงานรอบ 12 เดือน</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>มหาวิทยาลัย : รายงานผู้บริหารและกรรมการ ประเมินผลงานอธิการบดี</p> <p>ส่วนงาน : รายงานผู้บริหารสูงสุด และเสนอ ต่อมหาวิทยาลัย</p> </div>

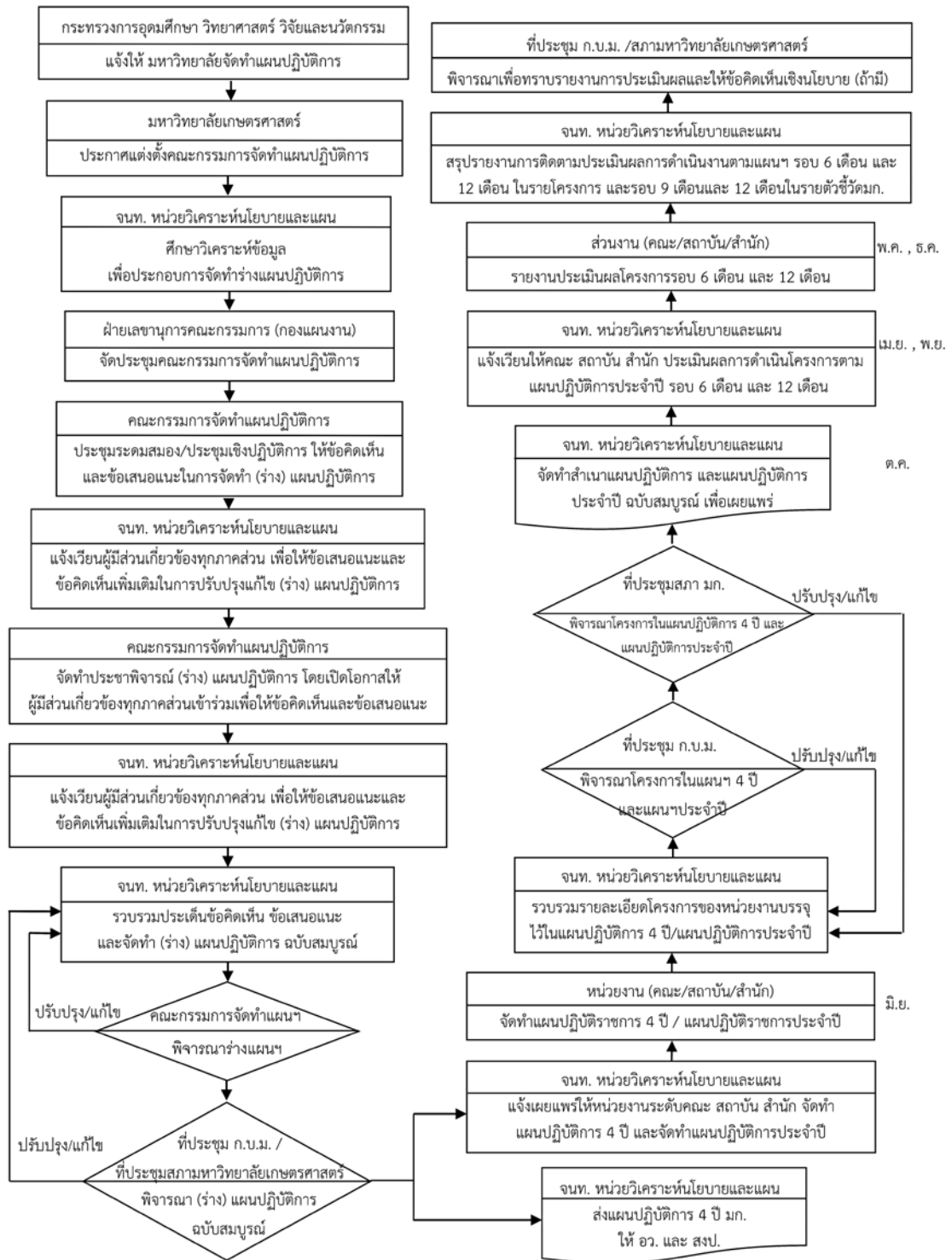
ภาพที่ 5 (ต่อ)

แนวทางในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 6 แนวทางในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 7 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 รายละเอียดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการ	วัน/เดือน/ปี	ขั้นตอนและกิจกรรม
1) การทบทวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ		
	ตุลาคม 2564	<ul style="list-style-type: none"> ➤ คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ➤ กองแผนงาน ดำเนินการ <ol style="list-style-type: none"> 1) ทบทวน/ปรับปรุง กลยุทธ์ ผลผลิตโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดผลผลิต 2) จัดทำฐานข้อมูล MTEF 3) เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พ.ศ. 2560 – 2571) แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 – 2567) กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ (ภาคผนวก ข)
	พฤศจิกายน - ธันวาคม 2564	<ul style="list-style-type: none"> ➤ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ➤ อธิการบดีเห็นชอบแนวทางการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 <ol style="list-style-type: none"> 1) มิติยุทธศาสตร์รัฐบาล 2) มิติพื้นที่กลุ่มจังหวัด/จังหวัด 3) งบลงทุน (ครุภัณฑ์/สิ่งก่อสร้าง) ➤ กองแผนงาน ส่งกรอบวงเงินงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ พ.ศ. 2566 ➤ กองแผนงาน จัดทำกรอบวงเงินงบประมาณเงินรายได้ พ.ศ. 2566
	กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ กองแผนงาน จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ <ol style="list-style-type: none"> 1) แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2) แนวทางการวิเคราะห์งบประมาณและการพัฒนาระบบงบประมาณ
	เมษายน 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ กองแผนงาน ชี้แจงการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กระบวนการ	วัน/เดือน/ปี	ขั้นตอนและกิจกรรม
2) การวางแผนปฏิบัติการ และแผนงบประมาณประจำปี		
	พฤษภาคม - มิถุนายน 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ กองแผนงาน และส่วนงาน ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร (SWOT) ขององค์กร ➤ มหาวิทยาลัยเตรียมความพร้อมการจัดทำโครงการยุทธศาสตร์รัฐบาลและกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 (งบประมาณแผ่นดิน) ➤ ส่วนงานและกองแผนงานจัดทำกรอบงบประมาณแผ่นดินในรายจ่ายประจำ และโครงการเชิงยุทธศาสตร์ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ➤ กองแผนงาน ประสานเตรียมข้อมูลชี้แจงรายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ต่อคณะกรรมการบริหารงบประมาณ ➤ ส่วนงาน จัดทำรายละเอียดงบประมาณ (เงินแผ่นดิน+เงินรายได้) ประจำปีบัญชีตามโครงการ/กิจกรรม ใน (ร่าง) แผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ➤ ส่วนงาน ส่งคำขอของงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ภายในเดือนมิถุนายน 2565
	กรกฎาคม 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ กองแผนงาน จัดประชุมผู้บริหารเสนอโครงการ/กิจกรรมประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ➤ มหาวิทยาลัยและส่วนงาน จัดทำ (ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับทิศทาง เป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2560 - 2571
3) การอนุมัติแผนปฏิบัติราชการ และแผนงบประมาณประจำปี		
	สิงหาคม 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ความเห็นชอบ <ol style="list-style-type: none"> 1) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) งบประมาณประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

