

## บทที่ 2

### เอกสารและงานประเมินที่เกี่ยวข้อง

การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2560 คณะกรรมการดำเนินงานขอเสนอเอกสารและงานประเมินที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
  - 1.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ ของมหาวิทยาลัย
  - 1.2 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
2. การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
  - 2.1 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิต
  - 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา
  - 2.3 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะองค์การที่ประสบความสำเร็จ
3. แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
คณะ / สำนัก
  4. การบริหารงบประมาณ
  5. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน
    - 5.1 ความหมายของการประเมิน
    - 5.2 ความเป็นมาของการประเมิน
    - 5.3 กระบวนการประเมิน
    - 5.4 ประเภทของการประเมิน
    - 5.5 เกณฑ์การประเมิน

## 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ระหว่างปีการศึกษา 2559 - 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและอัตลักษณ์ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ดังนี้

### 1.1 ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

**ปรัชญา** : สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

**วิสัยทัศน์** : เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏต้นแบบ ที่น้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริ บูรณาการกับการปฏิบัติการกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่มีคุณค่าสู่ท้องถิ่น ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

**พันธกิจ** : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม กำหนดพันธกิจไว้ 4 พันธกิจ คือ

1. เพิ่มคุณค่าการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแบบบูรณาการโดยการน้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริ
2. ผลิตบัณฑิตโดยเน้นบัณฑิตนักปฏิบัติด้วยกระบวนการบูรณาการการวิจัยและพัฒนาแก้ไขปัญหาท้องถิ่น
3. สร้างองค์ความรู้ด้วยหลักสูตรที่สามารถรองรับสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. จัดการระบบการภายในโดยเน้นการบริหารแบบจัดการตัวเอง เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

**อัตลักษณ์** : บัณฑิตนักปฏิบัติ ซื่อสัตย์ อดทน พร้อมพัฒนาตน

**เอกลักษณ์** : มหาวิทยาลัยสร้างคนพัฒนาท้องถิ่น

### 1.2 ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมีแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ 4 ยุทธศาสตร์ และมีแนวทางในการดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

**1.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาระบบการเรียนรู้สู่บัณฑิตนักปฏิบัติอย่างมืออาชีพ เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

#### เป้าประสงค์

1. บุคลากรสายวิชาการ มีศักยภาพและจิตวิญญาณความเป็นครู สามารถเป็นต้นแบบได้
2. บัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพ มีความรู้ คู่คุณธรรม เป็นที่พึ่งของชุมชน และท้องถิ่นโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน
3. บัณฑิตมีวินัย ซื่อสัตย์ มีจิตสาธารณะ รักสิ่งแวดล้อม ภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย และท้องถิ่น
4. บัณฑิตมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

#### กลยุทธ์และมาตรการดำเนินงาน

1. พัฒนาระบบการสรรหานักศึกษาและบุคลากรที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพ

1.1 พัฒนาระบบการสรรหาและการเตรียมความพร้อมนักศึกษาที่เข้มแข็งให้สอดคล้องกับศาสตร์และภารกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและเป็นนักปฏิบัติ เพื่อเป็นต้นแบบแก่นักศึกษา

1.3 พัฒนาหลักสูตรโดยน้อมนำคุณธรรมจริยธรรมและความรู้ ตามแนวพระราชดำริมาบูรณาการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนและอยู่บนฐานความต้องการที่แท้จริงจากท้องถิ่นโดยเน้นกลุ่มวิชาตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะเวลา 10 ปี

## 2. พัฒนาระบบการเรียนรู้พื้นฐานของท้องถิ่น

2.1 จัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับนักศึกษาที่มีความสามารถหลากหลาย ให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

2.2 ออกแบบและจัดประสบการณ์การเรียนรู้และสภาพแวดล้อม การเรียนในสภาพจริงเพื่อให้ นักศึกษารู้เข้าใจและสามารถลงมือปฏิบัติ

2.3 สร้างแผนพัฒนาการจัดกิจกรรมนักศึกษาที่บูรณาการเนื้อหาวิชาวิทยากับงานกิจกรรมให้เป็นเนื้อเดียวกันเพื่อหนุนเสริมคุณลักษณะบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา และความเป็นราชภัฏ โดยเน้นกิจกรรมที่เสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม ตามแนวพระราชดำริที่เกิดขึ้นรูปธรรมตามหลักวิชาเพื่อแก้ปัญหาได้

2.4 สร้างระบบเสริมสร้างคุณค่าและเชิดชูนักศึกษาและศิษย์เก่าที่มีวินัย ซื่อสัตย์มีจิตสาธารณะรักษาสีเสื้อสวมภาคภูมิใจสถาบันและท้องถิ่น (คุณธรรมจริยธรรม) เพื่อสร้างต้นแบบที่จะเป็นแรงจูงใจในการลงมือทำดีแก่นักศึกษาอื่นๆ

2.5 พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยถ่ายทอดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านระบบการเรียนการสอนออนไลน์

**1.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** ปฏิรูปการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวทางตามพระราชดำริ

### เป้าประสงค์

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามเป็นที่พึงของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีงานวิจัยและการบริการวิชาการที่เป็นต้นแบบและมีชื่อเสียงด้านการพัฒนาท้องถิ่น

### กลยุทธ์และมาตรการดำเนินงาน

1. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการงานวิจัย
  - 1.1 ปรับแผนและระบบการบริหารการวิจัย โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาร่วมกับการแก้ปัญหาของท้องถิ่น โดยน้อมนำความรู้ตาม แนวพระราชดำริมาบูรณาการ ให้ชุมชนท้องถิ่นอยู่อย่างยั่งยืนและเข้มแข็ง ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
  - 1.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์
  - 1.3 ปรับกลไก กฎ ระเบียบภายในให้เอื้อต่อการได้มาซึ่งบววิจัยและการใช้ จากแหล่งทุนภายในและภายนอก รวมถึงการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ ประโยชน์ และดำเนินการตามระบบที่กำหนด

1.4 สร้างเครือข่ายการบริหารการวิจัยในลักษณะ Node การวิจัยภายในมหาวิทยาลัย โดยให้อิสระการบริหารจัดการงานวิจัยด้วยตนเอง

2. สร้างความเข้มแข็ง และขีดความสามารถในการวิจัยของบุคลากรและองค์กร

2.1 สนับสนุนนักวิจัยที่ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

2.2 สร้างนักวิจัยเฉพาะทางที่มีความเชี่ยวชาญให้สามารถผลิตและเผยแพร่ผลงานคุณภาพในระดับสากล

2.3 ส่งเสริมการทำความตกลง Memorandum of Understanding (MOU) เพื่อสร้างเครือข่ายการบูรณาการการวิจัย บริการวิชาการศิลปะและวัฒนธรรม และภารกิจหลักทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยและเครือข่ายระดับสากล

2.4 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยไปสู่การพาณิชย์จากความเชี่ยวชาญของอาจารย์ผ่านกระบวนการวิจัย สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์และการบริการวิชาการ

2.5 จัดให้มีหน่วยงานเสริมสร้างคุณค่าการทำงานด้วยการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.ยกระดับการบริการวิชาการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน

3.1 จัดทำแผนและโครงการบริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนต้นแบบและแหล่งเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น

3.2 ยกระดับระบบบริหารจัดการงานบริการวิชาการให้มีความรวดเร็วและยืดหยุ่น

3.3 สร้างเครือข่ายการบริการวิชาการกับหน่วยงานของรัฐท้องถิ่นเอกชนและระดับสากล

3.4 จัดให้มีงานบริการวิชาการที่มีมาตรฐานคุณภาพการให้บริการสังกัดสถาบันวิจัยและพัฒนา

**1.2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง

**เป้าประสงค์ :** มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามเป็นแหล่งองค์ความรู้ เชิดชูภูมิปัญญาในชุมชนท้องถิ่นที่สร้างความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ และดำรงอยู่ได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

#### **กลยุทธ์และมาตรการดำเนินงาน**

1. ทบทวน ปรับระบบกลไกการบริหารงานที่เอื้อต่อการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.1 ทบทวนโครงสร้าง พร้อมวิเคราะห์งานของศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่างและสำนักศิลปวัฒนธรรมให้สามารถเชื่อมโยงมิติทางวัฒนธรรมกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

1.2 จัดทำแผนงาน โครงการ/กิจกรรม และแหล่งเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1.3 จัดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ให้ครอบคลุมทุกภารกิจการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ให้สามารถสร้างเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมกับชุมชนท้องถิ่นและประชาคมอาเซียน

1.4 ทบทวนภารกิจการจัดกิจกรรมของกองพัฒนานักศึกษาและกิจกรรมระดับคณะ ด้านวัฒนธรรมที่ซับซ้อน โดยบูรณาการงานทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับงานวิชาการ

1.5 ศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งคณะศิลปกรรมศาสตร์และวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำคัญและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติอย่างยั่งยืน

2. บูรณาการการทำงานบำรุงงานด้าน ศิลปะและวัฒนธรรม กับภารกิจหลัก

2.1 น้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริมาบูรณาการการทำงานบำรุงงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม

2.2 พัฒนามาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ

2.3 มอบหมายภารกิจให้ศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่างและสำนักศิลปะและวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุนจัดกิจกรรม รวมถึงเวทีการนำเสนอด้านทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงบูรณาการกับภารกิจของโรงแรมวังจันทร์วิวและงานวิชาการที่เป็นรูปธรรม

2.4 จัดทำกรอบและทิศทางการจัดสรรงบประมาณที่รองรับการทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและศาสนา โดยบูรณาการกับการเรียนการสอน และเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ที่หน่วยงานภายในสามารถเสนอโครงการเพื่อดำเนินงานตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน

**1.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

#### **เป้าประสงค์**

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

2. บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสุขในการทำงานและรักองค์การ

3. เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวสมบูรณ์แบบ

#### **กลยุทธ์และมาตรการดำเนินงาน**

1. พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนได้สูงสุดคุณภาพชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน

1.1 ทบทวนกฎ ระเบียบและเกณฑ์ภาระงานของบุคลากรให้เอื้อต่อการพัฒนาสูงสุดตามภารกิจหลัก

1.2 สร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยโดยเน้นจิตวิญญาณความเป็นครู ความภาคภูมิใจในความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยน้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริมาบูรณาการ

1.3 สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มความชำนาญ โดยให้อิสระในการบริหารจัดการตนเองและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

1.4 จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศให้บุคลากร แบบรายหัวโดยเปิดโอกาสให้สร้างวิธีการพัฒนาตนเองที่หลากหลายวิธีการและช่องทางตามศักยภาพ และเวลาในการบริหารจัดการตนเอง

1.5 พัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์รวมถึง นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม

1.6 เปิดช่องทางและสร้างเวทีให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น คำแนะนำ คำปรึกษาต่างๆ และเวทีตรวจสอบผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเชิงสร้างสรรค์

2. พัฒนาระบบการสร้างคุณค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามแนวคิดการพึ่งพาตนเอง

2.1 วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่า เพื่อการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้

2.2 วิเคราะห์หาแนวทางการบริหาร การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรวมถึงแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และการพัฒนากองทุนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ชุมชน และสากล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมั่นคง

3. บริหารจัดการภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

3.1 กระจายอำนาจการตัดสินใจและทรัพยากรอย่างมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

3.2 ปรับกฎระเบียบ และพัฒนาโครงสร้างหน่วยงานภายในที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการบริหารองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

3.3 สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบและดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายใน ตามระบบกลไกที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4. บริหารจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ที่สอดคล้องตามแนวพระราชดำริ

4.1 ทบทวนพัฒนาผังแม่บททางกายภาพ เพื่อรองรับการขยายตัวให้ทันสมัย และเสริมความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นและสอดคล้องกับเกณฑ์มหาวิทยาลัยสีเขียว

4.2 พัฒนาและบริหารโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภคให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และลงทุนเพื่อความคุ้มค่าในระยะยาวกับหน่วยงานภายนอก

4.3 สร้างระบบการบริหารอาคารสถานที่และวัสดุครุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ

4.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การสื่อสารองค์การและการตัดสินใจอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

4.5 พัฒนาหลักสูตรด้านการจัดการพลังงานและเทคโนโลยีนิเวศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ระหว่างปีการศึกษา 2559 –2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามได้กำหนดแนวทางการดำเนินการบริหารจัดการตามปรัชญาที่ว่า เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏต้นแบบที่น้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ ตามแนวพระราชดำริ บูรณาการกับการปฏิบัติภารกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณค่าสู่ท้องถิ่น ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน มีพันธกิจ 4 ด้าน คือ 1) เพิ่มคุณค่าการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแบบบูรณาการโดยการน้อมนำคุณธรรม จริยธรรมและความรู้ตามแนวพระราชดำริฯ 2) ผลิตบัณฑิตโดยเน้นบัณฑิตนักปฏิบัติ ด้วยกระบวนการบูรณาการการวิจัยและพัฒนา แก้ไขปัญหาท้องถิ่น 3) สร้างองค์ความรู้ ด้วยหลักสูตรที่สามารถรองรับสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 4) จัดการระบบภายในโดยเน้นการบริหารแบบจัดการตัวเอง เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน และได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการเรียนรู้สู่บัณฑิตนักปฏิบัติอย่างมืออาชีพ เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น 2) ปฏิรูปการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวทางตามพระราชดำริ 3) ยกย่องการทำนุบำรุงงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง 4) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน มีเป้าประสงค์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

## 2. การบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

### 2.1 มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในการผลิตบัณฑิต

ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2544 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการอุดมศึกษาเสนอมาตรฐานอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ตามกลุ่มสถาบันที่มีปรัชญา วัตถุประสงค์และพันธกิจในการจัดตั้งที่แตกต่างกัน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แล้วประกาศเป็นมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาไว้ 2 ด้าน คือ มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา และมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551: 1-3)

#### 2.1.1 มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา

มาตรฐานด้านศักยภาพ และความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านกายภาพ** สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดี มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณรวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษาและคอมพิวเตอร์จำนวน

เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคงปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ หรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

**2. ด้านวิชาการ** สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ ด้านวิชาการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนอง ความต้องการของประเทศและของผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการ การศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพสถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต และการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอนและการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารวิชาการ

**3. ด้านการเงิน** สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงิน ทั้งงบการเงินรวม และงบที่จำแนกตามกองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคงเป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษา ได้ตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการ ได้มาของรายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพและทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้ง การนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบ ผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากรทุกระดับ

**4. ด้านการบริหารจัดการ** สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยมไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบาย การดำเนินการตาม แผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษา และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้มีการเผยแพร่ผลการกำกับดำเนินงานสถาบันและการ บริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วยหลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและ หลักความคุ้มค่า

### 2.1.2 มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

**1. ด้านการผลิตบัณฑิต** สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มี คุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมี คุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิตได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบันตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัด ให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตรและตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

**2. ด้านการวิจัย** สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมี คุณภาพ ประสิทธิภาพและภายใต้จุดเน้นเฉพาะโดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มี การบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงาน



ประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

**3. ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม** สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในวงกว้าง และกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม

การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ การจัดทำมีการศึกษาต่อเนื่อง บริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้สามารถจัดในรูปแบบการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

**4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม** สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติทั้งในระดับหน่วยงานและสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อมเพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่าเกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงาม ในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ มีวิถีชีวิตที่ปรารถนา และเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรมของสถาบัน

สรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องมีมาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ทั้งในด้านกายภาพ ด้านวิชาการ ด้านการเงิน และด้านการบริหารจัดการ และต้องมีมาตรฐานด้านการดำเนินการตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

## 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา

ด้วยสถานภาพและบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา, 2547 : 2)

ในการบริหารดำเนินการให้บทบาทหน้าที่ดังกล่าวประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินั้น ต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีภาวะผู้นำ และมีประสบการณ์มาทำหน้าที่บริหารราชการให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องคัดสรรผู้บริหารที่เข้าใจมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ ต้องมีกระบวนการผ่านกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นผู้คัดเลือกและตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผู้บริหารแต่ละคนที่ประสงค์เข้าสู่ตำแหน่ง มีโอกาสนำเสนอวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในการบริหารงานต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาผู้สมควรดำรงตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมที่สุด

ตำแหน่งผู้บริหารสำคัญของมหาวิทยาลัย ได้แก่

1. อธิการบดี
2. คณบดี
3. ผู้อำนวยการสำนักและสถาบัน

โดยผู้บริหารดังกล่าวจะดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน ดังนี้

### 2.2.1 อธิการบดี

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติดีเด่น เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง โดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยจากผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 29 ซึ่งกำหนดเกี่ยวกับคุณวุฒิด้านการศึกษา และจากประสบการณ์การบริหารการศึกษาและมาตรา 28 ระบุว่าต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 : 12)

1. เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลในท้องถิ่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย

2. กระบวนการสรรหาจะต้องเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรของมหาวิทยาลัย และบุคคลในท้องถิ่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 31 กำหนดให้อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

- 2.1 บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

- 2.2 ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย

- 2.3 จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานรวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

- 2.4 รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และมารยาทแห่งวิชาชีพของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

- 2.5 เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป

- 2.6 เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

- 2.7 แต่งตั้งและถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ รองหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่ชื่ออื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และอาจารย์พิเศษ

- 2.8 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาวิชาการ สภาคณาจารย์และข้าราชการรวมทั้งส่งเสริมกิจการนักศึกษา

2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ยังได้ตราข้อบังคับเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีไว้อีก 4 ประการดังนี้ (ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามพ.ศ. 2547-2550, 2552 : 1)

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ หรือวิชาชีพในทุกสาขา
3. มีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา หรือการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของมหาวิทยาลัย

### 2.2.2 คณบดี

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 36 (2547 : 15) กำหนดให้คณะหนึ่งมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงาน โดยมีคุณสมบัติตามความในมาตรา 37 ว่าด้วยคุณวุฒิและประสบการณ์ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีสรรหาคณบดี (2547 : 35) ข้อ 4 ว่าด้วยคุณสมบัติของคณบดีความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมดังนี้

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ
3. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สนใจ และเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามว่าด้วยคณะกรรมการประจำคณะและการจัดระบบบริหารในคณะ พ.ศ. 2550 หมวด 2 การจัดระบบบริหารงาน กล่าวถึงบทบาท ภาระหน้าที่ของคณบดี ดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2552 : 153)

1. บริหารกิจการของคณะให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย
2. ควบคุม ดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของคณะให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย
3. จัดทำแผนพัฒนาคณะ ปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของคณะ
4. รักษาระเบียบวินัย มารยาทและจรรยาบรรณคณาจารย์และวิชาชีพของพนักงาน
5. เป็นผู้แทนคณะในกิจการทั่วไป
6. จัดทำและเสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

7. เสนอแต่งตั้งและถอดถอนรองคณบดี ประธานหลักสูตรสาขาวิชาและอาจารย์พิเศษ

8. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรนักศึกษา คณะ กลุ่มหรือชมรม คณาจารย์และเจ้าหน้าที่

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยหรือตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

### 2.3 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ธรรมาภิบาล ตามความหมายที่สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศหรือ TDRI ได้ให้ความหมายไว้คือ ธรรมาภิบาลมาจากคำว่า “ธรรม” (แปลว่า คุณความดี) รวมถึงคำว่า “อภิ” (แปลว่ายิ่ง) และคำว่า “บาล” (แปลว่า ปกครองหรือเลี้ยงดู) จึงมีความหมายรวมกันว่า “การบริหารหรือการปกครองที่มีความถูกต้อง มีความยุติธรรม และมีคุณความดีอย่างยิ่ง” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” โดยหลักธรรมาภิบาลนี้ ในไทยเดิมนำมาใช้กับบริษัทเอกชนเรียกว่า “บรรษัทภิบาล” ต่อมาหน่วยงานในภาครัฐได้นำมาใช้แต่เรียกชื่อว่า “ธรรมาภิบาล” หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไว้ในมาตรา 6 กล่าวคือ (เพลินตา ตันรังสรรค์, 2556 : ออนไลน์) ...มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

สำนักงาน ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556 : ออนไลน์) ได้ทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อปรับปรุงหลัก ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งประกอบไปด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/ Value for money) หลัก

ความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้ / มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักนิติธรรม (Rule of Law) แล้วจากการประชุมครั้งที่ 3 /2554 วันที่ 13 กันยายน 2554 มีข้อสังเกตว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าว จำได้ยากจึงควรจัดกลุ่มใหม่ เพื่อให้จำได้และเข้าใจง่ายขึ้น โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันรวมกันไว้เป็นหมวดหมู่ และเพิ่มเติมเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมอันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย จึงทำให้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบไปด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ซึ่งคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน

สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

### 1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

### 2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้อย่าง

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

2.4 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่นๆ อีกทั้งยัง

ต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### 3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

3.1 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมรวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

### 4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality /Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เป็นอย่างดีมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I	-	Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A	-	Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M	-	Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R	-	Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E	-	Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A	-	Accountability ตรวจสอบได้
D	-	Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y	-	Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล ปธานสุวรรณมงคล (2558 : 105-108) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐควรเป็น “วาระแห่งชาติ” ซึ่งต้องใช้กระบวนการกล่อมเกลாத่างสังคมให้คนได้ระลึกรู้ในหน้าที่ของตน (Socialization) การคัดเลือกคนต้องเลือก “คนดี” ก่อน “คนเก่ง” เพราะคนดีสามารถพัฒนาเป็นคนเก่งได้ และต้องสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม ให้ความมั่นคงในอาชีพ มีบรรยากาศของการทำงานที่มีมิตรภาพ ความรักและความเคารพนับถือ (Friendship Love and Esteems) และระบบบริหารภาครัฐ ต้องยึดระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นพื้นฐาน ป้องกันและปราบปรามระบบอุปถัมภ์

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ล่าสุดที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ได้แก่

1. การบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการตอบสนอง
2. ค่านิยมประชาธิปไตย ประกอบด้วย การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ เปิดเผย โปร่งใส หลักนิติธรรมความเสมอภาค
3. ประชาธิปไตย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และการกระจายอำนาจ
4. ความรับผิดชอบต่อการบริหาร ประกอบด้วย การมีคุณธรรม /จริยธรรม ซึ่งการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ควรยึดหลักการดังกล่าวเช่นกัน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะองค์การที่ประสบความสำเร็จ

### 2.4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาของชาน (Chand, 2016 : online) เกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายเช่น กล่าวว่า “ภาวะผู้นำคือคุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถนำหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในองค์กร” หรือ “ภาวะผู้นำคือกระบวนการซึ่งผู้บริหารนำและมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ” และ The American Heritage Dictionary (1985 : 719 อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2552 : ออนไลน์) ให้ความหมายว่า หมายถึง “ความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ” และ พิชากภ พันธ์แพ (2554 : 12) ได้ให้ความเห็นหลังจากการเรียบเรียงเกี่ยวกับความหมายอันหลากหลายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง “ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 2.4.2 ลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2549 : 223) ได้อธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership Traits and Behaviors) ไว้ว่า จากการศึกษานักวิชาการเพื่อค้นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้นำ พบว่า มีลักษณะดังนี้

1. มีแรงผลักดัน (Drive) คือมีพลังที่จะยืนหยัดในการทำงาน
2. มีความเชื่อมั่น (Self-confidence) คือมีความมั่นใจในตัวเอง และเชื่อมั่นในขีดความสามารถของทีมงาน
3. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีความเป็นเลิศในการบูรณาการ และตีความสารสนเทศต่างๆ
4. มีความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability) มีความฉลาดและเข้าใจในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ
5. มีความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) มีความรู้ด้านอุตสาหกรรมและหลักพื้นฐานทางเทคนิค
6. มีแรงจูงใจ (Motivation) สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นบรรลุเป้าหมายต่างๆ ร่วมกัน
7. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) รู้จักปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ตาม และความจำเป็นของสถานการณ์ต่างๆ

8. มีความซื่อสัตย์และคุณธรรม (Honesty and Integrity) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ เชื่อถือได้ เป็นที่ไว้วางใจ และสามารถวิเคราะห์ลักษณะของบุคคลได้

นอกจากนี้ ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2552 : ออนไลน์) ยังอธิบายว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะที่ “ครองตน ครองคน ครองงาน” ดังนี้

ครองตน ได้แก่

1. มีความประพฤติดี
2. มีความรู้ความสามารถ เข้าใจเหตุการณ์
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
4. มีความอดทนอดกลั้น
5. มีเหตุ มีผล
6. มีการควบคุมอารมณ์ดี (EQ = Emotional Quotient)

ครองคน ได้แก่

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
2. มีความเสียสละ
3. มีความจริงใจ
4. มีความสามารถในการจูงใจ
5. มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

ครองงาน ได้แก่

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความรับผิดชอบ
3. มีความตรงต่อเวลา
4. มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
5. มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
6. มีความกล้าหาญ

#### 2.4.3 ลักษณะผู้นำที่ดีในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ดาฟท์ (Daft, 2005 : 635 อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554 : 157) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ คือ

1. สามารถแสดงให้เห็นว่าคุณค่าที่ตนเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำตามตำแหน่ง

2. กล้าหาญ
3. เชื่อมั่นในความสามารถของคุณค่าที่ตนดำเนินการ
4. สามารถถ่ายทอดค่านิยมในการส่งเสริมให้องค์การปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

5. เห็นความผิดพลาดของตนเองเป็นบทเรียนและเรียนรู้ได้
6. สามารถจัดการองค์การได้ เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่คลุมเครือ
7. มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้คุณค่าที่ชัดเจน
8. มีความคิดสร้างสรรค์