กระบวนการ	วัน/เดือน/ปี	ขั้นตอนและกิจกรรม
	กันยายน 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ความเห็นชอบ <ol style="list-style-type: none"> 1) แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) งบประมาณประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
	ตุลาคม 2566	<ul style="list-style-type: none"> ➤ มหาวิทยาลัยดำเนินการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สู่การปฏิบัติ ➤ ส่วนงาน จัดทำเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ให้กองแผนงาน ภายในวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ.2565
4) การกำกับติดตามและประเมินผล		
	มีนาคม 2565 - กันยายน 2565	<ul style="list-style-type: none"> ➤ มหาวิทยาลัยและส่วนงาน รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ พ.ศ. 2566 ทุกเดือนและทุกไตรมาส ➤ มหาวิทยาลัย และส่วนงาน ส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. 2566 ต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1) รอบ 6 เดือน รายงาน ณ สิ้นเดือนมีนาคม 2566 2) รอบ 9 เดือน รายงาน ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2566 3) รอบ 12 เดือน รายงาน ณ สิ้นเดือนกันยายน 2566

บทที่ 6

ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน

ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในช่วงปีบัญชีที่ผ่านมา ผู้จัดทำพบว่าปัญหาและอุปสรรค มีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาอุปสรรคภายในหน่วยงาน

1.1 ส่วนงานของมหาวิทยาลัย (คณะ สถาบัน สำนัก) ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่งผลให้ส่วนงาน ไม่สามารถกำหนดค่าเป้าหมายกลยุทธ์ โครงการ และค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน

1.2 การกำหนดตัวชี้วัดของโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัย ยังไม่สามารถสะท้อนวัตถุประสงค์ของแผน และโครงการต่าง ๆ ภายใต้อันตรายปฏิบัติการ และยังขาด การเชื่อมโยงกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

1.3 มหาวิทยาลัยยังขาดการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดนโยบายเชิงรุก 6U ในด้านที่ ต้องการพัฒนาเป็นการเร่งด่วนโดยเฉพาะประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร หลักสูตร ระบบ สารสนเทศ และการพัฒนาคุณภาพและสภาพแวดล้อม

1.4 การจัดทำแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความล่าช้าไม่ทันตาม ระยะเวลาปีงบประมาณที่กำหนด ส่งผลให้การจัดทำโครงการ/กิจกรรม ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่ กำหนดและไม่สามารถระบุแหล่งงบประมาณที่ชัดเจน

1.5 ขาดฐานข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ที่เป็นสารสนเทศสำหรับผู้บริหารที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจและการวางแผนด้าน งบประมาณ อัตรากำลัง และทรัพยากรด้านอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย

1.6 ขาดระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี

2. ปัญหาอุปสรรคภายนอกหน่วยงาน

งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อดำเนินภารกิจ ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมลดลง ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการ/กิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ทำให้ผลการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1. ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้รวบรวมพลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นกลไก ในการสื่อสารทิศทางการองค์กร และแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้แก่ บุคลากรทุกระดับได้มีความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง รวมถึง จะต้องมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร นิสิต ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้เข้าใจและสนับสนุนการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสม

2. การทบทวนการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ผลผลิต/กิจกรรม ตัวชี้วัดผลสำเร็จและ ค่าเป้าหมายในปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะในด้านที่ต้องการพัฒนาเป็นการเร่งด่วน อาทิเช่น ปัญหาด้านการ พัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการแรงงานของผู้ประกอบการ การพัฒนา ระบบสารสนเทศ และการพัฒนาทางด้านกายภาพและสภาพแวดล้อม เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ไปใช้เป็น ฐานข้อมูลในการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ตัวชี้วัดผลสำเร็จและค่าเป้าหมายในปีถัดไป

3. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ควรวางแผนการใช้งบประมาณเงินรายได้ในการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ เพื่อทดแทนงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรลดลง และเพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้ง มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมร่วมกับหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งควรมีการแสวงหาทุน จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจให้เกิดประสิทธิภาพ

4. พัฒนาฐานข้อมูล (Big Data) ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และทันตามระยะเวลาที่กำหนด

5. ควรจัดการประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้แก่ส่วนงาน โดยการเชิญวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนมาสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และส่วนงาน

6. ควรจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้/อบรมเชิงปฏิบัติการระหว่างกองแผนงานและผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานได้นำเทคนิคและแนวทางปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีไปถ่ายทอดให้แก่อาจารย์/นักวิเคราะห์นโยบายและแผน/ผู้เกี่ยวข้องของส่วนงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และในระดับส่วนงานได้อย่างถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน

1. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มีฐานข้อมูลและสารสนเทศของโครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในอนาคต และเพื่อเป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่ใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และทันต่อสถานการณ์ในการปรับเปลี่ยน แก้ไขแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. จัดทำคู่มือระบบสารสนเทศเพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีผ่านระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง

3. จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ผ่านระบบสารสนเทศ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานของส่วนงานทั้งในส่วนกลาง และวิทยาเขต เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี. 2557. คู่มือแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2557 มหาวิทยาลัยขอนแก่น. กรุงเทพมหานคร. (อัดสำเนา).