#### 2.4.4 ลักษณะองค์การที่ประสบความสำเร็จ

จอห์น พี. คอทเลอร์ (John P. Kotler) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์การที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (Kotler, 1996 : 163-173 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549 : 328-331)

1. มีความฉับพลันอยู่ตลอดเวลา (A persistent sense of urgency) หลักการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพึงพอใจของลูกค้า พนักงาน และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) อย่างฉับพลันมุ่งการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการป้อนกลับอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. มีการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Teamwork at the top) บุคคลเพียงคนเดียวแม้จะมีความเป็นเลิศก็ไม่อาจมีเวลาหรือความเชี่ยวชาญพอที่จะต้องสู้กับคู่แข่ง ลูกค้า และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม

3. มีบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ (People who can create and communicate vision) ในศตวรรษที่ 21 องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างผู้นำที่มีทักษะ (Skills) มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการสื่อสาร (Communication) มีการมอบอำนาจ (Empowerment) เพื่อสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้รวดเร็วพอที่จะตอบสนองความต้องการและความคาดหวังได้ องค์การที่มุ่งผลสำเร็จในการพัฒนาและสนับสนุนความเป็นผู้นำของบุคลากรจะต้องมีโครงสร้างตามแนวนอน (Flat organization) เพื่อให้เกิดการควบคุมที่น้อยลง มีวัฒนธรรมที่เผชิญความเสี่ยงมากขึ้น พนักงานต้องได้รับการสนับสนุนให้ใช้ความพยายามเป็นผู้นำ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ให้โอกาสพนักงานได้ก้าวหน้าด้วยวิธีการลองผิดลองถูก (Trial and error) จึงต้องใช้การสอนงาน (Coaching) และการกระตุ้น (Encouragement) ให้ใช้ความพยายามเพื่อประสพผลสำเร็จ

4. มีการมอบอำนาจให้อย่างกว้างขวาง (Broad based empowerment) มีการบริหารงานแนวราบมากขึ้น มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับสูงสู่ระดับล่างให้แก่พนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพอใจที่จะเสี่ยงมากขึ้น

5. มีการบริหารจัดการโดยมอบหน้าที่ให้ เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นที่ดีเลิศ (Delegated management for excellent short-term performance) การมอบอำนาจจะทำให้เกิดความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพราะบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจจะสามารถจัดการกับงานที่เขาได้รับมอบได้ ซึ่งในขณะเดียวกันเขาต้องได้รับการฝึกฝนอบรมให้มีความรู้ และได้รับความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่พอเพียง เหมาะสมด้วย

6. ตัดการติดต่อภายในที่ไม่จำเป็น (No unnecessary interdependence) ปัจจุบันมีการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ทำให้มีการติดต่อสื่อสารได้รวดเร็ว และมีต้นทุนที่ต่ำลง ซึ่งการติดต่อภายในระหว่างกันขององค์การจะมีลักษณะ

- 6.1. มีการประสานงานกับหน่วยย่อยอย่างรวดเร็ว ประหยัด
- 6.2. เน้นความฉับไว มุ่งความสำคัญของการติดต่อ
- 6.3. มีโครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อน
- 6.4. มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ง่าย

- 6.5. ได้รับการส่งเสริมในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น
- 6.6. มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและกำจัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง
7. มีวัฒนธรรมขององค์การที่สามารถปรับตัวได้ (An adaptive corporate culture) การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้โดย
- 7.1. ให้คุณค่ากับการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์การ
- 7.2. มีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถหรือมีภาวะผู้นำอย่างจริงจัง
- 7.3. สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีม
- 7.4. ลดขั้นตอนของกฎเกณฑ์การทำงาน หรือใช้ระบบราชการน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้คล้อยตามและลักษณะองค์การที่ประสบความสำเร็จดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ในยุคที่ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนอกจากมีลักษณะและพฤติกรรมดังนี้ คือ มีแรงผลักดัน มีความเชื่อมั่น มีความคิดสร้างสรรค์ มีความฉลาดสามารถในการรับรู้ มีความรู้ทางธุรกิจ มีแรงจูงใจ มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์และคุณธรรมแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะที่เป็นผู้ “ครองตน ครองคน ครองงาน” “มีลักษณะของผู้นำที่ดีในการเปลี่ยนแปลงองค์การ” รวมไปถึงสามารถนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งประกอบด้วย สามารถทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ความสามารถจัดการให้เกิดการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการสื่อสาร มีการกระจายอำนาจ กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความเป็นผู้นำของคนในองค์การและการสื่อสารในแนวราบ ลดขั้นตอน กฎเกณฑ์ในการทำงาน

### 3. วิสัยทัศน์ (Vision) และนโยบาย (Policy) ของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

วิสัยทัศน์และนโยบายที่เสนอโดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ที่ดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2560 ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งและรายนามผู้บริหาร ดังนี้

ตำแหน่ง	รายนาม
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	อาจารย์ ดร.สาคร สร้อยสังวาลย์
คณบดีคณะครุศาสตร์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนสาร เฟ็งฟูม
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	รองศาสตราจารย์ ดร.ธัชฉิน จงจิตรวิมล
คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ศุภวิทพัฒนา
คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิท ปิ่นสกุล
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปถมา เอี่ยมสะอาด
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณีย์ เส็งพานิช
วิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โขติ บติรัฐ
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	รองศาสตราจารย์ ดร.สุวารีย์ วงศ์วัฒนา
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริสุภา เอ็มหยวก

ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ

และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ศรีสมบัติ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชุมพล เสมามานันท์

นายสุรินทร์ วิจิตรพงษา

ผู้บริหารดังกล่าว มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามภารกิจที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้ ผนวกกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในที่นี้จึงนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และนโยบาย และ/หรือยุทธศาสตร์ของผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับดังนี้

### 3.1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของอธิการบดี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่บัณฑิตนักปฏิบัติอย่างมืออาชีพเพื่อการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น

1.1 พัฒนาการกระบวนการสรรหานักศึกษาและบุคลากรที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ

1.2 พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้บนฐานของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปฏิรูปการวิจัยและการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวทางตามพระราชดำริ

2.1 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการงานวิจัย

2.2 สร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการวิจัยของบุคลากรและองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง

3.1 ทบทวน ปรับระบบกลไกการบริหารงานที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม

3.2 บูรณาการการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับภารกิจหลัก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

4.1 พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนได้สูงสุดมีคุณภาพชีวิตอย่างสมดุลและยั่งยืน

4.2 พัฒนาการกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามแนวคิดการพึ่งพาตนเอง

4.3 บริหารจัดการภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

4.4 บริหารจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่มหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ที่สอดคล้องตามแนวพระราชดำริ

### 3.2 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีคณะครุศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตและพัฒนาคุณลักษณะของบัณฑิตตามมาตรฐานวิชาชีพครูโดยมุ่งเน้นคุณธรรม คุณภาพ และความเป็นเลิศด้านทักษะการจัดการเรียนรู้

1.1 พัฒนานักศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม (ภูมิฐาน ภูมิรู้ ภูมิธรรม + ภาวะผู้นำ) สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

1.1.1 จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม (ภูมิฐาน ภูมิรู้ ภูมิธรรม + ภาวะผู้นำ) และมีกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้มแข็งด้านศิลปวัฒนธรรม

- 1.1.2 สนับสนุนให้นักศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อินกลุ่มประเทศอาเซียน
- 1.2 พัฒนาคณาจารย์และนักศึกษาด้านทักษะการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ และพัฒนาส่งเสริมให้บัณฑิตสายครุมีทักษะการใช้ภาษา 3 ภาษา
- 1.2.1 จัดกิจกรรมสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ให้กับคณาจารย์และนักศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ
- 1.2.2 ยกระดับความรู้นักศึกษาสายครุ ให้มีทักษะภาษา 3 ภาษา
- 1.2.3 จัดตั้งศูนย์จิตปัญญาศึกษา เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ให้กับคณาจารย์ นักศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.3 พัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 1.3.1 จัดหาทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาและการบำรุงรักษา
- 1.3.2 ส่งเสริม สนับสนุนอาจารย์ พัฒนาทักษะการสอนโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้
- 1.4 ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐานมีความสอดคล้องกับท้องถิ่นและความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลง
- 1.4.1 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงของประชาคมอาเซียน
- 1.4.2 ส่งเสริมการผลิตตำราและสื่อการสอนที่มีคุณภาพ
- 1.5 เพิ่มความเข้มแข็งและขีดความสามารถของอาจารย์ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานอุดมศึกษา
- 1.5.1 จัดอบรมทักษะและเทคนิคการเรียนการสอนและการวัดผล ประเมินผล ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ
- 1.5.2 ส่งเสริมคณาจารย์แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับอาจารย์ในกลุ่มประเทศอาเซียน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการวิจัย โดยมีการบูรณาการวิจัยสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง โดยมีรูปแบบการบริการวิชาการที่หลากหลายและการสร้างเครือข่ายสู่สถานศึกษาท้องถิ่น และอาเซียน
- 2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัย
- 2.1.1 พัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่และให้มีส่วนร่วมกับนักวิจัยที่มีประสบการณ์ของคณะ
- 2.2.2 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยด้านการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการ
- 2.2 ส่งเสริมการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (พิษณุโลกและสุโขทัย) และสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการของคณะครุศาสตร์
- 2.2.1 สนับสนุนการสร้างชุดโครงการวิจัยร่วมกับชุมชนและผู้ใช้ประโยชน์
- 2.2.2 สืบเคราะห์ความรู้จากการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ (ลงสู่ชุมชนและท้องถิ่น)
- 2.2.3 ส่งเสริมการสร้างคลินิกนักวิจัย

- 2.2.4 เตรียมการจัดทำวารสารวิชาการ คณะครุศาสตร์ และเข้าสู่ฐานข้อมูล TCI
- 2.2.5 ยกย่องเชิดชูนักวิจัยดีเด่น
- 2.2.6 สนับสนุนและให้รางวัลการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย การจดลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตร
- 2.3 สนับสนุนการให้บริการวิชาการเพื่อการเรียนรู้การพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- 2.3.1 อบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาคณาจารย์คณะครุศาสตร์ ด้านการเรียนการสอนด้วยกระบวนการวิจัย และส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้จากการวิจัย
- 2.3.2 ให้บริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
- 2.3.3 เผยแพร่ผลการวิจัยไปสู่สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
- 2.3.4 สนับสนุนการพัฒนาวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.4 เร่งรัดการสร้างผลการวิจัย ถ่ายทอดความรู้จากโครงการสืบสานงานอันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่ท้องถิ่น (พิษณุโลกและสุโขทัย)
- 2.4.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้ดำเนินกิจกรรมสืบสานความรู้จากโครงการตามพระราชดำริ และถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน
- 2.4.2 ส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้จากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.5 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการวิจัยและการบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพ
- 2.5.1 สนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างคณะครุศาสตร์ องค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินการวิจัยและถ่ายทอดความรู้
- 2.5.2 ส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายในการให้บริการวิชาการทั้งบุคลากรงบประมาณ หรือทรัพยากรอื่นๆ
- 2.6 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2.6.1 พัฒนาระบบบริหารการจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 2.6.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการวิจัยและการบริการวิชาการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของคณาจารย์และนักศึกษา
- 3.1 ส่งเสริมกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมให้นักศึกษา สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
- 3.1.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรม แก่นักศึกษา สถานศึกษา และชุมชนภายนอก
- 3.1.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนทางวัฒนธรรมและสร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรม
- 3.2 อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีการบูรณาการสู่กิจกรรมการเรียนการสอน/ กิจกรรมนักศึกษา/ การวิจัย/ การบริการวิชาการ
- 3.2.1 บูรณาการงานศิลปวัฒนธรรม ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3.2.2 สืบสานประเพณีและวันสำคัญของไทย ให้กับนักศึกษาและบุคลากรของคณะครุศาสตร์

3.2.3 จัดการแสดงศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ ตามขอบข่ายของวิชาชีพครู ของ คณะครุศาสตร์

3.2.4 ส่งเสริมให้นักศึกษาร่วมกิจกรรมกับศูนย์วัฒนธรรมภาคเหนือตอนล่าง

3.3 สร้างคุณภาพงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ

3.3.1 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

4.1.1 การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ในคณะครุศาสตร์

4.1.2 ถ่ายทอดความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ลงสู่ระดับบุคคล

4.2 ยกระดับประสิทธิภาพการทำงานเพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ของคณะครุศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตและการวิจัย

4.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมภายในคณะครุศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University)

4.3.1 จัดทำแผนแม่บท (Master Plan) ทางกายภาพ คณะครุศาสตร์

4.3.2 พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในคณะครุศาสตร์ให้เกิดสุนทรียภาพ มีมิติที่สะท้อนศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม เช่น อาคารเรียน ห้องเรียน พื้นที่ส่วนวังจันทร์ในความรับผิดชอบของคณะ สะท้อนถึงการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

**3.3 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตสู่การเป็นนักวิจัย

1.1 การพัฒนานักศึกษา

1.2 การพัฒนาบุคลากร

1.3 การพัฒนาหลักสูตร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการสอนและการบริการวิชาการด้วยกระบวนการวิจัย

2.1 สร้างจุดเด่นด้านวิจัย

2.2 บูรณาการวิจัยกับพันธกิจการสอนและหรือบริการวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3.1 ทบทวนระบบและกลไกการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและหรืออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3.2 กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ผสมผสานองค์ความรู้ท้องถิ่นกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

4.1 การอนุรักษ์ และการฟื้นฟูองค์ความรู้ท้องถิ่น

4.2 เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

5.1 บริหารจัดการภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

5.2 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.4 แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณะบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติให้มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน

คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร ต้องดำเนินการพัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน โดยจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม(participatory learning) ที่ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ สามารถจัดลักษณะที่ไม่พึงประสงค์และเสริมสร้างลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับบัณฑิตในการเป็นพลเมืองอาเซียน ตลอดจนพัฒนาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (learning environment) ที่เอื้อต่อการบ่มเพาะด้านวิชาการ คุณธรรมและจริยธรรมของนักศึกษา เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและสร้างงานบนฐานวิทยาศาสตร์การเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความเข้มแข็งทางวิชาการและส่งเสริมการวิจัย เพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ประชาคมอาเซียน

คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้เป็นผู้มีความรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นประชาคมอาเซียน อีกทั้งคณะฯ ต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการแบบบูรณาการเชื่อมโยงการเรียนการสอน เพื่อเป็นกลไกในการ กำหนดทิศทาง ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ จัดการให้มีการพัฒนางาน และมีงานวิจัยปฏิบัติการ (action research) เชิงพื้นที่ (area base) ดำเนินการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participation action research; PAR) ที่ทำให้เกิดการขึ้นนำ ตอบสนองความต้องการและสร้างผลกระทบที่ชัดเจนต่อการพัฒนาความเข้มแข็งและความมั่นคงทางด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรของผู้ใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร ต้องดำเนินงานบริการวิชาการแบบบูรณาการกับการเรียนการสอนและงานวิจัย รวบรวมองค์ความรู้ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทรงพระราชทานตามโครงการพระราชดำริฯ จัดแหล่งเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาทางด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร โดยมุ่งเน้นการให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหา เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ สร้างเครือข่ายระดับบุคคล/ครัวเรือน ระดับชุมชน และหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ความมั่นคงยั่งยืนและพึ่งตนเองได้ บนฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาต่อยอดปัญญา ผสมผสานองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การเกษตรและอุตสาหกรรมในเชิงศิลปะและวัฒนธรรมแบบบูรณาการสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหาร ต้องดำเนินการบูรณาการด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญา ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นกับภารกิจหลักด้านการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมนักศึกษา ที่ผสมผสานองค์ความรู้ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรในเชิง ศิลปะและวัฒนธรรมบนฐานภูมิปัญญาไทย และประเทศในกลุ่มประชาคมอาเซียน เพื่อสร้างงานและ เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ของชุมชนสู่ตลาดประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

บริหารจัดการคณะฯ ตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการตาม หลักการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดย แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์ความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) รวบรวมองค์ความรู้ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) เพื่อพัฒนาสู่องค์กรการเรียนรู้ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการบริการ สารสนเทศทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร

### 3.5 แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีคณะเทคโนโลยี อุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ มีคุณลักษณะสอดคล้อง กับประชาคมอาเซียน

1.1 พัฒนาหลักสูตรและการสอน ส่งเสริมระบบและกลไกในการพัฒนาและการบริหาร หลักสูตรให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา

1.2 สนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร

1.3 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กร และ ชุมชนนอกมหาวิทยาลัย

1.4 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานด้าน เทคโนโลยีอุตสาหกรรม

1.5 เพิ่มศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน

1.6 พัฒนาห้องปฏิบัติการให้ได้มาตรฐานตามหลักการเรียนการสอนด้านวิชาชีพ

1.7 จัดหาเครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอสำหรับการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีให้สามารถนำความรู้ไปพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

1.8 เร่งพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะทางด้านวิชาการ วิชาชีพ และมีทักษะการใช้ภาษา 3 ภาษา(ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาคอมพิวเตอร์) ควบคู่กันเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทางการศึกษาและกลุ่มประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและการบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2.1 พัฒนาการผลิต ผลงานวิจัย และงานสร้างสรรค์

2.2 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาทักษะในการทำวิจัยอย่างต่อเนื่องและผลิตผลงานทาง วิชาการ เพื่อให้สามารถบูรณาการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์กับการเรียนการสอนและการ บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น และสามารถนำไปต่อยอดทำให้เกิดการ พัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ได้



2.3 เพิ่มทักษะบุคลากรด้านระบบการจัดการความรู้จากงานวิจัย โดยสามารถเผยแพร่ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่องานวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนตลอดจนชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางวิชาการด้านเครื่องปั้นดินเผาของประเทศไทย และส่งเสริมสืบสานการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3.1 พัฒนาศักยภาพสาขาวิชาเซรามิกส์ให้มีความพร้อมสู่การเป็นศูนย์กลางวิชาการด้านเครื่องปั้นดินเผาของภาคเหนือตอนล่าง

3.2 สร้างเครือข่ายการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมเครื่องปั้นดินเผาวัตถุประสงค์ชาวหาย

3.3 อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นผ่านกิจกรรมนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

4.1 การส่งเสริมให้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการโดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของคณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ได้มาตรฐาน สร้างขวัญกำลังใจและสัมพันธ์ภาพที่ดีในองค์กร

5.1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในการทำงานเป็นทีม ยกย่องระดับศักยภาพบุคลากร และมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5.2 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านตามมาตรฐานวิชาชีพพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ โดยสนับสนุนการศึกษาดูงานทางเทคโนโลยีทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ

5.3 เร่งจัดหางบประมาณ ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติการกิจตามยุทธศาสตร์

**3.6 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณะบดีคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมเป็นที่ยอมรับและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น และภูมิภาคอาเซียน

1.1 พัฒนาระบบและวางแผนการจัดการศึกษา เพื่อความเข้มแข็งในการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐาน

1.2 เพิ่มศักยภาพในการสอนและสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบัณฑิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการ วิจัย และบริการวิชาการ อย่างยั่งยืน

2.1 ส่งเสริมให้อาจารย์มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น และผลิตผลงานวิชาการเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ทำผลงานวิจัย

2.3 ให้การบริการวิชาการที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมบนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น เสริมสร้าง  
วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

3.1 อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา ส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรมเพื่ออำเภอกัลกษณ์ไทย  
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะให้มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมที่  
จะเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม

4.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อม เพื่อรองรับการ  
เปลี่ยนแปลงจากบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก

4.2 พัฒนาระบบการติดตามและการประเมินผล

### 3.7 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติเพื่อพัฒนาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

1.1 พัฒนาการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (Work-integrated Learning)  
)ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร

1.2 ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้สอดคล้องกับบัณฑิตที่พึงประสงค์

1.3 พัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน 6 ด้าน คือ  
หลักสูตรการเรียนการสอน ผู้เรียน ผู้สอน สถานประกอบการ และการสนับสนุนทางการเงิน

1.4 สนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีคุณธรรม  
จริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม  
เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและการพัฒนาสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการการเรียนการสอนกับการวิจัย การบริการ  
วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.2 สนับสนุนงบประมาณและสนับสนุนอื่นๆ เพื่อการวิจัยและการทำผลงานทางวิชาการ

2.3 พัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรด้านการวิจัยและการทำผลงานทางวิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริหารจัดการคณะตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี

3.1 บริหารจัดการคณะตามหลักธรรมาภิบาลที่ดีและเสริมสร้างความสุขภายในคณะ

### 3.8 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีวิทยาลัยการจัดการ และพัฒนาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมเป็นที่  
ยอมรับและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น และภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์ 1 พัฒนาระบบและวางแผนการจัดการศึกษา เพื่อความเข้มแข็งในการผลิต  
บัณฑิตให้ได้มาตรฐาน

1.1 ปรับปรุงหลักสูตรให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาทั้งใน  
ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่นและภูมิภาคอาเซียน

1.2 จัดทำระบบงานวิชาการ ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนานักศึกษาเพื่อสร้าง  
มาตรฐานบัณฑิตคุณธรรม คุณภาพ

1.3 ผลักดันให้การวางแผนการจัดการเรียนการสอนเน้นกิจกรรม/ปฏิบัติจริงตามแนวทางจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และมีกิจกรรมที่พัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

1.4 ส่งเสริมและผลักดันให้มีกิจกรรมนักศึกษาที่ส่งเสริมวิชาการ และบูรณาการกับศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และกิจกรรมจิตอาสา

1.5 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียนและสามารถ เทียบโอนหน่วยกิตได้

1.6 พัฒนาระบบสารสนเทศให้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และจัดบริการข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและศิษย์เก่า

1.7 ยกย่องเชิดชูเกียรตินักศึกษาที่มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์เพื่อเป็นต้นแบบที่ดีแก่นักศึกษา

1.8 พัฒนาระบบอาจารย์ที่ปรึกษาให้เข้มแข็ง

กลยุทธ์ 2 เพิ่มสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรในด้านการเรียนการสอน และการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบัณฑิต

2.1 ผลักดันให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาทักษะการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและพัฒนาสู่อาจารย์มืออาชีพ

2.2 สนับสนุนระบบอาจารย์พี่เลี้ยงเพื่อคอยดูแลและให้คำแนะนำการจัดการเรียนการสอนกับอาจารย์รุ่นใหม่

2.3 ส่งเสริมให้มีการผลิตตำรา เอกสารประกอบการสอน สื่อที่มีคุณภาพ และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์เกี่ยวกับนวัตกรรมการจัด การเรียนการสอน เทคนิคการสอน และแนวปฏิบัติที่ดีในการสอน

2.5 แสวงหาเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการผลิตบัณฑิตกับสถาบันอุดมศึกษา อื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.6 สร้างเครือข่ายด้านวิชาการกับศิษย์เก่า เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตร / การสอน / และพัฒนาศักยภาพนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการ วิจัย และบริการวิชาการ ในแนวทางที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ 1 ส่งเสริมให้อาจารย์มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น และผลิตผลงานวิชาการเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งวิชาการ

1.1 วางแผนการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้มีคุณวุฒิและมีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น

1.2 จัดที่ปรึกษาในการเขียนเอกสารวิชาการ เพื่อให้คำชี้แนะแก่อาจารย์ในการเขียนเอกสารวิชาการ

1.3 ปรับปรุงการบริหาร และการบริการให้เกิดความคล่องตัว เพื่อเอื้อต่ออาจารย์ในการศึกษาต่อ และการเขียนผลงานทางวิชาการ

1.4 จัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นเงินรางวัลแก่อาจารย์ที่ส่งผลงานเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ

กลยุทธ์ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ทำผลงานวิจัย

2.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์การวิจัยของคณะให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย  
ของมหาวิทยาลัย

2.2 สนับสนุนขีดความสามารถของนักวิจัยและส่งเสริมการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่

2.3 ส่งเสริมให้อาจารย์เขียนข้อเสนอโครงการวิจัยแบบชุดโครงการวิจัย และส่งเสริม  
การวิจัยเป็นทีม

2.4 สนับสนุนให้อาจารย์เข้ารับการอบรม แลกเปลี่ยนการทำวิจัยในกลุ่มประเทศ  
อาเซียน

2.5 ส่งเสริมและผลักดันการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ การตีพิมพ์เผยแพร่และการ  
นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.6 ผลักดันให้อาจารย์วางแผนการวิจัยบูรณาการกับการเรียนการสอน

2.7 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยภายนอกเพื่อให้ได้งบประมาณการวิจัยในสายมนุษยศาสตร์  
ไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

กลยุทธ์ 3 การบริการวิชาการที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

3.1 สสำรวจความต้องการของชุมชนและจัดทำแผนบริการวิชาการให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

3.2 ผลักดันการวางแผนโครงการบริการวิชาการให้บูรณาการกับการเรียนการสอน  
และการวิจัย

3.3 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อให้ชุมชนสามารถเข้าถึงข้อมูลทางวิชาการได้สะดวก  
รวดเร็ว

3.4 สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้านการบริการ  
วิชาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมบนพื้นฐานภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
เสริมสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

กลยุทธ์ 1 อนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา ส่งเสริมงานศิลปวัฒนธรรม เพื่อธำรงเอกลักษณ์  
ไทย

1.1 จัดทำแผนบริหารงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.2 ผลักดันการบูรณาการด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น กับ  
การเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา

1.3 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้แสดงถึงศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น เพื่อให้นักศึกษาและบุคลากรได้ซึมซับศิลปวัฒนธรรมไทยและเป็นต้นแบบที่ดีให้กับสังคม  
ภายนอก

1.4 จัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้บุคลากรและนักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำนุบำรุง  
ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น อันนำไปสู่ความภาคภูมิใจ ความหวงแหน และพร้อม  
จะสืบสานให้ยั่งยืน

1.5 สร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา  
ไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะให้มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะ ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจเพื่อความคล่องตัวในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

1.3 บริหารจัดการองค์กร โดยใช้หลักการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ และการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือ

1.4 สืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการทำงานของบุคลากรสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากร และสร้างบรรยากาศการทำงาน ที่เป็นมิตร อบอุ่น จริงใจ และเชื่อมั่นในกันและกัน

กลยุทธ์ 2 พัฒนาระบบการติดตามและการประเมินผล

2.1 จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติแบบหลายมิติ ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีธรรมาภิบาล

2.2 กำหนดแนวทางและวิธีการติดตาม ประเมินผล โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake-Holders) ทุกภาคส่วน

### 3.9 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาและควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้มาตรฐาน

1.1 พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ(TQF) และตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น

1.2 ควบคุมคุณภาพหลักสูตรเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)

1.3 พัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

1.4 พัฒนานักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีศักยภาพด้านการวิจัยและมีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

1.5 พัฒนาระบบการติดตามการเรียนการสอนให้นักศึกษาเรียนจบตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพนักศึกษาและอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาในการทำวิจัยให้มีคุณภาพสอดคล้องกับแนวทางตามพระราชดำริ

2.1 พัฒนาความร่วมมือทางการวิจัยกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ

2.2 พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ในระดับบัณฑิตศึกษาให้สร้างงานวิจัยจากปัญหาท้องถิ่นและงานตามแนวพระราชดำริ

2.3 พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการวิจัยกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.1 พัฒนางานวิจัยทางด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.2 พัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกันระหว่างอาจารย์และนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

4.1 พัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

4.2 พัฒนาภาพลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคมและท้องถิ่น

4.3 พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

4.4 สร้างบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### 3.10 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดผลต่อการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

1.1 ทบทวนกรอบและแนวทางการบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการให้เกิดผลงานเชิงบูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย

1.1.1 จัดทำข้อมูลความต้องการและสภาพปัญหาของพื้นที่รับผิดชอบ

1.1.2 กำหนดหัวข้อการวิจัยและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยที่ตรงกับปัญหาของชุมชนและแบ่งกลุ่ม ดังนี้

- ตามประเด็นเร่งด่วนของประเทศซึ่งมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

- ตามประเด็นที่มีความสำคัญ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ และเป็นศักยภาพความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ สนับสนุนให้ดำเนินการ

1.1.3 ทบทวนเกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณการวิจัยและบริการวิชาการตามสัดส่วนเหมาะสมตามจุดเน้นของมหาวิทยาลัย

1.1.4 จัดทำคู่มือการวิจัย และคู่มือการให้บริการวิชาการ

1.1.5 ติดตามความคุ้มค่าในการสนับสนุนทุนโครงการวิจัย

1.1.6 ติดตามผลกระทบจากการให้บริการวิชาการ

1.2 พัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัยและบริการวิชาการเพื่อเป็นศูนย์กลางรวบรวมและให้บริการสารสนเทศงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

1.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการ

1.2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัยเพื่อการสืบค้นครอบคลุมทุกด้าน

- ฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของนักวิจัย

- ฐานข้อมูลทุนวิจัย ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่

- สารสนเทศห้องสมุดงานวิจัย

- 1.2.3 กำหนดมาตรการให้นักวิจัยให้ข้อมูลงานวิจัยเพื่อให้ฐานข้อมูลมีความสมบูรณ์
- 1.3 กำหนดแนวทางการให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนต้นแบบ และแหล่งเรียนรู้ที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น
- 1.3.1 ปรับขั้นตอนการให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนาชุมชนต้นแบบ ดังนี้
1. สำรวจความต้องการของพื้นที่และกำหนดพื้นที่การให้บริการวิชาการ
  2. สร้างความร่วมมือด้านการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายในและกับชุมชนในพื้นที่
    - วิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
    - กำหนดกรอบการจัดสรรงบประมาณโครงการบริการวิชาการตามสภาพปัญหา
    - ติดตามการนำผลงานใช้ประโยชน์
  3. ผลิตสื่อเพื่อเผยแพร่ถ่ายทอดผลงานวิจัยและบริการวิชาการด้วยสื่ออย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัยกับเหตุการณ์ และความต้องการของสังคม และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง สะดวกและรวดเร็ว
  4. จัดนิทรรศการหรือพิพิธภัณฑ์ขนาดเล็กจัดแสดงผลงานต้นแบบการเรียนรู้ในลักษณะหมุนเวียน
  5. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่ผู้รับบริการจากแหล่งเรียนรู้
- 1.4 เชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยและบริการวิชาการทั้งภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มแหล่งทุนสนับสนุน
- 1.4.1 กิจกรรมการจัดตั้งหน่วยประสานงานวิจัยและบริการวิชาการระดับคณะ
  - 1.4.2 สร้างเครือข่ายจัดการความรู้งานวิจัยและบริการวิชาการระหว่างผู้ประสานงานด้านวิจัยและบริการวิชาการในหน่วยงานต่างๆ
  - 1.4.3 สร้างเครือข่ายการวิจัยและบริการวิชาการกับชุมชนหรือองค์กรราชการ และภาคอุตสาหกรรม ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และนานาชาติ และมีการประสานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง/มีการทำ MOU
  - 1.4.4 ร่วมสนับสนุนทุนวิจัยกับแหล่งทุนต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสรับทุนและเพิ่มศักยภาพนักวิจัย
  - 1.4.5 จัดเวทีให้นักวิจัยพบแหล่งทุนสำคัญๆ และติดตามข้อมูลแหล่งทุนภายนอกและประชาสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว
  - 1.4.6 จัดทำคลังโครงร่างข้อเสนอการวิจัยเพื่อรองรับแหล่งทุนต่างๆ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งพัฒนานักวิจัยทุกศาสตร์ตามความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดผลงานวิจัยเชิงบูรณาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและมีคุณภาพในระดับสากล
- 2.1 พัฒนานักวิจัยทุกศาสตร์เพื่อบ่มเพาะนักวิจัยใหม่และพัฒนานักวิจัยมืออาชีพตามความเชี่ยวชาญ

### 2.1.1 พัฒนาศักยภาพนักวิจัยตามความเชี่ยวชาญ (ระบบพี่เลี้ยง)

- นักวิจัยรุ่นใหม่
- นักวิจัยรุ่นกลาง
- นักวิจัยอาวุโส

2.1.2 ผลักดันให้มีการรวมกลุ่มนักวิจัยภายในและภายนอกที่หลากหลายสาขาเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาชุดโครงการในลักษณะบูรณาการร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์

2.2 ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและสร้างแรงจูงใจในการเผยแพร่ผลงานวิจัย งานบริการวิชาการ และผลงานสร้างสรรค์

2.2.1 ประกาศเกียรติคุณ/ให้เงินรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่นักวิจัยและหน่วยงานวิจัยที่มีผลงานดีเด่นด้านการวิจัย และนวัตกรรม

2.2.2 ประกาศเกียรติคุณ/ให้เงินรางวัลและยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการวิชาการที่ให้บริการวิชาการและเกิดผลกระทบเชิงบวกต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน

2.2.3 สนับสนุนให้ทุกคณะนาผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่มาใช้ประโยชน์กับการให้บริการวิชาการ

2.2.4 ส่งเสริมให้มีการจัดประชุมวิชาการระดับชาติหรือนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบและกลไกเพื่อสนับสนุนให้เกิดงานวิจัยและงานบริการวิชาการในเชิงพาณิชย์

3.1 จัดตั้งหน่วยจัดการผลผลิตในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดระบบและกลไกในการผลักดันผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์

3.1.1 วางแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยจัดการผลผลิต โดยมีภารกิจครอบคลุมดังนี้

- วิเคราะห์ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐ เอกชน เข้าพบแหล่งทุนเพื่อเสนองาน

- จัดทำฐานข้อมูลผลงานวิจัย จำแนกตามการนำไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ

- ส่งเสริมให้มีสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการงานบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เตรียมข้อมูลในการขึ้นทะเบียนที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญและทะเบียนผลงานวิจัยและบริการวิชาการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้

- เชื่อมโยงฐานข้อมูล (Database) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน อาทิ ศูนย์วิจัยสภาอุตสาหกรรม

- ดำเนินการยกย่องคำขอ การยื่นคำขอ แก้ไข เปลี่ยนแปลง และประสานเพื่อขอรับการคุ้มครอง

3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนเพื่อผลักดันงานวิจัยและบริการวิชาการสู่เชิงพาณิชย์

3.2.1 ผลักดันงานวิจัยและงานบริการวิชาการ ต่อยอดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ร่วมกับภาคอุตสาหกรรม และเกิดสัญญาแบ่งรายได้จากสัญญาการขายสิทธิ์และไอเอสที

3.2.2 ส่งเสริมช่องทางเพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ เพื่อนำเสนอขายผลิตภัณฑ์กับภาคอุตสาหกรรม (Matching)



3.2.3 กิจกรรมประชุมร่วมกับภาคอุตสาหกรรม เพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์และ Idea จากงานวิจัยและสร้างความร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

3.2.4 ออกบูธจัดนิทรรศการร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

4.1 ทบทวนโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการ

4.1.1 ทบทวนกรอบโครงสร้างองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนา

- แบ่งส่วนโครงสร้างองค์กรและกำหนดภาระงานของบุคลากรให้สอดคล้องและครอบคลุมตามภารกิจหน่วยงาน

- มอบหมายภาระงานตามศักยภาพของบุคลากร

4.2 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเอื้อให้การบริหารจัดการองค์กรมีความคล่องตัว

4.2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการติดตามโครงการตามแผนปฏิบัติการ

4.2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศรองรับงานด้านการบริหารงานบุคคล

4.3 เพิ่มประสิทธิภาพกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการ

4.3.1 ทบทวนแผนการดำเนินงานครอบคลุมพันธกิจทุกด้านของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดนโยบายในเชิงรุก

4.3.2 พัฒนาระบบประกันคุณภาพขององค์กรให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์

4.3.3 เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญตามสายงานของบุคลากรควบคู่ไปกับการปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน

4.3.4 ส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานวิจัยและบริการวิชาการ

**3.11 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

1.1 พัฒนาระบบจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ ที่ทันสมัยครอบคลุมทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน และตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.2 การเพิ่มและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นห้องสมุดมีชีวิตและห้องสมุดสีเขียว

1.3 การจัดการทรัพยากรสารสนเทศในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และบริการในรูปแบบ Full Text

1.4 การส่งเสริมการอ่าน และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการสารสนเทศที่เป็นเลิศ

2.1 บริการสารสนเทศทันสมัยหลากหลายรูปแบบเพื่อการค้นคว้าและวิจัย

2.2 สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการ

2.3 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการแก่บุคลากรผู้ให้บริการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ

#### 2.4 พัฒนาระบบข้อมูลบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นคลังข้อมูลท้องถิ่น และจดหมายเหตุของมหาวิทยาลัย

3.1 พัฒนาระบบให้บริการสารสนเทศท้องถิ่นภาคเหนือตอนล่าง อนุรักษ์สืบสาน เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาภาคเหนือตอนล่าง

3.2 ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการและบุคลากรห้องสมุดเทิดทูนสถาบันหลักของชาติ

3.3 จัดตั้งหอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

3.4 สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การให้บริการวิชาการด้านวิชาชีพแก่ชุมชน และสังคม เพื่อสนับสนุน ภารกิจด้านการ ให้บริการวิชาการแก่สังคม

4.1 จัดให้มีบริการวิชาการแบบมีส่วนร่วมบนฐานความต้องการของชุมชน

4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศต่างๆในชุมชน

4.3 ดำเนินงานพัฒนาห้องสมุดโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัด กองกำกับการ ตำรวจตระเวนชายแดน ชายแดนที่ 31 ตามโครงการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาใน พระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

5.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การบริหาร

5.2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร

5.3 การบริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศตามหลักธรรมาภิบาล

5.4 การพัฒนาห้องสมุดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.12 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของผู้อำนวยการสำนักศิลปะ และวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 แหล่งเรียนรู้สู่การเชื่อมโยงภาคเหนือตอนล่าง

1.1 อนุรักษ์และจัดกิจกรรมทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

1.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาเพื่อบูรณาการกับศิลปวัฒนธรรม

1.3 บูรณาการศิลปวัฒนธรรมสู่การเรียนการสอน

1.4 สนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.5 สร้างเครือข่ายการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ ที่ 2 การพัฒนาสำนักศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้อาณาเขตล้อมที่ดี บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