_____. 2558. คู่มือการปฏิบัติงาน กองแผนงาน ปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพมหานคร:
กองแผนงาน.

_____. 2558. แนะนำกองแผนงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพมหานคร.
(อัดสำเนา).

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2559. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571). มปท.

_____. 2564. แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 – 2567) มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์. มปท.

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก, หน้า 1-16.

_____. 2558. เล่ม 132 ตอนที่ 66 ก, หน้า 1-24.

ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร. 2546. การประยุกต์ใช้
Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย (Online).

http://www.qa.kmutnb.ac.th/qa_news/2546/QANEWS59_25461101.pdf,
14 เมษายน 2564.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2554. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2560. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคม แห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564. กรุงเทพมหานคร.

_____. 2561. ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580. กรุงเทพมหานคร.

สำนักนายกรัฐมนตรี. 2547. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหาร
ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547. กรุงเทพมหานคร.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี พ.ศ.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมา

(ให้อธิบายที่มาและหลักการของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่เกี่ยวข้อง และความเชื่อมโยงในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีของมหาวิทยาลัย กับยุทธศาสตร์การจ้ดสรรงบประมาณของรัฐบาล วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571) และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 -2567) มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์)

.....

.....

.....

.....

2. กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี

(ให้อธิบายกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี ของมหาวิทยาลัย เช่น การแต่งตั้งคณะทำงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ)

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2
แผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

2. พันธกิจ

.....

.....

.....

3. ค่านิยม

.....

.....

4. อัตลักษณ์

.....

.....

5. เอกลักษณ์

.....

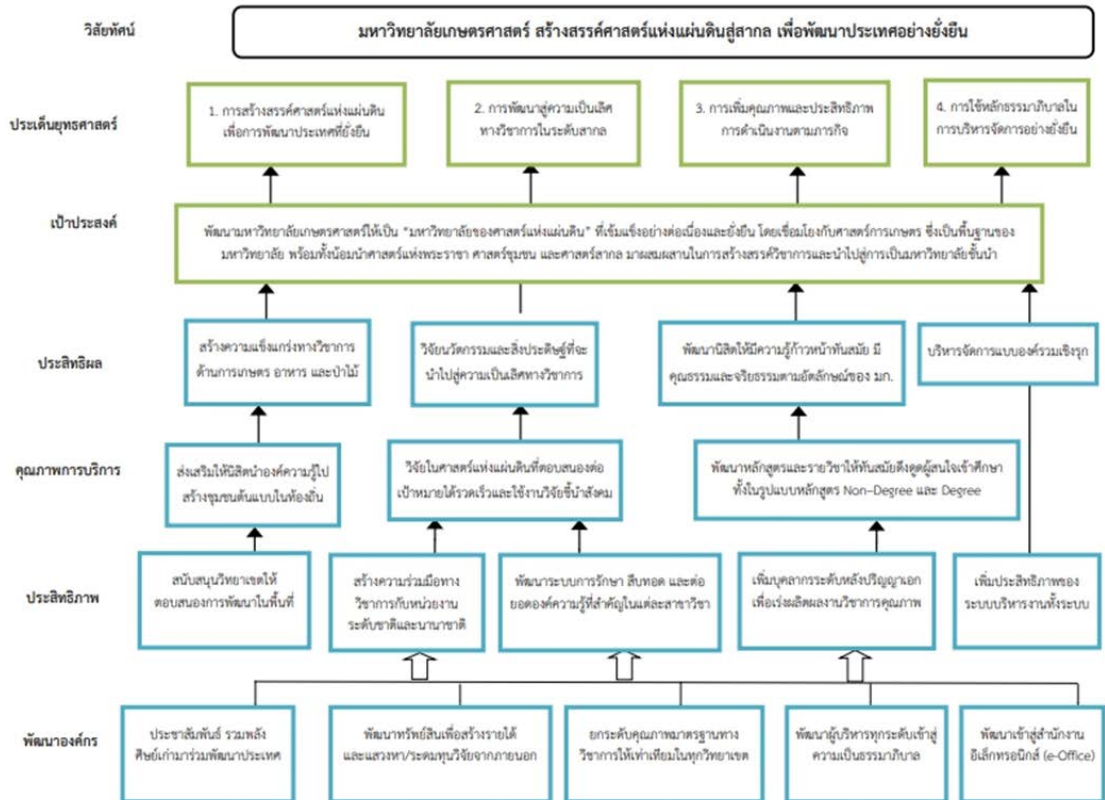
.....

6. ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goals)
1.	1.1 1.2
2.	2.1 2.2
3.	3.1 3.2
4.	4.1 4.2

7. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategies Map)

ตัวอย่าง



8. ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ค่าเป้าหมาย
			ปีที่ผ่านมา	ปีปัจจุบัน
1.	1.1	1.1 1.2 1.3		
2.	2.1	2.1 2.2 2.3		

9. สรุปรายละเอียดแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑

เป้าประสงค์ :

กลยุทธ์/ กลยุทธ์ที่	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)			ผู้รับผิดชอบ	ความสอดคล้อง และเชื่อมโยง กับแผนต่างๆ
			แผ่นดิน	รายได้	รวม		
กลยุทธ์ที่ ๑							
๑	โครงการ.....						(เช่น นโยบายการกำกับ ดูแลองค์กรที่ดี การบริหารความเสี่ยง แผนสำรวจภาวะฉุกเฉิน)
๒	โครงการ.....						
กลยุทธ์ที่ ๒							

10. สรุบบงบประมาณที่ใช้ในแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ. จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์และประเภทงบรายจ่าย

ประเด็นยุทธศาสตร์	งบประมาณ ที่ได้รับจัดสรร (ล้านบาท) ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒										
	เงินแผ่นดิน			เงินรายได้			งบอื่นๆ	รวมทั้งสิ้น			
	งบดำเนินการ	งบลงทุน	รวม	งบดำเนินการ	งบลงทุน	รวม		งบดำเนินการ	งบลงทุน	งบอื่นๆ	รวม
๑											
๒											
๓											
๔											
๕											
๖											
๗											

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ.

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ ๑
 สรุปข้อมูลผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการ
 ตามแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี พ.ศ.