2.1 บริหารจัดการและดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล

### 3.13 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

1.1 พัฒนาความสามารถในการควบคุมภายในและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานอธิการบดี

1.2 พัฒนาการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบในสำนักงานฯ

1.3 ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในสำนักงานฯมีการพัฒนาสำนักงานสู่สำนักงานสีเขียว (Green Office)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

2.1 พัฒนาให้มีการจัดทำภาระงานและมีการประเมินค่างานในหน้าที่รายตำแหน่งของบุคลากรสำนักงานอธิการบดี

2.2 สร้างเครือข่ายและมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากร

2.3 ส่งเสริมให้ความรู้ด้านภาษา ต่างประเทศและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากร

2.4 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.5 ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและการบริการที่มีคุณภาพ

3.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการใช้งานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน

#### 4. การบริหารงบประมาณ

##### 4.1 ความหมายของงบประมาณ

นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์ (2544 : 17) ได้นิยามคำว่า งบประมาณ หมายถึง การวางแผนการบริหารของรัฐบาลโดยแสดงถึงกิจกรรมโครงการที่จะจัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่ายและที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้น ๆ ตามระยะเวลาที่แน่นอนที่เรียกว่า งบประมาณ และเป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา

Sherwood (1964 อ้างถึงใน นงลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์, 2544 : 16) ให้ทัศนะว่า งบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปของตัวเงิน แสดงโครงการการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณ บริการ กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนนี้ซึ่งประกอบด้วยการกระทำ 3 ขั้นตอน คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ

เบญจมาศ ขจรคำ และประจวบ เพิ่มสุวรรณ (อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2550 : 21) ได้ให้ความหมายของงบประมาณว่า หมายถึง แผนการเงินซึ่งแสดงวัตถุประสงค์และจำนวนของรายจ่ายและแหล่งที่มา และจำนวนของรายรับในระยะเวลาหนึ่ง

ชาญชัย มุสิกนิศากร (อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2550 : 21) อธิบายว่างบประมาณเป็นเอกสารประมาณการรายได้-รายจ่ายที่มีระยะเวลากำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอนโดยปกติ 1 ปี

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสณีธรรม (อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2550 : 21) ได้นิยามคำว่า งบประมาณว่า หมายถึง แผนการปฏิบัติงานของรัฐบาล แสดงในรูปตัวเงินที่เสนอต่อรัฐสภาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

สรุปงบประมาณ คือ การวางแผนการบริหารของรัฐบาล ซึ่งแสดงออกในรูปของตัวเงิน โดยแสดงถึงกิจกรรมโครงการที่จะจัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการประมาณค่าใช้จ่าย และที่มาของรายได้เพื่อการใช้จ่ายนั้นๆ ตามระยะเวลาที่แน่นอนที่เรียกว่า งบประมาณ และเป็นแผนบริหารที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นเพื่อเสนอขออนุมัติจากรัฐสภา

#### 4.2 การบริหารงบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กลุ่มพัฒนาระบบงานคลัง (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์: ออนไลน์: 17) กล่าวถึงการบริหารงบประมาณ คือ การใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามที่ฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภาอนุมัติ โดยส่วนราชการรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณเสนอสำนักงบประมาณ เพื่อขอความเห็นชอบและสำนักงบประมาณจะจัดสรรเงินงบประมาณ ผ่านระบบ GFMS รวมทั้งวางฎีกาขอเบิกจ่ายเงินจากกรมบัญชีกลาง เพื่อนำเงินมาใช้จ่ายต่อไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-40) กล่าวถึงการบริหารงบประมาณว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจ ของการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

#### 4.3 ประเภทของงบประมาณ

สำนักกฎหมายและระเบียบ สำนักงบประมาณ (สำนักกฎหมายและระเบียบ: ออนไลน์: 1-11) เรื่องหลักการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณ จำแนกงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจออกเป็น 5 ประเภทงบรายจ่าย คือ

4.3.1 งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

4.3.2 งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

4.3.3 งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

4.3.4 งบเงินอุดหนุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือหน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ราชการ

ส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หน่วยงานในกำกับของรัฐองค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาตำบล องค์การระหว่างประเทศ นิติบุคคล เอกชนหรือ กิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึง เงินอุดหนุน งบประมาณหากษัตริย์ เงินอุดหนุนการศาสนา และ รายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

4.3.5 งบรายจ่ายอื่น หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใดรายจ่ายหนึ่ง หรือรายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้ เช่น เงินราชการลับ ค่าจ้างที่ปรึกษา เพื่อศึกษา วิจัย ประเมินผล ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว เป็นต้น ระยะเวลา การดำเนินการใช้งบประมาณในรอบ 1 ปี งบประมาณแผ่นดิน เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนกันยายน ของปีต่อไป งบประมาณเงินรายได้ใช้ตามปีการศึกษา

## 5. แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

การประเมินเป็นมาตรการหนึ่งที่จะนำไปสู่การติดตามผลและพัฒนางานในองค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามซึ่งเป็นหน่วยงานที่อาศัยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 49 กำหนดให้มีคณะกรรมการการติดตามตรวจสอบและประเมินผลของมหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547 : 17) โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบและ ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดี (ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง มหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงคราม พ.ศ. 2547 – 2550 : 87) สำหรับแนวคิดการประเมินที่นำเสนอในตอนนี้มี 4 หัวข้อ ประกอบด้วย 1) ความหมายของการประเมิน 2) ความเป็นมาของการประเมิน 3) กระบวนการ ประเมิน และ 4) ประเภทของการประเมิน ทั้งการประเมินเชิงปริมาณ และการประเมินเชิงคุณภาพ และ 5) มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ดังนี้

### 5.1 ความหมายของการประเมิน

คำว่า การประเมิน หรือ การประเมินผล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Evaluation ซึ่ง นักวิชาการด้านการประเมินให้คำจำกัดความหรือความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Suchman (1967 อ้างถึงใน Stufflebeam & Shinkfield, 1990 : 93) ให้ความหมาย ของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้เทคนิคการวิจัย ทางสังคมศาสตร์เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการ เพื่อการตัดสินใจว่าโครงการ ดังกล่าวดีหรือไม่ดีอย่างไร หรือเป็นการค้นหาว่าผลของกิจกรรมที่วางไว้ในโครงการประสบความสำเร็จ ตรงตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

Stufflebeam (อ้างถึงใน Stufflebeam & Shinkfield, 1990 : 159) กล่าวถึงการ ประเมินโครงการว่า เป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย การวางแผน การ ดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเพื่อ ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ

Alkin (อ้างถึงใน Worthen & Sander, 1987 : 150) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการ กำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียน รายงานสรุปเพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการปฏิบัติ

Stufflebeam & Shinkfield (1990 : 3) ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นการ กำหนดคุณค่าหรือข้อดีของบางสิ่งบางอย่างอย่างเป็นระบบ

Worthen & Sander (1987 : 19) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าเป็นการพิจารณาคูณค่าของสิ่งๆ หนึ่ง ประกอบด้วยการจัดหาสารสนเทศเพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิต กระบวนการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่างที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 21) อธิบายความหมายของการประเมิน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 20) ให้ความหมายของการประเมินว่า การประเมินคือการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีประเมิน

สรุปการประเมิน หมายถึง กระบวนการที่มีระบบซึ่งประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่ออธิบาย ให้ความหมาย และตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์ (criteria) และมาตรฐาน (standard) ที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร

## 5.2 ความเป็นมาของการประเมิน

Guba and Lincoln (1998) ได้แบ่งพัฒนาการของการประเมินเป็น 4 ยุค โดยนักประเมินมีบทบาทแตกต่างกันไปในแต่ละยุค ได้แก่ ยุคแรก เป็นยุคการวัด เน้นความสำคัญของการวัด และการประเมินควบคู่กัน โดยการใช้แบบทดสอบมาตรฐานเป็นเครื่องมือในการวัดคุณลักษณะต่างๆ และนำผลการวัดไปตัดสินผล นักประเมินมีบทบาทในฐานะผู้พัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมิน ยุคที่สอง เริ่มต้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 เป็นยุคการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของโครงการ บทบาทนักประเมินเป็นผู้บรรยายลักษณะของโครงการ ยุคที่สาม อยู่ในช่วงทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นยุคการประเมินเพื่อการตัดสินคุณค่า มีการพัฒนาโมเดลการประเมินหลากหลาย เน้นการกำหนดมาตรฐานเพื่อตัดสินคุณค่า นักประเมินมีบทบาทเพิ่มในฐานะผู้ตัดสินคุณค่าของโครงการ และยุคที่สี่ เป็นช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เป็นยุคที่นักประเมินให้ความสำคัญกับการประเมิน โดยมีโครงสร้าง

ที่ตอบสนองต่อความต้องการรอบด้าน คำนึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และมีการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินเพื่อพัฒนางาน บทบาทของนักประเมินอยู่ในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมเรียนรู้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 5.3 กระบวนการประเมิน

นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2546) ได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในการประเมิน ว่ามีขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผนการประเมิน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ขั้นตอนการประเมิน ขั้นตอนความและใช้ผลการประเมิน และขั้นปรับปรุงการประเมินเพื่อนำไปใช้ครั้งต่อไป และการประเมินในยุคหลัง ได้เพิ่มขั้นตอนให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนในการดำเนินการเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

5.3.1 การระบุเหตุผลของการประเมิน นักประเมินต้องสามารถบอกเหตุผลการประเมินโครงการได้ โดยทั่วไปผู้รับผิดชอบโครงการทำการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่า เรียนรู้ผลการดำเนินงาน และนำไปใช้ปรับปรุงโครงการ

5.3.2 การระบุผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบจาก

โครงการ อาจารย์รวมทั้งผู้ที่มีความสนใจ ต้องการทราบผลการดำเนินโครงการด้วย นักประเมินต้องรู้จักและรวบรวมข้อมูลจากบุคคลเหล่านั้น ข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จะเป็นประโยชน์มากสำหรับการประเมิน

5.3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และคำถามการประเมิน ซึ่งนิยมทำเป็นสองขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาโครงการ และการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ โดยอาจสำรวจทั้งวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของโครงการ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาจัดเตรียมเป็นรายการวัตถุประสงค์ และคำถามการประเมิน ขั้นตอนที่สองเป็นการประชุมเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นบุคคลสำคัญ เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และคำถามการประเมิน แล้วตัดสินใจเลือก เฉพาะวัตถุประสงค์และคำถามการประเมินที่สำคัญและมีจำนวนเหมาะสมที่จะทำการประเมิน

5.3.4 การวิเคราะห์หรือบรรยายสภาพโครงการ เป็นการศึกษารายละเอียด รวมทั้งทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาโครงการ เพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ เป้าหมายของโครงการ หลักการ/ทฤษฎีพื้นฐานการดำเนินงานของโครงการ กระบวนการดำเนินงาน (ยุทธศาสตร์ เทคนิควิธี การดำเนินงานและกิจกรรม รวมทั้งผู้รับผิดชอบดำเนินงาน) ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการโครงการ และการประเมินโครงการ

5.3.5 การออกแบบการประเมิน นักประเมินต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎี เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการดำเนินโครงการ และแนวทางการประเมินแบบต่างๆ เพื่อตัดสินใจเลือกใช้ และ ออกแบบการประเมิน โดยพิจารณาว่าจะให้ความสำคัญกับความตรงภายในหรือความตรงภายนอกของการประเมินมากน้อยเพียงใด หากเน้นความสำคัญของความตรงภายใน เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของโครงการ ต้องออกแบบการประเมินอิงการทดลองโดยมีกลุ่มควบคุม หากเน้นความสำคัญของความตรงภายนอกเพื่ออ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากร ต้องพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากร สาระในการออกแบบการประเมินต้องครอบคลุมหัวข้อแนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรในการประเมิน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล เกณฑ์การประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน

5.3.6 การสร้างเครื่องมือและการรวบรวมเครื่องมือ เครื่องมือที่สำคัญในยุคแรกของการประเมิน คือ แบบทดสอบ (test) แบบวัดหรือมาตร (scales) ซึ่งเน้นความสำคัญของความเป็นปรนัย และมาตรฐาน แต่เครื่องมือประเมินในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการรวบรวมสารสนเทศตามแนวโครงสร้างนิยม มีการรวบรวมสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้เสียจากทุกกลุ่ม โดยใช้วิธีการหลากหลาย เครื่องมือประเมินที่สำคัญ คือ ตัวนักประเมินเอง และวิธีการรวบรวมสารสนเทศ คือ วิธีที่นักประเมินใช้ประสาทสัมผัสทุกส่วน รับรู้สภาพความจริง เหตุการณ์ และความรู้สึกนึกคิดของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อหาความหมายที่แท้จริง วิธีการที่ใช้เป็นหลัก ได้แก่ การสังเกต (observation) การสัมภาษณ์ (interview) การศึกษาเอกสาร (documentary study) เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลนั้นอาจใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นใหม่ก็ได้ แต่ต้องเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับคำถามและวัตถุประสงค์ของการประเมิน และเหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างภายในเงื่อนไขเวลาและงบประมาณที่กำหนด

5.3.7 การกำหนดเกณฑ์การประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับเกณฑ์การประเมิน (evaluation criteria) หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ใช้เป็นหลักในการเปรียบเทียบว่า

สิ่งที่ประเมินมีคุณภาพตามที่ต้องการหรือไม่ เกณฑ์การประเมินมีหลายแบบ เช่น เกณฑ์แบบอิงกลุ่มหรือ เกณฑ์แบบสัมพัทธ์ เกณฑ์แบบอิงมาตรฐานหรือเกณฑ์แบบสมบูรณ์ และเกณฑ์แบบอิงตน ในการประเมินอาจใช้เกณฑ์ที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นใหม่ก็ได้แต่ต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ที่มีส่วนได้เสีย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อตัดสินคุณค่าของผลการดำเนินโครงการ และการอธิบายสาเหตุปัจจัยและเงื่อนไขของความสำเร็จและความล้มเหลว

5.3.8 การรายงานผลและการใช้ประโยชน์ การรายงานผลการประเมินโดยทั่ว ๆ ไป นักประเมินนิยมทำรายงานอย่างน้อย 3 ฉบับ ได้แก่ รายงานการประเมินฉบับผู้บริหารเป็นรายงานฉบับย่อที่มีการย่อ (digest) ผลการประเมินเพื่อผลประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย รายงานการประเมินฉบับสมบูรณ์ที่มีรายละเอียดทางเทคนิค รวมทั้งผลการวิเคราะห์โดยละเอียด สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปใช้ประโยชน์ และรายงานสรุปการประเมินสำหรับผู้ใช้ประโยชน์ ที่มีการสรุปประเด็นการประเมินและประเด็นที่ต้องพิจารณาต่อเนื่องในการปรับปรุงโครงการ

#### 5.4 ประเภทของการประเมิน

การจัดจำแนกประเภทการประเมิน จำแนกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ คือ การประเมินเชิงปริมาณและการประเมินเชิงคุณภาพ ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยแนวทางการประเมินแตกต่างกันอีกหลายแบบ นางลักษณ์ วิรัชชัย ได้สรุปแนวทางการประเมินที่ใช้กันมากในปัจจุบัน (Gall, Borg and Gall, 1996; Worthen and Sander, 1973; Marsh, 2001; Waters, 1998; Cousins and Eart, 1992; Brandon, 1998; Cousins, Donohue and Bloom, 1996; ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2536; นิศา ชูโต, 2536; สมคิด พรหมจ้อย, 2544 อ้างถึงใน นางลักษณ์ วิรัชชัย, 2545) ดังนี้

5.4.1 การประเมินเชิงปริมาณ หรือการประเมินเชิงระบบ (quantitative or systematic evaluation) เป็นการแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามการประเมิน โดยใช้กระบวนการมีระบบ ที่อิงปรัชญาปฏิฐานนิยม (positivism) ให้ความสำคัญกับการวัดและการรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการที่เป็นปรนัย โดยใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐาน มีการควบคุมความแปรปรวนจากตัวแปรแทรกซ้อน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการประเมิน รูปแบบการประเมินที่สำคัญมีดังนี้

##### ก. การประเมินอิงวัตถุประสงค์ (objective-based evaluation)

Tyler เสนอหลักการสำหรับการประเมินหลักสูตร เมื่อคริสต์ทศวรรษที่ 1940 ว่าควรเป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม (behavioral objective) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาแนวทางและรูปแบบของการประเมินในระยะหลังเป็นอันมาก มีการก่อตั้งโครงการชื่อ The National Assessment of Education Progress เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของเด็กอเมริกันโดยใช้ข้อสอบสมรรถฐาน (competency test) เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษา แม้ในระยะหลัง Tyler จะได้พัฒนารูปแบบการประเมินรูปแบบอื่น เช่น การประเมินผลลัพธ์ (evaluation of outcome) การประเมินแผนการเรียน (evaluation of learning plan) แต่ก็ยังให้ความสำคัญกับการประเมินอิงวัตถุประสงค์

##### ข. การประเมินความแตกต่าง (discrepancy evaluation)

Provus เสนอหลักการการประเมินความแตกต่าง โดยมีหลักเช่นเดียวกับหลักการของ Tyler มีการดำเนินงานแยกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การประเมินการออกแบบโครงการ การประเมินเตรียมความพร้อม การประเมินการดำเนินการ และการประเมินผลผลิต ทุกขั้นตอนของการ



ประเมินเป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างข้อมูลกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยเริ่มประเมินจากขั้นตอนแรก ถ้าผลการประเมินได้ตามมาตรฐานจึงจะผ่านไปขั้นตอนต่อไป กรณีที่ไม่ได้ผลตามมาตรฐาน ต้องนำผลการประเมินเป็นข้อมูลป้อนกลับไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานทุกขั้นตอน

#### ค. การประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment)

Alkin ได้นำแนวคิดเรื่องการประเมินความแตกต่างมาใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น โดยนิยามว่า ความต้องการจำเป็น (needs) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาวะหรือพฤติกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสภาวะหรือพฤติกรรมที่ควรจะเป็นตามเป้าหมายนักประเมิน สามารถนำการประเมินความต้องการจำเป็นไปใช้ประโยชน์ในการประเมิน โดยอาจใช้กำหนดสมมติฐานและใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินคุณค่าโครงการ/องค์การได้

ง. การวิเคราะห์ประสิทธิผล-ต้นทุน (cost-effectiveness) และการวิเคราะห์ผลประโยชน์-ต้นทุน (cost-benefit analysis) การวิเคราะห์ประสิทธิผล-ต้นทุน และการวิเคราะห์ผลประโยชน์-ต้นทุน เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน (cost analysis) ที่สอดคล้องกับความต้องการของ Tyler มีขั้นตอนการประเมินแยกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การประเมินปฏิกิริยาหรือการกระทำตอบโต้ (reaction evaluation) การประเมินการเรียนรู้ (learning evaluation) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง (changed behavior evaluation) การประเมินผลที่ได้รับ (result evaluation) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลการประเมินใช้จุดมุ่งหมายเป็นหลักในการเปรียบเทียบ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงโครงการฝึกอบรม

#### ฉ. การประเมินเป็นอิสระจากเป้าหมาย (goal-free evaluation)

Scriven ได้พัฒนารูปแบบการประเมินแบบใหม่ที่สนใจทุกองค์ประกอบของโครงการ เรียกว่า การประเมินเป็นอิสระจากเป้าหมาย (goal-free evaluation) นักประเมินต้องสนใจทั้งเป้าหมายของโครงการ การดำเนินงาน ผลที่เกิดขึ้น ผลกระทบ และอิทธิพลจากโครงการทุกองค์ประกอบ การกำหนดประเด็นการประเมินจึงอาจมีขอบเขตกว้างเกินกว่าเป้าหมายของโครงการ ผลการประเมินจึงได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับผลกระทบและผลพลอยได้จากโครงการด้วยขั้นตอนการประเมิน เริ่มจากการศึกษาวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การกำหนดประเด็นและเกณฑ์การประเมิน การออกแบบให้มีกลุ่มควบคุมสำหรับการเปรียบเทียบ เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงการ การสร้างเครื่องมือและรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในโครงการที่ได้รับการแทรกแซง (intervention) กับกลุ่มควบคุมและการจัดทำรายงาน

#### ช. รูปแบบการประเมินเน้นการตัดสินใจ (decision-oriented evaluation)

Stufflebeam ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบ CIPP (CIPP Model = context, input, process and product model) สำหรับใช้ผลการประเมินในการตัดสินใจบริหารจัดการโครงการ การประเมินแบ่งออกเป็น 4 ด้านตามทฤษฎีระบบ (system theory) คือ การประเมินบริบท การประเมินปัจจัย การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต การประเมินแต่ละด้านแยกเป็น 3 กิจกรรม คือ การกำหนดขอบข่ายที่ต้องการ การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์และการสังเคราะห์ผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ กิจกรรมแรกและกิจกรรมสุดท้ายนักประเมินต้องทำงานรวมพลังร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ลักษณะการประเมินตามรูปแบบ CIPP มีส่วนคล้ายกับการประเมินอิงวัตถุประสงค์การประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความก้าวหน้า

(formative evaluation) และการประเมินผลสรุป (summative evaluation) จุดเด่นของการประเมินตามรูปแบบ CIPP คือ การประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีความสมบูรณ์ในตัว

การประเมินเน้นการตัดสินใจอีกรูปแบบหนึ่ง คือ แนวคิดในการประเมินของ Alkin การประเมินแบบนี้เน้นการตั้งศูนย์การประเมินที่ประกอบด้วย การประเมิน 5 ประเภท ได้แก่ การประเมินระบบ (system) การประเมินการวางแผนโครงการ (program planning) การประเมินการดำเนินการตามแผน (implementation) การประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการ (program improvement)

5.4.2 การประเมินเชิงคุณภาพ หรือการประเมินเชิงธรรมชาติ (qualitative or naturalistic evaluation) เป็นการแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามการประเมินโดยกระบวนการมีระบบที่อิงปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (phenomenologism) และโครงสร้าง (constructivism) โดยให้ความสำคัญกับความหมายของปรากฏการณ์ในภาพรวม และการรวบรวมสารสนเทศจากภาคสนามด้วยวิธีการตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลอาจจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ แต่เน้นการวิเคราะห์ตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ และการวิเคราะห์เนื้อหาโดยไม่ใช้สถิติวิเคราะห์ จุดเน้นของการประเมินเชิงคุณภาพอยู่ที่คุณค่าและมุมมองของผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน โดยไม่เน้นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เหมือนการประเมินเชิงปริมาณ รูปแบบการประเมินที่สำคัญมีดังนี้

#### ก. การประเมินแบบตอบสนอง (responsive evaluation)

Stake เป็นนักประเมินคนแรก ที่ริเริ่มใช้การประเมินแบบตอบสนอง ที่สนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน หลักการในการประเมินมีขอบข่ายกว้างขวางกว่าการประเมินอิงวัตถุประสงค์ เพราะครอบคลุมเรื่องที่สนใจ (concern) และประเด็น (issue) สำคัญทั้งหมดที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องการ กระบวนการประเมินมี 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นขั้นการเริ่มต้นและการจัดระเบียบการประเมินประกอบด้วย การระบุผู้มีส่วนได้เสีย การเจรจาต่อรองการทำสัญญาาระบุรายละเอียดของการประเมินและรับประกันการประเมิน ขั้นตอนที่สองเป็นการระบุเรื่องที่สนใจและประเด็นสำคัญ ขั้นตอนที่สาม เป็นการรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินโดยใช้วิธีการหลากหลายจากหลายแหล่ง และการวิเคราะห์ขั้นตอนสุดท้าย เป็นการรายงานผลการประเมินและใช้ประโยชน์ผลการประเมิน จะเห็นว่าขั้นตอนการประเมินมิได้เริ่มต้นด้วยการออกแบบการประเมิน เพราะนักประเมินอาจปรับเปลี่ยนแบบการประเมินได้ตลอดเวลา

#### ข. การประเมินยุคที่สี่ (fourth generation evaluation)

Guba and Lincoln พัฒนาหลักการของ Stake ให้เป็นการประเมินในยุคที่สี่ โดยใช้กลุ่มการตีความ (hermeneutic circle) ตามหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ ขั้นตอนการดำเนินงานมี 12 ขั้นตอน ซึ่งอาจทำแต่ละขั้นตอนซ้ำกลับไปกลับมาได้ แต่ละขั้นตอนต้องมีการตีความสารสนเทศที่ได้ทั้งในส่วนย่อยละในภาพรวมเพื่อหาความหมาย (meaning) ขั้นตอนที่สอง ได้แก่ ขั้นทำสัญญาการประกัน จัดระเบียบการประเมิน ระบุผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ พัฒนากลุ่มการตีความเพื่อหาความหมาย ขยายขอบเขตกลุ่มการตีความ จัดเรียงลำดับเรื่องที่สนใจและประเด็นที่ได้รับการตีความและเห็นพ้องต้องกัน จัดลำดับความสำเร็จของประเด็นที่ยังไม่ได้ผลสรุป การรวบรวมสารสนเทศ เตรียมวาระการถกแถลงและการเจรจาต่อรอง ดำเนินการเจรจาต่อรอง การจัดทำรายงานประเมิน และดำเนินการซ้ำตามวงจรการดำเนินงาน

ค. รูปแบบการประเมินกึ่งกฎหมาย (quasi-legal model of evaluation)