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินการ							
	กลยุทธ์ (ระบุจำนวน)	ตัวชี้วัด (ระบุจำนวน)	ดำเนินการแล้ว เป็นไปตามแผนและเป้าหมาย		เริ่มดำเนินการแล้ว แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย		ยังไม่ได้ดำเนินการ	
			จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖								
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๗								
รวม								

ส่วนที่ ๒
สรุปข้อมูลผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ โครงการ และระดับของผลงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่

เป้าประสงค์ :

ระดับผลงาน

- ๓ ดำเนินการแล้ว เป็นไปตามแผนและเป้าหมาย
- ๒ อยู่ในระหว่างดำเนินการ ยังไม่บรรลุเป้าหมาย
- ๑ ยังไม่ได้ดำเนินการ

กลยุทธ์	โครงการ	ระดับผลงาน
๑.๑ กลยุทธ์		
๑.๑.๑		
๑.๑.๒		
๑.๒ กลยุทธ์		
๑.๒.๑		
๑.๒.๒		
๑.๒.๓		

ส่วนที่ ๓
แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่

เป้าประสงค์ :

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	หน่วย นับ	ค่า เป้าหมาย	ผลการ ดำเนินงาน	รายละเอียดผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... (รอบ.....เดือน ระหว่าง.....ถึง.....)	ผู้รับผิดชอบ	ปัญหาอุปสรรค
๑.๑ กลยุทธ์ที่ ๑							
	๑.๑.๑ โครงการ						
	รายละเอียดตัวชี้วัด ๑)						
	๑.๑.๒ โครงการ						
	รายละเอียดตัวชี้วัด ๑)						
๑.๒ กลยุทธ์ที่ ๒							
	๑.๒.๑ โครงการ						
	รายละเอียดตัวชี้วัด ๑)						

ภาคผนวก ค

ระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และ
นโยบายและทิศทางการพัฒนาของแผน 3 ระดับ
ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560

ระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่ทำการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 13 ให้คณะรัฐมนตรี ให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรีเมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้วให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสำนักงบประมาณ ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินเสนอคณะรัฐมนตรี พิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผลผูกพันคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น

มาตรา 14 ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม มาตรา 13 ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อย่างน้อยจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ ประมาณการรายได้ และรายจ่ายและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการและการติดตามประเมินผล

มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน 4 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมาตรา 13

ในแต่ละปีงบประมาณ ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงานรวมทั้งงบประมาณการรายได้และรายจ่ายและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ

เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใด ตามวรรคสองแล้ว ให้สำนักงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการ ดังกล่าว

ในกรณีส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใด หรือภารกิจใด ไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น

เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

2. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อนำพาชุมชน สังคม และประเทศชาติไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นศาสตร์แห่งแผ่นดิน

มาตรา 22 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย
อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย

มาตรา 37 อธิการบดีเป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั้งปวง และให้มีอำนาจหน้าที่

(5) จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน รวมทั้งติดตาม
ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

3. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

หมวด 1 บททั่วไป

มาตรา 5 การจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(1) พัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการหรือวิชาชีพที่ตนถนัด
สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกได้

(2) พัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะ
ที่จำเป็น เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ เข้าใจสังคมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถ
ปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรองรับสังคมโลกที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว
ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ร่วมกันแก้ปัญหาสังคม และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

(3) ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และต้องเชื่อมโยงกับการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า
เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทรัพยากรบุคคลของประเทศในการเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
รวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและ
การศึกษาตลอดชีวิต

มาตรา 6 ให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาความรู้ จัดการเรียนการสอน การวิจัยและการ
สร้างนวัตกรรม ตลอดจนการปฏิบัติหน้าที่อื่นให้สอดคล้องกับมาตรา 5

มาตรา 7 รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสถาบันอุดมศึกษา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา

นอกจากงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาตามวรรคหนึ่ง สถาบันอุดมศึกษาพึงจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษานั้น เพื่อการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยและนวัตกรรม

หมวด 4 หน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ 1 หน้าที่และอำนาจ

มาตรา 26 สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

- (1) การจัดการศึกษา
- (2) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม
- (3) การบริการวิชาการแก่สังคม
- (4) การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
- (5) หน้าที่และอำนาจอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของประเทศในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ให้แก่ประเทศ การพัฒนากำลังคนของประเทศ และการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทย พัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และมีพลเมืองที่มีคุณภาพ

การดำเนินการตาม (2) โดยใช้งบประมาณแผ่นดินต้องสอดคล้องกับแนวทางที่สถานนโยบาย กำหนด

หมวด 6 ทรัพยากรอุดมศึกษา

ส่วนที่ 1 การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการอุดมศึกษา

มาตรา 45 การทำคำขอและการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอุดมศึกษา ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) งบบุคลากรซึ่งเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐในสังกัดของกระทรวง ให้สถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวทำคำขอเสนอต่อสำนักงบประมาณโดยตรง และให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้เต็มตามกรอบอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐในสังกัดของกระทรวงแต่ละแห่ง

(2) งบดำเนินงานและงบรายจ่ายอื่นซึ่งเป็นงบประจำ รวมทั้งงบลงทุนอื่นที่ไม่ใช่งบลงทุนตาม (3) ให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวงทำคำขอเสนอต่อสำนักงบประมาณโดยตรง และให้สำนักงบประมาณจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปหรืองบลงทุน แล้วแต่กรณีให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวง เพื่อให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา โดยต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

(3) งบลงทุนและงบเงินอุดหนุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา และการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ และเงินอุดหนุนจากกองทุน ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามกฎหมายว่าด้วยสถานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เพื่อใช้ในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม

(4) การจัดสรรเงินเข้ากองทุนให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้แก่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อพัฒนา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

การจัดสรรงบประมาณตาม (3) ต้องทำข้อตกลงการพัฒนากิจการอุดมศึกษากับสำนักงานปลัดกระทรวง หรือข้อตกลงการวิจัยและนวัตกรรมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แล้วแต่กรณี

**นโยบายและทิศทางการพัฒนาของแผน 3 ระดับ ตามมติคณะรัฐมนตรี
(เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560)**

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 เห็นชอบการจำแนกระดับของแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