รูปแบบการประเมินกึ่งกฎหมายที่สำคัญมี 2 แบบ คือ การประเมินคู่ปรปักษ์ (adversary evaluation) และการประเมินแบบตุลาการ (judicial evaluation) หลักการของการประเมินคู่ปรปักษ์คือการใช้สารสนเทศจากทุกแหล่ง โดยเฉพาะจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีความคิดเห็นทางบวกและลบทั้งสองฝ่าย ขั้นตอนการประเมินมี 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็นการสำรวจประเด็นการประเมิน ขั้นตอนที่สองเป็นการจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกเฉพาะประเด็นสำคัญ ขั้นตอนที่สาม เป็นการรวบรวมสารสนเทศจากทีมประเมินสองฝ่ายที่มีความเห็นตรงกันข้าม ขั้นตอนที่สี่ เป็นการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย หลักการของการประเมินแบบตุลาการ คือการประเมินประยุกต์ใช้กระบวนการทางศาล การดำเนินงานมีการประชุมรับฟังข้อมูลทั้งสองด้าน เหมือนกับการรับฟังข้อมูลจากโจทก์และจำเลยในศาล มีการซักค้าน และโต้แย้งได้ ขั้นตอนที่ห้าเป็นการสรุปผล และให้ข้อเสนอแนะโดยคณะนักประเมิน

ง. การประเมินความเชี่ยวชาญ (expertise based evaluation)

Eisner ซึ่งเป็นนักศิลปศึกษา ได้พัฒนาวิธีการประเมินอิงความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ กระบวนการประเมินมี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็นการตัดสินของผู้ทรงคุณวุฒิ (connoisseurship) โดยผู้มีส่วนได้เสียเป็นครั้งแรกทรงคุณวุฒิที่คัดสรรแล้วร่วมกันพิจารณาข้อมูลสารสนเทศตามประเด็นการประเมินที่กำหนดไว้ แล้วอธิบายความหมายให้กระจ่าง ให้แนวคิดและให้คุณค่าแก่โครงการ ขั้นตอนที่สอง เป็นการวิพากษ์ (criticism) โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ ถึงจุดเด่นและจุดด้อย ผล และ ผลกระทบ รวมทั้งแนวทางพัฒนาโครงการ

จ. การประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder-based evaluation)

Cousins and Earl และ Brandon รายงานว่า National Institution of Education (NIE) ริเริ่มและสนับสนุนการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสียเป็นครั้งแรกในช่วงคริสต์ทศวรรษที่ 1970 เพื่อแก้ไขปัญหาที่ผลการประเมินมิได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ หลักการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสียเป็นการรวมผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินตั้งแต่ขั้นวางแผน ขึ้นกำหนดคำถามการประเมิน ขึ้นการออกแบบการประเมิน และขั้นการใช้ผลการประเมิน ส่วนในขั้นตอนที่ต้องใช้เทคนิคการประเมินยังเป็นหน้าที่ของนักประเมินฝ่ายเดียว ผลจากความพยายามดังกล่าวทำให้มีการใช้ผลการประเมินให้เป็นประโยชน์มากขึ้น จึงได้มีการพัฒนาปรับปรุงหลักการของการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสียต่อไปอีก

ผลการพัฒนาในช่วงเวลาต่อมา คือ การประเมินแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation) ซึ่งมีลักษณะต่างจากการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสีย 3 ประการ ประการแรก การประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสียมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนมากว่าการประเมินแบบมีส่วนร่วม ประการที่สอง ระดับการมีส่วนร่วมในการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสียเน้นการให้คำปรึกษา และให้สารสนเทศเฉพาะในขั้นตอนที่ไม่ได้ใช้เทคนิคการประเมินเท่านั้น แต่การประเมินแบบมีส่วนร่วมนั้นผู้มีส่วนได้เสียที่เข้ามามีส่วนร่วมต้องร่วมกิจกรรมการประเมินทุกขั้นตอน ประการที่สาม ในการประเมินอิงผู้มีส่วนได้เสีย นักประเมินมีบทบาทเป็นนักประเมินแบบมีส่วนร่วม คือการที่ผู้มีส่วนได้เสียที่เข้าร่วมการประเมินเกิดการเรียนรู้เทคนิคการประเมินจากการปฏิบัติจริง ผลการประเมินตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น และมีกรำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

การประเมินเป็นกระบวนการสำคัญในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องได้สารสนเทศเกี่ยวกับ โครงการ/สถาบัน/การปฏิบัติงาน ว่าในการดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายมากน้อยเพียงไร มีปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร มีคุณค่าอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินการต่อไป

### 5.5 เกณฑ์การประเมิน

สุวิมล ติรภานันท์ (2544 : 59-67) อธิบายว่า การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการจัดระดับของตัวชี้วัดเหล่านี้ เพราะการประเมินจะต้องมีการจัดลำดับที่พึงประสงค์ หรือตัดสินคุณค่า เกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินมี 2 ลักษณะ คือ

1. เกณฑ์สัมบูรณ์หรือมาตรฐาน (Absolute Criteria) เป็นการกำหนดระดับที่ควรจะมีควรจะเป็นหรือควรจะได้จากโครงการ การกำหนดอาจทำโดยผู้จัดทำโครงการหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขา

ที่ประเมิน เช่น การกำหนดผลสัมฤทธิ์ในการอบรม 80% ระดับที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน มาตรฐานนี้จะไม่คงที่แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และเวลาที่ทำการประเมิน เช่น ระดับ cholesterol ที่เดิมกำหนดไว้ว่าไม่ควรเกิน 250 หน่วย

2. เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criteria) ในบางกรณีผู้ประเมินไม่สามารถกำหนด

เกณฑ์สัมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องเทียบเคียงจากโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและเป็นโครงการที่จัดว่าประสบความสำเร็จ และที่สำคัญจะต้องเป็นโครงการที่เป็นที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำมาเปรียบเทียบ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 95-98) เสนอโมเดลที่เกี่ยวกับการประเมินไว้ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของโครงการ การวัดผลสำเร็จรวมสรุปของโครงการตั้งอยู่บนหลักการที่ว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่มีระบบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้โดยมีเป้าหมายในการนำผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อระบบการบริหารโครงการ และสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งสัมพันธ์กับระบบโครงการที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกันระหว่างบริบท ปัจจัยเบื้องต้น การดำเนินงาน และผลที่ได้รับ ความเหมาะสมของผลที่ได้รับอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมของบริบท ปัจจัยเบื้องต้น และการดำเนินงาน ตามลำดับ ความเหมาะสมของผลที่ได้นั้นสามารถประเมินได้จากตัวบ่งชี้สำคัญคือประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

2.1. ประสิทธิผล (Effectiveness) วิธีหนึ่งในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน เช่นคุณค่าของโครงการเป็นต้น สามารถกระทำได้โดยการเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุม ตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการอย่างแท้จริงโครงการจะถือว่าประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผลของโครงการ บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ความสำเร็จของผลที่ได้ย่อมอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมของบริบท การวางแผน และการดำเนินงานตามลำดับ

2.2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในทางเศรษฐศาสตร์นิยามพิจารณาผลสำเร็จด้านประสิทธิภาพของโครงการ โดยดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้น (input) กับผลผลิต (output)

ของโครงการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็น ประสิทธิภาพภายใน (internal efficiency) ซึ่งพิจารณาภายในบริบทของโครงการหรือสังคมภายในและประสิทธิภาพภายนอก (external efficiency) ซึ่งพิจารณาในแง่สิ่งแวดล้อมภายนอกของโครงการหรือระบบสังคมภายนอก

2.2.1. ประสิทธิภาพภายใน เป็นผลของโครงการจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเบื้องต้นกับผลผลิตภายในบริบทของโครงการหรือสิ่งแวดล้อมของโครงการโดยตรง เป็นการศึกษาว่าภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ได้รับทั้งปริมาณและคุณภาพของปัจจัยเบื้องต้นและผลผลิตมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และสอดคล้องหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่จึงเป็นการวิเคราะห์ทั้งในด้านประสิทธิผล (Effectiveness) และฟังก์ชันการผลิต (Production Function)

2.2.2. ประสิทธิภาพภายนอก เป็นการศึกษาคุณค่าของผลผลิต (Output) ที่สนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกของโครงการหรือสังคมภายนอก ซึ่งสามารถตัดสินได้จากความสมดุลของค่าใช้จ่ายทางสังคม (Social Costs) และผลประโยชน์ทางสังคม (Social Benefits) หรือความสำเร็จของโครงการในการตอบสนองความต้องการจากภายนอก เช่น ความพึงพอใจของผู้บริโภค ตลาดแรงงาน ระบบสังคมอื่นๆ เป็นต้น นักประเมินจะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่าผลผลิตของโครงการที่ต้องการทราบนั้นเป็นผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ถ้าเป็นผลผลิต จะต้องมองในแง่ของผลโดยตรงจากโครงการ เช่น คุณภาพของผลผลิต สมรรถภาพของบัณฑิตหรือผู้ผ่านการฝึกอบรม เป็นต้น แต่ถ้าเป็นผลลัพธ์ จะต้องมองในแง่ของผลภายนอก (External effect) หรือผลกระทบที่เกิดจากการมีผลผลิตนั้นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้บริโภค ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต รายได้จากการทำงาน เป็นต้น

3. คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ในการประเมินงานหรือโครงการนั้น มีคำที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในการประเมินอยู่เสมอ ได้แก่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

3.1. คุณภาพ (Quality) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 253) ให้ความหมายของ “คุณภาพ” ว่าหมายถึงลักษณะที่ดีเด่น ซึ่งในการดำเนินงานใดๆ องค์กร หรือผู้ดำเนินงานต่างก็หวังให้ผลของการดำเนินงานมีคุณภาพ สำหรับในการประเมินนั้น ฟลินน์ (Flynn, 1977 : 164-165 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2552 : 144-145) ได้อธิบายคำว่า “คุณภาพ” ไว้ 2 ความหมายคือ คุณภาพในความหมายแรก หมายถึง “ผลการปฏิบัติที่ได้ตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ บริการหรือผลผลิตที่เกิดขึ้นเป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ล่วงหน้า...” คุณภาพในความหมายที่สอง หมายถึง “ผลการปฏิบัติอันเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้ (ผู้เกี่ยวข้อง) และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง...” ซึ่งคำว่าผล หรือผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นคำรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผลผลิต (Output) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นทันที (Immediate Outputs) โดยตรงอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลระยะกลาง (Intermediate Outputs) อันเป็นผลต่อเนื่องมาจากผลผลิต และ ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึงผลระยะยาว (Long Term Outputs) ซึ่งเป็นผลจุดหมายปลายทาง (Ultimate Outputs) อันเป็นผลที่เกิดต่อเนื่องมาจากผลกระทบ

3.2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพของโครงการหรือการดำเนินงานใดๆ หมายถึง คุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิต ซึ่งประกอบไปด้วยประสิทธิภาพในการประหยัด คือความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ

ประสิทธิภาพในการผลิต คือความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายต่อหนึ่งหน่วยผลิต (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552 : 138-139)

3.3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพของโครงการหรือการดำเนินงานใดๆ หมายถึง คุณภาพของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผลของการปฏิบัติงาน ทั้งผลผลิต ผลกระทบ และผลลัพธ์ได้ผลตรงตามที่คาดหวังและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับบริการ ผู้บริโภค และผู้ปฏิบัติงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552 : 139)

ในการประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดังกล่าวนี้ มักต้องเกี่ยวข้องกับคำว่าปกติวิสัย มาตรฐาน และเกณฑ์ ซึ่งสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 79-80) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

3.4. ปกติวิสัย (Norms) หมายถึง “ตัวบ่งชี้สภาพปัจจุบันของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สร้างจากกลุ่มมาตรฐาน” เช่น ปกติวิสัยของคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา ก็จะแสดงถึงสภาพปัจจุบันของคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทยที่แสดงออกในรูปของค่าเฉลี่ย

3.5. มาตรฐาน (Standard) หมายถึง “สภาพสิ่งที่จะควรจะเป็น เป็นสภาพอันประกอบด้วยคุณภาพ” เมื่อก้าวถึงสภาพที่คาดหวัง หรือต้องการจะให้เป็นตามอุดมคติของสิ่งนั้นเช่น โรงเรียนที่ได้มาตรฐานต้องประกอบไปด้วย ครูที่มีความรู้ความสามารถ มีวัสดุอุปกรณ์ครบถ้วน และมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เป็นต้น

3.6. เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง “สิ่งที่ใช้กำหนดคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่เรายอมรับ” เช่นกำหนดไว้ว่า พนักงานพิมพ์ดีดที่มีคุณภาพจะต้องพิมพ์ดีดภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ไม่ต่ำกว่านาทีละ 40 คำ ปัญหาก็คือ ถ้ากำหนดเกณฑ์ไว้สูงมากสำหรับมาตรฐาน อาจไม่มีทรัพยากรเพียงพอทำให้ทุกคนบรรลุ แต่ถ้าตั้งเกณฑ์ต่ำเกินไปก็จะมีอำนาจในการทำนายพฤติกรรมและมีปัญหาในเรื่องของการผ่านเกณฑ์