แผนระดับที่ 1 คือ แผนยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน

แผนระดับที่ 2 คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคง

แผนระดับที่ 3 คือ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 สู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณี หรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

วิสัยทัศน์

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

เป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง

เป้าหมาย

(1) ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

(1) การรักษาความสงบภายในประเทศ การพัฒนาและเสริมสร้างความจงรักภักดีต่อสถาบันหลักของชาติ การเสริมสร้างการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่มีเสถียรภาพและมีธรรมาภิบาล เพื่อเสริมสร้างคนในทุกภาคส่วนให้มีความเข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เป้าหมาย

- (1) ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน
- (2) ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

- (1) การเกษตรสร้างมูลค่า
- (2) สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

เป้าหมาย

- (1) คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ 21
- (2) สังคมไทย มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

- (1) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- (2) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

- (3) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม
- (4) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
- (5) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

เป้าหมาย

- (1) สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ
- (2) กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกระดับ
- (3) เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งพาตนเองและการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

- (1) การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ
- (2) การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี
- (3) การเสริมสร้างพลังทางสังคม
- (4) การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่น การพึ่งตนเองและการจัดการตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมาย

- (1) อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืนและมีสมดุล

(2) ยกกระต๊อบกระบวนทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมบนหลักของการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

- (1) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
- (2) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- (3) ยกกระต๊อบกระบวนทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เป้าหมาย

(1) ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมตอบสนองความต้องการประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส

(2) ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 8 ประเด็นหลัก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง คือ

(1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

(2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการ

(3) ภาครัฐมีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง

(4) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม

(5) ภาครัฐมีความโปร่งใส

2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ประกอบด้วย 23 ประเด็น ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวข้องหลัก มีดังนี้

ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

เป้าหมายระดับประเด็น : คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้

เป้าหมายระดับประเด็น : คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ประเด็นที่ 15 พลังทางสังคม

เป้าหมายระดับประเด็น : ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมเพิ่มขึ้น

3. แผนการปฏิรูปประเทศ ประกอบด้วย 11 ด้าน ซึ่งด้านที่เกี่ยวข้องหลัก มีดังนี้

- 3.1 แผนปฏิรูปด้านการศึกษา
- 3.2 แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม
- 3.3 แผนปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องหลัก มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและ
ธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม

5. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้อง
ทั้งหมด

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีด
ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

6. ยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563–2580
ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งหมด

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตกำลังคนและพัฒนาระบบจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของประเทศและสร้างระบบนิเวศ
การวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจฐานรากด้วย อววน.

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการ ปฏิรูปการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

7. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี (พ.ศ. 2560 – 2571)

วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน สู่สากล เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างคนที่มีปัญญา รู้เหตุรู้ผล อยู่ในคุณธรรม และมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม
2. สละสมภูมิปัญญา สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนสร้างผลงานที่มีมาตรฐาน สามารถแข่งขันได้
3. ร่วมพัฒนากับชุมชนและรับผิดชอบต่อสังคม
4. สืบสาน ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม และดำรงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
5. บริหารทรัพยากรมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ค่านิยมหลัก (Core Value)

มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน สืบสานสามัคคี มีคุณธรรม

เอกลักษณ์ (Uniqueness)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งสร้างศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติ

อัตลักษณ์ (Identity)

สำนึกดี (Integrity) มุ่งมั่น (Determination) สร้างสรรค์ (Knowledge Creation)
สามัคคี (Unity)

เป้าหมาย (Goals)

พัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้เป็น “มหาวิทยาลัยของศาสตร์แห่งแผ่นดิน” ที่เข้มแข็งอย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน โดยเชื่อมโยงกับศาสตร์การเกษตรซึ่งเป็นพื้นฐานของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งน้อมนำศาสตร์ แห่งพระราชา ศาสตร์ชุมชน และศาสตร์สากล มาผสมผสานในการสร้างสรรค์ วิชาการและนำไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำอันประกอบด้วย

- 1) มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)
- 2) มหาวิทยาลัยแห่งเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital University)
- 3) มหาวิทยาลัยวิจัย (Research University)
- 4) มหาวิทยาลัยระดับโลก (World Class University)
- 5) มหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม (Social Responsibility University)
- 6) มหาวิทยาลัยแห่งความสุข (Happiness University)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

แนวทางการบริหารและพัฒนา

- 1) มุ่งสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการด้านการเกษตร อาหาร และป่าไม้
- 2) มุ่งให้บริการประชาชนและเกษตรกรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ส่งเสริมให้นิสิตนำองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยไปสร้างชุมชนต้นแบบในท้องถิ่นเกิด ของตน หรือชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย วิทยาเขต หรือศูนย์/สถานีวิจัย
- 4) มุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ โดยรวมพลังศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ทั้งแผ่นดิน ร่วมพัฒนามหาวิทยาลัยและพัฒนาประเทศ
- 5) สนับสนุนการพัฒนาวิทยาเขตเพื่อตอบสนองการพัฒนาในพื้นที่
- 6) ส่งเสริมการบริการทางวิชาการ

6.1) สร้างความพร้อมในการผลักดันผลงานของมหาวิทยาลัยสู่สังคม เชิงพาณิชย์
เชิง สาธารณะ และเชิงนโยบาย

6.2) พัฒนาระบบการให้บริการทางวิชาการสู่สังคมเชิงรุก

6.3) สนับสนุนโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบ โดยบูรณาการองค์ความรู้ในสาขาวิชา
ที่หลากหลาย มาส่งเสริมพัฒนาอาชีพและการดำรงชีวิตภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ให้ชุมชน
สามารถยกระดับ รายได้ให้ก้าวข้ามจากระดับต่ำสู่ระดับปานกลาง และจากระดับปานกลางสู่ระดับสูง

6.4) สนับสนุนการเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการ และการออกสื่อสาธารณะ เพื่อให้
มหาวิทยาลัย ได้แสดงบทบาทที่โดดเด่น ในการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาสังคม ปัญหาสาธารณะ
หรือวิกฤตระดับชาติ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาในด้านต่างๆ ของประเทศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล แนวทางการ
บริหารและพัฒนา**

แนวทางการบริหารและพัฒนา

1) ด้านการวิจัย นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ เช่น

1.1) สนับสนุนการวิจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.2) แสวงหาและระดมทุนวิจัยจากภายนอกที่มุ่งเน้นงานวิจัยซึ่งเป็นทิศทางหลัก
ของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเกษตร อาหาร และป่าไม้

1.3) ใช้งานวิจัยชั้นนำสังคม เสริมสร้างบทบาทผู้นำสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน
โดยสนับสนุนการตีพิมพ์เอกสารวิชาการเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิง และเอกสารวิชาการที่ตีพิมพ์ใน
วารสารวิชาการระดับ นานาชาติ

1.4) วิจัยในศาสตร์แห่งแผ่นดินที่ตอบสนองต่อเป้าหมายอย่างรวดเร็วและจริงจัง
เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่าง
แท้จริง

2) ด้านบุคลากร เช่น

2.1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงผลงานในเวทีระดับโลก

3) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น

3.1) จัดให้มีห้องปฏิบัติการขั้นสูงที่มีความพร้อมในการสร้างผลงานระดับสากลตามความพร้อมของคณะนักวิจัยหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3.2) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการความเป็นเลิศทางวิชาการ

4) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ เช่น

4.1) สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานระดับชาติและนานาชาติ

5) ด้านการบริหารงานวิจัย เช่น

5.1) เพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยของบุคลากรและนิสิต

5.2) สนับสนุนงานวิจัยที่มีศักยภาพนำไปใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ รวมทั้งเชิงพาณิชย์

5.3) จัดระบบสนับสนุน เช่น การให้รางวัล การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรการจัดระบบที่เอื้อต่อการวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ แนวทางการบริหารและพัฒนา

แนวทางการบริหารและพัฒนา

1) ด้านการเรียนการสอน เช่น

1.1) การพัฒนาบุคลากร เช่น

- 1.1.1) เสริมทักษะด้านภาษาให้แก่บุคลากร
 - 1.1.2) มอบหมายงานให้บุคลากรอย่างเป็นธรรมและเป็นระบบ สามารถวัดผลงานได้
 - 1.1.3) เพิ่มบุคลากรระดับหลังปริญญาเอก (Post-Doctoral) เพื่อเร่งผลิตผลงานทาง วิชาการที่มีคุณภาพและมีคุณประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ
 - 1.1.4) พัฒนาระบบการรักษา สืบทอด และต่อยอดองค์ความรู้ที่สำคัญของบุคลากรในแต่ละสาขาวิชา รายวิชา และหลักสูตร เพื่อไม่ให้สูญหายพร้อมการเกษียณอายุ
- 1.2) การพัฒนาหลักสูตร เช่น
 - 1.2.1) สนับสนุนการทำหลักสูตรนานาชาติ
 - 1.2.2) พัฒนาหลักสูตรใหม่ให้ทันสมัย
 - 1.2.3) พัฒนารายวิชาให้ทันสมัยจากผลงานวิจัยและวิชาการของมหาวิทยาลัย และสามารถดึงดูดผู้สนใจเข้าศึกษา ทั้งในรูปแบบหลักสูตร Non-Degree และ Degree
 - 1.2.4) จัดทำสื่อการเรียนการสอนและเผยแพร่องค์ความรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการเป็นผู้นำด้านการนำเสนอด้านการเรียนการสอนให้กับมหาวิทยาลัย
 - 1.2.5) สร้างแรงจูงใจและพัฒนาหลักสูตรที่เอื้อต่อการดึงดูดนักเรียนต่างชาติ เข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย
 - 1.2.6) ยกระดับคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการให้เท่าเทียมในทุกวิทยาเขต
 - 1.3) การพัฒนาคุณภาพนิสิต เช่น
 - 1.3.1) สร้างแรงจูงใจให้นักเรียนและนิสิตเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

1.3.2) ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร และเสริมหลักสูตรที่มุ่ง
ให้นักศึกษามีโอกาส ร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น

1.3.3) สนับสนุนให้นักศึกษามีความรู้ภาษาต่างประเทศมากกว่า 1 ภาษา

1.3.4) สนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ เพื่อเตรียมนิสิตให้มี
วุฒิภาวะทางอาชีพ พร้อมสู่โลกการทำงาน

1.3.5) พัฒนานิสิตให้มีความรู้ที่ก้าวหน้าทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรมตาม
อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ

1.3.6) พัฒนานิสิตให้มีวินัยในตนเอง มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย จิตใจ พร้อม
รับการเปลี่ยนแปลง

2) ด้านการดำเนินงานบูรณาการศิลปะและวัฒนธรรม เช่น

2.1) สร้างจิตสำนึกความเป็นไทย ร่วมกันอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม
และภูมิปัญญา ให้มั่นคงและยั่งยืน

2.2) ส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจและอุดมคติที่สร้างสรรค์และเหมาะสมให้กับ
บุคลากร และนิสิต

2.3) จัดให้มีหน่วยงานเฉพาะดูแลด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้
เป็นเจ้าภาพหลักรับผิดชอบ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน แนวทาง
การบริหารและพัฒนา**

แนวทางการบริหารและพัฒนา

1) ด้านการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น

1.1) จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1.2) ควบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกันให้อยู่ด้วยกัน และยุบรวมหน่วยงานย่อยที่มีบุคลากรน้อยให้เป็นหน่วยเดียวกัน

1.3) พิจารณาทบทวนการปรับโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2) ด้านกายภาพ เช่น

2.1) พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)

3) ด้านการเงินและการบัญชีเช่น

3.1) การจัดทำระบบการเงินและการบัญชีที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4) ด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

4.1) พัฒนาระบบประเมินผลที่เป็นธรรมในทุกระดับ

4.2) วิเคราะห์ภาระงานที่เป็นระบบและเป็นธรรม

5) ด้านการบริหารงานทั่วไป เช่น

5.1) เพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารงานทั้งระบบ บริหารจัดการแบบองค์รวมเชิงรุก

5.2) พัฒนาผู้บริหารทุกระดับเข้าสู่ความเป็นธรรมาภิบาล

5.3) ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับคณะ สถาบัน สำนัก มีบทบาทในการพัฒนาและสร้างสรรค์ ผลงานที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

5.4) ให้ความสำคัญกับการทำงานวิจัยสถาบันเพื่อการพัฒนาองค์กร

5.5) บูรณาการการทำงานระหว่างส่วนงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน บูรณาการข้อมูลและองค์ความรู้มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

5.6) ปรับระบบและวิธีการทำงานให้รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้สร้างรายได้ของหน่วยงาน ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.7) รักษาเอกลักษณ์และการสื่อสารของมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม ปรับภาพลักษณ์ใหม่ (Rebranding)

5.8) การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

6) ด้านการจัดการทรัพย์สิน เช่น

6.1) พัฒนาทรัพย์สินเพื่อสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

7) ด้านสารสนเทศ เช่น

7.1) จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารของทั้งมหาวิทยาลัย

7.2) พัฒนาเข้าสู่สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์(e-Office)

8) ด้านจุดเน้นของวิทยาเขตและส่วนงาน เช่น

8.1) กำหนดภารกิจหลักที่เป็นจุดเน้นระดับวิทยาเขตให้ชัดเจนตามภูมิสังคม โดยเชื่อมโยงกับศาสตร์การเกษตรซึ่งเป็นพื้นฐานของมหาวิทยาลัย และคำนึงถึงภารกิจเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับภารกิจอื่นที่ เข้มแข็งและสอดคล้องกับสาขาวิชาที่เปิดสอนด้วย

8.2) กำหนดจุดเน้นและเอกลักษณ์ของส่วนงานให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนงาน และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่าง เป็นรูปธรรม

9) ด้านการประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

8. แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 – 2567) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปรัชญา

เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่นในการสั่งสมเสาะแสวงหา และพัฒนาความรู้ให้ เกิดความเจริญงอกงามทางภูมิปัญญาที่เพียบพร้อมด้วย วิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้แนะทิศทางการสืบทอดเจตนารมณ์ที่ดีของสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความป็นอารยะของชาติ

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ วิจัย และสร้างนวัตกรรมระดับโลก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของศาสตร์แห่งแผ่นดิน

พันธกิจ

1. สร้างองค์ความรู้จากงานวิจัย นวัตกรรม และถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. สร้างสมรรถนะกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของประเทศและของโลกในทุกช่วงวัย
3. สร้างต้นแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต สังคมและชุมชน

เป้าประสงค์

1. งานวิจัย งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ที่มีคุณภาพ มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ และมีศักยภาพสามารถตอบโจทย์การพัฒนาทางการเกษตร อาหาร ป่าไม้ ประมง สัตวแพทย์ และอุตสาหกรรมเป้าหมายของไทย
2. บัณฑิตมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และเป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

3. มหาวิทยาลัยแห่งสังคมฐานความรู้บนพื้นฐานพหุวัฒนธรรม และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้อย่างหลากหลายรูปแบบ

เอกลักษณ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มุ่งสร้างศาสตร์ แห่งแผ่นดินเพื่อความกินดีอยู่ดีของชาติ

อัตลักษณ์

สร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดินเพื่อการกินดีอยู่ดีของชาติและของประชาคมโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างสรรค์ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน กลุ่มอุตสาหกรรมเครือข่าย และภาคประชาชน เพื่อพัฒนาหลักสูตรบูรณาการ หลักสูตรตามความโดดเด่นของคณะและวิทยาเขต และพัฒนาหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนางานวิจัยและงานบริการวิชาการ รวมทั้งผลักดัน ผลงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ที่ตอบสนองนโยบาย ของรัฐในการแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร อาหาร ป่าไม้ ประมง ทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิศวกรรมศาสตร์ พลังงานและวิทยาศาสตร์สุขภาพ แก่ชุมชนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการศึกษา การเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่น รองรับ กลุ่มเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 3 สนับสนุนให้คณาจารย์ นักวิจัย นิสิต และบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยเข้าไปเป็นกำลังหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน สร้างการมีส่วนร่วมของ ชุมชน และสร้างชุมชนต้นแบบ พัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนบริเวณโดยรอบ มหาวิทยาลัย วิทยาเขต ศูนย์ และสถานี ตลอดจนถึงจังหวัดใกล้เคียง ให้ดียิ่งขึ้นพัฒนาสถานีวิจัยของ มก.ให้เป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศจากองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาระบบสื่อสารสังคมในทุกศาสตร์และทุกด้านเพื่อชี้นำประเทศ โดยมุ่งเน้นด้านการเกษตร อาหาร ป่าไม้ ประมง สิ่งแวดล้อม สัตวแพทยศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติ วิศวกรรม พลังงานและวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อใช้ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และถ่ายทอดสู่ประชาชนและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยข้ามศาสตร์เพื่อให้เกิดความหลากหลายและมีมาตรฐานวิชาการในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนางานวิจัยสู่การผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์และในเชิงนโยบาย สามารถตอบโจทย์ที่เป็นประเด็นเด่นของไทย พร้อมทั้งตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานนวัตกรรมสู่สาธารณะได้อย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับชาติและระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาศักยภาพและความพร้อม (Mobility) ของอาจารย์ บุคลากรและนิสิตสู่สากล พัฒนาทักษะทางภาษาเพื่อรองรับการบริการนิสิตต่างชาติและบุคลากรต่างชาติ

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Networking) ทางการศึกษา และการวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ และส่งเสริมให้นิสิตชาวต่างประเทศมาศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการบริหารจัดการ การมอบหมายภาระงาน และการประเมินบุคลากรอย่างเป็นธรรมและเป็นระบบ สามารถวัดผลได้ รวมทั้งสร้าง Well-being การทำงานอย่างมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความสอดคล้องและความเชื่อมโยงกระบวนการทำงานแต่ละภารกิจทั้งระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างจิตสำนึกความเป็นไทยร่วมกับการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาให้มั่นคงและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคม เพื่อส่งเสริมการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

กลยุทธ์ที่ 5 เสริมสร้างสุขภาวะทางกายและจิตใจให้กับบุคลากรและนิสิต

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ที่เหมาะสมกับภารกิจหลักของส่วนงาน เพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การจัดระบบการเงินและบัญชี การบริหารงบประมาณ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 3 การบริหารงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการขับเคลื่อน EdPEx อย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร (KU-IQA)

กลยุทธ์ที่ 4 การติดตามประสิทธิภาพการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มศักยภาพในการบริหารและจัดหาทรัพยากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 1 จัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการจัดหารายได้โดยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่ดิน พื้นที่ใช้สอย สิ่งปลูกสร้าง และทรัพย์สิน

กลยุทธ์ที่ 5 การบริหารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต อย่างฉับพลัน

ภาคผนวก ง

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของแผนในระดับต่าง ๆ และ
ยุทธศาสตร์การบริหารและแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ความมั่นคง	การสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	การพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	การสร้างโอกาสความ เสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม	การสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ
แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	(1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและ บริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำ อยู่อย่างริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและ วิสาหกิจขนาดย่อม ยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจไทย (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (10) การปรับเปลี่ยน ค่านิยมและ วัฒนธรรม (11) ศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนา การเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้ คนไทยมีสุขภาวะ ที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำ อยู่อย่างริยะ (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาค และหลักประกัน ทางสังคม (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมือง นำอยู่อย่างริยะ (18) การเติบโตอย่าง ยั่งยืน (19) การบริหารจัดการ น้ำทั้งระบบ (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (20) การบริการ ประชาชนและ ประสิทธิภาพ ภาครัฐ (21) การต่อต้านการ ทุจริตและ ประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและ กระบวนการ ยุติธรรม (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ความมั่นคง	การสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	การพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	การสร้างโอกาสความ เสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม	การสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ
แผนการปฏิรูป ประเทศ	(1) ด้านการเมือง (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการ ยุติธรรม	(5) ด้านเศรษฐกิจ (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยี สารสนเทศ	(12) ด้านการศึกษา (13) ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	(7) ด้านสาธารณสุข (9) ด้านสังคม	(6) ด้านทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม (10) ด้านพลังงาน	(2) ด้านการบริหาร ราชการแผ่นดิน (11) ด้านการป้องกัน และปราบปราม การทุจริตและ ประพฤติมิชอบ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 -2564)	(5) เสริมสร้างความ มั่นคงแห่งชาติ เพื่อการ พัฒนา ประเทศสู่ความ มั่งคั่งและยั่งยืน (10) ความร่วมมือ ระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา	(3) สร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจและ แข่งขันได้อย่าง ยั่งยืน (7) พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบ โลจิสติกส์ (8) พัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม (9) การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่ เศรษฐกิจ (10) ความร่วมมือ ระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา	(1) เสริมสร้างและ พัฒนาศักยภาพทุน มนุษย์ (8) พัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม (8) การพัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม	(2) สร้างความเป็น ธรรมและลดความ เหลื่อมล้ำในสังคม (8) การพัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม (9) การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่ เศรษฐกิจ	(4) การเติบโตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อ การพัฒนาที่ ยั่งยืน (9) การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่ เศรษฐกิจ	(6) บริหารจัดการใน ภาครัฐ การ ป้องกันการ ทุจริต ประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาล ใน สังคมไทย

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ความมั่นคง	การสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	การพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	การสร้างโอกาสความ เสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม	การสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ
นโยบายรัฐบาล 11 ข้อ	(1) ป้องกันเขตอุตสาหกรรม พระมหากษัตริย์ (2) รักษาความมั่นคง/ การต่างประเทศ	(6) เพิ่มศักยภาพทาง เศรษฐกิจ (7) ส่งเสริมบทบาท/ ใช้โอกาสใน AEC (8) พัฒนา/ใช้ประโยชน์ วิทยาศาสตร์/วิจัย/ นวัตกรรม	(4) ศึกษาเรียนรู้/ ทำนุบำรุงศาสนา/ ศิลปวัฒนธรรม	(3) ลดเหลื่อมล้ำ/ โอกาสเข้าถึง บริการของรัฐ (5) ยกระดับคุณภาพ บริการสาธารณสุข	(9) รักษาความมั่นคง/ สร้างสมดุล ทรัพยากร	(10) ราชการแผ่นดินมี ธรรมาภิบาล/ ป้องกันทุจริต (11) ปรับปรุงกฎหมาย/ กระบวนการ ยุติธรรม
แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564)	(1) การจัดการศึกษา เพื่อความมั่นคง ของสังคมและ ประเทศชาติ	(2) การผลิตและพัฒนา กำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีด ความสามารถใน การแข่งขันของ ประเทศ	(3) การพัฒนา ศักยภาพคน ทุกช่วงวัย และ การสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้	(4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียม ทางการศึกษา	(5) การจัดการศึกษา เพื่อสร้างเสริม คุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	(6) การพัฒนา ประสิทธิภาพของ ระบบบริหารจัด การศึกษา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	ความมั่นคง	การสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	การพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน	การสร้างโอกาสความ เสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม	การสร้างการเติบโต บนคุณภาพชีวิตที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม	การปรับสมดุลและ พัฒนาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ
ยุทธศาสตร์ มก. ระยะ 12 ปี (พ.ศ.2560-2571) และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2564 – 2567) มก.		(1) การสร้างสรรค์ ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืน (2) การพัฒนาสู่ความ เป็นเลิศทาง วิชาการในระดับ สากล (5) การเพิ่มศักยภาพ ในการบริหารและ จัดหาทรัพยากร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง	(1) การสร้างสรรค์ ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืน (2) การพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศทาง วิชาการในระดับ สากล (3) การเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ตามภารกิจ	(1) การสร้างสรรค์ ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืน (2) การพัฒนาสู่ ความเป็นเลิศทาง วิชาการในระดับ สากล (3) การเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพ การดำเนินงาน ตามภารกิจ	(1) การสร้างสรรค์ ศาสตร์แห่งแผ่นดิน เพื่อการพัฒนา ประเทศที่ยั่งยืน (4) การใช้หลักธรร มาภิบาลในการ บริหารจัดการ อย่างยั่งยืน	(4) การใช้หลัก ธรรมาภิบาลใน การบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน (5) การเพิ่มศักยภาพ ในการบริหารและ จัดหาทรัพยากร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง