



การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมณฑลพระนคร

พิรุฬห์ภาค    เนตรสืบสาย  
สุทัตตา        ทรงเดช  
ยุรวุฒินันท์   ศตทลธรรรัตน์

รายงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก กองทุนเพื่อการวิจัยสถาบัน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมณฑลพระนคร  
กองนโยบายและแผน

การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

พิรุฬห์ภาค    เนตรสืบสาย  
สุทัตตา        ทรงเดช  
ยุรวุฒนันท์    ศตทลธรรรัตน์

รายงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก กองทุนเพื่อการวิจัย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

A STUDY OF STRATEGIC PLAN FOR BUDGET POTENTIAL  
DEVELOPMENT: CASE STUDY RAJAMANGALA UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY PHRA NAKHON

PHIRUNPHAK	NEADSUEBSAI
SUTATTA	SONGDEJ
YURAWATDHANAN	SATHATHONDHORNRAT

RESEARCH FUNDED BY RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY  
PHRA NAKHON  
IN 2021 FISCAL YEAR  
COPYRIGHTED BY RAJAMANGALA UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY PHRA NAKHON

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพ งบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวพิรุฬห์ภักดิ์ เนตรสีบสาย หัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวสุทัตตา ทรงเดช ผู้ร่วมโครงการวิจัย ว่าที่ ร.ต.ยุรวุฒินันท์ ศตพลธรรัตน์ ผู้ร่วมโครงการวิจัย
สถาบัน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร กองนโยบายและแผน
ปี	2564

.....

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 2) เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ 3) เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ และ 4) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 ส่วนแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่ามีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.38

ดังนั้น การพิจารณาทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรนำมาพิจารณาปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง รองรับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการตามยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละปี รวมถึงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นประจำ

**คำสำคัญ :** ยุทธศาสตร์ / พัฒนาศักยภาพ / งบประมาณรายจ่ายประจำปี

## Abstract

<b>Title</b>	A Study of Strategic Plan for Budget Potential Development: Case Study Rajamangala University of Technology Phra Nakhon.
<b>Researcher</b>	Phirunphak Neadsuebsai Sutatta Songdej Yurawatdhanan Sathathondhornrat
<b>Institution</b>	Rajamangala University of Technology Phra Nakhon Policy and Planning Division .....

The objectives of this research were to study Strategic Plans and the factors influencing annual budget of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon for potential development the budget and used for appropriating the strategy planed of University

The findings revealed that the factor influencing the budget of Rajamangala University of Technology Phra Nakhon had the highest level and the average point 3.68. The factor with the highest average point was policy and strategic had 3.84. The sample answer agreed that the potential development of the budget of RMUTP to high level had the average point 4.24, the highest potential development the budget was the knowledge's training had the average point 4.38.

Therefore, the organization should consider urgent improvement to review the university's policies and strategies to present and cover. A comprehensive and up-to-date strategy has been established. Responding to real problems and needs for development support, the strategic linkage of the departments to meet the needs according to the strategy allocated each year. Including knowledge's training in relation to university staff.

**Keywords:** Strategy / Potential Development / Budget

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี  
ยิ่งจากผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะกรอบแนวคิด และตรวจสอบ  
ข้อบกพร่องในเรื่องต่างๆ จนทำให้สำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็น  
อย่างยิ่งมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ให้ความอนุเคราะห์  
เสียสละเวลาในการทำแบบสอบถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น ที่เป็นประโยชน์แก่การวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณกองทุนเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยราชมงคลพระนคร ที่ให้โอกาส  
ในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมถึงขอบคุณเพื่อนร่วมงานกองนโยบายและแผน ที่คอยให้กำลังใจ  
และสนับสนุน คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากการวิจัยนี้ ย่อมเป็นผลมาจากความกรุณาของท่าน  
ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

พิรุฬห์ภักดิ์ เนตรสีบสาย

สุทัตตา ทรงเดช

ยุรวัฒนันท์ ศตทลธรรัตน์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์	6
2.2 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี	20
2.3 แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของบประมาณรายจ่ายประจำปี มทร.พระนคร	59
2.4 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ	86
2.5 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	92
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	106
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย	112
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>113</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	113
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	114
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	116
3.4 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	116
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	117

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>118</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตัวแปรอิสระ	118
4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อ การได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ	119
4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ฯ	124
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>129</b>
5.1 ผลการดำเนินการวิจัย	129
5.2 สรุปผลการวิจัย	130
5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	134
5.4 อภิปรายผลการวิจัย	134
5.5 ข้อเสนอแนะการวิจัย	140
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>142</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>154</b>
ภาพโปสเตอร์เพื่อประชาสัมพันธ์	154
แบบสอบถาม	156
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>162</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตาราง 2.1	10
ตาราง 4.1.1	118
ตารางที่ 4.2.1	120
ตารางที่ 4.2.2	121
ตารางที่ 4.2.3	122
ตารางที่ 4.2.4	123
ตารางที่ 4.2.5	124
ตารางที่ 4.3.1	125
ตารางที่ 4.3.2	126
ตารางที่ 4.3.3	127
ตารางที่ 4.3.4	128
ตารางที่ 4.3.5	128

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
ภาพที่ 2.1	กรอบประเด็นยุทธศาสตร์ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ.2564	85
ภาพที่ 2.2	โครงสร้างหน่วยงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	94
ภาพที่ 2.3	กรอบแนวคิดการวิจัย	112

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

งบประมาณแผ่นดินของไทย หรือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศไทย คือ แผนงบประมาณเพื่อจัดหาทุนแก่การดำเนินการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น สำหรับใช้เป็นหลักในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปีไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่กำหนดให้ตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังตามที่ได้จ่ายไปแล้ว โดยมีสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำและนำเสนอเพื่อพิจารณา เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็น "พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ....." เพื่อใช้บังคับต่อไป (วิกิพีเดีย,2564) ดังนั้น งบประมาณแผ่นดินจึงหมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่า งบประมาณแผ่นดินประจำปี การจัดทำงบประมาณแผ่นดินเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้รัฐบาลมีการวางแผนที่จะดำเนินการไว้ล่วงหน้า และรายจ่ายของรัฐบาลเป็นส่วนประกอบของอุปกรณรวม การวางแผนการใช้จ่ายและการหารายได้จะทำให้สามารถคาดคะเนสภาพเศรษฐกิจในปีต่อไปได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้รัฐบาลบริการการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในขอบเขตของงบประมาณที่จัดทำขึ้น (อัญชลี จวงจันทร์, ม.ป.ป.)

งบประมาณ จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารประเทศ โดยรัฐบาลต้องใช้งบประมาณในการผลักดันยุทธศาสตร์ของประเทศ การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารองค์กร ด้วยงบประมาณเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการของหน่วยงาน และเนื่องจากงบประมาณเป็นทรัพยากรที่มีจำกัด ดังนั้น ในการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ จึงต้องมีการดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบ สมเหตุสมผล คำนึงถึงประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์กรเป็นที่ตั้ง มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน มีข้อมูลรายละเอียดเพื่อประกอบการชี้แจงงบประมาณในทุกระดับ ทั้งระดับกระทรวง สำนักงบประมาณ คณะกรรมาธิการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติรายจ่ายงบประมาณประจำปี และคณะอนุกรรมาธิการฯ เพื่อให้ได้มาซึ่งการอนุมัติงบประมาณ โดยต้องแล้วเสร็จตามกำหนดเวลาของปฏิทินงบประมาณ (กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์,2561)

ปัจจุบันสำนักงบประมาณได้ปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance Based Budgeting or SPBB) โดยคำนึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ เน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง หน่วยงาน ส่วนราชการ ในการบริหารจัดการงบประมาณให้มากขึ้น โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและ

บริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบเป้าหมาย การให้บริการของกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงาน ภายใต้หลักการและกรอบแนวคิดที่จะให้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินเป็นหลัก ในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล (ศิริพร ศิริผล, 2560) โครงสร้างระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบ การดำเนินงานไว้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับชาติหรือระดับรัฐบาล จะมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ของเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติ 2) ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ของกระทรวง 3) ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ เป็นความสำเร็จตามผลผลิต (Outputs) ทั้งนี้ เป้าหมายและยุทธศาสตร์จะเป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการ กระบวนการทำงานจะมีความ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และนำไปสู่จุดมุ่งหมายสุดท้ายตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับได้จากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา, 2557)

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิก ในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็น จุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถ วัดได้ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบ ในการประเมินผลงานประจำปี งบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์ เป็นกรอบในการจัดทำ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ อีกด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) สำหรับความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์นั้น ยกตัวอย่างเช่น เป็นตัวกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่าง เหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้ความสำคัญ กับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) และแผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนด รูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจวิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทาง ความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด ของประชาชน เป็นต้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในฐานะที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี มุ่งผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ คุณธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ สร้างสรรค์งานวิจัย

สิ่งประดิษฐ์ เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคมด้านบริการวิชาการ อนุรักษ์ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีเป้าประสงค์หลักในการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ 3) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากสังคมในการเป็นที่พึ่งด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี 4) ชุมชนได้รับความรู้ด้านการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมมากขึ้น 5) มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลภายใต้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ผ่านทางการดำเนินการด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล

อย่างมีคุณภาพ

โดยมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานระดับหน่วยปฏิบัติ ลักษณะงบประมาณของมหาวิทยาลัย คือ งบประมาณรายได้ และงบประมาณรายจ่าย ในส่วนของงบประมาณรายจ่าย มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ตามขั้นตอนจัดทำคำของบประมาณ รายจ่ายประจำปีงบประมาณในรูปแบบตามที่สำนักงบประมาณกำหนด ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 708,707,000 บาท ซึ่งเป็นจำนวนที่น้อยที่สุดในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมา เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2563 ได้รับจัดสรรงบประมาณลดลง ร้อยละ 5.09 และเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2563 กับ พ.ศ. 2562 มหาวิทยาลัย ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ลดลง ร้อยละ 14.71

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณ รายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เพื่อทราบถึงแผน ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวโน้มการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ อีกทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางใน การจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ ได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

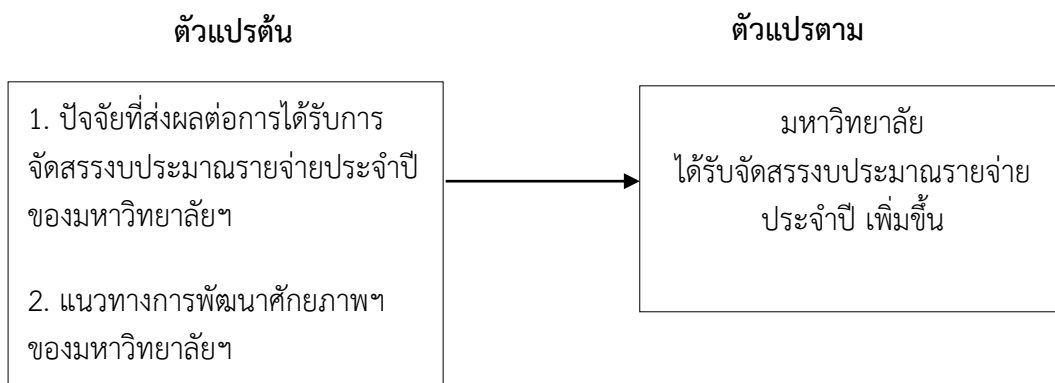
1.2.2 เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ มหาวิทยาลัยฯ

1.2.3 เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

1.2.4 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

### 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



### 1.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.4.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ และ แนวทางการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยฯ

1.4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ มหาวิทยาลัยได้รับความจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพิ่มขึ้น

### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

#### 1.5.1 ด้านเนื้อหา

- 1) ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิเคราะห์แนวโน้มการได้รับความจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีภายใต้แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
- 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ
- 4) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลการวิจัยแก่หน่วยงานมหาวิทยาลัย

#### 1.5.2 ด้านระยะเวลาในการดำเนินการ

ระยะเวลาตั้งแต่ 1 มกราคม 2564 – 30 กันยายน 2564

#### 1.5.3 ด้านประชากร

บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

#### 1.5.4 ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ทั้งที่เป็นแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaires)

### 1.6 นิยามศัพท์

1.6.1 **ยุทธศาสตร์** หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งงบประมาณรายจ่ายประจำปี และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.6.2 **งบประมาณรายจ่ายประจำปี** หมายถึง เงินงบประมาณที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับจัดสรร โดยสำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำและนำเสนอเพื่อพิจารณา เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็น "พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ..."

1.6.3 **พัฒนาศักยภาพ** หมายถึง แนวทางการพัฒนาการเสนอของบประมาณ, การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การเขียนโครงการ รวมถึงด้านอื่นๆที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทราบถึงแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

1.7.2 ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

1.7.3 ทราบแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

1.7.4 สามารถนำผลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา จึงขอแนะนำตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์
- 2.2 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 2.3 แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของงบประมาณรายจ่ายประจำปี มทร.พระนคร
- 2.4 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพ
- 2.5 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์

##### 2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย โดยกล่าวว่า “ยุทธศาสตร์” มีความหมายเดียวกับคำว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรค ต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่คำว่า ยุทธศาสตร์นั้น มักใช้ในความหมายของการรบ เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายจำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น โดยกลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด (วิกิพีเดีย พจนานุกรมเสรี, 2564) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของยุทธศาสตร์ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

ดำรงค์ วัฒนา (2558) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “Strategic” ไว้ว่าเป็นวิธีการที่เป็นหลักสำคัญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ร่วม โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องแล้วแยกเป็นการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ ภัยคุกคาม (อุปสรรค)



หรือการวิเคราะห์ SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่ประหยัด และบรรลุเป้าหมายสูงสุดกล่าวอีกนัยหนึ่ง คำว่า ยุทธศาสตร์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์รวมซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงเป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธีหรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งยุทธศาสตร์ในระดับสูงสุดของประเทศ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ หรือ Grand National Strategy ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลักของชาติที่ได้รับการยอมรับ จุดประสงค์สุดท้ายของ Grand strategy มักจะอยู่ในรูปของผลประโยชน์แห่งชาติ ที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคง และความมั่งคั่ง บทบาทของกระบวนการยุทธศาสตร์ก็คือ การแปลผลประโยชน์ของชาติเหล่านั้น ให้เป็นวิธีการ หรือเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านั้น นั่นเอง ส่วนเครื่องมือ หรือวิธีการต่าง ๆ ก็จะถูกกล่าวถึงในรูปของเครื่องมือ ซึ่งก็คือ การเมือง (หรือการทูต) การทหาร และเศรษฐกิจ ดังนั้น Grand National Strategy จึงเป็นกระบวนการซึ่งมีการจัดและใช้เครื่องมือเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ของชาตินั่นเอง

**สำนักนโยบายและแผน (2561)** ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้น จุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้น ตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

**Certo และ Peter (1991)** ยุทธศาสตร์ หมายถึง ความคิด แผนงานและการกระทำต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง และเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

**Schermerhorn (2002)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นกลไกสำหรับหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็วทันเหตุการณ์ ภายใต้ทรัพยากรโดยเฉพาะงบประมาณที่จำกัด ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

**เสรี พงศ์พิศ (2548)** ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ว่าเป็นแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ มีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มิวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมจิตมีเป้าประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่าย เพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่าง ๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนา หรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มิเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจมีหลักการดี ก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง

**ณรงค์ อินทชาติ (2561)** ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทาง นโยบาย และกระบวนการ ที่องค์กรตัดสินใจเลือก เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด

**Hill และ Jones (2009)** อธิบายคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ชุดของการปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์กรของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่เหนือกว่า สิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน

**Bryson (1995)** ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรมการตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่าองค์กรคือใครทำอะไร และทำไปทำไมยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงานและช่วงเวลา

**Johnson and Scholes (1999)** ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ทิศทางและขอบเขตขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์กรโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากคำนิยามความหมายของยุทธศาสตร์ข้างต้น สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ นั้น หมายถึง แนวทาง หรือทิศทาง จุดมุ่งหมายที่จะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในอนาคต เป็นแนวทางปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบ ทั้งภายในและภายนอก ผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ แปลงไปสู่วิธีการ ซึ่งอยู่ในรูปแบบของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ โดยมีแผนและภาพอนาคตรวมถึงสมรรถนะขององค์กรและศักยภาพของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน มีการวางแผนที่ดีในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและการบริหารงานโดยนำเอาทฤษฎีการบริหารจัดการมาปรับใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการร่วมคิดร่วมทำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.1.2 ความหมายของแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning นั้น เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยกย่องถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, ม.ป.ป)

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็น

วัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ทั้งนี้องค์การสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548) นอกจากนี้ ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ ยังหมายถึง เอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ โดยเป็นแผนระยะยาว ที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทาง และจังหวะเวลาที่สอดคล้องกัน เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

การวางแผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคต (สำนักนโยบายและแผน, 2561)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปความหมายของแผนยุทธศาสตร์ ได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ตั้งไว้ โดยระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย มาตรการ กลยุทธ์และกระบวนการเป็นเครื่องมือ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังขององค์กร ในการดำเนินงานขององค์กร โดยจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 2.1.3 องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์มีนักวิชาการให้คำนิยามไว้หลายท่าน ทั้งอ้างอิงตามหลักทฤษฎี และการประมวลผลจากการวิจัย ยกตัวอย่างเช่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (2558) กล่าวถึงในคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ไว้ว่า องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ตามหลักของ Balance scorecard ในทางธุรกิจและระบบราชการไทย แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังตาราง Balance scorecard

ระบบธุรกิจ	ระบบราชการไทย
1. มุมมองด้านการเงิน	1. ประสิทธิภาพตามพันธกิจ
2. มุมมองด้านลูกค้า	2. มุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	3. มุมมองด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
4. มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา	4. มุมมองด้านการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 2.1 ตาราง Balance scorecard

Balanced Scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ

1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (กฤษฎี มหาวิรุฬห์, 2546)

**ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2560)** ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การกำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร
- 2) การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
- 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาความต้องการขององค์กร
- 4) การกำหนดทางเลือกและการตัดทางเลือก
- 5) การกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจกลยุทธ์
- 6) การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2546)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก
- 3) การกำหนดเป้าหมาย
- 4) การพัฒนากลยุทธ์
- 5) การกำหนดนโยบายขององค์กร

**สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง (ม.ป.ป.)** กล่าวถึง การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในคู่มือคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง ระบุว่า สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ซึ่งได้นำแนวความคิดการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) โดยเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard คือมุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) การให้ความสำคัญกับ รับบริการให้การให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

แผนที่ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่แสดงความเชื่อมโยงด้วยหลักของเหตุและผล ดังนั้น การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

จากการอ้างอิงและผลการวิจัยข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ
- 2) กำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
- 3) กำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ต้องการให้ตัวชี้วัดนั้นบรรลุ
- 4) กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 5) การแปลงนโยบายหรือกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

#### 2.1.4 ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์

##### 2.1.3.1 แผนยุทธศาสตร์มีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) แผนยุทธศาสตร์ช่วยให้ได้แนวทางและทิศทางที่พัฒนามาจากสิ่งที่เราวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเล็งเห็น อนาคต ไม่ใช่การตัดสินอนาคต เพราะไม่มีใครสามารถล่วงรู้และทำนายอนาคตอย่างแม่นยำได้

2) แผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการพลวัตที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่พิมพ์เขียวสำหรับอนาคต เนื่องจากในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายและรุนแรง ซึ่งจะมีโอกาส อุปสรรค และ ปัญหาต่าง ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในอนาคต

3) แผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบโจทย์ระยะยาวเป็นหลักสำคัญ การแก้ปัญหาวิกฤติเฉพาะหน้าควรมีแผน จัดการความเสี่ยง หรือ แผนการบริหารกิจการต่อเนื่อง (Business Continuity Management) ไว้รองรับ

4) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีความยืดหยุ่น และไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกองค์กร

5) แผนยุทธศาสตร์อาศัยประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบสูงต่อองค์กร ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมด (**ดำรงค์ วัฒนา, ม.ป.ป.**)

##### 2.1.3.2 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี

1) การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การโดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

2) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจขององค์การ ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์การ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

4) ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ท้ายที่สุดขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือหากจะมองจากล่างขึ้นบน พื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ (**ณรงค์ อินทชาติ, 2561**)

สรุปได้ว่า ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น ต้องช่วยให้ได้แนวทางและทิศทางที่พัฒนามาจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร บุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์กร เป็นกระบวนการที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง สามารถรองรับการแก้ปัญหาวิกฤติเฉพาะหน้า จัดการความเสี่ยง มีความยืดหยุ่น และไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกองค์กร ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กร และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน

### 2.1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับ ผู้บริหารขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหาร องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในแง่ของงบประมาณบุคลากร ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ประกอบกับการขยายตัวและสลับซับซ้อนขององค์กร ทำให้ผู้บริหารจะต้องพยายามกำหนดทิศทาง จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้น ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทย เรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิเคราะห์วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

**วิทยาลัยการทัพบก (2559)** ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ทุกคนสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
- 2) ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- 3) ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
- 4) ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางความคิด การดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร และสร้างการมีส่วนร่วม
- 5) ช่วยให้เกิดการเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากร ต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม และทันท่วงที
- 6) ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 7) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว ทำให้องค์การมีศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันสูง

**ตำรวจ วัฒนา (2548)** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดอนาคตที่มุ่งหวัง เป็นอนาคตขององค์การร่วมกัน
- 2) สื่อสารเป้าประสงค์ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) สร้างความผูกพันต่อทิศทางองค์การ
- 4) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่จัดตามลำดับความสำคัญ
- 5) การติดตามความก้าวหน้า
- 6) สร้างฉันทามติของทิศทางองค์การ
- 7) มีจุดมุ่ง (Focus) ชัดสู่ความสัมฤทธิ์ของประสิทธิผล
- 8) เชื่อมประสานผู้บริหารและปฏิบัติ
- 9) สร้างทีมที่เข้มแข็งในการขจัดปัญหา
- 10) สร้างการยึดโยงองค์การเข้าด้วยกัน

**กรมประมง (2561)** ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของยุทธศาสตร์ต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้



- 1) ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้า อันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
- 2) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
- 3) ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ ทิศทาง และการดำเนินงาน

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์มีความสำคัญและประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ เข้าใจแนวทางในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ยังเป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) และช่วยให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น อีกทั้ง ยังช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ เป็นต้น

#### 2.1.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป.)** ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยให้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้จ่าย เสนอต่อรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ต้องให้มีความชัดเจนโดยเป็นยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะทำให้เกิดความสอดคล้องกันในแต่ละกระบวนการขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์หามากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวัง)

3) การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผนที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรโดยการนำทิศทางขององค์กรมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายในขั้นตอนนี้ อาจนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมิน ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นการพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และ 2) อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไปโดยการนำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยต้องพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้ง 4 มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้น และบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่าง ๆ

**ดำรงค์ วัฒนา (ม.ป.ป.)** ได้อธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ (เน้นการปฏิบัติการ หรือ Workshop) โดยมีขั้นตอนกระบวนการ และวิธีการ ดังนี้

#### 1) ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน

1.1) การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกภาคส่วน การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ผลสัมฤทธิ์อาศัยตัวแบบ ABCDE โดยเริ่มจากการ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยบุคลากรระดับรองหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีผู้นำภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และสมควรมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ร่วมด้วย เพื่อพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยการเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการ และนำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามกรอบของขั้นตอนการจัดทำแผน

1.2) การรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูล เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลด้านสังคม การเมือง การบริหารและการปกครอง เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ ฯลฯ และข้อมูลขององค์กร

2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร เมื่อมีการเตรียมความพร้อมตามแนวทางข้างต้นแล้ว ก็สามารถเริ่มกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามตัวแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ (Assessing the Situation) ที่อาศัยการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เช่น รายงานผลการดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการตรวจประเมินผลองค์กร เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาประเด็นเชิงยุทธศาสตร์สี่ด้าน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค หรือ SWOT นอกจากนี้ ควรมีการจัดเก็บข้อมูลปฐมภูมิ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อหาประเด็น SWOT การสำรวจด้วยแบบสอบถามเพื่อหาหน้าหนัก ประเด็น SWOT และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้ง ภาครัฐเอกชน และประชาชน

3) ขั้นตอนการจัดทำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ เป้าประสงค์ (Goals) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue/ Theme) ยุทธศาสตร์ (Strategic) กลยุทธ์ (Tactic) และแผนปฏิบัติการราชการ (Action Plan) คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ ร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT ยกร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกำหนดกลยุทธ์หลักของยุทธศาสตร์ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ นำเสนอร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์หลักของยุทธศาสตร์ให้คณะผู้บริหาร หรือกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้ความเห็นชอบ และแจ้งที่ประชุมคณะกรรมการจังหวัดทราบ (ในกรณีของจังหวัด) คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ (สำหรับจังหวัด ให้ดำเนินการร่วมกับส่วนราชการในจังหวัด) จัดทำแผนปฏิบัติการราชการ (Action Plan) 4 ปี และแผนปฏิบัติการราชการ (Action Plan) ประจำปี ที่ สอดคล้องตาม ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวที่ใช้ในการดำเนินการ

**กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2552)** กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ขั้นตอนของการกำหนดพันธกิจ (mission) พันธกิจ หมายถึง กรอบ หรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

2) ขั้นตอนของการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ให้กับหน่วยงาน วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น ภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ โดยการจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ควรกระทำเมื่อเราได้กำหนดพันธกิจของหน่วยงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้น จึงนำพันธกิจทั้งหมด มาพิจารณาในภาพรวม ว่าหน่วยงานจักต้องดำเนินการในเรื่องใดบ้าง และเพื่อให้

หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจได้ครบถ้วนทุกข้อ หน่วยงานต้องมีความเป็นเลิศในด้านใด หรือ ควรมุ่งเน้นไปในทิศทางใด

3) ขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategy issue) ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด ทั้งนี้ ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำแผนบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงต้นสังกัดมาเป็นหลักประกอบการพิจารณาด้วย

4) ขั้นตอนกำหนดเป้าประสงค์ (goal) ของแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ของกรมสรรพากร ประการหนึ่ง คือ รัฐมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีเพียงพอในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จากตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับประโยชน์ คือ ภาครัฐ โดยได้ประโยชน์คือ สามารถจัดเก็บภาษีได้มากพอที่จะนำไปพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ได้ นั่นเอง

5) ขั้นตอนของการสร้างตัวชี้วัด (Key Performance Identification) ตัวชี้วัด หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ขั้นตอนนี้ เราจะต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต เช่น “จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการในหนึ่งเดือน” เป็นต้น โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำมาเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

6) ขั้นตอนของการกำหนดค่าเป้าหมาย (target) ค่าเป้าหมาย หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จ ที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนด หรือ ระบุว่า ในแผนงานนั้น ๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไร และภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย เช่น ต้องผลิตนักสังคมสงเคราะห์เพิ่มเป็นจำนวน 1,250 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นต้น

7) ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดย กลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ และเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้

**สมควร ทรัพย์บำรุง (2553)** ด้วยเหตุที่แผนกลยุทธ์เป็นแผนรวมขององค์กร ดังนั้น การจัดทำหรือการวางแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ทุกฝ่ายในองค์กร และด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้การดำเนินงานมีขั้นตอนหลายขั้นตอน ดังนี้

### 1) ชั้นเตรียมการ

1.1) จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Internal Stakeholder)

1.2) วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอก ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้เสียในการรับบริการโดยตรง (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมที่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders)

1.3) รวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยเฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องจากกฎหมายรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวงหรือกฎ ก.พ.อ.ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

1.4) รวบรวมข้อมูลมาตรฐานสากล หรือมาตรฐานวิชาชีพหรือข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน

1.5) รวบรวมนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะค่าแถมนโยบาย แผนบริหารราชการแผ่นดินและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

1.6) รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

1.7) รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

2) ชั้นประเมินศักยภาพของหน่วยงาน/วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้บริหารหน่วยงาน

2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยผู้ปฏิบัติงานหรือผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน

2.3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมกันระหว่างผู้บริหารหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

### 3) ชั้นจัดวางทิศทางของหน่วยงาน

3.1) ประเมินสถานภาพจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

3.2) จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

3.3) รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace stakeholder) และผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน และร่างวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

### 4) ชั้นจัดทำร่างแผนกลยุทธ์

4.1) สรุปผลการประเมินสถานภาพจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.2) สรุปผลการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และ ผลผลิต

4.3) กำหนดตัวชี้วัดเป้าประสงค์ (ทั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายรายปี) ตัวชี้วัดผลผลิต (ทั้งเป้าหมายรวมและเป้าหมายรายปีที่ครอบคลุม 4 มิติ คือ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงเวลาและเชิงต้นทุน)

5) ขึ้นขออนุมัติแผนกลยุทธ์ต่อผู้มีอำนาจหรือองค์กรที่ควบคุมนโยบาย กรณีของ สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยก็คือ สภามหาวิทยาลัย กรณีหน่วยงานภายในก็คือ คณะกรรมการ ประจำคณะ/สำนัก/สถาบัน

6) เผยแพร่แผนกลยุทธ์ต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

1) ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์  
2) รวบรวมและจัดทำฐานข้อมูล  
3) ขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค หรือ SWOT

4) นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT ยกร่างวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์และ กำหนดกลยุทธ์หลักของยุทธศาสตร์

5) ขึ้นขออนุมัติแผน

## 2.2 หลักการ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

### 2.2.1 ความหมายของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

สำนักงานงบประมาณ (2548) ให้วิเคราะห์ความหมายไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณ รายจ่าย : วิเคราะห์จากคำแปรญัตติ คำชี้แจง และข้อสังเกตจากการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ไว้ดังนี้ “งบประมาณรายจ่ายประจำปี” สามารถพิจารณาเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวทางของนักวิชาการด้านการคลังและการงบประมาณ จะมุ่งพิจารณาถึงจำนวนเงินที่รัฐบาลได้รับอนุญาตให้ใช้จ่ายจากเงินแผ่นดินเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและ ผลลัพธ์ตามนโยบายของรัฐบาลและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ อันจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ ประชาชนโดยส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก ดังนั้น “งบประมาณรายจ่ายประจำปี” จะหมายถึง วงเงิน งบประมาณรายจ่ายตามองค์ประกอบข้อ 1.1 (3) วงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และ (4) รายละเอียดเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งอาจเรียกงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแนวทาง นี้ว่า “งบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยแท้” เนื่องจากเป็นวงเงินงบประมาณที่รัฐสภาอนุญาต ให้รัฐบาลสามารถใช้จ่ายจากเงินแผ่นดินได้จริงในปีงบประมาณนั้น ๆ และรัฐบาลต้องมีความผูกพัน รับผิดชอบต่อรัฐสภาและประชาชน กับการใช้จ่ายเงินในส่วนนี้ด้วย

แนวทางที่ 2 แนวทางของนักกฎหมายจะมุ่งพิจารณาถึงตัวพระราชบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อรัฐสภาเพื่อตราเป็นกฎหมายใช้บังคับเป็นหลัก

ดังนั้น งบประมาณรายจ่ายประจำปี ในแนวทางนี้จึงหมายถึงวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามข้อ 1.1 (3) รายละเอียดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามข้อ 1.1 (4) และรายจ่ายชดใช้เงินคงคลังตามข้อ 1.1 (5) ด้วย อย่างไรก็ตามรายจ่ายชดใช้เงินคงคลังตามข้อ 1.1 (5) ไม่ถือเป็น “งบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยแท้” ของปีงบประมาณนั้น ๆ เนื่องจากเป็นรายจ่ายที่รัฐบาลใช้จ่ายไปในปีงบประมาณก่อนด้วยเหตุจำเป็นรีบด่วนตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง ซึ่งรายจ่ายในส่วนนี้จะต้องนำเสนอให้รัฐสภาอนุมัติพร้อมกับ “งบประมาณรายจ่ายประจำปีโดยแท้” ด้วย โดยจะต้องบัญญัติไว้ในร่างพระราชบัญญัติฉบับเดียวกันและให้มีผลใช้บังคับพร้อมกัน ทั้งนี้ บทบังคับจะแตกต่างกัน กล่าวคือ รายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังไม่ใช่เงินที่รัฐสภาอนุญาตให้รัฐบาลมีอำนาจใช้จ่ายจากเงินแผ่นดินในปีงบประมาณนั้น แต่เป็นเงินที่รัฐสภาอนุมัติเป็นการย้อนหลังภายหลังจากรัฐบาลได้ใช้จ่ายไปในปีงบประมาณก่อนหน้านั้นแล้ว และให้ถือว่าเงินแผ่นดินที่รัฐบาลได้ใช้จ่ายดังกล่าวเป็นเงินงบประมาณในระบบงบประมาณแผ่นดินด้วย เพียงแต่ให้ถือเป็นงบประมาณของปีที่ได้จ่ายเงินออกไปไม่ใช่งบประมาณของปีงบประมาณที่กำลังจะมาถึง ดังนั้น จึงแยกรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังออกจากวงเงินงบประมาณทั้งสิ้นของปีงบประมาณที่เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย

**นันทินิตย์ นวลมณี (2560)** ได้ให้ความหมายของงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณแผ่นดิน ในเอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการไว้ว่า งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่า งบประมาณแผ่นดินประจำปี ซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ไปจนถึง 30 กันยายนของปีถัดไป สำนักงบประมาณแผ่นดินเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณแผ่นดินและนำเสนอรัฐบาลเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อบังคับใช้ต่อไป

**อัญชลี จวงจันทร์ (ม.ป.ป.)** งบประมาณแผ่นดิน หมายถึง แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมีระยะเวลา 1 ปี ดังนั้น จึงเรียกว่า งบประมาณแผ่นดินประจำปี การจัดทำงบประมาณแผ่นดินเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้รัฐบาลมีการวางแผนที่จะดำเนินการไว้ล่วงหน้า และรายจ่ายของรัฐบาลเป็นส่วนประกอบของอุปกรณ์รวม การวางแผนการใช้จ่ายและการหารายได้จะทำให้สามารถคาดคะเนสภาพเศรษฐกิจในปีต่อไปได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้รัฐบาลบริการการคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในขอบเขตของงบประมาณที่จัดทำขึ้น

**วิกิพีเดีย (2564)** งบประมาณแผ่นดินของไทย หรือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศไทย คือแผนงบประมาณเพื่อจัดหาทุนแก่การดำเนินการของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นสำหรับใช้เป็นหลักในแต่ละปีงบประมาณซึ่งจะเริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ไปจนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป และเพื่อปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่กำหนดให้ตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังตามที่ได้จ่ายไปแล้ว โดยมีสำนักงบประมาณเป็น

หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำและนำเสนอเพื่อพิจารณา เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็น "พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ....." เพื่อใช้บังคับต่อไป

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณแผ่นดินของไทย หรือ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของประเทศไทย คือ แผนเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลและจัดหารายรับให้เพียงพอกับการใช้จ่ายในรอบระยะเวลาหนึ่ง เริ่มต้นในวันที่ 1 ตุลาคมของทุกปี ไปจนถึง 30 กันยายนของปีถัดไป โดยสำนักงบประมาณแผ่นดินเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำงบประมาณแผ่นดินและนำเสนอรัฐบาลเพื่อให้ฝ่ายนิติบัญญัติพิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงตราออกมาเป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อบังคับใช้ต่อไป

### 2.2.2 ความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, อ้างถึงใน สนธิรัตน์ อุ๋นใจ, 2547) กล่าวว่า งบประมาณเป็นสิ่งสำคัญในลักษณะที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารงานขององค์กรทุกฝ่าย ด้วยวัตถุประสงค์หลายประการ การงบประมาณเป็นสิ่งแสดงถึงรายได้ทั้งโดยรวมและรายการเฉพาะ และรายจ่าย ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรภายในช่วงระยะปีงบประมาณที่กำหนดไว้ในการจัดทำงบประมาณนั้น จะต้องมีการใช้เกณฑ์มาตรฐานสำหรับวัดกำหนดค่าใช้จ่ายที่เป็นจริงสำหรับรายการที่ต้องปฏิบัติ และดำเนินการตามโครงการ ซึ่งจะช่วยให้มีการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานที่ค่อนข้างแน่นอน ช่วยผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรนั้นให้สามารถทำงานให้สำเร็จภายในวงเงินที่ได้รับหรือตามจำนวนงบประมาณที่กำหนด

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ มีดังนี้

1) ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง

2) ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงาน และสังคมโดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิผลไปสู่โครงการที่จำเป็น เป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน

3) เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายงบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงิน งบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วยเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด



4) เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ **(ณรงค์ สัจทันไพโรจน์, 2538)**

**มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา (ม.ป.ป.)** งบประมาณรายจ่ายเป็นจำนวนเงินที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ซึ่งตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ มาตรา 4 กำหนดหลักการของงบประมาณแผ่นดิน และการจัดทำงบประมาณแผ่นดินไว้ดังนี้

1) งบประมาณรายจ่ายเป็นอำนาจการใช้จ่ายเงินแผ่นดินของรัฐบาลที่รัฐสภาได้อนุญาตให้ไว้ในรูปของพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งให้รัฐบาลกระทำได้อย่างได้กรอบวัตถุประสงค์ในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดหรืออนุญาตไว้เท่านั้น

2) การใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จะกระทำได้เฉพาะภายในงบประมาณนั้น ๆ เมื่อล่วงพ้นปีงบประมาณไปแล้วจะไม่ถือเป็นการจ่ายเงินในระบบงบประมาณแผ่นดิน กล่าวคือ ต้องนำส่งคืนคลัง เว้นแต่จะได้ดำเนินการโดยวิธีการกันเงินไว้เบิกเหลือในปีตามวิธีการที่กฎหมายบัญญัติไว้โดยงบประมาณแผ่นดิน มีความสำคัญต่อการบริหารการปกครอง ดังนี้

1) ความเป็นประชาธิปไตย เพราะงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายนิติบัญญัติใช้ควบคุมการบริหาร

2) ความมีประสิทธิภาพ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่เก็บเงิน รับเงิน จ่ายเงิน ตามที่กระทรวงการคลังและสำนักงบประมาณกำหนด

3) ใช้ในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากงบประมาณเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร คือรัฐบาล ว่าบังเกิดผลต่อประชาชน ประเทศชาติมากน้อยเพียงใด

4) ใช้ตรวจสอบการบริหารของรัฐบาลว่าได้ดำเนินการตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อรัฐสภาหรือไม่

5) นโยบายที่เกี่ยวกับงบประมาณของประเทศ จะมีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจส่วนรวม ทำให้ประชาชนมีอำนาจซื้อ การเสียภาษีอากร การออม การลงทุน

6) เป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาลและประชาชน โดยประชาชนสามารถมองเห็นแผนงานและการบริการต่าง ๆ ที่รัฐบาลจัดทำเพื่อประชาชน

สรุปได้ว่า งบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความสำคัญ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารประเทศของรัฐบาล เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร คือรัฐบาล ว่าบังเกิดผลต่อประชาชน ประเทศชาติมากน้อยเพียงใด ใช้ตรวจสอบการบริหารของรัฐบาลว่าได้ดำเนินการตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อรัฐสภาหรือไม่ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการวางแผน

ควบคุม การตัดสินใจ การวางแผนนโยบายและจัดสรรงบประมาณของผู้บริหารว่าจะสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศหรือไม่อย่างไร ช่วยผู้บริหารในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นให้สามารถทำงานให้สำเร็จภายในวงเงินที่ได้รับหรือตามจำนวนงบประมาณที่กำหนด ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญหลายประการที่จะสามารถสนองวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้หลายอย่างในขณะเดียวกัน

### 2.2.3 รูปแบบของงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ใช้ในปัจจุบัน

ปัจจุบันสำนักงบประมาณได้ปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic performance Based Budgeting or SPBB) โดยคำนึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ เน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง หน่วยงานส่วนราชการ ในการบริหารจัดการงบประมาณให้มากขึ้น โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการวางแผนการจัดการและบริหารงบประมาณแก่กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งระบุโครงสร้างความรับผิดชอบและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน กำหนดให้รัฐบาลรับผิดชอบต่อเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ รัฐมนตรีรับผิดชอบต่อเป้าหมายการให้บริการของกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบต่อเป้าหมาย/ผลผลิตของหน่วยงานภายใต้หลักการและกรอบแนวคิดที่จะให้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เน้นการใช้ยุทธศาสตร์ชาติสอดรับกับนโยบายรัฐบาลและแผนบริหารราชการแผ่นดินเป็นหลักในการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผล (ศิริพร ศิริผล, 2560)

สำนักงบประมาณได้มีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณจากระบบงบประมาณแบบแผนงาน เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง หลักการสำคัญของงบประมาณแบบใหม่ คือ การจัดสรรงบประมาณให้เชื่อมโยงและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมสอดคล้องกับผลงานของหน่วยงานภาครัฐ ในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ โดยหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับจัดสรรงบประมาณพันธกิจในการดำเนินการตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จะต้องกำหนดเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์กระทรวง เป้าหมายการให้บริการ หน่วยงานแผนยุทธศาสตร์ ผลผลิต/โครงการ และกิจกรรม และดำเนินการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อหาการดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เพื่อสนับสนุนเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ ดังนั้น การที่จะจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับผลงานของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาล จึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานจากการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ อันเป็นสารสนเทศที่สำคัญในกระบวนการบริหารจัดการงบประมาณ และพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับผลงาน ของหน่วยงานภาครัฐในการนำส่งผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของรัฐบาลในแต่ละปีงบประมาณ (นันทินิตย์ นวลมณี. 2560)

โครงสร้างระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ได้กำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับผิดชอบการดำเนินงานไว้ 3 ระดับ ได้แก่

1) ระดับชาติหรือระดับรัฐบาล จะมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของเป้าหมายยุทธศาสตร์ของชาติ (Strategic Delivery Target)

2) ระดับกระทรวง หรือเรียกว่า ระดับความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของกระทรวง โดยมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จที่เรียกว่า เป้าหมายการให้บริการสาธารณะ (Service Delivery Target)

3) ระดับกรม หรือหน่วยปฏิบัติ เป็นความสำเร็จตามผลผลิต (Outputs) จากการดำเนินงาน โดยใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบต่อว่ารัฐสภา/สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร มีความรับผิดชอบต่อประชาชนเจ้าของประเทศ รัฐบาล ผู้บริหารประเทศ มีรัฐสภาและสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนราชการมีรัฐบาลผู้บริหารประเทศเป็นผู้ตรวจสอบ

จากระบบโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าเจตนารมณ์ต้องการให้เกิดการใช้ระบบถ่วงดุลความรับผิดชอบ กล่าวคือ รัฐสภาโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ในฐานะตัวแทนของประชาชนเจ้าของประเทศ มีหน้าที่ดำเนินการตรวจสอบ ติดตามความสำเร็จหรือล้มเหลวของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติที่รัฐบาล (ฝ่ายบริหารประเทศ) รับผิดชอบในขณะเดียวกัน ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ให้บริการประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล ก็จะมีรัฐบาล (ผ่านรัฐมนตรีที่กำกับดูแล) เป็นผู้ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน ทั้งนี้ การที่จะบรรลุผลสำเร็จตามหลักการดังกล่าว ระบบและวิธีการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตั้ง อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่จะช่วยให้กรอบหลักการดังกล่าวประสบผลสำเร็จ และองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (SPBB) คือ มุ่งเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เน้นหลักการธรรมาภิบาล การมอบอำนาจการบริหารจัดการงบประมาณ การเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ และการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (**กองแผนงาน, 2552**)

ทั้งนี้ เป้าหมายและยุทธศาสตร์จะเป็นตัวนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการกระบวนการทำงานจะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และนำไปสู่จุดมุ่งหมายสุดท้ายตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีระบบการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแต่ละระดับได้จากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แนวคิดของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณแต่ละปี สำนักงบประมาณได้กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินการไว้ดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ และการจัดลำดับความสำคัญ

2) จัดทำเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณประจำปี โดยสร้าง Key Performance Indicator ของกระทรวง

3) ทบทวนผลผลิตของหน่วยงานให้ถูกต้องและมีความชัดเจน โดยยืนยันผลผลิตที่ต้องดำเนินการ/ที่ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการที่ต้องริเริ่มใหม่ โดยยกเลิกผลผลิตที่หมดความจำเป็น และกำหนดตัวชี้วัดครอบคลุมหลายมิติ เช่น ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ในการจัดทำ และวงเงินที่ต้องใช้

4) ให้มีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อผลผลิต และประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น โดยเชื่อมโยงค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าและกระบวนการจัดทำผลผลิต เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการผลิตผลผลิตที่มีผลลัพธ์ตามความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

5) จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง 3 ปี (Medium Term Expenditure Framework (MTEF)) ทั้งระดับ Top down และ Bottom up เพื่อความมั่นคงทางการคลัง โดยคำนึงถึงข้อผูกพันของค่าใช้จ่ายของรัฐในกรอบยุทธศาสตร์ตามนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงาน (เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา, 2557)

ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นการเน้นหลักการจัดทำงบประมาณเชิงบูรณาการ เป็นการช่วยให้การจัดสรรงบประมาณของประเทศเกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกส่วนราชการและหน่วยงานที่ขอรับจัดสรรงบประมาณของประเทศ มียุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาประเทศไปในทางเดียวกัน สามารถวางแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาวและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแล ติดตาม ผลการดำเนินงานให้เกิดเป็นรูปธรรม ชัดเจน ตรงตามเป้าหมายตัวชี้วัด แนวทางการดำเนินงาน และกรอบระยะเวลา เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ

## 2.2.4 กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการงบประมาณ

### 2.2.4.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

หลักการสำคัญของการงบประมาณตามรัฐธรรมนูญฯ

**มาตรา 62** รัฐต้องรักษาวินัยการเงินการคลังอย่างเคร่งครัดเพื่อให้ฐานะทางการเงินการคลังของรัฐมีเสถียรภาพและมั่นคงอย่างยั่งยืนตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ และจัดระบบภาษีให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคม

กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐอย่างน้อยต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับกรอบการดำเนินการทางการเงินการคลังและงบประมาณของรัฐ การกำหนดวินัยทางการเงินการคลังด้านรายได้ และรายจ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ การบริหารทรัพย์สินของรัฐและเงินคงคลัง และการบริหารหนี้สาธารณะ

**มาตรา 140** การจ่ายเงินแผ่นดิน จะกระทำได้เฉพาะที่ได้อนุญาตไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หรือกฎหมายเกี่ยวด้วยการโอนงบประมาณ กฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง หรือกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนจะจ่ายไปก่อนก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ในกรณีเช่นว่านี้ ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายชดใช้ในพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายหรือ

พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณถัดไป

**มาตรา 141** งบประมาณรายจ่ายของแผ่นดินให้ทำเป็นพระราชบัญญัติ ถ้าพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณออกไม่ทันปีงบประมาณใหม่ ให้ใช้กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณปีก่อนนั้นไปพลางก่อน รัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระของรัฐสภา ศาล องค์การอิสระและองค์กรอัยการ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐในกรณีที่ว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรอาจไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ รัฐสภา ศาล องค์การอิสระ หรือองค์กรอัยการจะยื่นคำขอแปรญัตติต่อคณะกรรมการการโดยตรงก็ได้

**มาตรา 142** ในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงินและความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ

**มาตรา 143** ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และร่างพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่ายสภาผู้แทนราษฎรจะต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งร้อยห้าวันนับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวมาถึงสภาผู้แทนราษฎร

ถ้าสภาผู้แทนราษฎรพิจารณาร่างพระราชบัญญัตินั้นไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่งให้ถือว่าสภาผู้แทนราษฎรเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัตินั้น และให้เสนอร่างพระราชบัญญัตดังกล่าวต่อวุฒิสภาเพื่อพิจารณาในการพิจารณาของวุฒิสภา วุฒิสภาจะต้องให้ความเห็นชอบหรือไม่ให้ความเห็นชอบภายในยี่สิบวันนับแต่วันที่ร่างพระราชบัญญัตินั้นมาถึงวุฒิสภา โดยจะแก้ไขเพิ่มเติมใดๆ มิได้ ถ้าพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวให้ถือว่าวุฒิสภาเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัตินั้น ในกรณีเช่นนี้และในกรณีที่วุฒิสภาให้ความเห็นชอบ ให้ดำเนินการต่อไปตาม มาตรา 81 ถ้าวุฒิสภาไม่เห็นชอบด้วยกับร่างพระราชบัญญัตดังกล่าว ให้นำความในมาตรา 138 วรรคสองมาใช้บังคับโดยอนุโลม โดยให้สภาผู้แทนราษฎรยกขึ้นพิจารณาใหม่ได้ทันที ระยะเวลาตามวรรคหนึ่งและวรรคสาม มิให้นำรวมระยะเวลาที่ศาลรัฐธรรมนูญพิจารณาตามมาตรา 144 วรรคสาม

**มาตรา 144** ในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม และร่างพระราชบัญญัติโอนงบประมาณรายจ่าย สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจะแปรญัตติเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขเพิ่มเติมรายการหรือจำนวนในรายการมิได้ แต่อาจแปรญัตติในทางลดหรือตัดทอนรายจ่ายซึ่งมิใช่รายจ่ายตามข้อผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- (1) เงินสงฆ์ใช้ต้นเงินกู้
- (2) ดอกเบี้ยเงินกู้
- (3) เงินที่กำหนดให้จ่ายตามกฎหมาย

ในการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา หรือคณะกรรมการ การเสนอ การแปรญัตติหรือการกระทำด้วยประการใด ๆ ที่มีผลให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา หรือกรรมการมีส่วนไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในการใช้งบประมาณรายจ่าย จะกระทำมิได้ ในกรณีที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือสมาชิกวุฒิสภา มีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสิบของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ของแต่ละสภา เห็นว่ามีการกระทำที่ฝ่าฝืนบทบัญญัติตามวรรคสองให้เสนอความเห็นต่อศาลรัฐธรรมนูญเพื่อพิจารณา และศาลรัฐธรรมนูญต้องพิจารณาวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับความเห็นดังกล่าว ในกรณีที่ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยว่ามีการกระทำที่ฝ่าฝืน บทบัญญัติตามวรรคสอง ให้การเสนอ การแปรญัตติ หรือการกระทำดังกล่าวเป็นอันสิ้นผล ถ้าผู้กระทำการดังกล่าวเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือสมาชิกวุฒิสภา ให้ผู้กระทำการนั้นสิ้นสุดสมาชิกภาพนับแต่วันที่ศาลรัฐธรรมนูญมีคำวินิจฉัย และให้เพิกถอนสิทธิสมัครรับเลือกตั้งของผู้นั้น แต่ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีเป็นผู้กระทำการหรืออนุมัติให้กระทำการหรือรู้ว่ามีมีการกระทำดังกล่าวแล้วแต่มิได้สั่งยับยั้ง ให้คณะรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่งตั้งแต่วันที่ศาลรัฐธรรมนูญมีคำวินิจฉัย และให้เพิกถอนสิทธิสมัครรับเลือกตั้งของรัฐมนตรีที่พ้นจากตำแหน่งนั้น เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้อยู่ในที่ประชุม ในขณะที่มีมติ และให้ผู้กระทำการดังกล่าวต้องรับผิดชอบเงินนั้นคืนพร้อมด้วยดอกเบี้ย

เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดจัดทำโครงการหรืออนุมัติหรือจัดสรรเงินงบประมาณโดยรู้ว่ามี การดำเนินการอันเป็นการฝ่าฝืนบทบัญญัติตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง ถ้าได้บันทึกข้อโต้แย้งไว้เป็นหนังสือหรือมีหนังสือแจ้งให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติทราบ ให้พ้นจากความรับผิด การเรียกเงินคืนตามวรรคสามหรือวรรคสี่ ให้กระทำได้ภายในยี่สิบปีนับแต่วันที่มีการจัดสรรงบประมาณนั้น

ในกรณีที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้รับแจ้งตามวรรคสี่ ให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติดำเนินการสอบสวนเป็นทางลับโดยพลัน หากเห็นว่ากรณีมีมูล ให้เสนอความเห็นต่อศาลรัฐธรรมนูญเพื่อดำเนินการต่อไปตามวรรคสาม และไม่ว่ากรณีจะเป็นประการใด คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติและศาลรัฐธรรมนูญหรือบุคคลใดจะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผู้แจ้งมิได้

**มาตรา 258** ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศอย่างน้อยในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผล ดังต่อไปนี้  
ก. ด้านการเมือง

(1) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองรวมตลอดทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ รู้จักยอมรับในความเห็นทางการเมืองโดยสุจริตที่แตกต่างกัน และให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติโดยอิสระปราศจากการครอบงำไม่ว่าด้วยทางใด

(2) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ เพื่อให้พรรคการเมืองพัฒนาเป็นสถาบันทางการเมืองของประชาชนซึ่งมีอุดมการณ์ทางการเมืองร่วมกัน มีกระบวนการให้สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการ

ดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ ชื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

(3) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศโฆษณา นโยบายที่มีไว้วิเคราะห์ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสียหายอย่างรอบด้าน

(4) มีกลไกที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ชื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

(5) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองโดยสันติวิธีภายใต้การปกครอง ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### ข. ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน

(1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ แผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน

(2) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน

(3) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและ แผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ โดยต้องดำเนินการ ให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน

(4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจ ให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ และสามารถเจริญก้าวหน้า ได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจและ กระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐจากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

(5) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกขั้นตอน

#### ค. ด้านกฎหมาย

(1) มีกลไกให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้บังคับอยู่ก่อนวันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้ให้สอดคล้องกับหลักการตามมาตรา 77 และพัฒนา ให้สอดคล้องกับหลักสากล โดยให้มีการใช้ระบบอนุญาตและระบบการดำเนินการโดยคณะกรรมการ เพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว โดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และไม่สร้างภาระ แก่ประชาชนเกินความจำเป็น เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ

(2) ปฏิรูประบบการเรียนการสอนและการศึกษาอบรมวิชากฎหมายเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการวิชาชีพกฎหมายให้เป็นผู้มีความรอบรู้ มีนิติทัศนะ และยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมของนักกฎหมาย

(3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกฎหมายของรัฐโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลกฎหมายได้สะดวก และสามารถเข้าใจเนื้อหาสาระของกฎหมายได้ง่าย

(4) จัดให้มีกลไกช่วยเหลือประชาชนในการจัดทำและเสนอร่างกฎหมาย

#### ง. ด้านกระบวนการยุติธรรม

(1) ให้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการยุติธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้ประชาชนได้รับความยุติธรรมโดยไม่ล่าช้า และมีกลไกช่วยเหลือประชาชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้ รวมตลอดทั้งการสร้างกลไกเพื่อให้มีการบังคับการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมในสังคม

(2) ปรับปรุงระบบการสอบสวนคดีอาญาให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างพนักงานสอบสวนกับพนักงานอัยการอย่างเหมาะสม กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ชัดเจนเพื่อมิให้คดีขาดอายุความ และสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนและพนักงานอัยการในการสอบสวนคดีอาญา รวมทั้งกำหนดให้การสอบสวนต้องใช้ประโยชน์จากนิติวิทยาศาสตร์ และจัดให้มีบริการทางด้านนิติวิทยาศาสตร์มากกว่าหนึ่งหน่วยงานที่มีอิสระจากกัน เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการในการพิสูจน์ข้อเท็จจริงอย่างมีทางเลือก

(3) เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการยุติธรรมให้มุ่งอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนโดยสะดวกและรวดเร็ว

(4) ดำเนินการบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับหน้าที่ อำนาจ และภารกิจของตำรวจให้เหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการตำรวจให้เกิดประสิทธิภาพ มีหลักประกันว่าข้าราชการตำรวจจะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ได้รับความเป็นธรรมในการแต่งตั้ง และโยกย้าย และการพิจารณาบำเหน็จความชอบตามระบบคุณธรรมที่ชัดเจน ซึ่งในการพิจารณาแต่งตั้งและโยกย้ายต้องคำนึงถึงอาวุโสและความรู้ความสามารถประกอบกันเพื่อให้ข้าราชการตำรวจสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ตกอยู่ใต้อาณัติของบุคคลใด มีประสิทธิภาพและภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

#### จ. ด้านการศึกษา

(1) ให้สามารถเริ่มดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามมาตรฐาน 54 พรรคสอง เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

(2) ให้ดำเนินการตรากฎหมายเพื่อจัดตั้งกองทุนตามมาตรฐาน 54 พรรคหก ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้



(3) ให้มีกลไกและระบบการผลิต คัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครู และอาจารย์ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถและประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพครู

(4) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัดและปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่

#### ฉ. ด้านเศรษฐกิจ

(1) จัดอุปสรรคและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพื่อให้ประเทศชาติและประชาชนได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ อย่างยั่งยืน โดยมีภูมิคุ้มกันที่ดี

(2) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการนำความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

(3) ปรับปรุงระบบภาษีอากรให้มีความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ เพิ่มพูนรายได้ของรัฐด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงระบบการจัดทำและการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล

(4) สร้างกลไกเพื่อส่งเสริมสหกรณ์และผู้ประกอบการแต่ละขนาดให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม และส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมและวิสาหกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสร้างกลไกเพิ่มโอกาสในการทำงานและการประกอบอาชีพของประชาชน

#### ช. ด้านอื่น ๆ

(1) ให้มีระบบบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรมและยั่งยืน โดยคำนึงถึงความต้องการใช้น้ำในทุกมิติ รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศประกอบกัน

(2) จัดให้มีการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม รวมทั้งการตรวจสอบกรรมสิทธิ์และการถือครองที่ดินทั้งประเทศเพื่อแก้ไขปัญหากรรมสิทธิ์และสิทธิครอบครองที่ดินอย่างเป็นระบบ

(3) จัดให้มีระบบจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยที่มีประสิทธิภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้

(4) ปรับระบบหลักประกันสุขภาพให้ประชาชนได้รับสิทธิและประโยชน์จากการบริหารจัดการและการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพและสะดวกทัดเทียมกัน

(5) ให้มีระบบการแพทย์ปฐมภูมิที่มีแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัวดูแลประชาชนในสัดส่วนที่เหมาะสม

#### 2.2.4.2 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561

สรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ได้ดังนี้ (กองกฎหมายและระเบียบ,2563) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2561 และมีผลใช้บังคับวันที่ 12 พฤศจิกายน 2561 โดยกำหนดให้นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

##### หมวด 1 บททั่วไป (มาตรา 6 – มาตรา 9)

กำหนดให้การ จัดทางงบประมาณ การบริหารงบประมาณ การควบคุมงบประมาณ และการประเมินผลและการรายงาน ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ รวมถึงการกำหนดหลักการในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ และกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และหัวหน้าหน่วยรับงบประมาณมีหน้าที่ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งให้มีหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

##### หมวด 2 ลักษณะของงบประมาณ (มาตรา 10 – มาตรา 18)

กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ต่อรัฐสภา และหลักเกณฑ์ในการจัดทางงบประมาณรายจ่ายข้ามปี กำหนดให้ในกรณีที่พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีออกใช้ไม่ทันปีงบประมาณใหม่ให้ใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ที่ล่วงแล้วไปพลางก่อนได้ รวมถึงกำหนดให้มีการจำแนกประเภทงบประมาณรายจ่าย และกำหนดลักษณะของงบประมาณรายจ่ายงบกลาง งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ และงบประมาณรายจ่ายบุคลากร

ทั้งนี้ กำหนดให้การเสนองบประมาณประจำปีต่อรัฐสภา อย่างน้อยต้องมีเอกสารประกอบ ดังนี้

- (1) ค่าแถมฐานะและนโยบายการคลังและการเงิน สาระสำคัญของงบประมาณและความสัมพันธ์ระหว่างรายรับและรายจ่ายที่ขอตั้ง
- (2) รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบระหว่างปีที่ผ่านมาแล้ว ปีปัจจุบัน และปีที่ขอตั้ง
- (3) คำอธิบายเกี่ยวกับประมาณการรายรับ
- (4) คำชี้แจงเกี่ยวกับรายจ่ายที่ขอตั้ง ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ และความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- (5) รายงานสถานะทางการเงินโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ
- (6) รายงานสถานะเงินนอกงบประมาณ และแผนการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณโดยรวมของหน่วยรับงบประมาณ
- (7) คำอธิบายเกี่ยวกับหนี้ของรัฐบาลทั้งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบันและหนี้ที่เสนอเพิ่มเติม

(8) ผลการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณของปีงบประมาณที่ล่วงมาแล้ว

(9) ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี หมวด 3 หน้าที่และอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ (มาตรา 19 – มาตรา 22)

กำหนดหน้าที่และอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงบประมาณในการจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานด้านการงบประมาณในปัจจุบันที่มุ่งเน้นให้การจัดทำงบประมาณที่คำนึงถึงประมาณการรายรับ ฐานะทางการคลัง มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ และการพิจารณาจัดทางงบประมาณที่ครอบคลุมถึงแหล่งเงินที่อยู่นอกระบบเงินงบประมาณ รวมทั้งให้มีหน้าที่และอำนาจในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณด้วย หมวด 4 การจัดทำงบประมาณ (มาตรา 23 – มาตรา 32)

(1) กำหนดหลักการจัดทำงบประมาณต้องคำนึงถึงฐานะทางการคลังของประเทศ ความจำเป็นในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสถียรภาพทางเศรษฐกิจภายในและภายนอกประเทศ ความเป็นธรรมทางสังคม นโยบายรัฐบาล และภารกิจของหน่วยรับงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการภาครัฐ

(2) กำหนดให้สำนักงบประมาณเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำงบประมาณ โดยดำเนินการร่วมกับกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) และธนาคารแห่งประเทศไทยในการกำหนดนโยบายงบประมาณประจำปี สัดส่วนงบประมาณรายจ่ายเพื่อการลงทุนและการชำระหนี้ รวมทั้งกำหนดกรอบประมาณการรายจ่าย รายรับ และฐานะการคลังของรัฐบาล

(3) กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการยื่นคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณซึ่งอย่างน้อยต้องแสดงวัตถุประสงค์ แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และให้จัดส่งรายงานเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณด้วย รวมทั้งกำหนดบทบัญญัติรองรับในเรื่องของการขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด หน่วยงานของรัฐสภา ศาล องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ องค์กรอัยการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายสำหรับ แผนงานบูรณาการด้วย

#### **หมวด 5 การบริหารงบประมาณรายจ่าย (มาตรา 33 – มาตรา 36)**

กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนดระเบียบสำหรับการบริหารงบประมาณรายจ่าย และกำหนดให้หน่วยรับงบประมาณต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อใช้ในการบริหารงบประมาณ รวมทั้งกำหนดหลักการห้ามโอนงบประมาณรายจ่ายระหว่างหน่วยรับงบประมาณ และกำหนดหลักการห้ามโอนงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณระหว่างแผนงานหรือรายการ เว้นแต่เป็นไปตามข้อยกเว้นที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

### หมวด 6 การควบคุมงบประมาณ (มาตรา 37 - มาตรา 45)

(1) กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

(2) กำหนดให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีซึ่งกฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมายและผู้รักษาการตามกฎหมายของหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับหรือควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ให้มีการใช้จ่ายงบประมาณภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับจัดสรร และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐอย่างเคร่งครัด

(3) กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ่ายเงินหรือการก่องหน้ผูกพันได้เฉพาะตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย โดยต้องเป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณและต้อง ได้รับอนุมัติเงินจัดสรรจากผู้อำนวยการสำนักงบประมาณก่อนการจ่ายเงินหรือการก่องหน้ผูกพัน เว้นแต่กรณี ที่เป็นรายจ่ายตามงบประมาณรายจ่ายบุคลากร และรายจ่ายอื่นที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

(4) กำหนดให้คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรที่มีอำนาจในการอนุมัติให้ก่องหน้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ โดยกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณมีหน้าที่รวบรวมรายการงบประมาณรายจ่ายตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายที่จะต้องก่องหน้ผูกพันข้ามปีงบประมาณ และวงเงินที่คาดว่าจะต้องก่องหน้ผูกพันงบประมาณรายจ่ายในปีต่อ ๆ ไป เสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติภายในหกสิบวันนับแต่กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายมีผลใช้บังคับ ส่วนกรณีที่มีความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องก่องหน้ผูกพันข้ามปีงบประมาณเกินกว่าหรือนอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย ให้เสนอคณะรัฐมนตรีอนุมัติเป็นรายกรณี

(5) กำหนดหลักการในการขอเบิกเงินจากคลังตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณใดให้กระทำได้แต่เฉพาะภายในปีงบประมาณนั้น ในกรณีที่เป็นงบประมาณรายจ่ายข้ามปีให้กระทำได้เฉพาะภายในเวลาที่กำหนด

(6) กำหนดหลักเกณฑ์การขยายระยะเวลาในการขอเบิกเงินจากคลังตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายข้ามปี โดยให้ขยายเวลาออกไปได้อีกไม่เกินหกเดือน เว้นแต่มีความจำเป็นให้ตกลงกับกระทรวงการคลังเพื่อขอขยายเวลาได้อีกไม่เกินหกเดือนซึ่งหากพ้นจากกำหนดเวลาดังกล่าวแล้ว ให้งบประมาณดังกล่าวเป็นอันพับไป

(7) กำหนดให้มีเงินทุนสำรองจ่ายนอกเหนือจากวงเงินงบประมาณรายจ่ายตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย สำหรับนำไปใช้จ่ายได้ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็นไม่เพียงพอและเมื่อได้จ่ายเงินไปแล้ว ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่ายเพื่อสมทบทุนไว้ใช้จ่ายต่อไปในโอกาสแรก เพื่อให้รัฐสภาได้รับรู้เกี่ยวกับการที่รัฐบาลได้จ่ายเงินนี้ไปก่อนด้วย

### หมวด 7 การประเมินผลและการรายงาน (มาตรา 46 - มาตรา 51)

กำหนดให้มีการจัดวางระบบการติดตามและประเมินผลตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ โดยให้มีการติดตามและประเมินผลก่อนการจัดสรรงบประมาณ ระหว่างการใช้จ่ายงบประมาณ และ ภายหลังจากการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่าย งบประมาณ รวมทั้งรายงานการโอนงบประมาณรายจ่ายงบกลางระหว่างรายการ การโอน งบประมาณรายจ่ายบูรณาการและงบประมาณรายจ่ายบุคลากรระหว่างหน่วยรับงบประมาณเสนอ ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อรายงานต่อรัฐสภาด้วย

#### **หมวด 8 ความรับผิดชอบ (มาตรา 52)**

กำหนดให้ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยรับ งบประมาณ ที่กระทำการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติหรือระเบียบที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายตลอดจนค่าสินไหมทดแทน โดยให้รวมถึงบุคคลภายนอกที่ได้รับประโยชน์ จากการกระทำการฝ่าฝืนดังกล่าวด้วย

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นการปรับปรุงพระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณ พ.ศ. 2502 เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบงบประมาณ เพื่อให้ระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ โดยเพิ่มขอบเขตการจัดทำงบประมาณให้ ครอบคลุมแหล่งเงินนอกงบประมาณ เพิ่มขอบเขตการควบคุมงบประมาณ การปรับเพิ่มบทบาท และขอบเขตการติดตามประเมินผล การกำหนดให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดรวมทั้งองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยรับงบประมาณโดยตรง ทั้งนี้ กฎหมายฉบับนี้ยังเป็นการปรับปรุงกลไก การดำเนินงานด้านงบประมาณโดยให้มีความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาต่าง ๆ โดยมุ่งเน้น ให้มีการจัดทำงบประมาณในลักษณะบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีการบูรณาการงบประมาณ ระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจสอดคล้องกันและภารกิจที่เป็นการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณไม่ซ้ำซ้อน มีความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งให้มีการ กำหนดกรอบประมาณการรายจ่าย ประมาณการรายรับ และฐานะการคลังของรัฐบาลเป็นการ ล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามปี เพื่อรักษาวินัยทางการคลังในการกำหนดกรอบวงเงินงบประมาณรายจ่าย และเพื่อให้ทราบถึงภาระงบประมาณที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

### 2.2.4.3 ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2562 (สำนักงบประมาณ)



**ระเบียบ  
ว่าด้วยการบริหารงบประมาณ  
พ.ศ. ๒๕๖๒**

โดยที่เป็นการสมควรให้มีระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๙ มาตรา ๓๓ มาตรา ๓๔ มาตรา ๓๖ และมาตรา ๔๗ แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณจึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“หน่วยรับงบประมาณ” หมายความว่า หน่วยรับงบประมาณตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑

“งบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า จำนวนเงินอย่างสูงที่อนุญาตให้จ่ายหรือให้ก่อหนี้ผูกพันได้ตามวัตถุประสงค์และภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

“แผนงาน” หมายความว่า แผนงานที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

“ผลผลิต” หมายความว่า ผลผลิตที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

“โครงการ” หมายความว่า โครงการที่กำหนดไว้ในเอกสารประกอบกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย หรือที่กำหนดขึ้นใหม่ในระหว่างปีงบประมาณ

“แผนการปฏิบัติงาน” หมายความว่า แผนการปฏิบัติงานของหน่วยรับงบประมาณในรอบปีงบประมาณ

“แผนการใช้จ่ายงบประมาณ” หมายความว่า แผนแสดงรายละเอียดการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับหน่วยรับงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ

“งบประมาณรายจ่ายบูรณาการ” หมายความว่า งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้ในแผนงานบูรณาการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย

“ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ” หมายความว่า ผู้ที่คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้เป็นประธานคณะกรรมการจัดทำงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ หรือมอบหมายให้เป็นผู้กำกับแผนงานบูรณาการไว้เป็นการเฉพาะ

๒

“การโอนงบประมาณรายจ่าย” หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่ายจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นงบประมาณรายจ่ายของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น

“เงินจัดสรร” หมายความว่า ส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่แบ่งสรรให้จ่าย หรือให้ก่อนนี้ผู้ผูกพันในระยะเวลาหนึ่ง

“การโอนเงินจัดสรร” หมายความว่า การโอนจำนวนเงินงบประมาณรายจ่ายที่สำนักงบประมาณอนุมัติเงินจัดสรรจากแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการใดๆ ไปตั้งเป็นเงินจัดสรรของแผนงาน หรือผลผลิต หรือโครงการ หรือรายการอื่น

“การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร” หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงรายการและหรือจำนวนของเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรรจากสำนักงบประมาณ

ข้อ ๔ ให้ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณรักษาการตามระเบียบนี้ และให้มีอำนาจออกหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณตามระเบียบนี้ได้ตามความจำเป็น

#### หมวด ๑

#### บททั่วไป

ข้อ ๕ การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนเงินจัดสรร การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร การรายงานการโอนเงินจัดสรร และการรายงานการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการตามวิธีการและรายละเอียดที่กำหนดไว้ในแต่ละประเภทรายจ่ายตามระเบียบนี้ โดยให้ทำตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด

ข้อ ๖ การให้ความเห็นชอบ อนุมัติ อนุญาต หรือการรายงานแล้วแต่กรณี ในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การโอนงบประมาณรายจ่าย การอนุมัติเงินจัดสรร การโอนเงินจัดสรร การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร และการรายงานผล หรือกิจการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการงบประมาณ ให้จัดทำและรับส่งข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงบประมาณกำหนด

การจัดทำและรับส่งข้อมูลตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าวันที่ได้จัดส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว เป็นวันที่ได้รับความเห็นชอบ ได้รับอนุมัติ ได้รับอนุญาต ได้รายงานผล หรือได้จัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี

กรณีที่ไม่สามารถใช้เครือข่ายระบบอิเล็กทรอนิกส์ภาครัฐ หรือระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงบประมาณกำหนด ให้ดำเนินการโดยใช้เอกสารกระดาษ และให้ถือว่าวันที่ได้จัดส่งเอกสารนั้นเป็นวันที่ได้รับความเห็นชอบ ได้รับอนุมัติ ได้รับอนุญาต ได้รายงานผล หรือได้จัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี

ข้อ ๗ การปฏิบัตินอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ

## หมวด ๒

## แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ ๘ หน่วยรับงบประมาณจะต้องจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กักพันธงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับตามกฎหมายว่าด้วย งบประมาณรายจ่าย และเพื่อใช้ในการกำกับดูแล และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่าย งบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยรับงบประมาณ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้จากการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ ๙ ให้หน่วยรับงบประมาณส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้สำนักงานงบประมาณไม่น้อยกว่าสิบห้าวันก่อนวันเริ่มปีงบประมาณ เว้นแต่กรณีที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมหรือตามกฎหมายว่าด้วยการโอนงบประมาณรายจ่าย ให้จัดส่งให้สำนักงานงบประมาณ ภายในระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนดเป็นกรณีไป

ข้อ ๑๐ กรณีที่คณะรัฐมนตรีกำหนดให้มีแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการขึ้นใหม่ในระหว่าง ปีงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณที่มีงบประมาณตามแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวิธีการที่กำหนดไว้ในหมวดนี้ หรือตามที่ สำนักงานงบประมาณจะกำหนดเพิ่มเติม และส่งให้สำนักงานงบประมาณในระยะเวลาที่สำนักงานงบประมาณกำหนด

ข้อ ๑๑ เมื่อสำนักงานงบประมาณให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย งบประมาณแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณแจ้งให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการ ของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย แล้วแต่กรณีทราบ เพื่อใช้ในการกำกับดูแล และติดตาม การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กักพันธงบประมาณ

กรณีของหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระ ตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ สำนักงานงบประมาณจะรับทราบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย งบประมาณเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ และให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการใช้แผนดังกล่าว ในการกำกับดูแล และติดตามการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานให้เป็นไปตามหลักวินัย การเงินการคลังของรัฐ



๔

**ส่วนที่ ๑**  
**แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ**  
**สำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ**

ข้อ ๑๒ ให้หน่วยรับงบประมาณที่มีงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ จัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ จำแนกตามแผนงานบูรณาการ ผลผลิต โครงการที่ได้รับงบประมาณ โดยแผนดังกล่าวจะต้องแสดงถึงวัตถุประสงค์ ความเชื่อมโยงเป้าหมายการปฏิบัติราชการของหน่วยรับงบประมาณกับเป้าหมายร่วม ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ โดยมีเป้าหมาย ตัวชี้วัด รายการและวงเงินงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐสภา เพื่อแสดงถึงผลสัมฤทธิ์ หรือประโยชน์ที่จะได้รับการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ ๑๓ หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลักของแผนงานบูรณาการมีหน้าที่รวบรวมและพิจารณาภาพรวมความสอดคล้องของแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายบูรณาการของหน่วยรับงบประมาณภายใต้แผนงานบูรณาการ เพื่อเสนอผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนส่งให้สำนักงบประมาณ

แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายบูรณาการ ที่ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักส่งให้สำนักงบประมาณ ไม่น้อยกว่าสิบห้าวันก่อนวันเริ่มปีงบประมาณ เว้นแต่กรณีที่ได้รับจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือตามกฎหมายว่าด้วยการโอนงบประมาณรายจ่ายหรือตามที่ได้มีการโอนงบประมาณรายจ่ายตามมาตรา ๓๕ (๓) ของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้จัดส่งให้สำนักงบประมาณ ภายในระยะเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนดเป็นกรณีไป

ข้อ ๑๔ เมื่อสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณสำหรับงบประมาณรายจ่ายบูรณาการแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินการ ดังนี้

(๑) หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก ส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้ผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการเพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม การปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กัพนงบประมาณ ตามแผนงานบูรณาการ และรายงานรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อทราบด้วย

(๒) หน่วยรับงบประมาณอื่น ยกเว้นหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรอัยการ ให้จัดส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของหน่วยรับงบประมาณ ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย แล้วแต่กรณีทราบ เพื่อใช้ในการกำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายหรือก่อนนี้ผู้กัพนงบประมาณ

๕

## ส่วนที่ ๒

## การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ ๑๕ การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบแล้ว ให้กระทำได้ในกรณี ดังนี้

(๑) เมื่อกรณีมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือตัวชี้วัด ของแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการให้แตกต่างไปจากที่สำนักงบประมาณได้ให้ความเห็นชอบไว้แล้ว

(๒) เมื่อมีการโอนงบประมาณรายจ่ายไปให้หน่วยรับงบประมาณอื่นตามวิธีการที่กฎหมายกำหนด

(๓) เมื่อคณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณมีนโยบายใหม่ และมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเป้าหมายของแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดขึ้นใหม่นั้น

ข้อ ๑๖ การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณให้ดำเนินการ ดังนี้

(๑) การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือรัฐมนตรีที่กำกับดูแลหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือรัฐมนตรีผู้รักษาการตามกฎหมาย ให้ความเห็นชอบในหลักการก่อน เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

(๒) การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณต่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ โดยเสนอผ่านหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก เมื่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบในหลักการแล้ว ให้หน่วยงานเจ้าภาพหลักส่งแผนดังกล่าวให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามวรรคหนึ่ง ในกรณีที่ต้องมีการโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ให้หน่วยรับงบประมาณขออนุมัติต่อสำนักงบประมาณพร้อมกับการส่งแผนให้สำนักงบประมาณพิจารณาให้ความเห็นชอบ

การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่ไม่มีผลทำให้เป้าหมายหรือตัวชี้วัดของแผนงาน ผลผลิต หรือโครงการเปลี่ยนแปลงไป ไม่เป็นเหตุในการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

การปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยรับงบประมาณที่เป็นหน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์การอัยการ

๖

ให้กระทำได้โดยไม่ต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ ทั้งนี้ ให้จัดส่งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ปรับแล้ว ให้สำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้มีการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ข้อ ๑๗ เมื่อสำนักงบประมาณให้ความเห็นชอบการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณแล้ว ให้ถือปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๑ หรือข้อ ๑๔ แล้วแต่กรณี

#### หมวด ๓

#### เงินจัดสรร

ข้อ ๑๘ สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรในวงเงินที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หรือตามที่สำนักงบประมาณกำหนด โดยหน่วยรับงบประมาณไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร

ในกรณีที่เงินงบประมาณรายจ่ายตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม หรือเงินงบประมาณรายจ่ายที่โอนมาจากหน่วยรับงบประมาณอื่นตามวิธีการที่กฎหมายกำหนด สำนักงบประมาณอาจกำหนดให้หน่วยรับงบประมาณต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรรก็ได้

ข้อ ๑๙ สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรสำหรับงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุนสำรองจ่าย ให้กรมบัญชีกลางเพื่อดำเนินการเบิกหักถักส่งชดใช้เงินคงคลัง โดยกรมบัญชีกลางไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร

ข้อ ๒๐ สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเพื่อการชำระหนี้ภาครัฐ ให้หน่วยรับงบประมาณโดยหน่วยรับงบประมาณไม่ต้องยื่นคำขออนุมัติเงินจัดสรร

ข้อ ๒๑ เมื่อได้รับอนุมัติเงินจัดสรรจากสำนักงบประมาณแล้ว สำหรับกรณีที่ต้องดำเนินการหรือเบิกจ่ายโดยสำนักงานในส่วนภูมิภาค ให้หน่วยรับงบประมาณเร่งดำเนินการส่งเงินจัดสรรต่อไปยังสำนักงานในส่วนภูมิภาคภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับอนุมัติเงินจัดสรร

#### หมวด ๔

#### การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย

#### การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร

ข้อ ๒๒ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนงบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผน

การปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ หน่วยรับงบประมาณต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส คุ่มค่า และประหยัด และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการด้วย

ข้อ ๒๓ งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณ รายจ่ายให้ใช้จ่ายตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

(๑) งบประมาณรายจ่ายแผนงานยุทธศาสตร์ ให้ใช้สำหรับดำเนินการกิจที่ได้รับมอบหมาย ในเชิงนโยบาย

(๒) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบูรณาการ ให้ใช้จ่ายตามภารกิจของหน่วยรับงบประมาณ ที่กำหนดไว้ในแผนงานบูรณาการ

(๓) งบประมาณรายจ่ายแผนงานพื้นฐาน ให้ใช้สำหรับการบริหารงานตามหน้าที่และอำนาจ ของหน่วยรับงบประมาณ

(๔) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบุคลากรภาครัฐ ให้ใช้สำหรับการบริหารงานบุคลากรภาครัฐ

(๕) งบประมาณรายจ่ายสำหรับทุนหมุนเวียน ให้นำไปจ่ายแก่เงินทุนหมุนเวียนตามวงเงิน ที่กำหนดในการอนุมัติเงินจัดสรร

(๖) งบประมาณรายจ่ายแผนงานบริหารจัดการหนี้ภาครัฐ ให้ใช้สำหรับชำระต้นเงินกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้ หรือค่าใช้จ่ายในการบริหารหนี้ ตามแผนการบริหารหนี้สาธารณะ หรือแผนการบริหารหนี้ ของหน่วยรับงบประมาณ

(๗) งบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลัง และงบประมาณรายจ่ายเพื่อชดใช้เงินทุน สำรองจ่าย ให้เบิกจ่ายเพื่อชดใช้เงินคงคลังและเงินทุนสำรองจ่ายตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด

ข้อ ๒๔ การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะครุภัณฑ์ การสำรวจ ออกแบบรูปรายการ ก่อสร้างโดยละเอียด การกำหนดจำนวนเนื้อที่ของที่ดิน สถานที่ตั้ง และราคา ตลอดจนการดำเนินการจัดหา ให้หัวหน้าหน่วยรับงบประมาณรับผิดชอบควบคุมดูแลให้การจัดหาครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นไปตามความจำเป็น เหมาะสม อย่างโปร่งใส คุ่มค่าและประหยัด รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานของทางราชการอย่างเคร่งครัด

ข้อ ๒๕ ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณมีความจำเป็นต้องโอนงบประมาณรายจ่าย โอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ให้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพ การให้บริการ เพิ่มคุณภาพการให้บริการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาเทคโนโลยี จะต้องแสดงผลความจำเป็น หรือความเหมาะสมได้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน ความประหยัด ความคุ้มค่า ความโปร่งใส รวมทั้ง ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนปฏิรูปประเทศ และเป้าหมายการให้บริการกระทรวงด้วย

ข้อ ๒๖ การโอนงบประมาณรายจ่าย หรือการโอนเงินจัดสรรจากแผนงานหนึ่งไปตั้งจ่าย ในแผนงานอื่น ให้กระทำได้เฉพาะการโอนระหว่างแผนงานพื้นฐาน หรือระหว่างแผนงานยุทธศาสตร์ หรือระหว่างแผนงานพื้นฐานและแผนงานยุทธศาสตร์ ภายในหน่วยรับงบประมาณเดียวกัน โดยให้ขอทำความตกลง กับสำนักงบประมาณ เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

๘

ข้อ ๒๗ การโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลา เบิกจ่ายเงินจากคลังให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณก่อน

ข้อ ๒๘ นอกจากกรณีที่กำหนดในข้อ ๒๓ ข้อ ๒๖ และข้อ ๒๗ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรจากผลผลิต หรือโครงการใดๆ ไปตั้งจ่ายในผลผลิต หรือโครงการอื่นๆ ภายในแผนงาน เดียวกัน การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของเงินจัดสรร สำหรับงบประมาณ รายจ่ายของหน่วยรับงบประมาณ และงบประมาณรายจ่ายบูรณาการให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ว่าด้วย การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนด

ข้อ ๒๙ กรณีที่หลักเกณฑ์ว่าด้วยการใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือ การเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ที่สำนักงบประมาณกำหนดตามข้อ ๒๘ กำหนดให้หน่วยรับงบประมาณสามารถ โอนเงินจัดสรรหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดได้ โดยไม่ต้องขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ เมื่อหน่วยรับงบประมาณดำเนินการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรรายการใดแล้ว ให้จัดส่งรายงานการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ตามแบบที่สำนักงบประมาณกำหนด ภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่มีการโอนเงินจัดสรร และหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร ซึ่งต้องแสดงผล ความจำเป็นที่ได้โอนเงินจัดสรร และหรือเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรนั้นด้วย และสำนักงบประมาณจะเผยแพร่ รายงานดังกล่าวต่อสาธารณะโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์

#### หมวด ๕

#### การบริหารงบประมาณรายจ่ายงบกลาง

ข้อ ๓๐ สำนักงบประมาณจะอนุมัติเงินจัดสรรงบกลางให้กรมบัญชีกลาง ตามวงเงินที่ระบุ ในกฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย เพื่อหน่วยรับงบประมาณขอเบิกจ่ายกับกรมบัญชีกลางได้ตามจำนวน ที่ต้องจ่ายจริง สำหรับงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (๑) เงินเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ
- (๒) เงินช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ
- (๓) เงินเลื่อนเงินเดือนและเงินปรับวุฒิข้าราชการ
- (๔) เงินสำรอง เงินสมทบ และเงินชดเชยของข้าราชการ
- (๕) เงินสมทบของลูกจ้างประจำ
- (๖) ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลของข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ
- (๗) ค่าใช้จ่ายในการปรับเงินค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ
- (๘) ค่าใช้จ่ายชดใช้เงินทดรองราชการเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติกรณีฉุกเฉิน

รายการตาม (๑) (๒) (๔) (๕) (๖) (๗) และ (๘) ให้เบิกจ่ายโดยตรง ส่วนรายการตาม (๓) ให้โอนไปตั้งจ่ายในงบประมาณรายจ่ายงบกลางของหน่วยรับงบประมาณ

ข้อ ๓๑ หน่วยรับงบประมาณใดมีความจำเป็นต้องขอรับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง รายการใด นอกจากรายการตามข้อ ๓๐ ให้ขอทำความตกลงกับสำนักงบประมาณ โดยให้แสดงเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่าย รายละเอียดและจำนวนงบประมาณที่จะขอใช้ และยื่นคำขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายงบกลาง พร้อมกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายเดือน พร้อมทั้งระบุสำนักเบิกที่จะเบิกจ่ายด้วย

ข้อ ๓๒ การยื่นคำขอของงบประมาณรายจ่ายงบกลางนอกจากรายการตามข้อ ๓๐ เพื่อสมทบใช้ในแผนงานบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณเสนอขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการ ผ่านหน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก เมื่อผู้มีอำนาจกำกับแผนงานบูรณาการให้ความเห็นชอบแล้ว ให้หน่วยรับงบประมาณส่งคำขออนุมัติเงินจัดสรรต่อสำนักงบประมาณ

ข้อ ๓๓ นอกเหนือจากที่กำหนดในหมวดนี้ การใช้งบประมาณรายจ่าย การโอนเงินจัดสรร หรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรงบประมาณรายจ่ายงบกลาง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การใช้งบประมาณ รายจ่าย การโอนเงินจัดสรรหรือการเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรรที่สำนักงบประมาณกำหนดตามข้อ ๒๘ โดยอนุโลม เว้นแต่มีระเบียบที่สำนักงบประมาณกำหนดไว้เฉพาะ

งบประมาณรายจ่ายงบกลางที่หน่วยรับงบประมาณได้รับจัดสรร เมื่อได้นำไปใช้จ่าย บรรลุวัตถุประสงค์แล้ว หรือดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างแล้วมีงบประมาณเหลือจ่าย หรือคาดการณ์ได้แน่ชัดแล้วว่าจะเหลือจ่าย ให้นำส่งคืนสำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ทราบยอดงบประมาณเหลือจ่ายดังกล่าว

## หมวด ๖

### การประเมินผลและการรายงาน

ข้อ ๓๔ เพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผล ให้หน่วยรับงบประมาณรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ กำหนด โดยให้จัดทำรายงาน ดังนี้

(๑) รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ภายใต้แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เมื่อสิ้นระยะเวลาในแต่ละไตรมาส ภายในสิบห้าวัน นับแต่วันสิ้นไตรมาส

(๒) รายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณรายจ่าย ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายการให้บริการกระทรวง ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและ แผนปฏิรูปประเทศโดยมีค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน จัดส่งสำนักงบประมาณภายในสิบห้าวัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

(๓) รายงานการปรับแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณ รายจ่ายและการโอนเปลี่ยนแปลงเงินจัดสรร



๑๐

ข้อ ๓๕ เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนงานบูรณาการ ให้หน่วยรับงบประมาณที่เป็นเจ้าภาพหลัก จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณของแผนงานบูรณาการ ตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือตามที่ได้ตกลงกับสำนักงบประมาณ ตามแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ พร้อมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงบประมาณกำหนด จัดส่งให้สำนักงบประมาณภายในสิบห้าวันนับแต่วันสิ้นไตรมาส

ข้อ ๓๖ สำนักงบประมาณจะใช้ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย ประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณต่อไปด้วย

ข้อ ๓๗ สำนักงบประมาณจะรวบรวมรายงานตามข้อ ๓๕ และข้อ ๓๕ เสนอต่อคณะรัฐมนตรี ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคจากการใช้งบประมาณรายจ่าย เพื่อให้หน่วยรับงบประมาณดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด

ในกรณีที่หน่วยรับงบประมาณใดไม่ปรับปรุงแก้ไข หรือจัดทำรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด สำนักงบประมาณจะรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือรัฐมนตรีที่กฎหมายกำหนดให้มีหน้าที่กำกับหรือควบคุมกิจการของหน่วยรับงบประมาณ หรือผู้รักษาการตามกฎหมาย แล้วแต่กรณี

#### บทเฉพาะกาล

ข้อ ๓๘ บรรดาหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่ได้กำหนดไว้แล้ว ก่อนการประกาศใช้ระเบียบนี้ ให้คงใช้ปฏิบัติต่อไปเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้จนกว่าจะได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๒



(นายเดชาภิวัดน์ ณ สงขลา)  
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

## 2.2.5 หลักการจำแนกงบประมาณรายจ่าย ตามงบประมาณ

รายจ่ายตามงบประมาณจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) รายจ่ายของส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ และ 2) รายจ่ายงบกลาง

### 1) รายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ

รายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดไว้สำหรับแต่ละส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะ จำแนกออกเป็น 5 ประเภทบรรยายจ่าย ได้แก่

#### 1.1) งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคล

ภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

##### 1.1.1) เงินเดือน หมายถึง เงินที่จ่ายให้แก่ข้าราชการและพนักงานของ

รัฐ ทุกประเภทเป็นรายเดือน โดยมีอัตราตามที่กำหนดไว้ในบัญชีอัตราจ่ายเงินเดือนประจำปี รวมถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะเงินเดือนและเงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับเงินเดือน เช่น

(1) เงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มของประธานรัฐสภา ประธานวุฒิสภา และประธานสภาผู้แทนราษฎร

(2) เงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มของรองประธานวุฒิสภา รองประธานสภาผู้แทนราษฎร และผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร

(3) เงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มของสมาชิกวุฒิสภา และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

(4) เงินประจำตำแหน่งและเงินเพิ่มของประธานศาลรัฐธรรมนูญและตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ

(5) เงินประจำตำแหน่งขององคมนตรีและรัฐบุรุษ

(6) เงินประจำตำแหน่งของข้าราชการ

(7) เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งข้าราชการการเมือง

(8) เงินเพิ่มค่าวิชา (พ.ค.ว.)

(9) เงินเพิ่มพิเศษค่าภาษามลายู (พ.ภ.ม.)

(10) เงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งครูช่างอาชีวศึกษาตามโครงการเงินกู้เพื่อพัฒนาอาชีวศึกษา (พ.ค.ช.)

(11) เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ (พ.ส.ร.)

(12) เงินเพิ่มประจำตำแหน่งที่ต้องฝ่าอันตรายเป็นปกติ

(13) เงินเพิ่มพิเศษผู้ทำหน้าที่ปกครองโรงเรียนตำรวจ (พ.ร.ต.)

(14) เงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ

(15) เงินเบี้ยกัณฑ์ดาร (บ.ก.)

(16) เงินค่าตอบแทนรายเดือนสำหรับข้าราชการ

(17) เงินช่วยเหลือการครองชีพข้าราชการระดับต้น



**1.1.2.) ค่าจ้างประจำ** หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างประจำของส่วนราชการ โดยมีอัตราตามที่กำหนดไว้ในบัญชีถือจ่ายค่าจ้างประจำ รวมถึงเงินที่กระทรวงการคลังกำหนดให้จ่ายในลักษณะค่าจ้างประจำ และเงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับค่าจ้างประจำ เช่น

- (1) เงินเพิ่มพิเศษสำหรับการสู้รบ (พ.ส.ร.)
- (2) เงินเบี้ยกันดาร (บ.ก.)
- (3) เงินค่าตอบแทนรายเดือนสำหรับลูกจ้างประจำ
- (4) เงินช่วยเหลือการครองชีพพิเศษ

**1.1.3) ค่าจ้างชั่วคราว** หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าจ้างสำหรับการทำงานปกติแก่ลูกจ้างชั่วคราวของส่วนราชการ รวมถึงเงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับค่าจ้างชั่วคราว

**1.1.4) ค่าตอบแทนพนักงานราชการ** หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานราชการ ตามอัตราที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ รวมถึงเงินที่กำหนดให้จ่ายในลักษณะดังกล่าว และเงินเพิ่มอื่นที่จ่ายควบกับค่าตอบแทนพนักงานราชการ เช่น เงินช่วยเหลือการครองชีพพิเศษ เป็นต้น

**1.2) งบดำเนินงาน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**1.2.1) ค่าตอบแทน** หมายถึง เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด เช่น

- (1) เงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ
- (2) เงินตอบแทนตำแหน่งและเงินอื่น ๆ ให้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล สารวัตรกำนัน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบ ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง อาทิจินช่วยเหลือเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เงินช่วยเหลือในการทำศพ
- (3) ค่าตอบแทนกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และสมาชิกอาสาสมัครกษัตริย์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเลือกตั้ง
- (4) ค่าตอบแทนกรรมการตรวจคะแนน กรรมการสำรอง และเสมียนคะแนนในการเลือกตั้ง
- (5) ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจการจ้างและควบคุมงานก่อสร้างที่มีคำสั่งแต่งตั้งจากทางราชการ
- (6) ค่าตอบแทนผู้ปฏิบัติงานด้านการรักษาความเจ็บป่วยนอกเวลาราชการและในวันหยุดราชการ
- (7) เงินรางวัลกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล สารวัตรกำนัน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน
- (8) เงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย
- (9) เงินสมนาคุณกรรมการสอบสวนวินัยข้าราชการ
- (10) เงินสมนาคุณวิทยากรในการฝึกอบรมของส่วนราชการ

- ของรัฐบาล
- (11) เงินสมนาคุณอาจารย์สาขาวิชาที่ขาดแคลนในสถาบันอุดมศึกษา
- (12) เงินค่าฝ้ออันตรายเป็นครั้งคราว
- (13) เงินค่าที่พักผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ
- (14) เงินพิเศษที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างของสำนักราชการในต่างประเทศตาม
- ประเพณีท้องถิ่น
- (15) ค่าจ้างนอกเวลา ค่าอาหารทำการนอกเวลา
- (16) ค่าสอนพิเศษในสถานศึกษาของทางราชการ
- (17) เงินรางวัลกรรมการสอบ
- (18) ค่าพาหนะเหมาจ่าย
- (19) ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ
- (20) ค่ารักษาพยาบาลข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ประจำอยู่ใน
- ต่างประเทศ
- (21) เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรของข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่
- ประจำอยู่ในต่างประเทศ
- (22) เงินตอบแทนพิเศษของข้าราชการผู้ได้รับเงินเดือนถึงขั้นสูงของอันดับ
- (23) เงินตอบแทนพิเศษของลูกจ้างประจำผู้ได้รับค่าจ้างขั้นสูงของตำแหน่ง
- (24) เงินตอบแทนเหมาจ่ายแทนการจัดหารถประจำตำแหน่ง
- (25) เงินตอบแทนพิเศษรายเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่พิเศษ
- 1.2.2) ค่าใช้สอย** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ (ยกเว้นบริการ
- สาธารณูปโภค สื่อสารและโทรคมนาคม) รายจ่ายที่เกี่ยวกับการรับรองและพิธีการ และรายจ่ายที่
- เกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายอื่น ๆ รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ เช่น
- (1) ค่าปึกเสภาพาดสายภายนอกสถานที่ราชการเพื่อให้ราชการได้ใช้
- บริการไฟฟ้า รวมถึงค่าติดตั้งหม้อแปลง เครื่องวัด และอุปกรณ์ไฟฟ้าซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของการไฟฟ้า
- (2) ค่าจ้างเหมาเดินสายไฟฟ้าและติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้าเพิ่มเติม
- รวมถึงการซ่อมแซม บำรุงรักษาหรือปรับปรุงระบบไฟฟ้า การเพิ่ม
- กำลังไฟฟ้า การขยายเขตไฟฟ้า
- (3) ค่าวางท่อประปาภายนอกสถานที่ราชการ เพื่อให้ราชการได้ใช้บริการ
- น้ำประปา รวมถึงค่าติดตั้งมาตรวัดน้ำและอุปกรณ์ประปา ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของการประปา
- (4) ค่าจ้างเหมาเดินท่อประปาและติดตั้งอุปกรณ์ประปาเพิ่มเติม รวมถึง
- การซ่อมแซม บำรุงรักษาหรือปรับปรุงระบบประปา
- (5) ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งโทรศัพท์พื้นฐาน
- (6) ค่าเช่าทรัพย์สิน รวมถึงเงินที่ต้องจ่ายพร้อมกับการเช่าทรัพย์สิน เช่น
- ค่าเช่ารถยนต์ ค่าเช่าอาคารสิ่งปลูกสร้าง ค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่ารับล่วงหน้า ยกเว้นค่าเช่าบ้านและค่าเช่า
- ตู้ไปรษณีย์

(7) ค่าภาษี เช่น ค่าภาษีโรงเรือน เป็นต้น  
 (8) ค่าธรรมเนียม ยกเว้น ค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านธนาคาร  
 (9) ค่าเบี้ยประกัน  
 (10) ค่าจ้างเหมาบริการ เพื่อให้ผู้รับจ้างทำการอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับจ้าง แต่มิใช่เป็นการประกอบ ดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุง ครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(11) ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน เพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ กรณีเป็นการจ้างเหมาทั้งค่าสิ่งของและค่าแรงงาน ให้จ่ายจากค่าใช้จ่ายส่วนกรณีที่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สินเองให้ปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ค่าจ้างเหมาแรงงานของบุคคลภายนอกให้จ่ายจากค่าใช้จ่าย
- 2) ค่าสิ่งของที่ส่วนราชการซื้อมาใช้ในการซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สิน ให้จ่ายจากค่าวัสดุ

รายจ่ายเกี่ยวกับการรับรองและพิธีการ เช่น

- (1) ค่ารับรอง หมายถึง รายจ่ายในการเลี้ยงรับรองของทางราชการ
- (2) ค่ารับรองประเภทเครื่องดื่ม
- (3) ค่าใช้จ่ายในพิธีทางศาสนา

รายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายอื่น ๆ เช่น

(1) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ในประเทศ) เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าที่พัก ค่าพาหนะ เป็นต้น

- (2) ค่าเบี้ยเลี้ยงทหาร หรือตำรวจ
- (3) ค่าเบี้ยเลี้ยงพยาน หรือผู้ต้องหา
- (4) ค่าของขวัญ ของรางวัล หรือเงินรางวัล
- (5) ค่าพวงมาลัย ซอดอกไม้ กระเช้าดอกไม้ หรือพวงมาลา
- (6) ค่าชดใช้ค่าเสียหาย ค่าสินไหมทดแทน กรณีเกิดอุบัติเหตุ เนื่องจากการปฏิบัติงานราชการ

การปฏิบัติงานราชการ

- (7) เงินรางวัลตำรวจคุ้มกันทรัพย์สินของทางราชการ
- (8) เงินรางวัลเจ้าหน้าที่
- (9) เงินประกันสังคม (ในฐานะนายจ้าง)
- (10) ค่าตอบแทนผู้เสียหายในคดีอาญา
- (11) ค่าทดแทนและค่าใช้จ่ายแก่จำเลยในคดีอาญา
- (12) ค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายแก่พยาน

### 1.2.3) ค่าวัสดุ หมายถึง รายจ่ายดังต่อไปนี้

(1) รายจ่ายเพื่อจัดหาสิ่งของซึ่งโดยสภาพเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิม หรือสิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วย หรือ

ต่อชุดไม่เกิน 5,000 บาท รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระพร้อมกัน เช่น ค่าขนส่ง ค่าภาษี ค่าประกันภัย ค่าติดตั้ง เป็นต้น

(2) รายจ่ายเพื่อจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีราคาต่อหน่วย หรือต่อชุดไม่เกิน 20,000 บาท

(3) รายจ่ายเพื่อประกอบดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุง ครุภัณฑ์ที่มีวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท ที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินไม่เกิน 50,000 บาท

(4) รายจ่ายเพื่อประกอบ ดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุง ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ที่มีวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท

(5) รายจ่ายเพื่อซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพย์สินเพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ

**1.2.4 ค่าสาธารณูปโภค** หมายถึง รายจ่ายค่าบริการสาธารณูปโภค สื่อสาร และโทรคมนาคม รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระพร้อมกัน เช่น ค่าบริการ ค่าภาษี เป็นต้น ตามรายการ ดังนี้

(1) ค่าไฟฟ้า

(2) ค่าประปา ค่าน้ำบาดาล

(3) ค่าโทรศัพท์ เช่น ค่าโทรศัพท์พื้นฐาน ค่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมถึงบัตรโทรศัพท์ บัตรเติมเงินโทรศัพท์

(4) ค่าบริการไปรษณีย์โทรเลข เช่น ค่าไปรษณีย์ ค่าโทรเลข ค่าณณัติ ค่าดวงตราไปรษณียากร ค่าเช่าตู้ไปรษณีย์ ค่าธรรมเนียมการโอนเงินผ่านธนาคาร เป็นต้น

(5) ค่าบริการสื่อสารและโทรคมนาคม รวมถึงค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการสื่อสารและโทรคมนาคม เช่น ค่าโทรภาพ (โทรสาร) ค่าเทเลกซ์ ค่าวิทยุติดตามตัว ค่าวิทยุสื่อสาร ค่าสื่อสารผ่านดาวเทียม ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงอินเทอร์เน็ตการ์ด และค่าสื่อสารอื่นๆ เช่น ค่าเคเบิลทีวี ค่าเช่าช่องสัญญาณดาวเทียม เป็นต้น

**1.3) งบลงทุน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**1.3.1) ค่าครุภัณฑ์** หมายถึง รายจ่ายดังต่อไปนี้

(1) รายจ่ายเพื่อจัดหาสิ่งของที่มีลักษณะคงทนถาวร และมีราคาต่อหน่วย หรือต่อชุดเกินกว่า 5,000 บาท รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระพร้อมกัน เช่น ค่าขนส่ง ค่าภาษี ค่าประกันภัย ค่าติดตั้ง เป็นต้น

(2) รายจ่ายเพื่อจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่มีราคาต่อหน่วยหรือต่อชุดเกินกว่า 20,000 บาท

(3) รายจ่ายเพื่อประกอบ ดัดแปลง ต่อเติมหรือปรับปรุงครุภัณฑ์ รวมทั้งครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่มีวงเงินเกินกว่า 5,000 บาท

(4) รายจ่ายเพื่อซ่อมแซมบำรุงรักษาโครงสร้างของครุภัณฑ์ขนาดใหญ่ เช่น เครื่องบิน เครื่องจักรกลยานพาหนะ เป็นต้น ซึ่งไม่รวมถึงค่าซ่อมบำรุงปกติหรือค่าซ่อมกลาง

(5) รายจ่ายเพื่อจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดหาหรือปรับปรุงครุภัณฑ์

**1.3.2) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งที่ดินและหรือ สิ่งก่อสร้าง รวมถึงสิ่งต่าง ๆ ซึ่งติดต่อกับที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง เช่น อาคาร บ้านพัก สนามเด็กเล่น สนามกีฬา สนามบิน สระว่ายน้ำ สะพาน ถนน รั้ว บ่อน้ำ อ่างเก็บน้ำ เขื่อน เป็นต้น รวมถึงรายจ่ายดังต่อไปนี้

(1) ค่าติดตั้งระบบไฟฟ้า หรือระบบประปา รวมถึงอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการติดตั้งครั้งแรกในอาคารหรือสถานที่ราชการ ทั้งที่เป็นการดำเนินการพร้อมการก่อสร้างอาคารหรือภายหลังการก่อสร้างอาคาร

(2) รายจ่ายเพื่อประกอบ ดัดแปลง ต่อเติม หรือปรับปรุงที่ ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง ที่มีวงเงินเกินกว่า 50,000 บาท เช่น ค่าจัดสวน ค่าถมดิน เป็นต้น

(3) รายจ่ายเพื่อจ้างออกแบบ จ้างควบคุมงานที่จ่ายให้แก่เอกชน หรือนิติบุคคล

(4) รายจ่ายเพื่อจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดหา หรือปรับปรุง ที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง

(5) รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง เช่น ค่าเวนคืนที่ดิน ค่าชดเชยกรรมสิทธิ์ที่ดิน ค่าชดเชยผลอาสิน เป็นต้น

**1.4) งบเงินอุดหนุน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเป็นค่าบำรุงหรือเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีใช้ราชการส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หน่วยงานในกำกับของรัฐ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สภาตำบล องค์การระหว่าง ประเทศ นิติบุคคล เอกชนหรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ รวมถึง เงินอุดหนุน งบประมาณมหากษัตริย์ เงินอุดหนุนการศาสนา และรายจ่ายที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้

งบเงินอุดหนุนมี 2 ประเภท ได้แก่

**(1) เงินอุดหนุนทั่วไป** หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการ เช่น ค่าบำรุงสมาชิกองค์การอุดมศึกษาโลก ค่าบำรุงสมาชิกสหภาพวิทยุกระจายเสียงแห่งเอเชีย เงินอุดหนุนเพื่อแก้ไขปัญหาเสพติด เงินอุดหนุนเพื่อบูรณะท้องถิ่น เป็นต้น

**(2) เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ** หมายถึง เงินที่กำหนดให้จ่ายตามวัตถุประสงค์ของรายการและตามรายละเอียดที่สำนักงานงบประมาณกำหนด เช่น รายการค่าครุภัณฑ์หรือค่าสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น

รายจ่ายงบเงินอุดหนุนรายการใดจะเป็นรายจ่ายประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป หรือเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ให้เป็นไปตามที่สำนักงานงบประมาณกำหนด หน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญซึ่งมีใช้ราชการส่วนกลางตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน เช่น

(1) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

(2) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

**หน่วยงานในกำกับของรัฐ เช่น**

- (1) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- (2) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- (3) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- (4) โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
- (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- (6) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- (7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- (8) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

**องค์การมหาชน เช่น**

- (1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- (2) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
- (3) สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ
- (4) ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร
- (5) สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา

**องค์การระหว่างประเทศ เช่น**

- (1) องค์การการค้าโลก
- (2) องค์การพลังงานโลก
- (3) องค์การสหประชาชาติ
- (4) สถาบันทางสื่อสารมวลชนแห่งเอเชีย
- (5) สมาคมไหมโลก
- (6) สถาบันสถิติระหว่างประเทศ
- (7) กองทุนประชากรแห่งประชาชาติ
- (8) องค์การอนามัยโลก
- (9) กรรมการกาชาดระหว่างประเทศ
- (10) สมาคมมหาวิทยาลัยระหว่างชาติ
- (11) สมาคมระหว่างประเทศต่างๆ

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น**

- (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- (2) เทศบาล
- (3) องค์การบริหารส่วนตำบล
- (4) กรุงเทพมหานคร
- (5) เมืองพัทยา

**นิติบุคคล เอกชน หรือกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์ เช่น**

- (1) นักเรียน นิสิต นักศึกษา

- (2) คณะกรรมการโอลิมปิก
- (3) สภาลูกเสือแห่งชาติ
- (4) โครงการวิจัย
- (5) สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- (6) สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย
- (7) สภากาชาดไทย
- (8) สภานายความ
- (9) เนติบัณฑิตยสภา
- (10) สมาคม หรือมูลนิธิต่างๆ

**เงินอุดหนุนงบประมาณของพระมหากษัตริย์ เช่น**

- (1) ค่าใช้จ่ายในพระองค์
- (2) ค่าใช้จ่ายในพระราชฐานที่ประทับ
- (3) เงินพระราชกุศล
- (4) เงินค่าข้าวพระแก้วและเครื่องสังเวทพระสยามเทวาธิราช
- (5) เงินปีพระบรมวงศานุวงศ์
- (6) เงินเบี้ยหวัดข้าราชการฝ่ายใน

**เงินอุดหนุนการศึกษา เช่น**

- (1) ค่าใบเบิกของรถไฟของสังฆาธิการ
- (2) เงินอุดหนุนบูรณะวัด
- (3) เงินอุดหนุนการศึกษาปริยัติธรรม
- (4) เงินอุดหนุนการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของคณะสงฆ์
- (5) เงินอุดหนุนคณะกรรมการกลางอิสลาม
- (6) เงินอุดหนุนฐานะจุฬาราชมนตรี
- (7) เงินอุดหนุนมิชชันต่างๆ
- (8) เงินอุดหนุนกิจกรรมของศาสนาอื่น
- (9) เงินอุดหนุนบูรณะศาสนสถานของศาสนาอื่น
- (10) เงินอุดหนุนยุวพุทธิกสมาคม
- (11) เงินอุดหนุนพุทธสมาคม
- (12) เงินนิตยภัต
- (13) เงินพระภิกษุ
- (14) เงินบุชากัณฑ์เทศน์

**รายจ่ายที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบเงินอุดหนุน เช่น**

- (1) ค่าฌาปนกิจ
- (2) ค่าสินบน
- (3) ค่ารางวัลนำจับ

**1.5) งบรายจ่ายอื่น** หมายถึง รายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะประเภทงบรายจ่ายใด งบรายจ่ายหนึ่ง หรือรายจ่ายที่สำนักงบประมาณกำหนดให้ใช้จ่ายในงบรายจ่ายนี้ เช่น

- (1) เงินราชการลับ
- (2) เงินค่าปรับที่จ่ายคืนให้แก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง
- (3) ค่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษา วิจัย ประเมินผล หรือพัฒนาระบบต่าง ๆ ซึ่งมีใช้เพื่อการจัดหา หรือปรับปรุงครุภัณฑ์ ที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้าง

- (4) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว
- (5) ค่าใช้จ่ายสำหรับหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ (ส่วนราชการ)
- (6) รายจ่ายเพื่อชำระหนี้เงินกู้
- (7) ค่าใช้จ่ายสำหรับกองทุน หรือเงินทุนหมุนเวียน

**2) รายจ่ายงบกลาง** รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ โดยทั่วไปใช้จ่าย ตามรายการดังต่อไปนี้

(1) "เงินเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจ่ายเป็นเงินบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เงินบำเหน็จลูกจ้างประจำ เงินทำขวัญข้าราชการและลูกจ้าง เงินทดแทนข้าราชการวิสามัญ เงินค่าทดแทนสำหรับผู้ที่ได้รับอันตรายในการรักษาความมั่นคงของประเทศ เงินช่วยเหลือข้าราชการบำนาญเสียชีวิต เงินสงเคราะห์ผู้ประสบภัยเนื่องจากการช่วยเหลือราชการ การปฏิบัติงานของชาติหรือการปฏิบัติตามหน้าที่มนุษยธรรม และเงินช่วยค่าครองชีพผู้รับเบี้ยหวัดบำนาญ

(2) "เงินช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานของรัฐ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจ่ายเป็นเงินสวัสดิการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานของรัฐ ได้แก่ เงินช่วยเหลือการศึกษาของบุตร เงินช่วยเหลือบุตร และเงินพิเศษในกรณีตายในระหว่างรับราชการ

(3) "เงินเลื่อนขั้นเลื่อนอันดับเงินเดือนและเงินปรับวุฒิข้าราชการ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจ่ายเป็นเงินเลื่อนขั้นเลื่อนอันดับเงินเดือนข้าราชการประจำปี เงินเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับเงินเดือนข้าราชการที่ได้รับเลื่อนระดับและหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระหว่างปี และเงินปรับวุฒิข้าราชการ

(4) "เงินสำรองเงินสมทบและเงินชดเชยของข้าราชการ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจ่ายเป็นเงินสำรอง เงินสมทบ และเงินชดเชยที่รัฐบาลนำส่งเข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

(5) "เงินสมทบของลูกจ้างประจำ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจ่ายเป็นเงินสมทบที่รัฐบาลนำส่งเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพลูกจ้างประจำ

(6) "ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเสด็จพระราชดำเนินและต้อนรับประมุขต่างประเทศ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสนับสนุนพระราชภารกิจในการเสด็จพระราชดำเนินภายในประเทศและหรือต่างประเทศ และค่าใช้จ่ายในการต้อนรับประมุขต่างประเทศที่มาเยือนประเทศไทย



(7) "เงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งสำรองไว้เพื่อจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีฉุกเฉินหรือจำเป็น

(8) "ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการรักษาความมั่นคงของประเทศ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรักษาความมั่นคงของประเทศ

(9) "เงินราชการลับในการรักษาความมั่นคงของประเทศ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อเบิกจ่ายเป็นเงินราชการลับ ในการดำเนินงานเพื่อรักษาความมั่นคงของประเทศ

(10) "ค่าใช้จ่ายตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

(11) "ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลข้าราชการ ลูกจ้างและพนักงานของรัฐ" หมายความว่า รายจ่ายที่ตั้งไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการช่วยเหลือข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานของรัฐ

อนึ่ง นอกจากรายจ่ายรายการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นรายการหลักแล้ว พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปียังอาจตั้งรายจ่ายรายการอื่น ๆ ไว้ในรายจ่ายงบกลางตามความเหมาะสมในแต่ละปี เช่น ค่าใช้จ่ายการปรับเงินค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐ ค่าใช้จ่ายในการชำระหนี้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ค่าใช้จ่ายเพื่อการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ และค่าใช้จ่ายการพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น (**สำนักกฎหมายและระเบียบ สำนักงบประมาณ,2563**)

## 2.2.6 กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน

กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน (Budget Process) หรือวิธีการงบประมาณ (Budget Procedure) หมายถึง กระบวนการที่เป็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการกำหนดแผนความต้องการในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี เริ่มตั้งแต่การทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา การจัดทำกรอบเงินในระดับมหภาค เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาประเทศ แหล่งที่มาของรายได้ รายได้ของรัฐบาลประจำปี แผนการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล การเสนอของบประมาณรายจ่ายของหน่วยงานต่างๆ ไปจนถึงขั้นที่ฝ่ายบริหาร(รัฐบาล) แลส่งรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติ(รัฐสภา) เพื่อเสนอรัฐสภาพิจารณาอนุมัติและตราเป็นพระราชบัญญัติ ประกาศเป็นกฎหมายใช้เป็นกรอบในการบริหารและติดตามประเมินผลงบประมาณรายจ่ายประจำปี

การงบประมาณจะต้องมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและมีหน่วยงานหลายหน่วยต้องดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงทุกฝ่าย โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้จัดทำและนำเสนอฝ่ายนิติบัญญัติเป็นผู้พิจารณาอนุมัติแล้ว ทุกฝ่ายนำไปดำเนินการ โดยมีฝ่ายนิติบัญญัติเป็นผู้ควบคุมตรวจสอบให้เป็นไปตามที่ได้พิจารณาอนุมัติ

เพื่อให้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีสามารถประกาศใช้ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด จึงได้มีการนำเสนอกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำงบประมาณ โดยกำหนดเป็นปฏิทินงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และกระทรวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ใช้ดำเนินการตามกระบวนการงบประมาณที่กำหนด ดังนี้

## 1) การจัดเตรียมงบประมาณ (Budget Preparation)

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการงบประมาณ ซึ่งฝ่ายบริหารคือ รัฐบาลมีหน้าที่ในการเสนองบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อฝ่ายนิติบัญญัติเพื่อพิจารณาอนุมัติในทางปฏิบัติ ผู้มีบทบาทในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายโดยตรง คือส่วนราชการผู้ใช้งบประมาณ (ประกอบด้วยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ) สำนักงบประมาณมีอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการและจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาและเสนอต่อรัฐสภาการจัดเตรียมงบประมาณประกอบด้วย กระบวนการสำคัญ 3 ประการคือ การทบทวนงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ และการจัดทำงบประมาณ

### 1.1) การทบทวนงบประมาณ (Budget Revision)

กระบวนการทบทวนงบประมาณ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวางกรอบในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และแผนดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับลำดับความสำคัญทางนโยบาย ศักยภาพของหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนงบประมาณจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
- ความพร้อมและศักยภาพของหน่วยงานที่รับนโยบายไปปฏิบัติ
- กฎหมายรองรับและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป
- นโยบายหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาของรัฐบาลใหม่ที่รัฐบาล

ประกาศในปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

- แนวโน้มและสถิติย้อนหลังของวงเงินที่ได้รับจัดสรร

### 1.2) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)

การวางแผนงบประมาณ เป็นการสร้างความเชื่อมโยงของเศรษฐกิจในภาพรวม แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เพื่อกำหนดเป็นนโยบายงบประมาณ วงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี การวางแผนงบประมาณที่สำคัญ ประกอบด้วย

1.2.1) การคาดการณ์ทางเศรษฐกิจและการคลังมหภาคเป็นการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบของการใช้จ่ายภาครัฐที่มีต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อจัดทำข้อเสนอทางเศรษฐกิจมหภาคโดยการพิจารณาร่วมกันของ 4 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย โดยมีการดำเนินงาน ดังนี้

- การคาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจทั่วไป
- การกำหนดเครื่องชี้วัดระดับมหภาค เช่น GDP เงินเพื่ออัตรากา

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตรากาว่างงาน

- การวิเคราะห์ภาระงบประมาณอันเนื่องจากนโยบายสำคัญ

1.2.2) การประมาณการรายได้กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลังจะทำหน้าที่รายงานประมาณการรายได้ต่อที่ประชุม 4 หน่วยงานหลัก เพื่อให้ความเห็นชอบร่วมกันและนำไปเป็นกรอบในการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป

1.2.3) การประมาณการหนี้สาธารณะ เป็นการจัดทำประมาณการภาระหนี้ภาครัฐประจำปี และประมาณการล่วงหน้า รวมทั้งการพิจารณาแผนการก่อหนี้ต่างประเทศ

1.2.4) การกำหนดนโยบายงบประมาณ และวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี

หน่วยงานหลัก 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานงบประมาณกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและธนาคารแห่งประเทศไทย จะร่วมกันกำหนดนโยบายและวงเงินงบประมาณที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและนโยบายของรัฐบาลซึ่งสำนักงานงบประมาณจะจัดทำข้อเสนอวงเงินดังกล่าวเสนอต่อคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนที่จะจัดทำงบประมาณในชั้นรายละเอียด

### 1.3 การจัดทำงบประมาณ (Budget Formulation)

สำนักงานงบประมาณจะนำเสนอปฏิทินงบประมาณเพื่อให้คณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบและแจ้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีและเมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบนโยบายงบประมาณ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ และวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วสำนักงานงบประมาณจะมีหนังสือแจ้งแนวทางการดำเนินงานในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ในส่วนของหน่วยงาน เมื่อกระทรวงได้รับปฏิทินงบประมาณและคู่มือจัดทำคำขอจากสำนักงานงบประมาณแล้ว กระทรวงจะแจ้งไปยังหน่วยงานในสังกัด เพื่อจัดทำคำของบประมาณส่งให้สำนักงานงบประมาณพิจารณา และจัดทำเป็นร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งเอกสารงบประมาณเสนอนายกรัฐมนตรีเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาและนำเสนอต่อรัฐสภา

สำหรับเอกสารงบประมาณที่นำเสนอต่อรัฐสภาตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดให้รัฐบาลเสนอคำแถลงของนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียดต่างๆ เช่น ฐานะการเงินการคลังของประเทศ รายรับรายจ่ายเปรียบเทียบปัจจุบัน ปีที่ขอตั้งงบประมาณรายจ่ายและปีที่ล่วงมาแล้ว หนี้ของรัฐบาลที่มีอยู่และที่จะขอกู้ใหม่ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปจะนำเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีพร้อมเอกสารประกอบ งบประมาณจำนวน 12 เล่ม และเรียกเอกสารฉบับนี้ว่าเอกสารงบประมาณ (Budget Document)

### 2) การอนุมัติงบประมาณ (Budget Adoption)

การอนุมัติงบประมาณ หมายถึง การพิจารณาอนุมัติร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบงบประมาณซึ่งฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

จะผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติแล้วจึงนำทูลเกล้าถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยประกาศ ใช้เป็นกฎหมายต่อไป

กระบวนการอนุมัติงบประมาณจะเริ่มขึ้นภายหลังจากที่ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านการพิจารณาโดยคณะรัฐมนตรีแล้ว สำนักงบประมาณจะเตรียมเอกสารงบประมาณเพื่อให้นายกรัฐมนตรีเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อพิจารณา ซึ่งปัจจุบันการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสภานิติบัญญัติแห่งชาติประกอบด้วย 3 วาระ

วาระที่ 1 เป็นการพิจารณารับหลักการแห่งร่าง พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ว่าสมควรจะลงมติรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาในรายละเอียดแห่งร่างพระราชบัญญัติ ฯ โดยคณะกรรมการธิการ และการพิจารณาเต็มสภาเรียงตามมาตรา

วาระที่ 3 เป็นการพิจารณาอนุมัติ และประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติจะเป็นผู้เสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อนายกรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่ได้รับการเห็นชอบแล้ว นายกรัฐมนตรีนำร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อพระมหากษัตริย์ทรงลงพระปรมาภิไธย ประกาศในราชกิจจานุเบกษาใช้บังคับเป็นกฎหมายต่อไป

### 3) การบริหารงบประมาณ (Budgeting Execution)

การบริหารงบประมาณเป็นขั้นตอนการนำงบประมาณไปใช้จ่ายหรือก่อหนี้ผูกพัน โดยเริ่มเมื่อพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านความเห็นชอบและประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้ว ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ผู้ใช้งบประมาณและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณจะต้องวางแผนการเบิกจ่ายให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ ผลผลิต/โครงการ ตามวงเงินงบประมาณรายจ่ายที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี (การจัดทำแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี) ซึ่งการบริหารงบประมาณเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย การอนุมัติจัดสรรงบประมาณ การโอนเปลี่ยนแปลงรายการ การกักเงินหลัอมปี

ทั้งนี้ จะต้องมีการใช้จ่ายงบประมาณหรือมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่าย

### 4) การติดตามประเมินผลงบประมาณ (Budget Monitoring and Evaluation)

การติดตามประเมินผลงบประมาณ หมายถึง ตั้งแต่ขั้นตอนการควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง ผลผลิต/โครงการที่ปรากฏ

ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี กำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและตามเป้าหมายการเบิกจ่ายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดไว้ตามมาตรการเร่งรัดการและเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา

การติดตามและประเมินผลงบประมาณเป็นการดำเนินงานทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติเป็นการติดตามผลการดำเนินงานในระหว่างการปฏิบัติงาน/โครงการ โดยการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานแต่ละเดือนหรือแต่ละไตรมาส ตลอดจนการรายงานทางการเงิน และการรายงานเชิงคุณภาพสำหรับการประเมินผลจะ หลังจากการปฏิบัติงาน/โครงการไปแล้วระยะหนึ่งหรือเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและประสิทธิผลในการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ กรณีโครงการลงทุนควรมีการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

สำหรับการติดตามในบทบาทของฝ่ายนิติบัญญัติ มุ่งเน้นการติดตามตรวจสอบการบริหารงานของรัฐบาลควบคู่ไปกับการบริหารงบประมาณของรัฐบาล ภายใต้กลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดำเนินการติดตามและตรวจสอบเพื่อเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติเสนอขอตั้งกระทู้ญัตติ สอบถามฝ่ายรัฐบาล (สำนักงบประมาณของรัฐบาล, 2560)

สรุปได้ว่า กระบวนการงบประมาณแผ่นดิน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- 1) การจัดเตรียมงบประมาณ
- 2) การอนุมัติงบประมาณ
- 3) การบริหารงบประมาณ และ
- 4) การติดตามและการประเมินผล

## 2.3 แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของบประมาณรายจ่ายประจำปี มทร.พระนคร

### 2.3.1) ยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับการเสนอของบประมาณของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีดังนี้

#### 2.3.1.1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราทำมาทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่นๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงจูน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่งโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและ

ปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้ และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้ และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศ ได้ในคราวเดียวกันตัวชี้วัด ประกอบด้วย

(1) รายได้ประชาชาติ การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวม

ภายในประเทศ และการกระจายรายได้

(2) ผลิตภาพการผลิตของประเทศทั้งในปัจจัยการผลิตและแรงงาน

(3) การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา และ

(4) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่

**1) การเกษตรสร้างมูลค่า** ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตภาพ

การผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร ประกอบด้วย

(1) เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น (2) เกษตรปลอดภัย (3) เกษตรชีวภาพ (4) เกษตรแปรรูป และ (5) เกษตรอัจฉริยะ

**2) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต** โดยสร้างอุตสาหกรรม

และบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย (1) อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร (3) อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (4) อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์และ (5) อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

**3) สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว** โดยการรักษาการ

เป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง ประกอบด้วย (1) ท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม (2) ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ (3) ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงามและแพทย์แผนไทย (4) ท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และ (5) ท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค

**4) โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก** ครอบคลุมถึง

โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (2) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

**5) พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่** สร้างและ

พัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดย (1) สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ (2) สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน (3) สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด (4) สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และ (5) ปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ

### 2.3.1.2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดี ในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) การพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาวะ และความเป็นอยู่ที่ดีของคนไทย (2) ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (3) การพัฒนาสังคมและครอบครัวไทย โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

**1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม** มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์โดย (1) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมผ่านการเลี้ยงดูในครอบครัว (2) การบูรณาการเรื่องความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (3) การสร้างความเข้มแข็งในสถาบันทางศาสนา (4) การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (5) การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ (6) การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม และ (7) การส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

**2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต** มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ประกอบด้วย (1) ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย เน้นการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ (2) ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ปลูกฝังความเป็นคนดี มีวินัย พัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 (3) ช่วงวัยแรงงาน ยกระดับศักยภาพ ทักษะและสมรรถนะแรงงาน สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และ(4) ช่วงวัยผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุเป็นพลังในการขับเคลื่อนประเทศ

**3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21** มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา โดย (1) การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 (2) การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ (3) การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท (4) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก (6) การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และ (7) การสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ

**4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย** โดย (1) การพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อตั้งแต่วัยปฐมวัย (2) การสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษผ่านกลไกต่าง ๆ และ (3) การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยที่มีความสามารถในต่างประเทศให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศ

**5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม** โดย (1) การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาวะ (2) การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ (3) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี (4) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดีและ (5) การส่งเสริมให้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสุขภาวะที่ดีในทุกพื้นที่

**6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ** ทรัพยากรมนุษย์ โดย (1) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย (2) การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และ (4) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ** โดย (1) การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิต (2) การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ (3) การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ และ (4) การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการเพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมกีฬา (**สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ,2561**)

### 2.3.2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

#### 2.3.2.1) แผนแม่บทฉบับที่ 5 ประเด็นการท่องเที่ยว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลกจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และมุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวในสาขาที่มีศักยภาพ แต่ยังคงรักษาจุดเด่นของประเทศด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย ตลอดจนให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อมไว้ได้ทั้งนี้

การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาการท่องเที่ยวในระยะ 20 ปี ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง วางรากฐานด้านการท่องเที่ยวที่เน้นมาตรฐานและคุณภาพพระดีสากล สิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว การบังคับใช้กฎหมายให้เกิดความปลอดภัย และไม่ให้นักท่องเที่ยว



ถูกเอารัดเอาเปรียบ แล้วจึงกระจายการท่องเที่ยวทั้งในมิติของพื้นที่และรายได้สู่ชุมชน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย โดยแผนแม่บทด้านการท่องเที่ยวประกอบด้วย 6 แผนย่อย ดังนี้

1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม สร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการการท่องเที่ยวมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผนวกกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติวัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุมการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลัง การประกอบธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้การจัดงานธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญโดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวรวมถึงบริบทของพื้นที่และชุมชนในพื้นที่

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียนบนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน

6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยวไทย

### 2.3.2.2) แผนแม่บทฉบับที่ 6 ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ มุ่งเป้าการพัฒนาเมืองนำอยู่ในทุกภาคของประเทศ เพื่อเป็นศูนย์เศรษฐกิจ แหล่งจ้างงานและที่อยู่อาศัย รวมทั้งพื้นที่เพื่อการอนุรักษ์ที่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น และศักยภาพของเมือง โดยมีระบบการบริหารจัดการเมืองที่มีประสิทธิภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถรองรับความต้องการของคนทุกกลุ่ม รวมทั้งมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นเมืองที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยใช้ศักยภาพและโอกาสของแต่ละเมืองและมีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง และการผลักดันการพัฒนาให้เป็นเมืองอัจฉริยะในพื้นที่ที่มีความพร้อมในการพัฒนา โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

ดังนั้น การกำหนดประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ เป็นประเด็นแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจึงมีความสำคัญเพื่อพัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ ประกอบด้วย 2 แผนย่อยสรุปได้ดังนี้

1) การพัฒนาเมืองนำอยู่อัจฉริยะ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเมืองตามแผนผังภูมิโนเวคให้เป็นเมืองที่มีความน่าอยู่สามารถรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เป็นที่อยู่อาศัย ลดความเหลื่อมล้ำและยกระดับคุณภาพ

ชีวิตของประชาชนในพื้นที่ทุกกลุ่ม โดยแบ่งการพัฒนาเมืองออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) **เมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ** ซึ่งเน้นพัฒนาเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของภาค ให้มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจเทียบเท่าเมืองขนาดใหญ่ในระดับนานาชาติ มีความน่าอยู่ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเมือง และ (2) **เมืองขนาดกลาง** ซึ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วถึงและได้มาตรฐาน เพื่อส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการบริการสำหรับพื้นที่โดยรอบ ก่อให้เกิดการสร้างงานในพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำโดยทั้งเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ เมืองขนาดกลาง เน้นกรอบการเป็นเมืองนำอยู่สำหรับคนทุกกลุ่มที่มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเมือง โดยยังคงรักษาอัตลักษณ์ของพื้นที่ โดยเฉพาะศูนย์เศรษฐกิจ แหล่งที่อยู่อาศัย พื้นที่เฉพาะเพื่อพัฒนาและอนุรักษ์ในเขตเมือง เช่น เขตอุตสาหกรรมเชิงนิเวศพื้นที่พิเศษเพื่อการอนุรักษ์แหล่งโบราณคดี มรดกทางสถาปัตยกรรมและศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์และวิถีชีวิตพื้นที่อย่างยั่งยืน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยนำแนวคิดการพัฒนาเมืองสมัยใหม่มาใช้ เช่น

หลักการออกแบบเพื่อทุกคน หลักการเมืองกระชับ การเติบโตสีเขียว และผังภูมินิเวศ เพื่อให้เกิดการกระจายความเจริญจากเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจไปยังพื้นที่โดยรอบ

2) การพัฒนาเมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ ที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศอย่างยั่งยืน จัดทำและพัฒนาระบบการเชื่อมโยง จัดการ และวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการจัดทำแผนผังภูมินิเวศระดับประเทศ รวมถึงสนับสนุนการบริหารจัดการตามศักยภาพของภูมินิเวศ จัดทำแผนผังภูมินิเวศของพื้นที่ตามเกณฑ์และมาตรฐานการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการสิ่งแวดล้อม การกำหนดเขตพื้นที่แนวกันชน พร้อมทั้งการจัดทำผังเมือง และชนบท ตามเกณฑ์มาตรฐานและองค์ประกอบของผังเมืองรวมด้านการใช้ประโยชน์ที่ดิน คมนาคมขนส่ง สาธารณูปโภค สาธารณูปการ การจัดทำแผนผังพื้นที่เขตเกษตรเศรษฐกิจ แผนทีเกษตรเพื่อการบริหารจัดการเชิงรุก เพื่อใช้ในการพัฒนาการเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ การจัดทำผังพื้นที่อุตสาหกรรมตามเกณฑ์มาตรฐานตลอดจนตัวชี้วัดเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ การจัดทำผังพื้นที่อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งโบราณคดี มรดกทางสถาปัตยกรรม และศิลปวัฒนธรรม อัตลักษณ์ และวิถีชีวิตพื้นถิ่นอย่างยั่งยืน รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนา เครือข่ายองค์กรพัฒนาเมือง ชุมชนและเครือข่าย ที่ประกอบด้วย ภาคีสำคัญตามบริบทของพื้นที่ อย่างเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงการพัฒนาร่วมกันในทุกระดับและพัฒนาศักยภาพ องค์กร เพื่อการพัฒนาเมือง ชุมชน และเครือข่าย ให้มีทักษะทัดเทียมกับประเทศอื่นในระดับสากล โดยพัฒนา สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน หรือองค์กรธุรกิจประจำชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดกลไกทางเศรษฐกิจ ในการพัฒนาผลผลิตตามมาตรฐานสากล ธุรกิจชุมชนแบบครบวงจร และตลาดเพื่อเกษตรกร โดยเกษตรกร พร้อมกับส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์และรายได้ให้กับชุมชน

### 2.3.2.3) แผนแม่บทฉบับที่ 11 ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

โดยปัจจุบัน โครงสร้างประชากรไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสูงวัย และจะเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ในช่วงปี 2564 ซึ่งทำให้ประชากรวัยแรงงานจะมีจำนวนสูงสุดและเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว นอกจากนี้อัตราการเจริญพันธุ์รวมของประชากรไทยในปี 2561 อยู่ที่ 1.58 ซึ่งต่ำกว่าระดับทดแทน นอกจากนี้กลุ่มวัยต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาและความท้าทายในแต่ละกลุ่ม อาทิ โภชนาการในกลุ่มเด็กปฐมวัย ความสามารถทางเขาวปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มวัยรุ่น ผลผลิตภาพแรงงานต่ำในกลุ่มวัยแรงงาน และปัญหาสุขภาพของกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ อย่างเป็นระบบโดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพมนุษย์สร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย ซึ่งเป็นหน่วยที่ย่อยที่สุดเพื่อให้สามารถเป็นพลังในการขับเคลื่อนช่วยเหลือสังคมพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัย ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้ อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดี รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารีมีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็น

ในโลกอนาคต สามารถใช้ภาษาไทยได้ดีมีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 รวมทั้งอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนักพัฒนาเทคโนโลยีระดับสูงและนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง”

แผนแม่บทประเด็นศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ได้กำหนดแผนย่อยไว้ 4 แผนย่อย เพื่อพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เต็มศักยภาพและเหมาะสม ดังนี้

1) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และการมีระบบและกลไกรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

2) การพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย โดยจัดให้มีการเตรียมความพร้อมให้แก่พ่อแม่ก่อนการตั้งครรภ์ พร้อมทั้งส่งเสริมอนามัยแม่และเด็กตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงพยาบาลทุกระดับดำเนินงานตามมาตรฐานงานอนามัยแม่และเด็ก สู่มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนการเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ และสารอาหารที่จำเป็นต่อสมองเด็ก การกระตุ้นพัฒนาการสมองและการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่สมวัยทุกด้าน

3) การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะความสามารถที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ความคิดสร้างสรรค์การทำงานร่วมกับผู้อื่น จัดให้มีการพัฒนาทักษะด้านภาษา ศิลปะ ทักษะด้านดิจิทัล และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัดและความสนใจ จัดให้มีการพัฒนาทักษะในการวางแผนชีวิตและวางแผนการเงิน ตลอดจนทักษะการเรียนรู้ที่เชื่อมต่อกับโลกการทำงาน จัดให้มีการเรียนรู้ทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและทักษะชีวิตที่สามารถอยู่ร่วมและทำงานภายใต้สังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนระบบบริการสุขภาพและอนามัยที่เชื่อมต่อกันระหว่างระบบสาธารณสุขกับโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มวัยเรียน/วัยรุ่น รวมทั้งสร้างความอยากรู้อยากเห็น และสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

4) การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน ด้วยการยกระดับศักยภาพทักษะและสมรรถนะของคนในช่วงวัยทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคลและความต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจและผลิตภาพเพิ่มขึ้นให้กับประเทศ เสริมสร้างความอยากรู้และยกระดับตนเองสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์และความรู้ความเข้าใจและทักษะทางการเงิน เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและหลักประกันของตนเองและ

ครอบครัว ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้แรงงานฝีมือให้เป็นผู้ประกอบการใหม่และสามารถพัฒนาต่อยอดความรู้ในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับวัยทำงานผ่านระบบการคุ้มครองทางสังคมและการส่งเสริมการออม

5) การส่งเสริมศักยภาพวัยผู้สูงอายุ โดยส่งเสริมการมีงานทำของผู้สูงอายุ ให้พึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจ และร่วมเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนและประเทศ ส่งเสริมและพัฒนาาระบบการออมเพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ และหลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต และส่งเสริมสนับสนุนระบบการส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ พร้อมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นมิตรกับผู้สูงอายุ

#### 2.3.2.4) แผนแม่บทฉบับที่ 12 ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนา การศึกษาและการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้ อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว ควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุ ปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอด การประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง โดยประกอบด้วย 2 แผนย่อย ดังนี้

1) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 โดยพัฒนากระบวนการ เรียนรู้ในทุกระดับชั้นตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษาที่ใช้ฐานความรู้และระบบคิดในลักษณะ สหวิทยาการ พัฒนาการบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระดับการศึกษา รวมถึงจัดกิจกรรมเสริมทักษะ เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการที่เน้นการลงมือปฏิบัติ มี การสะท้อนความคิด/ทบทวนไตร่ตรอง พัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนสามารถกำกับการเรียนรู้ ของตนเองได้เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้สร้างรายได้ รวมถึงมีทักษะ ด้านวิชาชีพและทักษะชีวิต การเปลี่ยนโฉมบทบาท “ครู” ให้เป็นครูยุคใหม่ โดยวางแผนการผลิต พัฒนาและปรับบทบาท “ครู คุณาจารย์ยุคใหม่” ให้เป็น “ผู้อำนวยการการเรียนรู้” ปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูตั้งแต่ การดึงดูด คัดสรร ผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาเป็นครู ส่งเสริมสนับสนุนระบบการพัฒนา ศักยภาพ และสมรรถนะครูอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้งเงินเดือน ส่วยอาชีพและระบบสนับสนุนอื่น ๆ การเพิ่ม ประสิทธิภาพ ระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภทโดยปฏิรูปโครงสร้างองค์กร ด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกกระดับ เพื่อผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ที่สูงขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพ การศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา พัฒนาระบบประกันคุณภาพ การศึกษา โดยแยกการประกันคุณภาพการศึกษาออกจากการประเมินคุณภาพและการรับรอง คุณภาพและการกำกับดูแลคุณภาพการศึกษา ปฏิรูประบบการสอบที่นำไปสู่การวัดผลในเชิงทักษะ

ที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21มากกว่าการวัดระดับความรู้รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยและใช้เทคโนโลยีในการสร้างและจัดการความรู้ การเรียนการสอน และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดให้มีระบบการศึกษาและระบบฝึกอบรมบนฐานสมรรถนะที่มีคุณภาพสูงและยืดหยุ่น มีมาตรการจูงใจและส่งเสริมสนับสนุนให้คนเข้าสู่ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเอง รวมถึงการยกระดับทักษะวิชาชีพ พัฒนาระบบการเรียนรู้ชุมชนให้เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา โดยความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการศึกษาในทุกระดับทุกประเภทการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ พัฒนาโปรแกรมประยุกต์หรือสื่อการเรียนรู้ดิจิทัลที่มีคุณภาพที่นักเรียน นักศึกษาและประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ โดยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ สถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและมีความโดดเด่นเฉพาะสาขาระดับนานาชาติสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและแลกเปลี่ยนนักเรียน นักศึกษาและบุคลากรในระดับนานาชาติ รวมถึงการพัฒนาศูนย์วิจัยเฉพาะทาง ศูนย์ฝึกอบรม และทดสอบในระดับภูมิภาคจัดให้มีการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ชาติไทยและประวัติศาสตร์ท้องถิ่น จัดให้มีการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรมของไทยและพัฒนาการของประเทศเพื่อนบ้านในระบบการศึกษา และสำหรับประชาชน ส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเด็กเยาวชนและนักเรียนกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์

2) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย ด้วยการพัฒนาและส่งเสริมพหุปัญญาผ่านครอบครัว ระบบสถานศึกษา สภาพแวดล้อม รวมทั้งสื่อ โดยพัฒนาระบบบริหารจัดการกลไกการคัดกรองและการส่งต่อเพื่อส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ ส่งเสริมสนับสนุนครอบครัวในการเสริมสร้างความสามารถพิเศษตามความถนัดและศักยภาพ ทั้งด้านกีฬา ภาษา และวรรณกรรม สนับสนุนส่งเสริมสนับสนุนระบบสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนาเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษบนฐานพหุปัญญา ส่งเสริมสนับสนุนมาตรการจูงใจแก่ภาคเอกชนและสื่อ ในการมีส่วนร่วมและผลักดันให้ผู้มีความสามารถพิเศษ มีบทบาทเด่นในระดับนานาชาติการสร้างเส้นทางอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุนเพื่อผู้มีความสามารถพิเศษได้สร้างความเข้มแข็งและต่อยอดได้จัดให้มีกลไกการทำงานในลักษณะการรวมตัวของกลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษในหลากหลายสาขาวิชา เพื่อรวมนักวิจัยและนักเทคโนโลยีชั้นนำเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัยเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและสร้างความร่วมมือและเชื่อมต่อสถาบันวิจัยชั้นนำทั่วโลก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้นักวิจัยความสามารถสูงของไทยให้มีศักยภาพสูงยิ่งขึ้น

### 2.3.2.5) แผนแม่บทฉบับที่ 23 การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรม

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้บรรลุ

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศจากประเทศที่ใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยในปี 2561 สถาบันการจัดการนานาชาติ ได้จัดอันดับประเทศไทยในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 42 ซึ่งปรับดีขึ้น 6 อันดับจากปี 2560 นอกจากนี้ประเทศไทยมีจุดแข็งในด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม อาทิ ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมและกฎหมายที่เอื้อต่อการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญ เช่น การกำหนดโจทย์การวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ของภาคการผลิตและบริการ หรือปัญหาของสังคม การบูรณาการหน่วยงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การขาดแคลนบุคลากรนักวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เรื่องการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมโดยกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ อาทิ การจัดอันดับโดยสถาบันการจัดการนานาชาติ และร้อยละของมูลค่าการลงทุนวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศไทยสามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ยกกระดับภาคการผลิตและบริการ แก้ไขปัญหาของสังคม พัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้ง รักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ตลอดจนมุ่งเน้นการบูรณาการหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การบริหารจัดการงานวิจัย และการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วย 5 แผนย่อย ประกอบด้วย

1) ด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศศักยภาพของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคการศึกษาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติตลอดจนการพัฒนามาตรฐาน คุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ

2) ด้านสังคม มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสังคมไทยการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของรัฐ การเตรียมความพร้อมของประชาชนไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ของวัฒนธรรมโลกที่รวดเร็วขึ้นในยุคดิจิทัล การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพัฒนา

แรงงานทักษะสูงและเฉพาะทาง การยกระดับแรงงานทักษะต่ำ การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล

3) ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำและทางทะเล รวมทั้งการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก

4) ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน มุ่งเน้นการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อการสะสมองค์ความรู้การต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และการต่อยอดไปสู่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือนวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยตรง ผ่านการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีฐาน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในระดับนานาชาติในงานวิจัยที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง

5) ด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน อาทิ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ระบบบริหารจัดการ งานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนามาตรการแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรม การเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน รวมทั้งการพัฒนามาตรฐาน ระบบคุณภาพ และการวิเคราะห์ทดสอบ

### 2.3.3 แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา

แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) ยังคงเป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 โดยต้องส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ฉบับปรับปรุง จะดำเนินการคู่ขนานไปกับเล่มแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน โดยแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา มีความสอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาลซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การสร้างโอกาสและ



ความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) การสร้างระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ 4) การจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีและระบบอื่น ๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ นำไปสู่การจ้างงานและการสร้างงาน และ 5) การปฏิรูปบทบาทการวิจัยและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทย ออกจากกับดักรายได้ปานกลางอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชน/ผู้เรียนทุกกลุ่มวัยจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

### 2.3.3.1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

1.1) ข้อ 4.2 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ข้อ 4.2.1 ช่วงการตั้งครรภ์/ปฐมวัย ข้อ 4.2.2 ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ข้อ 4.2.3 ช่วงวัยแรงงาน และข้อ 4.2.4 ช่วงวัยผู้สูงอายุ

1.2) ข้อ 4.3 ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ข้อ 4.3.1 การปรับเปลี่ยนระบบการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นอย่างเป็นระบบ ข้อ 4.3.2 การเปลี่ยนโฉมบทบาท ‘ครู’ ให้เป็นครูยุคใหม่ ข้อ 4.3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับ ทุกประเภท ข้อ 4.3.4 การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ข้อ 4.3.6 การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

1.3) ข้อ 4.4 การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย

1.4) ข้อ 4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ข้อ 4.6.2 การส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อ 4.6.3 การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

2.1) ข้อ 4.1 การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ ข้อ 4.1.6 ลงทุนทางสังคมแบบมุ่งเป้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มคนยากจนและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสโดยตรง ข้อ 4.1.7 สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข และการศึกษาโดยเฉพาะสำหรับผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มผู้ด้อยโอกาส

2.2) ข้อ 4.2 การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ข้อ 4.2.6 การพัฒนากำลังแรงงานในพื้นที่ โดยการวางแผนกำลังคน

ที่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มจังหวัด และการพัฒนาทักษะอาชีพ ที่สอดคล้องกับบริบทของเมือง ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3) ข้อ 4.3 การเสริมสร้างพลังทางสังคม ข้อ 4.3.2 การรองรับ สังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ และข้อ 4.3.3 สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน

### 2.3.3.2 ความสอดคล้องของการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษากับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต

1.1) 110201 เด็กเกิดอย่างมีคุณภาพ มีพัฒนาการสมวัย สามารถ เข้าถึงบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น

1.2) 110301 วัยเรียน/วัยรุ่น มีความรู้ และทักษะในศตวรรษ ที่ 21 ครบถ้วน รู้จักคิดวิเคราะห์ รักการเรียนรู้ มีสำนึกพลเมือง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการแก้ปัญหา ปรับตัวสื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอด ชีวิตดีขึ้น

1.3) 110401 แรงงานมีศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต มีทักษะอาชีพ สูง ตระหนักในความสำคัญที่จะพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ สามารถปรับตัวและเรียนรู้ สิ่งใหม่ตามพลวัตของโครงสร้างอาชีพ และความต้องการของตลาดแรงงานเพิ่มขึ้น

1.4) 110402 มีคนไทยที่มีความสามารถและผู้เชี่ยวชาญ ต่างประเทศเข้ามาทำ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมในอุตสาหกรรมเป้าหมายเพิ่มขึ้น

1.5) 110501 ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในชีวิต มีทักษะการดำรงชีวิตเรียนรู้พัฒนาตลอดชีวิต มีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สังคม เพิ่มขึ้น

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้

2.1) 120101 คนไทยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถเข้าถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิตดีขึ้น

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพลังทางสังคม

3.1) 150201 ประชากรไทยมีการเตรียมการก่อนยามสูงอายุ เพื่อให้สูงวัยอย่างมีคุณภาพเพิ่มขึ้น

### 2.3.3.3) ผลอันพึงประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ค่าเป้าหมายและ ตัวชี้วัด

เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สามารถรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และตอบโจทย์การพัฒนาของโลกอนาคต เพื่อให้ผู้เรียนทุกกลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ

ตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะ (ราชกิจจานุเบกษา, 2564)

### 2.3.4) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

จากการศึกษาคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 ที่เกี่ยวข้องกับ การเสนอของบประมาณของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีดังนี้

#### ข้อ 3 การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

รัฐบาลให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีรวมทั้งการทำนุบำรุงศาสนา การอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมไทยและการยอมรับประเพณีวัฒนธรรมที่ดีที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างสังคมให้มีคุณภาพ คุณธรรม และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข ดังนี้

3.1) ส่งเสริมวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของชาติโดยอนุรักษ์ ฟื้นฟูและเผยแพร่ประวัติศาสตร์วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ศิลปะ ประเพณีภูมิปัญญา ภาษาไทยและภาษาถิ่นที่มีอัตลักษณ์และความหลากหลายผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ของชาติพร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยเพื่อกระตุ้นกระแสนิยมวัฒนธรรมไทย พัฒนาต่อยอดและสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมอย่างเหมาะสม

3.2) ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่ดีทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรมกตัญญู ความซื่อสัตย์การมีวินัย เคารพกฎหมาย มีจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมทำประโยชน์ให้ประเทศ และเป็นพลเมืองที่ดีโดยส่งเสริมให้สถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคมและชุมชนเป็นฐานในการบ่มเพาะ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล ให้สื่อมีบทบาทกระตุ้นและสร้างความตระหนักในค่านิยมที่ดีรวมถึงผลิตสื่อที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบและเปิดพื้นที่สาธารณะให้ประชาชนได้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์

3.3) ทำนุบำรุงศาสนาให้มีความเข้มแข็ง ส่งเสริมสถาบันศาสนาทุกศาสนาให้มีบทบาทในการเผยแผ่หลักคำสอนที่ดีงาม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และเสริมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต จิตใจ และพัฒนาสังคมให้มีความสามัคคีปรองดอง และยั่งยืน และให้พุทธศาสนิกชนเข้าถึงแก่นแท้คำสอนของพระพุทธเจ้าและสามารถนำมาปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้

3.4) สร้างความรู้ความเข้าใจในขนบธรรมเนียม ประเพณีวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน ยอมรับและเคารพในประเพณีวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์และชาวต่างชาติที่มีความหลากหลาย ในลักษณะพหุสังคมที่อยู่ร่วมกัน โดยสนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศควบคู่กับการส่งเสริม สร้างสรรค์งานศิลปวัฒนธรรมที่เป็นสากล เพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก

#### ข้อ 4 การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย

ในโอกาสที่ประเทศไทยดำรงตำแหน่งประธานอาเซียนในปี 2562 รัฐบาลจะใช้โอกาสนี้ในการสร้างบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก เพื่อให้ประเทศไทยมีบทบาทนำ

ในการพัฒนาและสร้างความร่วมมือของประเทศต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยจะดำเนินการ ดังนี้

4.1) สร้างบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในภูมิภาคและเวทีโลก ดำเนินความสัมพันธ์ทางการทูตกับประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ และในเวทีโลกอย่างสมดุลและมีเสถียรภาพบนพื้นฐานของหลักการการไว้เนื้อเชื่อใจกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน เน้นย้ำความสำคัญของการเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมบทบาทที่สร้างสรรค์ของไทยในประชาคมโลก รวมทั้งมีบทบาทในการขับเคลื่อนการพัฒนาภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในกรอบสหประชาชาติ

4.2) เสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของอาเซียน ทั้งในด้านการเมืองเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะภายใต้การเป็นประธานอาเซียนของไทย ผลักดันให้เกิดความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแนวคิด “ร่วมมือ ร่วมใจ ก้าวไกล ยั่งยืน” และเป็นแกนกลางของอาเซียนในการสนับสนุนให้เกิดสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนในภูมิภาค

4.3) ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรม ภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาโอกาสทางการค้า การลงทุน องค์กรความรู้และนวัตกรรม กับประเทศที่มีศักยภาพในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก อาทิ ยุโรป ตะวันออกกลาง เอเชียใต้และสนับสนุนการขยายธุรกิจในสาขาที่ผู้ประกอบการไทยมีศักยภาพ ส่งเสริมความร่วมมือทางวัฒนธรรมของไทย ด้วยการส่งเสริมเอกลักษณ์อัตลักษณ์ศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างการรับรู้ที่กว้างขวางมากขึ้นในเวทีโลก

4.4) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านความมั่นคง เพื่อรับมือกับภัยความมั่นคงในรูปแบบใหม่ อาทิ ความมั่นคงทางไซเบอร์ การค้ามนุษย์ อาชญากรรมข้ามชาติ ความมั่นคงปลอดภัยทางทะเล การโยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติและปัญหาข้ามชาติที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนไทยและความมั่นคงของมนุษย์

4.5) ขับเคลื่อนงานการทูตเชิงรุกเพื่อประชาชน เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของคนไทย แรงงานไทย และภาคเอกชนไทยในต่างประเทศ ส่งเสริมบทบาทของชุมชนไทยในการร่วมเชิดชูผลประโยชน์ของไทยในต่างประเทศ

## ข้อ 8 การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย

### 8.1) ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย

8.1.1) จัดให้มีระบบพัฒนาเด็กแรกเกิดอย่างต่อเนื่องจนถึงเด็กวัยเรียน ให้มีโอกาพัฒนาตามศักยภาพเพื่อสร้างคนไทยที่มีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพผ่านครอบครัว ที่อบอุ่นในทุกรูปแบบครอบครัว เพื่อส่งต่อการพัฒนาเด็กไทยให้มีคุณภาพสู่การพัฒนาในระยะถัดไป บนฐานการให้ความช่วยเหลือที่คำนึงถึงศักยภาพของครอบครัวและพื้นที่ เตรียมความพร้อมการเป็นพ่อแม่ ความรู้เรื่องโภชนาการและสุขภาพการอบรมเลี้ยงดูการส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยผ่านการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการยกระดับคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศ ให้ได้มาตรฐาน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษาและผู้ดูแลเด็กปฐมวัยให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

8.1.2) ส่งเสริมการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยคำนึงถึงพหุปัญญาที่หลากหลายของเด็กแต่ละคนให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ ผ่านการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับระบบโรงเรียนปกติที่เป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน

## 8.2) พัฒนาบัณฑิตพันธุ์ใหม่

8.2.1) ปรับรูปแบบการเรียนรู้และการสอนเพื่อพัฒนาทักษะและอาชีพของคนทุกช่วงวัยสำหรับศตวรรษที่ 21 โดยปรับโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาให้ทันสมัย มีการนำเทคโนโลยีและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงเข้ามามีส่วนในการจัดการเรียนการสอน และปรับระบบดึงดูด การคัดเลือก การผลิตและพัฒนาครูที่นำไปสู่การมีครูสมรรถนะสูงเป็นครูยุคใหม่ที่สามารถออกแบบและจัดระบบการสร้างความรู้สร้างวินัย กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจ เปิดโลกทัศน์มุมมองของเด็กและครูด้วยการสอนในเชิงแสดงความคิดเห็นให้มากขึ้นควบคู่กับหลักการทางวิชาการ

8.2.2) จัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนทั้งในส่วนฐานความรู้และระบบความคิดในลักษณะสหวิทยาการ และตรงกับความต้องการของประเทศในอนาคต และเป็นผู้เรียนที่สามารถปฏิบัติได้จริงและสามารถกำกับการเรียนรู้ของตนเองได้รวมถึงมีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาที่สามที่สามารถสื่อสารและแสวงหาความรู้ได้มีความพร้อมทั้งทักษะความรู้ทักษะอาชีพ และทักษะชีวิตก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน

8.3) พัฒนาอาชีพะ พัฒนาคุณภาพวิชาชีพ และพัฒนาแรงงานรองรับอุตสาหกรรม 4.0 โดยการจัดระบบและกลไกความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ชัดเจนเป็นระบบในการพัฒนากำลังคนที่มีทักษะขั้นสูงให้สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการสร้างและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต้องครอบคลุมการพัฒนากำลังคนที่อยู่ในอุตสาหกรรมแล้ว กำลังคนที่กำลังจะเข้าสู่อุตสาหกรรม และเตรียมการสำหรับผลิตกำลังคนในสาขาที่ขาดแคลน เพื่อรองรับอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีในอนาคต รวมทั้งเร่งรัดและขยายผลระบบคุณวุฒิวิชาชีพ การยกระดับฝีมือแรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพและอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น

8.4) ดึงดูดคนเก่งจากทั่วโลกเข้ามาร่วมทำงานกับคนไทย และส่งเสริมผู้มีความสามารถสูง สนับสนุนให้ธุรกิจชั้นนำในประเทศดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถระดับสูงจากทั่วโลกโดยเฉพาะคนไทย เพื่อกลับมาเป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้เกิดการสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับประเทศ โดยในระยะแรกให้ความสำคัญกับการดึงดูดนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาร่วมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีขั้นแนวหน้าในสาขาอุตสาหกรรมเป้าหมาย รวมทั้งมีพื้นที่ให้กลุ่มผู้มีความสามารถพิเศษที่มีศักยภาพสูงได้ทำงานร่วมกัน หรือร่วมกับเครือข่ายอื่นๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับประเทศ

## 8.5) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

8.5.1) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำและความยากจน ยกยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเชิงสังคมและ

นวัตกรรมในเชิงพื้นที่ที่สามารถช่วยแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสสำหรับผู้ด้อยโอกาส และยกระดับคุณภาพชีวิตผู้สูงวัยควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้พร้อมสำหรับโลกยุคดิจิทัล และอุตสาหกรรม 4.0 ตามความเหมาะสมได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยระยะแรกจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพของประชาชนอย่างครบวงจร ทั้งระบบยา วัคซีน เวชภัณฑ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

8.5.2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและสร้างความเป็นเลิศของประเทศในอนาคต โดยมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจ กำหนดวาระการวิจัยแห่งชาติส่งเสริมความร่วมมือและการเป็นหุ้นส่วน of ทุกฝ่ายทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา ชุมชน และภาคเอกชนในทุกสาขาการผลิตและบริการ สร้างสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบของระบบวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมให้เข้มแข็ง รวมทั้งบูรณาการการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมกับการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

8.5.3) สร้างเครือข่ายการทำวิจัยระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ปฏิรูปและบูรณาการระบบการเรียนการสอนกับระบบงานวิจัยและพัฒนา ให้เอื้อต่อการเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรมของประเทศ เพื่อสนับสนุนการสร้างการแข่งขันของธุรกิจไทยทุกระดับในเวทีการค้าโลก ส่งเสริมกระบวนการทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนในการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี นวัตกรรมให้เป็นระบบเปิด และมีการบูรณาการการทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเชื่อมโยงระบบการศึกษา กับภาคปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างนักวิจัยมืออาชีพและนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับงานวิจัย สู่อุตสาหกรรมเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศ

#### 8.6) ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะทุกช่วงวัย

8.6.1) มุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนควบคู่กับการพัฒนาครูเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกระดับบนพื้นฐานการสนับสนุนที่คำนึงถึงความจำเป็นและศักยภาพของสถาบันการศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมทั้งจัดให้มีมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียนในทุกระดับ และสร้างระบบวัดผลโรงเรียนและครูที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน คำนึงให้นักเรียนโดยลดภาระงานที่ไม่จำเป็น รวมถึงจัดให้มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเชื่อมโยงหรือส่งต่อข้อมูลรอบครัวและผู้เรียนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงการพัฒนาตลอดช่วงชีวิต ตลอดจนพัฒนาช่องทางให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.6.2) พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัล พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างสรรค์ที่เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนออนไลน์แบบเปิดที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจและเหมาะสมกับช่วงวัย ตลอดจนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และอุทยานการเรียนรู้สำหรับเยาวชนที่เชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวิถีชีวิต และส่งเสริมการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับผู้เข้าสู่สังคมสูงวัย

8.6.3) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยจัดการศึกษากับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา มุ่งเน้นกลุ่มเด็กด้อยโอกาส และกลุ่มเด็กนอกระบบการศึกษา ปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เรียนและลักษณะพื้นที่ของสถานศึกษา จัดระบบโรงเรียนพี่เลี้ยงจับคู่ระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีคุณภาพการศึกษาดีกับโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมให้ภาคเอกชน ชุมชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการศึกษาในพื้นที่ สนับสนุนเด็กที่มีความสามารถแต่ไม่มีทุนทรัพย์เป็นกรณีพิเศษ ตลอดจนแก้ไขปัญหานี้สิ้นทางการศึกษา โดยการปรับโครงสร้างหนี้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา และทบทวนรูปแบบการให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม

8.6.4) พัฒนาทักษะอาชีพทุกช่วงวัย โดยกำหนดระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะและเพิ่มประสิทธิภาพของทุกช่วงวัย อาทิ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ โดยมีกลไกการวัดและประเมินผลเพื่อเทียบโอนความรู้และประสบการณ์หน่วยการเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่งเสริมเยาวชนที่มีศักยภาพด้านกีฬาให้สามารถพัฒนาไปสู่นักกีฬาอาชีพ การกำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงาน การจัดให้มีระบบที่สามารถรองรับความต้องการพัฒนาปรับปรุงทักษะอาชีพของทุกช่วงวัย เพื่อรองรับการเปลี่ยนสายอาชีพให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานที่อาจจะเปลี่ยนไปตามแนวโน้มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในอนาคต

8.6.5) ส่งเสริมหลักคิดที่ถูกต้อง โดยสอดแทรกการปลูกฝังวินัยและอุดมการณ์ที่ถูกต้องของคนในชาติหลักคิดที่ถูกต้องด้านคุณธรรม จริยธรรม การมีจิตสาธารณะการเคารพกฎหมาย และกติกาของสังคมเข้าไปในทุกสาระวิชาและในทุกกิจกรรม ควบคู่ไปกับการส่งเสริมกลไกสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัวในทุกมิติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ปรับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้เอื้อต่อการมีคุณธรรมจริยธรรม และจิตสาธารณะ รวมทั้งลงโทษผู้ละเมิดบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการขับเคลื่อนประเทศ

8.7) จัดทำระบบปริญญาชุมชนและการจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเน้นออกแบบหลักสูตรระยะสั้นตามความสนใจ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันและทักษะอาชีพของคนทุกช่วงวัยในพื้นที่และชุมชนเป็นหลัก พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นรูปแบบธนาคารหน่วยกิต ซึ่งเป็นการเรียนเก็บหน่วยกิตของวิชาเรียนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนข้ามสาขาวิชาและข้ามสถาบันการศึกษา หรือทำงานไปพร้อมกัน หรือเลือกเรียนเฉพาะหลักสูตรที่สนใจเพื่อสร้างโอกาสของคนไทยทุกช่วงวัยและทุกระดับสามารถพัฒนาตนเองทั้งในด้านการศึกษาและการดำรงชีวิต

### 2.3.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สรุปได้ดังนี้

### 2.3.4.1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

สรุปยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ดังนี้

1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2) พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า โดยส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยมีการพัฒนาทักษะทางสมองและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม พัฒนาเด็กวัยเรียนและวัยรุ่นให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน ส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน พัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น

3) ยกกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ

5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ

6) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย

7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง

### 2.3.4.2 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

สรุปยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ดังนี้

1) การบริหารจัดการเศรษฐกิจส่วนรวม ได้แก่

1.1) การพัฒนาด้านการคลัง โดยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดแผนงาน โครงการ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารและการตรวจสอบกระบวนการงบประมาณของประเทศ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ภาครัฐและขยายฐานภาษีให้ครอบคลุม ใช้เครื่องมือทางภาษีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเพื่อเป็นช่องทางการเพิ่มรายได้ภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจทั้งระบบและฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาฐานะการเงิน

1.2) การพัฒนาภาคการเงิน โดยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเงินและสถาบันการเงินทั้งในตลาดเงินและตลาดทุน ขยายการเข้าถึงบริการทางการเงิน พัฒนานวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มประสิทธิภาพและเสถียรภาพของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ ได้แก่

2.1) การพัฒนาภาคการเกษตร โดยเสริมสร้างฐานการผลิตภาคการเกษตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการเกษตรแบบมีส่วนร่วม ยกกระดับการผลิตสินค้าเกษตร



และอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและการบริโภคอาหารเพื่อ สุขภาวะ เสริมสร้างขีดความสามารถการผลิตในห่วงโซ่อุตสาหกรรมเกษตร ส่งเสริมและเร่งขยายผล แนวคิดการทำเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการ ภาครัฐภาคเกษตรและสนับสนุนเกษตรกรรุ่นใหม่

2.2) การพัฒนาภาคอุตสาหกรรม โดยพัฒนาต่อยอดความเข้มแข็ง ของอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพปัจจุบันเพื่อยกระดับไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง วางรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต

2.3) การพัฒนาภาคบริการและการท่องเที่ยว โดยเสริมสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาคบริการ พัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงบูรณาการ พัฒนาอุตสาหกรรมกีฬาอย่างครบวงจร

2.4) การพัฒนาภาคการค้าและการลงทุน โดยส่งเสริมการทำตลาดเชิงรุก พัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการค้าให้ได้มาตรฐานสากล สนับสนุนผู้ประกอบการลงทุน ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พัฒนา ปัจจัยสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการลงทุนในประเทศและการลงทุนของคนไทยในต่างประเทศ ปรับปรุง แก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบ พัฒนาระบบทรัพย์สินทางปัญญา

### 2.3.4.3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

สรุปยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ในส่วน ที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ดังนี้

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านขนส่ง อาทิ พัฒนาระบบรถไฟให้เป็น โครงข่ายหลักในการเดินทางและขนส่งของประเทศ พัฒนาโครงข่ายถนน พัฒนา ระบบขนส่ง ทางอากาศ และพัฒนาระบบขนส่งทางน้ำ

2) การสนับสนุนการพัฒนาระบบขนส่ง อาทิ การพัฒนาอุตสาหกรรม ต่อเนื่องที่เกิดจากการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาการบริหารจัดการในสาขาขนส่ง

3) พัฒนาระบบโลจิสติกส์ อาทิ พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบ การบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากล และพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน การอำนวยความสะดวกทางการค้า

4) พัฒนาด้านพลังงาน อาทิ จัดหาพลังงานให้เพียงพอและสร้าง ความมั่นคงในการผลิตพลังงาน เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงาน ทดแทนและพลังงานสะอาด

5) พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อาทิ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และ

6) พัฒนาระบบน้ำประปา อาทิ พัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุม และทั่วถึง และการบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม

#### 2.3.4.4 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา อาศัยการเพิ่มประสิทธิภาพจากปัจจัยความได้เปรียบด้านแรงงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และการนำเข้าเทคโนโลยีสำเร็จรูปจากต่างประเทศมากกว่าการสะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีของตนเอง ทำให้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางด้านเทคโนโลยีซึ่งมีมูลค่าเพิ่มสูงตกอยู่กับประเทศผู้เป็นเจ้าของเทคโนโลยี อีกทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนประเทศสู่สังคมนวัตกรรมได้

การพัฒนาจึงเน้นในเรื่องการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ และการเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย

1) เร่งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม อาทิ ลงทุนวิจัยและพัฒนาในกลุ่มเทคโนโลยีที่ประเทศไทยมีศักยภาพพัฒนาได้เอง และกลุ่มเทคโนโลยีที่นำสู่การพัฒนาแบบก้าวกระโดด ลงทุนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางสังคมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

2) พัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี อาทิ ส่งเสริมประกอบการให้มีบทบาทหลักด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีและร่วมกำหนดทิศทางพัฒนานวัตกรรม ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมด้านการออกแบบและการจัดการธุรกิจที่ผสมการใช้เทคโนโลยีให้แพร่หลายในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจของไทย

3) พัฒนาสภาวะแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ด้านบุคลากรวิจัย อาทิ การเร่งการผลิตบุคลากรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการโดยเฉพาะในสาขา STEM และพัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้มีทั้งความรู้และความเข้าใจในเทคโนโลยี

#### 2.3.5 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเข้ากับยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงงบประมาณ ดังนี้

หมวด 1 มาตรา 5 มาตรา ข้อ (3) การจัดการอุดมศึกษาต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา และต้องเชื่อมโยงกับการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับทรัพยากรบุคคลของประเทศในการเข้ารับการศึกษาในระดับอุดมศึกษารวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการประกอบอาชีพของบุคคลและการศึกษาตลอดชีวิต

หมวด 1 มาตรา 7 รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสถาบันอุดมศึกษา และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ชาติ แผนแม่บทแผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษา

นอกจากงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาตามวรรคหนึ่ง สถาบันอุดมศึกษาพึงจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษานั้นเพื่อการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการพัฒนาคุณภาพของการผลิตบัณฑิตและการวิจัยและนวัตกรรม

หมวด 4 หน้าที่และอำนาจของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา 26 สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่และอำนาจ ดังต่อไปนี้

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

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนด้านการอุดมศึกษาและสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของประเทศในด้านต่าง ๆ การส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ให้แก่ประเทศ การพัฒนากำลังคนของประเทศ และการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และมีพลเมืองที่มีคุณภาพ

การดำเนินการตาม (2) โดยใช้งบประมาณแผ่นดินต้องสอดคล้องกับแนวทางที่สภานโยบายกำหนด

มาตรา 27 สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรอื่นมีความรู้เท่าทันความก้าวหน้าทางวิชาการในโลก พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ความเปลี่ยนแปลงของโลก สังคม และเทคโนโลยี และส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ

มาตรา 28 สถาบันอุดมศึกษาพึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชน นำความรู้ ผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมของสถาบันอุดมศึกษาไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง

สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำความรู้ ผลงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ในการสร้างผู้ประกอบการรายใหม่ให้กับประเทศ

สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดมาตรการใด ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง รวมถึงการสนับสนุนทางการเงินเพื่อการประกอบธุรกิจใหม่ ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่งและวรรคสอง สถาบันอุดมศึกษาจะให้บุคคลตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองนำความรู้ ผลการวิจัย หรือนวัตกรรมตามวรรคหนึ่งไปใช้โดยมีหรือไม่มีประโยชน์ตอบแทนก็ได้ หรือจะร่วมดำเนินการกับผู้ประกอบการ หรือเป็นผู้ดำเนินการ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้ประกอบการก็ได้

รายได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ได้รับมาจากการดำเนินการตามมาตรานี้  
ไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

หมวด 6 ทรัพยากรอุดมศึกษา

ส่วนที่ 1 การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการอุดมศึกษา

มาตรา 45 การทำคำขอและการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอุดมศึกษา  
ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) งบบุคลากรซึ่งเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร  
ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวง ให้สถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวทำคำขอเสนอ  
ต่อสำนักงานงบประมาณโดยตรงและให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้เต็มตามกรอบ  
อัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวงแต่ละแห่ง

(2) งบดำเนินงานและงบรายจ่ายอื่นซึ่งเป็นงบประจำ รวมทั้งงบลงทุนอื่น  
ที่ไม่ใช่งบลงทุนตาม (3) ให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวงทำคำขอเสนอต่อสำนัก  
งบประมาณโดยตรง และให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปหรืองบลงทุน  
แล้วแต่กรณี ให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวง เพื่อให้มีอิสระในการบริหาร  
งบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาโดยต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาส  
ทางการศึกษา

(3) งบลงทุนและงบเงินอุดหนุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศ  
ของสถาบันอุดมศึกษาและการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ และ  
เงินอุดหนุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมตามกฎหมายว่าด้วยสถานนโยบายการ  
อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ เพื่อใช้ในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ การวิจัยและ  
การสร้างนวัตกรรม

(4) การจัดสรรเงินเข้ากองทุนให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้แก่สถาบันอุดมศึกษา  
เอกชน เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

การจัดสรรงบประมาณตาม (3) ต้องทำข้อตกลงการพัฒนาการอุดมศึกษา  
กับสำนักงานปลัดกระทรวง หรือข้อตกลงการวิจัยและนวัตกรรมกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แล้วแต่กรณี

การจัดสรรงบประมาณตาม (1) (2) และ (3) ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับ  
มาตรา 24 ด้วย

มาตรา 46 ให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติมและ  
ความสนับสนุนเป็นพิเศษอื่นให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามมาตรา 24 วรรคสอง และ  
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่สามารถดำเนินงานได้เกินกว่าเป้าหมายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด  
โดยข้อเสนอของสถานนโยบาย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการสนับสนุนเงินงบประมาณ  
เพิ่มเติมและความสนับสนุนเป็นพิเศษอื่นตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีประกาศ  
กำหนดโดยข้อเสนอของสถานนโยบาย

มาตรา 47 ในกรณีที่เห็นสมควร คณะรัฐมนตรีโดยข้อเสนอร่วมกันของกระทรวงและกระทรวงการคลังอาจมีมติให้จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาขึ้นเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาและส่งเสริมการผลิตกำลังคนระดับสูงเฉพาะทางตามความต้องการของประเทศ

มาตรา 48 คณะรัฐมนตรีอาจกำหนดมาตรการทางการเงิน การคลัง และมาตรการอื่นเพื่อการระดมทรัพยากรมาพัฒนาการอุดมศึกษาได้ การกำหนดมาตรการตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

มาตรา 49 เงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน (ราชกิจจานุเบกษา, 2562)

### 2.3.6 ยุทธศาสตร์กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ.2564

ยุทธศาสตร์กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตกำลังคน และพัฒนาการจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของประเทศ และสร้างระบบนิเวศการวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจฐานรากด้วยการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการและการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีนโยบายให้ดำเนินงานต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เพื่อขับเคลื่อนบทบาทของกระทรวงการอุดมศึกษาฯ ในการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยจะพัฒนาการอุดมศึกษาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม(ววน.) ใน 3 ภารกิจหลักดังนี้

#### 1) การสร้างและพัฒนาคน

ภารกิจการสร้างและพัฒนาคนของ อว. จะสร้างบัณฑิตควบคู่ไปกับการสร้างกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ทั้งในด้านขององค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และหลักคิดที่ถูกต้อง (Mindset) พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยการสร้างบัณฑิตที่มุ่งเรียนรู้ จากการปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม การเสริมสร้างทักษะความรู้ใหม่ที่พร้อมรับเทคโนโลยีทันสมัย ควบคู่ไปกับการสร้างกำลังคนระดับสูง (Brain Power) ร่วมกับเครือข่ายระดับโลก

#### 2) การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้

ระบบงบประมาณด้านงานวิจัย เน้นให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomic) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับเศรษฐกิจฐานรากจนถึงระดับเศรษฐกิจขั้นก้าวหน้า โดยใช้ความเข้มแข็งของความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้เกิด

มูลค่าและคุณค่าสูงขึ้นในทุกระดับของกระบวนการพัฒนา ที่เน้นความต่อเนื่องของการทำงานวิจัย และเกิดความคล่องตัวในการบริหารเงินงบประมาณการวิจัย

- สำหรับงานวิจัยเพื่อรังสรรค์นวัตกรรม (Research for Innovation) จะเน้นการทำงานของจตุภาคี (Quadruple Helix) เป็นสำคัญใน 4 Platforms สำคัญ

- สำหรับงานวิจัย Frontier research (Research for the Future) จะมุ่งเน้นการสร้างร่วมมือกับต่างประเทศ (Global Collaborative Network) และการทำงานกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างให้เกิดเครือข่ายนักวิจัยไทยที่มีส่วนร่วมใน Global Research Value Chain

### 3) การสร้างและพัฒนานวัตกรรม

มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จะมุ่งเน้นไปที่ SMEs เป็นหลัก เพื่อสร้างให้เกิด Innovation-Driven Enterprises (IDEs) เป็นสำคัญจาก 3 ภารกิจหลักดังกล่าว ได้นำไปสู่กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ใน 4 แพลตฟอร์ม (Platform) คือ 1) การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้, 2) การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม, 3) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน, และ 4) การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ นอกจากนี้ ภารกิจสำคัญอีกประการหนึ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การขับเคลื่อน อววน. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือการปฏิรูปมหาวิทยาลัย (Reinventing of University) ที่ต้องทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้นภายใต้โจทย์ Transformation ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จะผลักดันให้เกิดการจัดตั้ง “กองทุนเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา” เพื่อใช้เป็นกองทุนหมุนเวียนในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา และการสร้างความร่วมมือในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงให้ตรงกับความต้องการของประเทศในศตวรรษที่ 21

นโยบาย รว.อว.	1. สร้างคน		2. สร้างองค์ความรู้		3. สร้างนวัตกรรม		4. ยกเครื่องมหาวิทยาลัย
แพลตฟอร์มยุทธศาสตร์ อววน.	1. การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้		2. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม		3. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน		4. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ
วิสัยทัศน์ อว.	เป็นองค์กรนำเพื่อขับเคลื่อนการอุดมศึกษาไทย วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ไปสู่มาตรฐานในระดับสากลและเพิ่มอันดับความสามารถการแข่งขันในระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน ภายในปี พ.ศ. 2580						
ผลสัมฤทธิ์	1. ประเพณีวิทยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเป็นฐานในการเจริญเติบโต และพัฒนาของประเทศไทยอย่างยั่งยืน (ตัวชี้วัดที่ 1, 2 และ 3) 2. ผู้เรียนทุกกลุ่ม ทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมเพื่อการทำงานและการใช้ชีวิตในสังคม (ตัวชี้วัดที่ 5) 3. ความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยการติดอันดับของ IMD เพิ่มขึ้น (ตัวชี้วัดที่ 12)		4. มูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้น (ตัวชี้วัดที่ 13, 14 และ 22) 5. เศรษฐกิจ สังคม ท้องถิ่น เข้มแข็งด้วยองค์ความรู้ วิจัยและนวัตกรรม (ตัวชี้วัดที่ 27) 6. ระบบจัดสรรและบริหารงบประมาณด้าน ววน. แบบบูรณาการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผ่านกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพต่อกรมกับภาว (ตัวชี้วัดที่ 34)				การปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
ประเด็นยุทธศาสตร์	1. การผลิตกำลังคน และพัฒนาการจัดการศึกษา		2. การวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ของประเทศ และสร้างระบบนิเวศการวิจัย		3. การยกระดับคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจฐานรากด้วย อววน.		4. การบริหารจัดการและการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
เป้าหมายการให้บริการ	1.1 กำกับให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.2 การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน เปิดโอกาสในการเข้าถึงถึงทุกภาค	2.1 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารการงานวิจัย และการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ	2.2 การขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และพัฒนาพื้นที่เพื่อนวัตกรรม	3.1 การพัฒนาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมเพื่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต	4.1 อว. มีระบบจัดการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และคุ้มค่าการลงทุนในการจัดการศึกษา และการวิจัย เพื่อลดข้อจำกัดการพัฒนาประเทศ	
ตัวชี้วัดหลัก	1. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการวิจัยและพัฒนาแบบจำวนเต็มเวลา (FTE) ต่อประชากร 10,000 คน-ปี 2. จำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	5. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม/ฝึกอบรม/แหล่งเรียนรู้ ตลอดจนการเข้าถึงสื่อในรูปแบบ Lifelong Learning	12. อันดับของความสามารถการแข่งขันด้าน Scientific Infrastructure ของประเทศตามการจัดอันดับของ IMD 13. สัดส่วนมูลค่าการลงทุนวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 14. มูลค่าผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตที่เกิดจากการนำผลงานวิจัย และพัฒนาบวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	22. มูลค่าการลงทุนวิจัยของวิสาหกิจที่มาใช้ประโยชน์ในเขตนวัตกรรม	27. มูลค่าผลกระทบทางสังคม ชุมชน และคุณภาพชีวิต	34. การจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในบววิจัยและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	
ตัวชี้วัดรอง	3. จำนวนผู้ประกอบการใหม่และผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการพัฒนาและยกระดับความสามารถในการแข่งขัน 4. จำนวนบุคลากรวิจัยและพัฒนาของ อว. ได้รับรางวัลที่มีชื่อเสียงในระดับชาติ/นานาชาติ	6. สัดส่วนการผลิตบัณฑิตสายวิทย์ : สายอื่น ในสถาบันอุดมศึกษา 7. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการสร้างความรู้ความตระหนักด้าน วทน. ของประเทศ 8. จำนวนหลักสูตรที่มีการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบัณฑิตด้าน Soft Skills and Critical Thinking (21 <sup>st</sup> Century) 9. จำนวนผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ 10. จำนวนผู้เรียนที่เป็นผู้พิการผู้ด้อยโอกาสได้รับโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาและการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมตามความพึงพอใจ 11. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้งานทำ หรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	15. จำนวนเรื่องที่เกิดจากการสร้างความร่วมมือด้าน ววน. ระหว่างประเทศ 16. ระบบสารสนเทศวิจัยและนวัตกรรมของประเทศที่เชื่อมโยงในระดับชาติและนานาชาติ 17. จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ผ่านมาตรฐานและจริยธรรมการวิจัยไปใช้ในการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรม 18. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับชาติและนานาชาติ 19. ร้อยละผลงานวิจัยและเทคโนโลยีพร้อมใช้ที่ถูกนำไปใช้ในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ให้กับภาคการผลิตและบริการ และภาคธุรกิจ 20. จำนวนผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ขององค์กรวิสาหกิจ/ผู้ประกอบการวิสาหกิจ และนวัตกรรมที่ส่งมอบสู่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 21. ความสามารถใหม่ในการดำเนินการวิจัยขั้นแนวหน้า (Frontier Research)	23. ร้อยละของการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น 24. ความสำเร็จในการผลักดันโครงการขนาดใหญ่ (โครงการที่มีงบประมาณตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไป) 25. จำนวนผู้ประกอบการที่มาใช้ประโยชน์ในเขตนวัตกรรม 26. จำนวนรายการวัดของห้องปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาและรับรองระบบงานตามมาตรฐานสากล	28. จำนวนชุมชนท้องถิ่น อววน. เข้าไปช่วยพัฒนา 29. จำนวนนวัตกรรมทางสังคมและนวัตกรรมสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการที่ผลิตได้ภายในประเทศ 30. ร้อยละความก้าวหน้าเชิงนวัตกรรมพร้อมรับมือความท้าทายระดับโลกและระดับชาติ 31. จำนวนโครงการกิจกรรมที่เผยแพร่สู่ปัญญาท้องถิ่นและของชาติ หรือส่งเสริมการจ้างงานศิลปวัฒนธรรมและสังคม 32. จำนวนผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ 33. จำนวนระบบสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ	35. ร้อยละการนำแผน/นโยบาย/มาตรการไปใช้ประโยชน์ในการกำกับแก้ไขปัญหของประเทศ 36. ผลคะแนนเฉลี่ยระดับคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ในการดำเนินงานของ อว.	
กลยุทธ์	1.1.1 สร้างบุคลากรในระดับอุดมศึกษาและสร้างขีดความสามารถ 1.1.2 ส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ด้วยกลไกด้าน ววน.	1.2.1 สนับสนุนและสนับสนุนการเข้าถึงของบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ 1.2.2 สนับสนุนและสนับสนุนการเข้าถึงของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 1.2.3 ส่งเสริมการให้บริการด้านวิชาการและบริการวิชาการที่เชื่อมโยงกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 1.2.4 ส่งเสริมการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน 1.2.5 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้เรียนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน	2.1.1 ผลักดันการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความรู้อันดับแรกอันดับแรกและอันดับสองอันดับสองของประเทศ 2.1.2 ส่งเสริมและพัฒนา อววน. เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	2.2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ววน. ให้มีศักยภาพเพื่อเข้าไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ 2.2.2 พัฒนาพื้นที่เขตนวัตกรรมและระบบนิเวศการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม 2.2.3 พัฒนาระบบทดสอบ สอบเทียบ ไร่มาตรฐานคุณภาพ และรับรองมาตรฐานให้ทันสมัย	3.1.1 จัดทำกองทุนวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อชุมชน 3.1.2 จัดทำกองทุนวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก 3.1.3 พัฒนาระบบเชื่อมโยงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์คุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุและผู้พิการ 3.1.5 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลด้านนวัตกรรมและวิจัย	4.1.1 บริหารจัดการงบประมาณการวิจัยและนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม 4.1.2 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร/มาตรฐาน พร้อมพัฒนาการบริหารจัดการ อววน. ให้มีประสิทธิภาพ	

ภาพที่ 2.1 กรอบประเด็นยุทธศาสตร์ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ.2564

## 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพ

### 2.4.1 ความหมายของศักยภาพ

คำว่าศักยภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Potential” ตามความหมายของรูปแบบศัพท์ แปลว่า “ภาวะแฝง อำนาจ หรือคุณสมบัติที่แฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือทำให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2538,) หรือมีความหมายว่า ความเป็นไปได้ มีโอกาสเป็นไปได้อาจหมายถึงความสามารถที่อาจจะพัฒนาเพื่อที่จะใช้ในอนาคตหรือทำให้ประสบความสำเร็จในอนาคต แต่ยังมีนักวิชาการหลายท่านในประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความของศักยภาพไว้หลายคำ และมีคำที่เรียกแตกต่างกันออกไปหลายคำ บางท่านเรียกว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านเรียกว่า “สมรรถนะ” ที่มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “Competency” ซึ่ง Competency หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น หรืออาจกล่าวได้ว่า คือคุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป (สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) นอกจากนี้ ยังมีผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งนักวิชาการ กล่าวถึง ความหมายของศักยภาพไว้ เช่น

**สุภิญญา กรรณสมบัติ (อ้างถึงใน ศิริภา คุณพระเนตร 2553)** ได้ให้ความหมายของศักยภาพว่าหมายถึง ความพร้อมของสิ่งต่าง ๆ ที่จะแสดงพลังอำนาจหรือความสามารถในการกระทำการต่าง ๆ ในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้เกิดการพัฒนาและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

**มณฑิรา ยืนนาน (2544)** ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถสูงสุดในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างใดของบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ ศักยภาพจึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ **Longman (อ้างถึงใน ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล, 2557)** ให้ความหมายศักยภาพ หมายถึง คลังความสามารถของบุคคลที่ซ่อนเร้นอยู่ในตน หากมีการกระตุ้นจากบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมจะสามารถแสดงพลังหรือความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้ได้ หรือยับยั้งพลังที่มีอยู่มิให้บังเกิดขึ้น

**ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล (2557)** ศักยภาพ หมายถึง คุณสมบัติหรือองค์ประกอบของสิ่งใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นของบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชน อันนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถและเสริมความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนาเพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความสมดุลของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์ต่าง ๆ

**เพชรน้อย ม่วงงาม (2539)** ได้ศึกษาคำจำกัดความของศักยภาพว่า เป็นพลังความสามารถที่แฝงอยู่และสามารถทำให้ทำให้ปรากฏได้ ความสามารถที่แสดงหรือปรากฏ เป็นได้ทั้งเครื่องชี้หรือสะท้อนศักยภาพในอดีตและเป็นเครื่องบ่งบอกศักยภาพภายในอนาคต การปรากฏของพลังศักยภาพสิ่งใด ๆ จะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อยสองส่วน คือ พลังความสามารถของสิ่งนั้น และเงื่อนไขบริบทที่เป็นไปได้ทั้งตัวชัดขวาง หรือตัวหนุนเสริม การปรากฏออกมาของศักยภาพนั้น สิ่งสำคัญ คือเงื่อนไขเชิงบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



**มลิวัลย์ ธรรมแสง (2558)** ศักยภาพ (Potentiality) ศักยะ หมายถึง 1) ความรู้ 2) ความสามารถ 3) พลัง/กำลังที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะ/ศักยภาพ คือการพัฒนากำลังที่แฝง พลังงานที่แฝงอยู่ ความรู้ ความสามารถ จะต้องออกมาในสภาพที่ชัดเจน จับต้องได้ เป็นรูปธรรม ออกมาในรูปสมรรถนะ คือ คนๆนั้นต้องแสดงสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของเขา ออกมาให้เห็น ให้วัดหรือประเมินได้

จากนิยามความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายความว่า ความถึง คุณสมบัติหรือ องค์ประกอบของสิ่งใดๆ ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรม เป็นพลังความสามารถที่แฝงอยู่ และสามารถทำให้ปรากฏขึ้นได้ไม่ว่าเป็นของบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชน ที่จะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถและเสริมความสามารถในการพัฒนาบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่

#### 2.4.2 องค์ประกอบของศักยภาพ

**ชูชัย สมธิไกร (2552)** ศักยภาพเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ประเภท ดังนี้

1) ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็นและสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (knowledge) และ ทักษะ (skill) ที่แต่ละบุคคลมี

1.1) ความรู้ (knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา และข้อเท็จจริง หลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ

1.2) ทักษะ (skill) เป็นความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษ ในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลรู้ และสามารถทำได้เป็นอย่างดี

2) ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ได้แก่

2.1) แรงผลักดันเบื้องต้น (motives) คือ พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจ ของบุคคลซึ่งจะกระทบต่อการกระทำของบุคคลนั้น

2.2) ลักษณะนิสัย (traits) คือ ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรม ถาวร เป็นความเคยชินในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ที่กำหนดวิธีการปฏิบัติหรือการตอบสนองอย่างคงที่

2.3) ภาพลักษณ์ของตนเอง (self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอัตลักษณ์ คุณค่า ที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลมองตนเองว่าเป็นอย่างไร

2.4) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคล แสดงออกต่อบุคคลอื่น และต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร

**สุทธญาณ์ โอบอ้อม (2557)** ศักยภาพ (competency) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือส่วนที่มองเห็นได้ชัด พัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า มีองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ ความรู้(knowledge) และทักษะ (skills) หรือเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills สำหรับส่วนที่สองคือส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ในแต่ละบุคคล เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล มีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม และความเห็น

เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (trait) และแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) หรือเรียกส่วนนี้ว่า Soft Skills

จากแนวคิดข้างต้น อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของศักยภาพ จำแนกได้ 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่มองเห็นได้ชัด พัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ และ ทักษะ 2) ส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนเป็นอย่างมาก พัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม

### 2.4.3 การพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) ดังนี้

1) แนวทางการวิจัย (research-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพ โดยการวิจัยพฤติกรรมของผู้ที่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาพฤติกรรมที่ทำให้เขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งการเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างมาสัมภาษณ์ หลักจากนั้นจะรวบรวมเพื่อจัดทำเป็นศักยภาพสำเร็จรูป สามารถนำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ ได้ทันที

2) แนวทางความสามารถบนพื้นฐานของกลยุทธ์ในอนาคต (strategy-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพ โดยคำนึงถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าเป็นอย่างไร และคาดว่าในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ศักยภาพตัวใดมีความสำคัญและจำเป็น

3) แนวทางคุณค่าขององค์กรที่ได้กำหนดขึ้นมาก่อน (value-based approach) เป็นการจัดทำศักยภาพโดยให้ผู้บริหารกำหนดคุณค่าขององค์กรขึ้นมาก่อน ซึ่งการกำหนดนี้ไม่จำเป็นต้องมาจากวัฒนธรรมองค์กรเสมอไป อาจจะทำมาจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว เมื่อกำหนดคุณค่าได้แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาศักยภาพที่จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ดังนี้ (ปัญญา เลิศไกร และคณะ, 2562)

1) ทรัพยากรธรรมชาติ(Natural Resource) หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ทั้งที่จับต้องได้ อันได้แก่ แหล่งแร่ สภาพดินที่ดีความอุดมสมบูรณ์ของสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือจับต้องไม่ได้ ได้แก่สภาพอากาศอุณหภูมิวิวัฒนาการตามธรรมชาติสถานที่ตั้งที่การคมนาคมสะดวกๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถพัฒนามาเป็นนวัตกรรมที่สอดคล้องกับธรรมชาติ สิ่งเหล่านี้เมื่อนำมาบริหารจัดการอย่างเหมาะสม จะเป็นปัจจัยเสริมในการสร้างศักยภาพได้เป็นอย่างดี

2) ทรัพยากรมนุษย์(Human Resource) มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพราะมนุษย์สามารถควบคุมกำกับสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดได้มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองปรับปรุงตนเองได้ด้วย การจัดระบบการเรียนรู้เมื่อมีความรู้มีทักษะและมีความสามารถในการคิดค้น พัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ย่อมทำให้ศักยภาพในตัวคนและกระบวนการดำเนินงานมีมากขึ้น บุคคลขององค์กรย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนด ควบคุม กระบวนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร และบุคคลคือผู้สร้าง ปรับเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างที่

เกี่ยวข้องกับองค์กรมากที่สุด ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จึงต้องให้ความสนใจ ใส่ใจต่อความรู้สึก สภาพจิตใจ และแนวความคิดวิธีคิดหลักของสมาชิกขององค์กร

3) องค์กรทางสังคม (Social Organization) หมายถึงหน่วยงานที่มีการจัดระบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน ในการรวมบุคคลมาจัดวางตำแหน่ง หน้าที่ต่าง ๆ ให้แสดงบทบาทที่สำคัญในแต่ละหน่วย แต่ละตำแหน่ง ให้มีระบบเชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมตามเป้าประสงค์องค์กรทางสังคม จะทำหน้าที่เชิงสาธารณะที่สนองนโยบายสาธารณะต่าง ๆ เพื่อให้สภาพโดยรวมในสังคม เป็นสังคมที่พึงประสงค์องค์กรทางสังคม เป็นพลังสาธารณะหรือพลังมวลชนที่มีบทบาททางสังคมเป็นความเข้มแข็ง แข็งแกร่ง จนเป็นสถาบันสังคมที่สามารถขับเคลื่อนองค์การต่าง ๆ ในสังคม ให้ไปในทิศทางที่กำหนด ด้วยแนวทางทางค่านิยม ความเชื่อ จึงมีกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม ในรูปแบบของประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา พิธีกรรม พิธีการต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะควบคุมพฤติกรรม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนในสังคมของคนจำนวนมาก การกำหนดเป้าหมายหรือวิเคราะห์หอนาคตองค์กร จะต้องดูบทบาททิศทางแนวทางขององค์กรหรือสถาบันสังคมในชุมชน สังคมนั้น ๆ ด้วย

4) ศักยภาพผู้นำ (Social Leadership) องค์กรที่มีผู้นำมีความสามารถสูง มีศักยภาพในการจัดการ สามารถนำพาองค์การต่าง ๆ ไปสู่ความก้าวหน้า วิเคราะห์วินิจฉัยตัดสินใจอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับเหตุการณ์สถานการณ์สภาพการปฏิบัติงานของผู้นำ จะมีส่วนโดยตรงต่อกระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย การเลือกนำนวัตกรรมเข้ามาขับเคลื่อนเข้ากิจกรรม โครงการองค์กร จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม การสร้างกระบวนการจัดการระเบียบสภาพภายในองค์กร การวางบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ หรือมอบหมายบทบาทที่เหมาะสมกับความสามารถ มีแผนการปฏิบัติที่ดีเตรียมศักยภาพของทีมงานด้วยการฝึกอบรมตามบทบาทที่ต้องดำเนินการล่วงหน้า จะช่วยให้การจัดการนวัตกรรมองค์กรมีคุณภาพเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

5) เครือข่ายนวัตกรรม (Network and Innovation) องค์กรที่มีสมาชิกส่วนใหญ่ ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมในการดำเนินงาน หรือนวัตกรรมต่อการพัฒนาศักยภาพคุณภาพชีวิตอยู่เสมอในหมู่กลุ่มคนที่สนใจติดตามข่าวสาร มักจะพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอ การที่สมาชิกกลุ่มผู้สนใจข่าวสารนวัตกรรมเชื่อมประสานเป็นเครือข่ายซึ่งกันและกันได้ทำให้การเคลื่อนไหวพัฒนาเกิดขึ้นอยู่เสมอ องค์กรที่มีสมาชิกสามารถเชื่อมเครือข่ายนวัตกรรมจะเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการพัฒนาสูง พลังขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะเป็นไปตามศักยภาพที่มีอยู่ซึ่งสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายปกติที่สมาชิกองค์กรหรือคนทั่ว ๆ ไปคาดหมาย แต่เมื่อได้ความร่วมมือ ช่วยเหลือจากเครือข่ายนวัตกรรม จะช่วยเพิ่มพลังและศักยภาพให้อีกมากมาย การที่เครือข่ายขับเคลื่อนกิจกรรมแบบร่วมมือกันอยู่เสมอ ทำให้บุคคลและกลุ่มเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง (วิเชียร ไทยเจริญ, 2561) เป็นการนำเอาศักยภาพจากภายนอกองค์กรมาเพิ่ม ยิ่งเครือข่ายนั้นมีศักยภาพสูงมากอยู่แล้ว ทำให้สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้และมีสมรรถนะในตัวเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมสู่เป้าหมาย มีคุณภาพสูงมากตามศักยภาพไปด้วย

6) การฝึกอบรม (Training) เป็นการเสริมศักยภาพ เนื้อหาการอบรมควรนำเอา นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยเสริมแนวคิด วิเคราะห์ และเพิ่มทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มนั้น ๆ สมาชิกและทีมงานที่มีการฝึกอบรมพัฒนาจะสร้างความก้าวหน้า เติมพลังในการดำเนินงานของ บุคคลที่ฝึกอบรมโดยตรง และจะส่งผลให้บุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมงานเกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองตามไปด้วย (ไมตรี อินทรีย์, 2561) การฝึกอบรมยังช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ สร้างกระบวนการถ่ายทอด เชิงวัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับวิธีการทำงาน วิธีการคิดและบ่มเพาะนิสัยการมานะพยายามทุ่มเทใน การสร้างผลงาน การคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบรวมถึงเทคนิค ทักษะต่าง ๆ จากกันและกัน ผลักดัน ให้มีการนำเอานวัตกรรมที่มีอยู่มาต่อยอดหรือเกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่ และเป็น ผลดีต่อบุคคล องค์กรและสังคมโดยรวม

#### 2.4.4 องค์กรที่มีศักยภาพสูง

**วเรช จันทรศร (2543)** ศักยภาพองค์กร คือ องค์กรที่มีศักยภาพการทำงาน อยู่ในระดับสูง มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และมีคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ แต่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง สม่าเสมอ และความมุ่งมั่นขององค์กร โดยทั่วไปการ ที่องค์กรจะมีศักยภาพในการทำงานอาจเกิดมาจากหลายปัจจัยที่เป็นสิ่งกระตุ้นที่ทำให้องค์กร มีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิทยาการหรือ เทคโนโลยี ก็จะมีเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กรนั้น ๆ ได้

**พิรศุขม์ วัฒนพงศ์พิทักษ์ (2558)** กล่าวว่า องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูงหรือ เรียกว่าองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีความสามารถ มีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่าง ชัดเจนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถระบุดำเนินการจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้ สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของ ผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ยอมรับ ซึ่งแนวคิดนี้มองว่าเพียงบรรลุเป้าหมายที่กำหนดยังไม่เพียงพอ แต่ องค์กรนั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดีด้วย จึงจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและเกิดความ ยั่งยืนในการทำงานระยะยาว

**Linda Holbeche (2004)** กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูงว่าเป็นองค์กรที่มีขีด ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีติดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาความ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คือการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร เช่น การสร้างความสมดุลในชีวิตการทำงาน เป็นต้น

**Miller (1998)** กล่าวว่าระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วน เชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศการมีระบบการทำงานที่เป็นเลิศ เป็นการออกแบบงานว่าจะมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมในขณะที่การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็น พื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะรู้จักลูกค้า ของตนเองเป็นอย่างดีจะรู้ว่าทำอย่างไรงานของตนจึงจะสามารถพัฒนาขึ้นได้เรื่อย ๆ สามารถ

ประเมินผลงานของตนเองได้และมีเทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่เป็นเลิศ จะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงาน แก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศนี้จะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องมีการ เปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็น เลิศ ประกอบไปด้วย

- 1) การออกแบบองค์การ กระบวนการทำงาน
- 2) โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความ เปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี
- 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด
- 4) มีระบบการเชื่อมต่อกันส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน
- 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดีพนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการทำงานของตนเองอยู่เสมอ หรือกล่าวได้ว่า องค์การแห่งความเป็นเลิศเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้

**Katzenbach และ Smith (อ้างถึงใน สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก ,2559)** ได้กล่าวถึงองค์การศักยภาพสูง (High Performance Organization: HPO) ว่าเป็นองค์การที่ ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้อย่างยาวนานประมาณ 10 ปี เป็นอย่างน้อย โดยที่ความสำเร็จของ องค์การนั้นสามารถแสดงได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน (de Waal & Sultan, 2012) นอกจากนี้ องค์การที่มีศักยภาพการในทางปฏิบัติในระดับสูงก็มักจะพบว่ามีผลการดำเนินงานที่สูงกว่าองค์การอื่น (Huselid, 1993)

องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ประกอบไป ด้วย 7 มิติ ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญ กับผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ (รู้จัก HPO, 2555)

**สุรมงคล นิมจิตต์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2559)** การเป็นองค์การศักยภาพสูงสามารถ พิจารณาได้จากหลักเกณฑ์หลายประการ เช่น ความสามารถในการสร้างผลตอบแทน ส่วนแบ่ง ทางการตลาด การนำเสนอสินค้ารุ่นใหม่ และด้านการเงิน นอกจากนี้้องค์การศักยภาพสูงประกอบ ไปด้วย 1) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) เน้นที่การเปิดใจและการกระทำ 3) คุณภาพของผู้บริหาร 4) คุณภาพของแรงงาน และ 5) การเน้นความสัมพันธ์ระยะยาว

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรที่มีศักยภาพสูง หมายถึง องค์กรที่มีศักยภาพในการ ทำงาน มีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน เพื่อบรรลุ ภารกิจและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพของผลงานที่ดีเยี่ยมเป็นที่ ยอมรับ มีระบบการบริหารที่ยืดหยุ่น มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับ

ปัจจัยที่จะกระตุ้นหรือเพิ่มสมรรถนะให้กับองค์กร และคนในองค์กรร่วมมือรักษาความเป็นองค์กร ศักยภาพสูงได้อย่างยั่งยืน

## 2.5 ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### 2.5.1 ข้อมูลทั่วไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้รับการสถาปนาขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พุทธศักราช 2548 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคล เกิดจากการยกฐานะของวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 5 แห่ง คือ วิทยาเขตพัฒนวิชาการพระนคร วิทยาเขตโชติเวช วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์ วิทยาเขตเทเวศร์ และวิทยาเขตพระนครเหนือ รวมกันเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เป็นมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งปัจจุบันกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีจำนวน 9 แห่งทั่วประเทศไทย ครอบคลุมพื้นที่ทั่วทุกภาคของประเทศ โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ดินรวม 52 ไร่ 3 งาน 38 ตารางวา ประกอบด้วย 4 ศูนย์ ดังนี้ ศูนย์เทเวศร์ ศูนย์โชติเวช ศูนย์พัฒนวิชาการพระนคร และ ศูนย์พระนครเหนือ

มหาวิทยาลัยยังคงยึดมั่นในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยแบ่งการจัดการเรียนการสอน ออกเป็น 9 คณะ ได้แก่

- 1) คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
- 2) คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์
- 3) คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
- 4) คณะบริหารธุรกิจ
- 5) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 6) คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 7) คณะศิลปศาสตร์
- 8) คณะอุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น
- 9) คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

มหาวิทยาลัยผู้สร้างแรงบันดาลใจพัฒนาทักษะการคิดเป็นระบบ ปฏิบัติเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีและเป็นที่พึ่งของสังคม

A University that creates inspiration develops systematic thinking, produces excellent technology and serves the country

### พันธกิจ (Mission)

มหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมุ่งผลิตบัณฑิตเป็นนักปฏิบัติที่มีคุณภาพ คุณธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ สร้างสรรค์งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์เพื่อเป็นที่พึ่งของสังคมด้านบริการวิชาการ อนุรักษ์ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

### เป้าหมายสูงสุด (Ultimate Goal)

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำ ด้านการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีคุณภาพระดับสากล

RMUTP strives to be one of the powerful technology university, which produces internationally recognized hands-on graduates.

### ค่านิยมหลัก (Core Value)

คิดอย่างสร้างสรรค์ ทำอย่างมืออาชีพ (Think Creatively Do Professionally)

### เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (RMUTP Uniqueness)

มหาวิทยาลัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อแผ่นดิน

### อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยฯ (RMUTP Identity)

บัณฑิตนักปฏิบัติ : Hand – on

ใฝ่รู้ : Keenness

สู้งาน : Determination

เชี่ยวชาญเทคโนโลยี : Technological Expertise

มีคุณธรรม : Integrity

### สุภาษิตสากล

ปัญญาเป็นแสงสว่างในโลก

Intelligence is the light in the world

### ปณิธาน (Determination)

R : Responsibility ความรับผิดชอบ

M : Mastery ความเชี่ยวชาญ

U : Unity รวมพลังเป็นหนึ่งเดียว

T : Technology พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อแผ่นดิน

P : Personal Integrity มีคุณธรรม

### คำอธิบายปณิธาน

Responsibility หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ

Mastery หมายถึง มีคุณภาพในระดับเป็นที่พึ่งของสังคม

Unity หมายถึง การทำงานเป็นทีม

Technology หมายถึง คิดเป็นระบบทางวิทยาศาสตร์ สร้างนวัตกรรม เพื่อให้ประโยชน์แก่สังคม

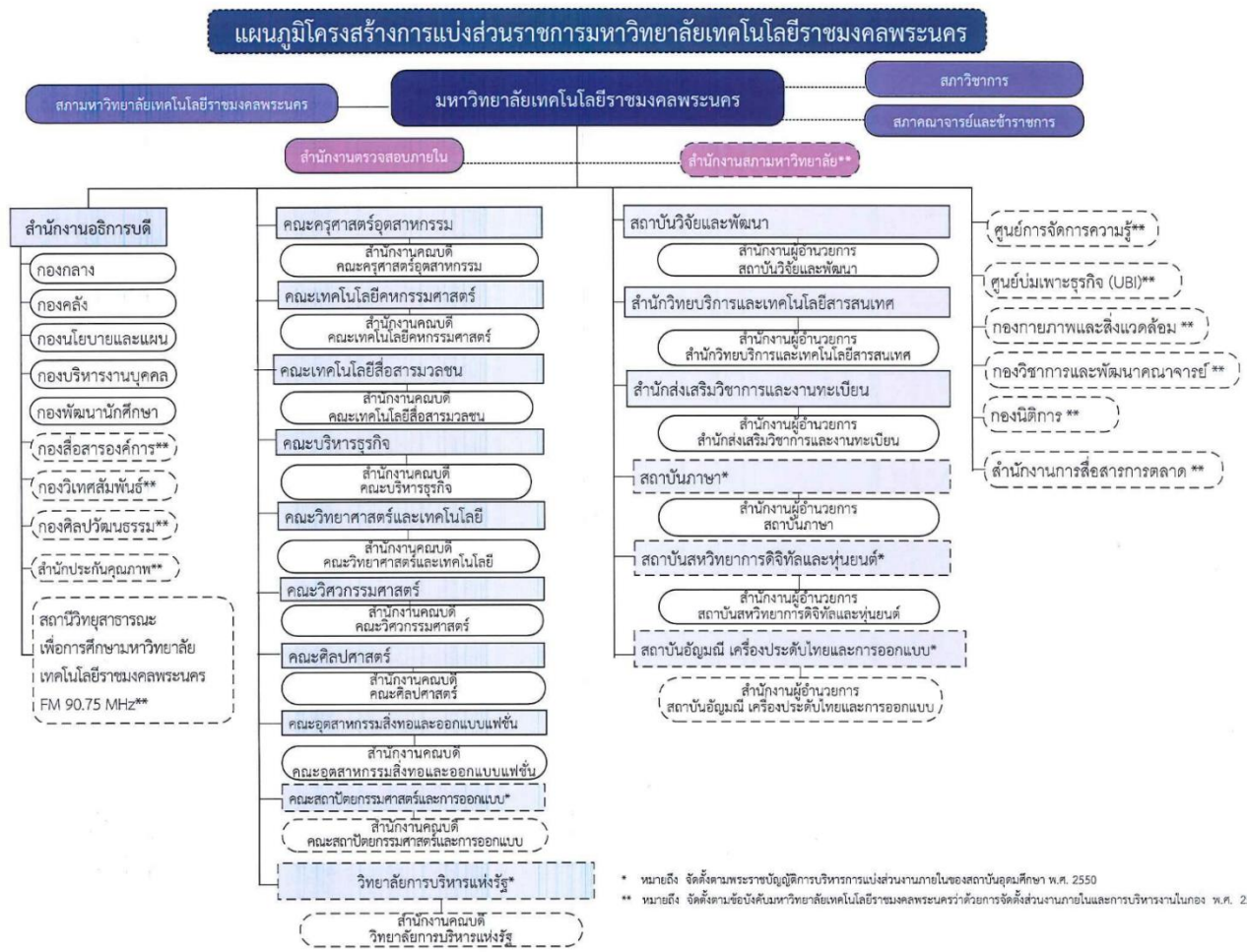
Personal Integrity หมายถึง คุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา จิตสาธารณะ มีธรรมาภิบาล

**ปรัชญา (Philosophy)**

สร้างคนสู่งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี สร้างคนดีสู่โลกอาชีพ

(RMUTP produces technological specialists with their decencies to serve diverse career.)

**2.5.2 โครงสร้างหน่วยงานมหาวิทยาลัย**



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างหน่วยงานมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร,2564)



### 2.5.3 การดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565)

มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ตาม 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ 19 เป้าประสงค์ โดยในปีการศึกษา 2562 ประกอบด้วย 39 ดัชนีชี้วัด ดังนั้น การนำแผน (Plan) พัฒนาสู่การปฏิบัติ (Do) ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยการปฏิบัติตามแผน ทั้งในด้าน ค่าเป้าหมาย งบประมาณ การติดตาม การรายงานผล (Check) ในแต่ละส่วน ซึ่งครอบคลุมระบบงานทั้งหมด สามารถตรวจสอบขั้นตอน การดำเนินงานได้ตามรอบเวลาของงานแต่ละประเภทให้เหมาะสม (Action) สามารถประเมินผลงาน หรือเปรียบเทียบผลว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และตัดสินใจในการพัฒนาระบบการทำงานให้ เป็นมาตรฐาน ตามหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของงานที่มีรอบเวลาแตกต่างกันไป (Continuous Improvement) เพื่อพัฒนาผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาและเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ที่ได้เสนอต่อสำนักงบประมาณในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 39 ดัชนีชี้วัด มหาวิทยาลัยได้ พัฒนาโครงการ กิจกรรม ให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ สอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องตามแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และกำหนดให้การบริหารจัดการดัชนีชี้วัดให้บรรลุค่าเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยดัชนีชี้วัดความสำเร็จจำแนกเป็น

#### 1. ดัชนีชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ.2563 - 2565)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 39 ดัชนีชี้วัด ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล

จำนวน 10 ดัชนีชี้วัด

- 1 . 1 . ร้อยละของอาจารย์ที่สอนด้วยสื่อการสอนดิจิทัล
  - 1.1.2 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
  - 1.1.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ
  - 1.2.1 ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อสภาวะแวดล้อมในการเรียนรู้
  - 1.3.1 ผลการประเมินการบริหารหลักสูตรโดยรวมของมหาวิทยาลัย
  - 1.3.2 ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การวัดสมรรถนะก่อนสำเร็จการศึกษา หลักสูตรระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษ
  - 1.3.3 ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
  - 1.4.1 ร้อยละของความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตภายใน 1 ปี ตามกรอบคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานเฉพาะของมหาวิทยาลัย
  - 1.4.2 ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
  - 1.4.3 จำนวนผลงานของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา

จำนวน 6 ดัชนีชี้วัด

- 2.1.1 ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติ และระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ และนักวิจัย
- 2.1.2 จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย
- 2.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสนับสนุนการวิจัย
- 2.3.1 ร้อยละของผลงานวิจัยที่นำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือการบริการวิชาการในระยะเวลา 1 ปี ต่อจำนวนโครงการวิจัยทั้งหมด
- 2.3.2 จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาที่สามารถจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร
- 2.3.3 ร้อยละของผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยหน่วยงานภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

จำนวน 7 ดัชนีชี้วัด

- 3.1.1 จำนวนเครือข่ายด้านการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ชุมชน เอกชน ภาคอุตสาหกรรม
- 3.1.2 ร้อยละของจำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านบริการวิชาการที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องร่วมกับมหาวิทยาลัย
- 3.2.1 ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการ
- 3.3.1 จำนวนโครงการบริการวิชาการที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- 3.4.1 จำนวนโครงการบริการสังคม
- 3.4.2 จำนวนเงินรายได้จากบริการสังคม
- 3.5.1 ร้อยละของบุคลากรที่นำองค์ความรู้ไปเผยแพร่และบริการวิชาการแก่สังคม

- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสิ่งแวดล้อม

อย่างยั่งยืน จำนวน 3 ดัชนีชี้วัด

- 4.1.1 จำนวนโครงการบูรณาการด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมร่วมกับสังคม ชุมชน องค์กร
- 4.1.2 จำนวนองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ พัฒนาการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เผยแพร่บนสื่อเทคโนโลยี
- 4.2.1 ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Green University

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างมีคุณภาพ จำนวน 13 ดัชนีชี้วัด

- 5 . 1 . 1 ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 5.1.2 ร้อยละความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- 5.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามแบบจำลองการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล 6 ด้าน
- 5.3.1 ผลประเมินการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 5.3.2 ร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี
- 5.3.3 ร้อยละความเสี่ยงที่ลดลงของมหาวิทยาลัย
- 5.3.4 ร้อยละความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- 5.3.5 จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม
- 5.3.6 ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย
  - 5.3.6 (1) ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 5.3.6 (2) ความสามารถในการกักหนัผู้กผันรายการงบประมาณ
- 5.3.7 ผลการประเมินการประกันคุณภาพด้านการบริหารจัดการ
- 5.4.1 จำนวนผู้เข้ารับบริการสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ระบบเปิด และผู้เข้าร่วมอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้าน Digital Economy
- 5.5.1 ร้อยละรายได้อื่นที่นอกเหนือจากงบประมาณภาครัฐ

**2. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 32 ดัชนีชี้วัด ประกอบด้วย**

ผลสัมฤทธิ์และโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จำนวน 3 ดัชนีชี้วัด

- 1) ผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระในสาขาที่เกี่ยวข้อง 1 ปี
- 2) ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา
- 3) จำนวนนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยและพัฒนาที่เกิดการบูรณาการ ถูกนำไปใช้ในการเรียนการสอน ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่การใช้งานจริง

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล  
ผลผลิตผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์ จำนวน 9 ดัชนีชี้วัด

- 1.1.1 ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำตรงสาขาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 1.1.2 ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา
- 1.1.3 ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพอิสระ ภายในระยะเวลา 1 ปี
- 1.1.4 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา
- 1.1.5 จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่
- 1.1.6 จำนวนนักศึกษาที่คงอยู่
- 1.1.7 ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษางบการศึกษาตามมาตรฐานหลักสูตร
- 1.1.8 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษางบการศึกษาที่จบการศึกษาตามหลักสูตร ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 1.1.9 ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายการผลิตตามงบประมาณที่ได้จัดสรร

ผลผลิตผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 9 ดัชนีชี้วัด

- 1.2.1 ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำตรงสาขาหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 1.2.2 ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา
- 1.2.3 ผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพอิสระ ภายในระยะเวลา 1 ปี
- 1.2.4 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา
- 1.2.5 จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่
- 1.2.6 จำนวนนักศึกษาคงอยู่
- 1.2.7 ร้อยละผู้สำเร็จการศึกษางบการศึกษาตามมาตรฐานหลักสูตร
- 1.2.8 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษางบการศึกษาที่จบการศึกษาตามหลักสูตร ภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 1.2.9 ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายการผลิตตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

โครงการพัฒนาและผลิตกำลังคนของประเทศเพื่อรองรับนโยบาย Thailand 4.0

จำนวน 4 ดัชนีชี้วัด

- 1.3.1 จำนวนผู้เข้ารับบริการ
- 1.3.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ
- 1.3.3 จำนวนผู้เข้ารับบริการ
- 1.3.4 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษา  
 สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ผลผลิตทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จำนวน 7 ดัชนีชี้วัด

- 4.1.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่มีการเผยแพร่ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

- 4.1.2 ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการต่อประโยชน์ของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 4.1.3 จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่มีการเผยแพร่ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมภายในระยะเวลา 1 ปี
- 4.1.4 จำนวนโครงการ/กิจกรรมศิลปวัฒนธรรม
- 4.1.5 ร้อยละของโครงการที่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 4.1.6 ร้อยละของโครงการ/กิจกรรมที่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
- 4.1.7 ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายการผลิตตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

#### 2.5.4 แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จัดทำขึ้นภายใต้แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่สัมพันธ์กับระบบงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศ จากการประชุมการมอบนโยบายการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ตามนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยจำกัดกรอบเวลา 1 ปี ตามปีงบประมาณและระยะเวลาของรัฐบาล และให้หน่วยงานกลาง เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เป็นผู้ติดตามและรายงานผลการดำเนินการต่อคณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแห่งชาติต่อไป และตามยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐจัดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์กระทรวงที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งให้จัดทำรายละเอียดวงเงิน และค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนงาน/โครงการ เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ทั้ง 5 ด้าน 19 เป้าประสงค์ และการวัดผลสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์มีรายละเอียด ดังนี้

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล (10 KPIs)

พัฒนากระบวนการเรียนการสอน เพื่อยกระดับศักยภาพของนักศึกษาครอบคลุมตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิการศึกษา ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการบูรณาการการเรียนการสอนระหว่างสาขาวิชา เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการค้นคว้าด้วยตนเองด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม บูรณาการกิจกรรมนักศึกษา และการเพิ่มเติมความรู้ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปะ และวัฒนธรรมการเรียนการสอน และมีกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนานักศึกษาตามความสนใจและถนัด เสริมสร้างแนวทางเพื่อให้มีนักเรียนที่มีศักยภาพสูง และมีผลการเรียนดีมาศึกษา

ในมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น หานักเรียนที่มีศักยภาพสูงแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมระหว่างการศึกษาในมหาวิทยาลัย และมีโรงเรียนส่งเสริมการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติทำงานได้ทันที

**เป้าประสงค์ที่ 1.1** คณาจารย์พัฒนาศักยภาพ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาของชน และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้นักศึกษา

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละของอาจารย์ที่สอนด้วยสื่อการสอนดิจิทัล
- 2) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก
- 3) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

**เป้าประสงค์ที่ 1.2** ระบบและทรัพยากรสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อสภาวะแวดล้อมในการเรียนรู้

**เป้าประสงค์ที่ 1.3** หลักสูตรและการจัดการทันสมัย มีมาตรฐานระดับชาติและสากล

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ผลการประเมินการบริหารหลักสูตรโดยรวมของมหาวิทยาลัย
- 2) ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การวัดสมรรถนะก่อนสำเร็จการศึกษาหลักสูตรระดับปริญญาตรีด้านภาษาอังกฤษ
- 3) ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

**เป้าประสงค์ที่ 1.4** บัณฑิตนักปฏิบัติ ใฝ่รู้ สู้งาน เชี่ยวชาญเทคโนโลยี มีคุณธรรม

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละของความพึงพอใจผู้ใช้บัณฑิตภายใน 1 ปี ตามกรอบคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติและมาตรฐานเฉพาะของมหาวิทยาลัย
- 2) ร้อยละบัณฑิตที่มีงานทำและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี
- 3) จำนวนผลงานของนักศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

## **ยุทธศาสตร์ที่ 2** เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา (6 KPIs)

มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนให้กลุ่มวิจัยเชี่ยวชาญเฉพาะทางได้รับการพัฒนาขีดความสามารถไปสู่ระดับชาติและนานาชาติ มีคณาจารย์และนักวิจัยที่มีศักยภาพในการผลิตงานวิจัย ที่มีคุณภาพ โดยมีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น มีการวิจัยแบบบูรณาการและการทำงานเป็นทีม มีนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา และผลงานวิจัยที่นำไปสู่การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการในระดับชาติและนานาชาติเพิ่มขึ้น ต่อยอดงานวิจัยเป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยี ผลิตหนังสือ ตำรา ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ

**เป้าประสงค์ที่ 2.1** เพิ่มสมรรถนะอาจารย์ นักวิจัย เพื่อสร้างศักยภาพงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ให้มีคุณภาพ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละของจำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับชาติ และระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ และนักวิจัย
- 2) จำนวนโครงการวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย

**เป้าประสงค์ที่ 2.2** พัฒนาระบบและกลไกการวิจัยอย่างต่อเนื่อง (ประสิทธิภาพ)

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาระบบสนับสนุนการวิจัย

**เป้าประสงค์ที่ 2.3** มีการวิจัยเพื่อการจัดการศึกษาทางเทคโนโลยีและการวิจัยเชิงพาณิชย์

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

- 1) ร้อยละของผลงานวิจัยที่นำไปพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรือ การบริการวิชาการในระยะเวลา 1 ปี ต่อจำนวนโครงการวิจัยทั้งหมด
- 2) จำนวนผลงานวิจัยและพัฒนาที่สามารถจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร
- 3) ร้อยละของผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์โดยหน่วยงานภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ (7 KPIs)**

มีระบบเครือข่ายความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกพัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กฎ และระเบียบการให้บริการวิชาการที่เอื้อต่อการแข่งขัน และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาบุคลากรให้สามารถบริการวิชาการอย่างมืออาชีพ มีการเผยแพร่งานบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ มหาวิทยาลัยส่งเสริมการบริการวิชาการที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งด้านการบูรณาการที่สัมพันธ์กับ Agenda และ Area ตามแผนงบประมาณของภาครัฐ ไปสู่การสร้างอุทยานเทคโนโลยี เป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดไปสู่สังคมที่สมบูรณ์แบบมากขึ้น สามารถบริการวิชาการเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของสังคมและภาคอุตสาหกรรม พัฒนาเป็นโครงการบริการวิชาการที่นำไปสู่การสร้างรายได้ ซึ่งสนับสนุนให้การรับรองมาตรฐานระดับชาติและระดับสากล และสำคัญที่สุดคือ ได้รับการยอมรับจากประชาชนให้เป็นที่พึ่งทางเทคโนโลยีและการพัฒนาอาชีพ

**เป้าประสงค์ที่ 3.1** มีระบบเครือข่ายความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) จำนวนเครือข่ายด้านการบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ชุมชน เอกชน ภาคอุตสาหกรรม

2) ร้อยละของจำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านบริการวิชาการที่มีการดำเนินงานต่อเนื่องร่วมกับมหาวิทยาลัย

**เป้าประสงค์ที่ 3.2** ระบบบริหารจัดการด้านบริการวิชาการมีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการแข่งขัน

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ร้อยละความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการ

**เป้าประสงค์ที่ 3.3** การบริการวิชาการสามารถตอบสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) จำนวนโครงการบริการวิชาการที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม

**เป้าประสงค์ที่ 3.4** พัฒนารายได้จากองค์ความรู้และการบริการวิชาการ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) จำนวนโครงการบริการสังคม

2) จำนวนเงินรายได้จากบริการสังคม

**เป้าประสงค์ที่ 3.5** ได้รับการยอมรับจากประชาชนให้เป็นที่พึ่งทางเทคโนโลยีและการพัฒนาอาชีพ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ร้อยละของบุคลากรที่นำองค์ความรู้ไปเผยแพร่และบริการวิชาการแก่สังคม

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและรักษาสีงแวดล้อมอย่างยั่งยืน (3 KPIs)**

มีกลไก การอนุรักษ์และทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศ สร้างองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม และบูรณาการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยเชี่ยวชาญ ส่งเสริมให้มีการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีความโดดเด่นตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพิ่มมากขึ้น มีกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัยที่เพียงพอและมีการจัดกิจกรรมชุมชนมากขึ้น มีการเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นฐานในการสนับสนุน พัฒนาให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการสร้างจิตสำนึกรักษาสีงแวดล้อมให้ยั่งยืน ส่งเสริมการประหยัดและอนุรักษ์พลังงานภายในมหาวิทยาลัย การกำจัดขยะด้วยเทคนิค 3R (Reduce Reuse Recycle)



**เป้าประสงค์ที่ 4.1** ระบบและกลไกการอนุรักษ์พัฒนาการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของประเทศ

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) จำนวนโครงการบูรณาการด้านทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมร่วมกับสังคม ชุมชน องค์กร

2) จำนวนองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์ พัฒนาการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เผยแพร่บนสื่อเทคโนโลยี

**เป้าประสงค์ที่ 4.2** มหาวิทยาลัยสร้างจิตสำนึกรักษาสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ร้อยละความสำเร็จของโครงการ Green University

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล อย่างมีคุณภาพ (13 KPIs)**

มีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีโดยมุ่งการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ส่งเสริมการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ มีวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง ปฏิรูปมหาวิทยาลัยเป็น Digital University ภายใต้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เอื้อต่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน

**เป้าประสงค์ที่ 5.1** มีระบบการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมืออาชีพเปลี่ยนแปลง พร้อมรับความและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ร้อยละความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2) ร้อยละความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

**เป้าประสงค์ที่ 5.2** ปฏิรูปมหาวิทยาลัยเป็น Digital University

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามแบบจำลองการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล 6 ด้าน

**เป้าประสงค์ที่ 5.3** การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเอื้อต่อการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาล

ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)

1) ผลประเมินการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

- 2) ร้อยละความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานตามแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี
- 3) ร้อยละความเสี่ยงที่ลดลงของมหาวิทยาลัย
- 4) ร้อยละความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัย
- 5) จำนวนองค์ความรู้ที่นำมาพัฒนาการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม
- 6) ประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย
- (6.1) ความสามารถในการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (6.2) ความสามารถในการก่องหน้ผูกพันรายการงบลงทุน
- 7) ผลการประเมินการประกันคุณภาพด้านการบริหารจัดการ
- เป้าประสงค์ที่ 5.4** มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำด้าน Digital Economy ตามการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)
- 1) จำนวนผู้เข้ารับบริการสื่อการเรียนรู้ออนไลน์ระบบเปิด และผู้เข้าร่วมอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะด้าน Digital Economy
- เป้าประสงค์ที่ 5.5** มหาวิทยาลัยมีรายได้และทรัพย์สิน สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
- ดัชนีชี้วัด 3 ปี (ปีการศึกษา 2562 - 2564)
- 1) ร้อยละรายได้อื่นที่นอกเหนือจากงบประมาณภาครัฐ

### 2.5.5 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อศึกษาองค์ประกอบและความสามารถภายในมหาวิทยาลัยฯ ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และ 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ ที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

#### จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses)

รหัส	ประเด็น
S1	มหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาหลักสูตรให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพ
S2	บัณฑิตนักปฏิบัติของมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้บัณฑิต
S3	มีคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาบัณฑิตให้มีทักษะวิชาชีพนักปฏิบัติ
S4	ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัยศูนย์เทเวศร์และศูนย์พัฒนวิชาการพระนครมี ความได้เปรียบด้านการติดต่อประสานงานที่สามารถทำได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
W1	แผนปฏิบัติราชการรายปีของมหาวิทยาลัย ไม่สามารถผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์

รหัส	ประเด็น
W2	การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในด้วยประสิทธิภาพ
W3	โครงสร้างการบริหารงานภายในมีความซับซ้อน เทอะทะ
W4	มหาวิทยาลัยมีพื้นที่ใช้สอยและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานตามพันธกิจไม่เพียงพอ
W5	ระบบฐานข้อมูลต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยไม่เชื่อมต่อกัน ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
W6	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว และไม่เอื้อต่อการแข่งขันกับองค์กรภายนอก
W7	หลายหน่วยงานไม่ได้นำผลการประเมินคุณภาพมาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
W8	มหาวิทยาลัยมีจำนวนเครือข่ายและพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และสมาคมวิชาชีพน้อย ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมีส่วนร่วมจากภายนอกมีน้อย
W9	การประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ยังไม่ครอบคลุมทุกพันธกิจ
W10	ขาดแผนการหารายได้นอกเหนือจากงบประมาณภาครัฐที่ชัดเจน ทำให้ขาดงบประมาณในการพัฒนาตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบางด้าน
W11	ระบบการประเมินผลงานและการต่อสัญญาของบุคลากรยังด้อยประสิทธิภาพ
W12	บุคลากรขาดจิตสำนึกต่อมหาวิทยาลัย มีวัฒนธรรมองค์กรอ่อนแอ (Weak Organization Culture)
W13	ทัศนคติเชิงลบของบุคลากรทำให้การพัฒนาหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานล่าช้าหรือไม่มีคุณภาพ
W14	การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเน้นการบริหารแบบรวมศูนย์ (centralization) ทำให้การแก้ปัญหาเร่งด่วนล่าช้า และไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายในศูนย์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
W15	จำนวนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไม่เหมาะสมต่อภาระงานของมหาวิทยาลัย
W16	ผู้บริหารทุกระดับขาดภาวะผู้นำและไม่ได้พัฒนาทักษะด้านการบริหารอย่างต่อเนื่อง
W17	สมรรถนะของบุคลากรต่ำ ส่งผลกระทบต่อความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเชิงรุก

### โอกาส (O) และ ภัยคุกคาม (T) ของมหาวิทยาลัย

รหัส	ประเด็น
O1	องค์กรรัฐและเอกชนส่งเสริมด้านการทำงานวิจัยของสถาบันการศึกษา
O2	นโยบายรัฐบาลส่งเสริมด้านงานวิจัยและบริการวิชาการด้วยยุทธศาสตร์ชาติที่มีแผนบูรณาการ
O3	ความต้องการกำลังคนด้านเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และบัณฑิตนักปฏิบัติเพื่อเป็นแรงงานฝีมือในการสร้าง ควบคุม และบำรุงรักษาเทคโนโลยีที่ทันสมัยของประเทศเพิ่มขึ้น
O4	การเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม 4.0
O5	สกอ. ต้องการให้มหาวิทยาลัยในกลุ่มราชภัฏซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ทำ Reprofilng
O6	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นในอนาคต ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้ผู้สูงอายุ ในด้านอาหาร ด้านสุขภาพ ด้านการประกอบอาชีพ และเทคโนโลยีการดูแลผู้สูงอายุ
O7	การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและโลกาภิวัตน์
O8	เทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้า ทำให้การจัดการเรียนการสอนแบบ E-Learning และ Active Learning ทำได้สะดวกขึ้น
O9	การสื่อสารทาง social network และ online ช่วยอำนวยความสะดวกในการประชาสัมพันธ์เชิงรุกสู่หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย

รหัส	ประเด็น
T1	การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาที่เปิดหลักสูตรซ้ำซ้อนกันสูงขึ้น
T2	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและก้าวกระโดด ทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น
T3	กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการบางฉบับไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการและดำเนินงานเชิงพาณิชย์
T4	การสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐมีแนวโน้มลดลงและไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
T5	องค์กรวิชาชีพมีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบส่งผลกระทบต่อการพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน
T6	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ทำให้จำนวนนักศึกษาลดลง
T7	ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศสูง
T8	ปัญหาสิ่งแวดล้อม (การใช้พลังงานและขยะ) และภัยพิบัติที่เกิดขึ้นบ่อยและรุนแรงขึ้น
T9	โรคติดต่อมีความรุนแรงขึ้นและแพร่ระบาดรวดเร็วเป็นวงกว้างมากขึ้น
T10	เทคโนโลยีดิจิทัลด้านการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ประชากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไม่เท่าเทียมกัน

## 2.6 บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**พัฒน์นรี อัฐวงศ์ และ ฐิตารีย์ วงศ์สูง (2560)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ เสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ-ราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ มีข้อจำกัดของในด้านการวางแผน มี 2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ซึ่งข้อจำกัดภายนอก ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกมหาวิทยาลัย ปัญหาจากการขาดงบประมาณ ปัญหาการลดลงของนิสิต เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการงบประมาณในด้านต่าง ๆ 2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงบประมาณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ พบว่า หลักการบริหารให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผน การใช้งบประมาณ การบริหารจัดการงบประมาณ การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคจุดแข็งจุดอ่อนในการบริหารจัดการงบประมาณ ทบทวน ประเมินผลแผนกลยุทธ์ของส่วนงานในระดับปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย พันธกิจและวัตถุประสงค์ของส่วนงาน 3) กลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ จะต้องผ่านกระบวนการบริหารจัดการ PDCA ได้แก่ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจเช็ค และการปรับปรุงแก้ไขในส่วนของการดำเนินงานที่มีปัญหาและให้ความสำคัญกับเรื่องเร่งด่วนในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม

**วนิดา สัจพันธ์ (2550)** ศึกษา เศรษฐศาสตร์การเมืองว่าด้วยการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินของไทยระหว่างปี พ.ศ. 2504-2549 โดยต้องการนำเสนอการวิเคราะห์

กระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินของไทยทั้ง 3 ขั้นตอน ตั้งแต่การจัดเตรียมงบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ และการบริหารงบประมาณ เพื่อชี้ให้เห็นว่า การจัดสรรงบประมาณดังกล่าว ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจ ระหว่างกลุ่มนักการเมือง กลุ่มข้าราชการ กลุ่มทหาร และ กลุ่มนักธุรกิจ ใช้กลไกรัฐและอำนาจรัฐ ซึ่งความได้เปรียบ ผูกขาดอำนาจในการจัดสรรงบประมาณ เอื้อประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้อง สร้างความไม่ชอบธรรมและไม่เป็นกลางในสังคม การจัดสรรงบประมาณจึงไม่สอดคล้องกับความจำเป็น และความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ก่อให้เกิด การรั่วไหลของงบประมาณ กับ กลุ่มประชาสังคม ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาชีพ กลุ่มสื่อมวลชน และกลุ่มประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ของสังคม แต่มีพลังอำนาจต่อรองใน กระบวนการจัดสรรงบประมาณน้อย เนื่องจากสังคมระบบตัวแทนตามระบอบประชาธิปไตยของไทย ไม่มีประสิทธิภาพ การใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน จึงไม่มีประสิทธิภาพด้วย เพราะไม่สามารถ พัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองได้เท่าที่ควรจะเป็น เนื้อหาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์ การปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจของ 2 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ได้เปรียบและชั้นที่เสียเปรียบ ภายใต้ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ “กลุ่มพลังอำนาจใดครอบครองปัจจัยการผลิต กลุ่มพลังอำนาจนั้นจะจัดสรร ผลผลิตเพื่อตนเองและพวกพ้อง” โดยเริ่มตั้งแต่ ยุคที่ทหารเข้ามามีบทบาทและอำนาจในการบริหาร ประเทศ งบประมาณแผ่นดินจะถูกจัดสรรไปในด้านการป้องกันประเทศในสัดส่วนที่สูงกว่าด้านอื่น ยุคที่นักธุรกิจเข้ามามีบทบาทและอำนาจในการบริหารประเทศ งบประมาณแผ่นดินจะถูกจัดสรรไป ในด้านเศรษฐกิจในสัดส่วนที่สูงกว่าด้านอื่น ในยุคที่การเมืองอ่อนแอ กลุ่มทหารและกลุ่มข้าราชการ จะร่วมมือกันจัดสรรงบประมาณให้ตนเองและพวกพ้อง ส่วนกลุ่มประชาสังคม แทบจะไม่มีบทบาท ในกระบวนการจัดสรรงบประมาณ แต่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ เพียงเล็กน้อย โดยผ่านกลุ่มสื่อมวลชนและกลุ่มนักวิชาการในการนำเสนอข้อความไม่เป็นกลาง และไม่เป็นธรรมในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และปัจจุบันประชาชนจะใช้คะแนนเสียงต่อรอง เพื่อให้ได้งบประมาณแผ่นดิน

**นันทนา ศรีชัยมูล (2559)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ งบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการ งบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า มี 2 ด้าน อยู่ในระดับ มากคือ ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ และด้านนโยบาย รัฐบาล และด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากมี 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณ ด้านการรายงานทางการเงินและผลการ ดำเนินงาน และด้านการตรวจสอบภายใน และด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับ ปานกลางและ 3) ปัจจัยที่มี ผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้แก่ ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านนโยบายองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านนโยบายรัฐบาล มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

**สุภาพร ศรีษะเนตร (2560)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ระดับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 2) ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูการเงินพัสดุในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน จากวิธีการสุ่มหลายขั้นตอน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ

ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ได้แก่ (1) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (2) ด้านความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศ (3) ด้านความรู้ของบุคลากร ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ตามลำดับ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ได้แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**สองแสง สังขพิทักษ์ (2548)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานประมาณ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการบริหารงบประมาณ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการศึกษาดูงานต่างประเทศที่แตกต่างกัน มีผลต่อการบริหารงบประมาณในระดับที่มากกว่าผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ดูงานต่างประเทศ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการระบบงบประมาณ มีความสัมพันธ์กับการจัดการระบบงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ปัจจัยด้านความพร้อมของบุคลากร ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยด้านความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กับการจัดการงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

**มานพ ประวาฬัญญกร (2551)** ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณของเทศบาลเมืองเลย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงบประมาณของเทศบาลมากที่สุด คือ ความรู้เรื่องกฎหมายเกี่ยวกับวิธึงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 68.00 รองลงมา ได้แก่ นโยบายด้านงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 60.00 และการที่ส่วนราชการอื่นขอรับเงินอุดหนุนโครงการจากเทศบาลในระหว่างปีงบประมาณ แต่เทศบาลไม่สามารถสนับสนุนได้เนื่องจากไม่ได้ตั้งงบไว้ คิดเป็นร้อยละ 40.00 ตามลำดับ

เนื่องจากสมาชิกสภาเทศบาลเมืองเลย ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นและระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงบประมาณนั้นๆ ความรู้เรื่องกฎหมายเกี่ยวกับวิธีงบประมาณและค่านึงถึงหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล ที่เป็นหลักการบริหารสมัยใหม่ที่ยึดหลักให้ประชาชนมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง และนอกจากนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรคำนึงถึงหลักคุณค่าของการบริหารในด้านการประหยัด ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมา ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบในหน้าที่ และการให้บริการอย่างเพียงพอและตรงตามความต้องการของประชาชน

**อรวรรณ ปฎิมาประการ (2557)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของเจ้าหน้าที่งบประมาณ ดังนี้

1) ด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ พบว่า ระเบียบแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารงบประมาณมีความซับซ้อนยากต่อการทำความเข้าใจ มีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมีการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ทางการงบประมาณ เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบ

2) ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ พบว่า การโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า มีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงไม่ควรมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อย ๆ เพื่อให้เกิดความชำนาญและควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่มารับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ติดขัด รวมถึงควรมีการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เคยปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นมาก่อน

3) ด้านสารสนเทศ พบว่า การแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้กับระบบงบประมาณ ชัดช้า มีปัญหามากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมีการวางแผนในการปรับปรุงซ่อมแซมแก้ไขอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามระยะเวลาที่กำหนดและหมั่นมีการบำรุงดูแลรักษาโดยเจ้าหน้าที่ผู้ชำนาญการ

4) ด้านความร่วมมือและประสานงาน พบว่า ความล่าช้าในการรับส่งข้อมูลระหว่างหน่วยงานมีปัญหามากที่สุดในระดับปานกลาง ดังนั้น ควรมีการจัดเรียงลำดับความเร่งด่วนของเอกสาร พร้อมทั้งติดตามในทุกขั้นตอนของการรับส่ง

**ปาริตา ศุภการกำจร, อัมเรศ เนตาลีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์ (2556)** ศึกษาสภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยคือ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การวางแผนงบประมาณ การจัดระบบการ

จัดซื้อจัดจ้าง การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน การบริหาร สินทรัพย์และการคำนวณต้นทุนผลผลิต

ปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความชำนาญด้านงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตาม ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามขั้นตอน ระบบการจัดเก็บรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นปัจจุบัน และงบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการหารายได้และให้บริการจากสินทรัพย์น้อย ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา คือ ประชุมชี้แจงหรืออบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับตามมาตรฐานการเงินทั้ง 7 ด้าน จัดทำ คู่มือเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

แนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริม การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน สร้างและพัฒนาเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนัก ให้เห็น ความสำคัญของการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์

**ปราณี บำเพ็ญดี (2556)** ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ งบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการอนุมัติ งบประมาณ ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการติดตามและประเมินผล ผลการวิจัย พบว่า การบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้มีการดำเนินการจัดทำ งบประมาณ การอนุมัติงบประมาณที่ยึดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก การบริหารงบประมาณให้แต่ละหน่วยงานบริหารจัดการ ควบคุมการใช้จ่าย และรายงานผลการ ดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ นำเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย จากการดำเนินการพบว่าการ บริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีปัญหาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.53$  ,  $\sigma = 0.65$ ) โดยเฉพาะด้านการติดตามและ ประเมินผล รองลงมาคือ การจัดทำงบประมาณ และการอนุมัติงบประมาณ ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีประสบการณ์ 5 ปี ขึ้นไป เห็นว่า การบริหารงบประมาณในภาพรวมทุกด้านมีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\mu = 2.91$  ,  $\sigma = 0.74$ ) โดยเฉพาะด้านการจัดทำงบประมาณมีปัญหาในการนำเอา ปัญหา และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการจัดทำงบประมาณ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย พบว่า ปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์อาจยังไม่เพียงพอ การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาปัจจัยที่ ส่งเสริมการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

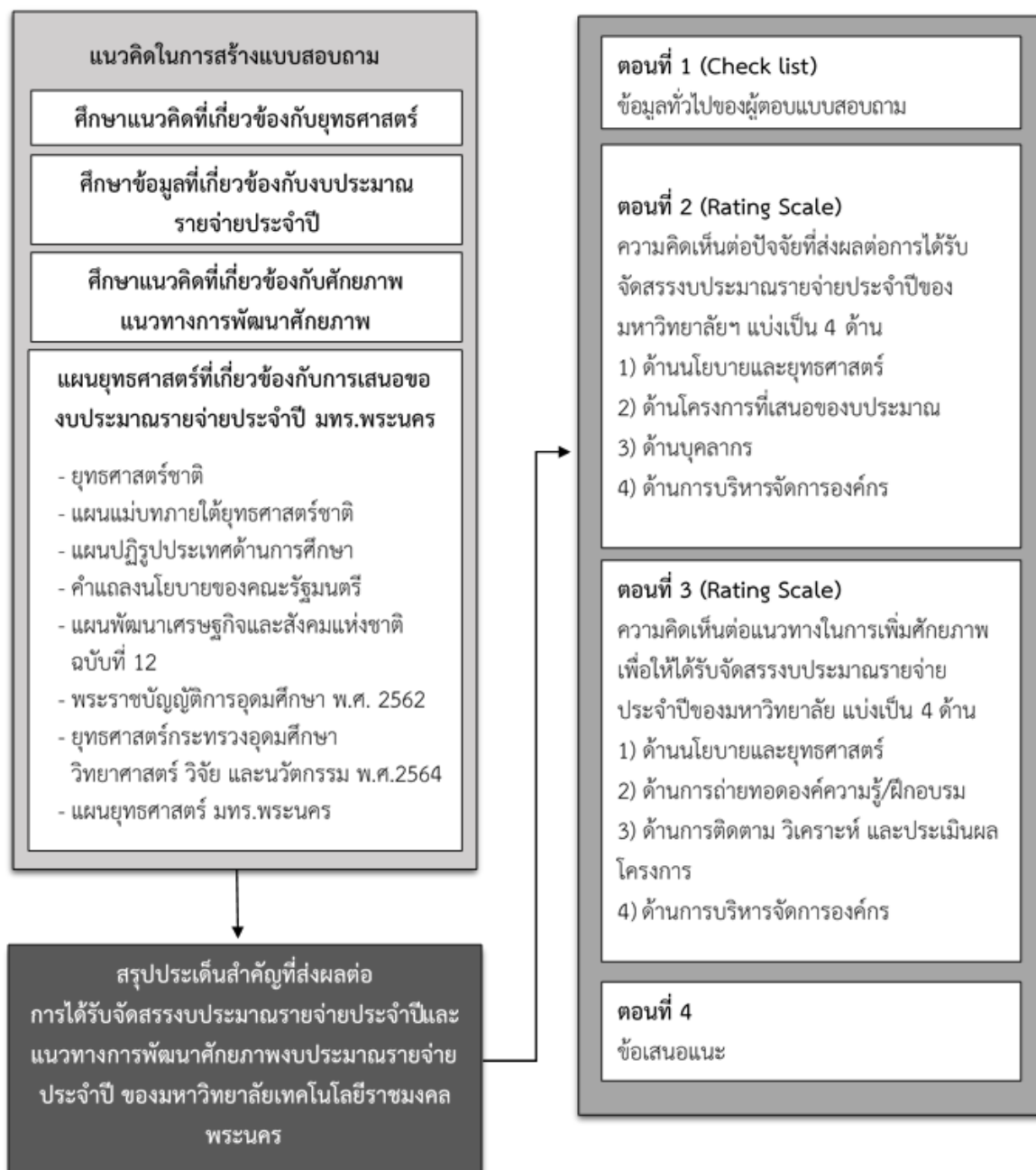


Paveljack (1995 อ้างถึงใน พรจันทร์ พรศักดิ์กุล,2550) ได้ศึกษาความรู้ของครูการศึกษาพิเศษและครูทั่วไปเกี่ยวกับงบประมาณ รวมถึงความสนใจของครูในการเข้าร่วมกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน งานวิจัยนี้สำรวจข้อมูลจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา 5 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ครูการศึกษาพิเศษและครูทั่วไปขาดความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณและเห็นว่า ครูควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสำรวจอยากให้ครูสนใจในกระบวนการจัดทำงบประมาณของโรงเรียน และกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนวม รวมทั้งการได้รับความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณให้มากขึ้น

Lau (2003 อ้างถึงใน ชุบรี ม่วงกุ่ม,2558) ได้ศึกษากระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (แคลิฟอร์เนีย) ซึ่งมีปัญหาขาดทุน ส่งผลต่อการรับรองมาตรฐานและการตรวจสอบประจำปี การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของระบบงบประมาณที่มีประสิทธิผลและองค์ประกอบที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ขาดอยู่ ผลของการศึกษาพบว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของงบประมาณ ผู้สำรวจชี้ว่ากระบวนการงบประมาณมีความสำคัญมากกว่าผลงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยไม่ได้แสดงบทบาทที่เข้มแข็งในกระบวนการงบประมาณ โดยมีข้อเสนอแนะ ควรปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างคณาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัย ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณให้มากขึ้น ควรพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีความชัดเจนทั้งตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การขาดสารสนเทศจะทำให้ผู้บริหารและกรรมการขาดความไว้วางใจกัน ควรให้การศึกษาและการฝึกอบรมแก่คณะบริหารอย่างต่อเนื่อง ส่วนตำแหน่งและเพศต่างกันจะให้การยอมรับกระบวนการงบประมาณของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันด้วย

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและเนื้อหาสำคัญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ และแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีกรอบคิดในการสร้างแบบสอบถามดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีวิธีดำเนินการทำวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีประมวลผลข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

3.1.1.1 ประชากร (Population) คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3.1.1.2 ประชากรเป้าหมาย (Target population) คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

3.1.1.3 ประชากรที่เข้าถึงได้ (Accessible population) คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวนทั้งสิ้น 177 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2564)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากประชากรมีความแตกต่างกันน้อย หรือมีความเสมอเหมือนกัน ผู้วิจัยจึงเลือกคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรโดยใช้สูตรตามวิธีของทาโร่ ยามาเน (Taro Yamane, อ้างถึงใน สุทรนุ ศรีไสย์, 2551) โดยกำหนดเขตความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	N	=	จำนวนประชากร
	e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้

แทนค่าประชากรลงในสูตร จะได้

$$n = \frac{177}{1 + 177(0.05)^2} \quad \text{จะได้} \quad n = 94.07$$

ทำการปัดทศนิยมขึ้น จะได้กลุ่มตัวอย่างจากสูตร จำนวน 95 คน และดำเนินการมอบแบบสอบถามให้ผู้ประสานงาน โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่คำนวณไว้

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 3.2.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง แนวโน้ม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

(2) กำหนดกรอบแนวคิดและโครงสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

(3) จำแนกหัวข้อให้ตรงตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย รวมถึงรูปแบบข้อคำถามในหัวข้อย่อย

(4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

(5) ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามว่ามีเนื้อหาครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยาม (Index of Item Objective Congruence : IOC)

(6) นำแบบสอบถามปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

(7) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาใช้ในการเก็บข้อมูลประชากรที่กำหนดไว้

### 3.2.2 ลักษณะของเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป โดยมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) โดยทำเครื่องหมายลงในช่องว่างหน้าข้อมูลต่อไปนี้ 1) อายุ 2) ระดับการศึกษา 3) สายงานที่ปฏิบัติ (สายวิชาการ, สายสนับสนุน)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละปัจจัยย่อยจัดแบ่งไว้ตามหมวดหมู่ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) ด้านโครงการที่เสนอของงบประมาณ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แต่ละปัจจัยย่อยจัดแบ่งไว้ตามหมวดหมู่ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม 3) ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ และ 4) การบริหารจัดการองค์กร

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.2.3 การแปลความหมายคะแนนในเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยนี้ได้กำหนดความหมายคะแนนในแบบสอบถาม ดังนี้

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แปลความหมายดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีความเห็นด้วยในระดับมาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.00 – 2.33	หมายความว่า	มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
2.34 – 3.67	หมายความว่า	มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
3.68 – 5.00	หมายความว่า	มีความเห็นด้วยในระดับมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ แปลความหมายดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับมากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับมาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1.00 – 2.33	หมายความว่า	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับน้อย
2.34 – 3.67	หมายความว่า	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับปานกลาง
3.68 – 5.00	หมายความว่า	มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับมาก

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ต่อแต่ละส่วนงานในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

3.3.2 ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถาม และดำเนินการแจกแบบสอบถาม

3.3.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาและทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.4 วิเคราะห์และสรุปผลข้อมูลที่ได้

### 3.4 วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม

3.4.2 บันทึกข้อมูลที่เป็นรหัสลงในแบบบันทึกข้อมูลและเครื่องคอมพิวเตอร์ตามลำดับ

3.4.3 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3.4.4 ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics)

เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์และแสดงผล ประกอบด้วย

1) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้การวิเคราะห์หาค่าร้อยละเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้สัดส่วนของข้อมูลในแต่ละตัวเทียบกับข้อมูลรวมทั้งหมด โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}{\text{จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

2) ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้หาค่ากลางของข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ทั้งข้อมูลทั่วไปและคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์หาค่า โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X}{n}$$

เมื่อ

$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
$\sum_{i=1}^N X_i$	=	ผลรวมคะแนนทั้งหมด
$n$	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้หาค่าการกระจายตัวของข้อมูล เพื่อพิจารณาว่าค่าเฉลี่ยที่ได้แต่ละตัวจะแตกต่างไปจากค่ากลางมากน้อยเพียงใด ใช้สูตร

$$\text{S. D.} = \frac{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2}}{n}$$

เมื่อ

S. D.	=	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$X$	=	ข้อมูลแต่ละจำนวน
$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง
$n$	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### 3.5.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1) ค่าสอดคล้อง (IOC: Index of item objective congruence) ใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	=	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์
	R	=	ผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
	N	=	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ และ แนวทางการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ ที่ได้จากการสำรวจ โดยมีผู้ตอบ แบบประเมินโครงการจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 97.89 จากกลุ่มตัวอย่างที่ตั้งไว้ 95 คน รายละเอียดผลการประเมิน ดังนี้

### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1.1 ผลการวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

หัวข้อ	จำแนกประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
เพศ	ชาย	37	39.80
	หญิง	56	60.20
	<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>100.00</b>
อายุ	20 – 30 ปี	10	10.75
	31 – 40 ปี	47	50.54
	41 – 60 ปี	36	38.71
	<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>100.00</b>
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.15
	ปริญญาตรี	18	19.35
	สูงกว่าปริญญาตรี	73	78.49
	<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>100.00</b>
สายงานที่ปฏิบัติ	สายวิชาการ	31	33.33
	สายสนับสนุน	52	66.67
	<b>รวม</b>	<b>93</b>	<b>100.00</b>

คำนวณจาก โปรแกรม IBM SPSS Statistics Version 24

จากตารางที่ 4.1.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 93 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 60.20) ช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในช่วง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 50.54) ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 78.49) และสายงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายสนับสนุน (ร้อยละ 66.67)

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2.1 ถึง 4.2.5

ตารางที่ 4.2.1 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ	$\bar{x}$	S.D.	เห็นด้วยในระดับ
1. ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์	3.84	0.76	มาก
2. ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ	3.56	0.78	ปานกลาง
3. ด้านบุคลากร	3.69	0.79	มาก
4. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	3.63	1.00	ปานกลาง
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.68</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2.1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผู้เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ด้านบุคลากร มีความเฉลี่ย 3.69 ส่วนปัจจัยที่มีผู้เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมาคือด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.2 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

ปัจจัยด้านนโยบายและยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	เห็นด้วยใน ระดับ
- มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างตรงประเด็นและสามารถตอบโจทย์บริบทของประเทศได้อย่างครอบคลุม	3.91	0.75	มาก
- มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.94	0.76	มาก
- นโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ	3.69	0.99	มาก
- ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม สามารถนำไปต่อบดัชนีชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้	3.81	0.86	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.84</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2.2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นในระดับ มาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ ที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างตรงประเด็นและสามารถตอบโจทย์บริบทของประเทศได้อย่างครอบคลุม มีค่าเฉลี่ย 3.91, ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม สามารถนำไปต่อบดัชนีชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ มีค่าเฉลี่ย 3.81 และ นโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.3 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ

ปัจจัยด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ	$\bar{x}$	S.D.	เห็นด้วยในระดับ
- มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายในหรือหัวหน้าโครงการให้ทราบถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มความสำเร็จในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี	3.47	0.95	ปานกลาง
- โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปี	3.67	0.81	ปานกลาง
- โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความแปลกใหม่ ทำหายความสามารถ และใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสม สร้างความน่าดึงดูดให้กับผู้สนับสนุนงบประมาณ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณได้	3.54	0.80	ปานกลาง
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.55</b>	<b>0.78</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.2.3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปีมีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความแปลกใหม่ ทำหายความสามารถ และใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสม สร้างความน่าดึงดูดให้กับผู้สนับสนุนงบประมาณ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณได้ มีค่าเฉลี่ย 3.54 และ มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายในหรือหัวหน้าโครงการให้ทราบถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มความสำเร็จในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.4 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	เห็นด้วยในระดับ
- หัวหน้าโครงการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจในบริบท/แนวโน้มความต้องการของประเทศและยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละงบประมาณ	3.69	0.82	มาก
- บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	0.78	มาก
- หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแผนงาน/ยุทธศาสตร์เพียงพอ	3.57	1.00	ปานกลาง
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนา มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะศึกษาความเปลี่ยนแปลงของบริบทประเทศ	3.67	0.91	ปานกลาง
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.69</b>	<b>0.79</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2.4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ มาก ได้แก่ บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ หัวหน้าโครงการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในบริบท/แนวโน้มความต้องการของประเทศและยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.69 และ ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนา มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะศึกษาความเปลี่ยนแปลงของบริบทประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.67 และ หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแผนงาน/ยุทธศาสตร์เพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2.5 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระนคร ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เห็นด้วยใน ระดับ
- ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีการสร้างแรงจูงใจ และให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรม องค์กรเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและ พันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน	3.46	1.13	ปานกลาง
- นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนด ทิศทางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับจัดสรร งบประมาณตามที่เสนอขอ	3.80	1.06	มาก
- การบริหารจัดการองค์กรมีแนวทางหรือรูปแบบ การบริหารจัดการที่ชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงาน ทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม มีความยืดหยุ่น เป็นปัจจุบัน และถูกต้องเหมาะสม	3.65	1.06	ปานกลาง
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.62</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.2.5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับ มาก ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ มีค่าเฉลี่ย 3.80 และ ข้อคิดเห็นที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรมีแนวทาง หรือรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม มีความยืดหยุ่นเป็นปัจจุบัน และถูกต้องเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.65 และ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีการสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ รายละเอียดดังตารางที่ 4.3.1 ถึง 4.3.5

ตารางที่ 4.3.1 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของ มหาวิทยาลัย ฯ	$\bar{X}$	S.D.	เห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับ
1. ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์	4.27	0.71	มาก
2. ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม	4.38	0.73	มาก
3. ด้านการติดตาม วิเคราะห์และประเมินผล โครงการ	4.20	0.75	มาก
4. ด้านการบริหารจัดการองค์กร	4.09	0.88	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.24</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3.1 พบว่า ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกข้อมีความสำคัญในระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความเฉลี่ย 4.27 ด้านการติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลโครงการด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.20 และ ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3.2 แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยด้านยุทธศาสตร์

ด้านยุทธศาสตร์	$\bar{X}$	S.D.	เห็นว่ามีความสำคัญในระดับ
- มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็นของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต	4.33	0.78	มาก
- มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม อยู่บนหลักความเป็นจริง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ทันสมัย ตอบโจทย์บริบทของประเทศ	4.22	0.83	มาก
- มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หน่วยงานในสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันเป็นประจำ	4.29	0.77	มาก
- ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดให้มีความเหมาะสม สามารถนำไปอ้างอิงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของงบประมาณด้านอื่นๆได้	4.24	0.81	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.26</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3.2 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านยุทธศาสตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ย ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็นของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หน่วยงานในสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ย 4.29 ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดให้มีความเหมาะสม สามารถนำไปอ้างอิงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของงบประมาณด้านอื่น ๆ ได้มีค่าเฉลี่ย



4.24 และ มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม อยู่บนหลักความเป็นจริง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ทันทสมัย ตอบโจทย์บริบทของประเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.22 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3.3** แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็น ที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม

ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	เห็นว่ามีความสำคัญในระดับ
- มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายใน ทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี	4.44	0.73	มาก
- มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	4.34	0.79	มาก
- มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมบุคลากรด้านแผนฯ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของบริบทของสังคม การศึกษารวมถึงบริบทสำคัญอื่นๆในอนาคต เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มบริบทและแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการในอนาคตได้	4.37	0.79	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.38</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3.3 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความเห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายใน ทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ย 4.45

รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยควรวีฝึกอบรมบุคลากรด้านแผนฯหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของบริษัทของสังคม การศึกษา รวมถึงบริษัทสำคัญอื่น ๆ ในอนาคต เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มบริษัทและแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการในอนาคตได้ มีค่าเฉลี่ย 4.37 และ มหาวิทยาลัยควรวีฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ มีค่าเฉลี่ย 4.34 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3.4** แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ

ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ	$\bar{x}$	S.D.	เห็นว่ามีความสำคัญในระดับ
- โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.79	มาก
- มหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการที่ชัดเจน มีมาตรฐาน สามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ต่อยอดได้	4.21	0.77	มาก
- มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินผลโครงการที่ผ่านมา หรือโครงการที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาอนุมัติโครงการที่เสนอของงบประมาณฯ ในปีถัดไป	4.15	0.87	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.20</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3.4 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการที่ชัดเจน มีมาตรฐาน สามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ต่อยอดได้ มีค่าเฉลี่ย

4.21 และ มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินผลโครงการที่ผ่านมา หรือโครงการที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาอนุมัติโครงการที่เสนอของบประมาณฯ ในปีถัดไปมีค่าเฉลี่ย 4.15 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.3.5** แสดง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลความคิดเห็นที่มี ต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ด้านการบริหารจัดการองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	เห็นว่ามี ความสำคัญ ในระดับ
- นโยบายของผู้บริหารมีความชัดเจน สอดคล้อง กับแนวทางการพัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่า	4.14	0.96	มาก
- มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลที่ดี เป็นระบบ มีความปลอดภัยและครอบคลุมทั้งองค์กร	4.05	1.03	มาก
- มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ในการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลตัวชี้วัด โครงการ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.08	1.02	มาก
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.09</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3.5 พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรร งบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารจัดการองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็น ว่ามีความสำคัญ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ นโยบายของผู้บริหารมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่ามี ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการในการบริหาร จัดการเพื่อให้บรรลุผลตัวชี้วัดโครงการ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.08 และ มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลที่ดี เป็นระบบ มีความปลอดภัยและครอบคลุมทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตามลำดับ

## บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะของการศึกษา ได้ดังนี้

- 5.1 ผลการดำเนินการวิจัย
- 5.2 สรุปผลการวิจัย
- 5.3 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 5.1 ผลการดำเนินการวิจัย

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ
- 3) เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ
- 4) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

#### 5.1.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการเพื่อเสนอขอของบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวนทั้งสิ้น 177 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2564)

#### 5.1.3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการเพื่อเสนอขอของบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวนทั้งสิ้น 95 คน โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรโดยใช้สูตรตามวิธีของ ทาโร่ ยามาเน

#### 5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป  
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 5.1.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) รวบรวมข้อมูลและจัดหมวดหมู่ของกลุ่มข้อมูล
- 2) บันทึกข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์
- 3) ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
- 4) ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย

## 5.2 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

### 5.2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

#### 5.2.1.1 ภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผู้เห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ด้านบุคลากร มีความเฉลี่ย 3.69 ส่วนปัจจัยที่มีผู้เห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.63 รองลงมาคือด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

#### 5.2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.84เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นในระดับ มาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ ได้อย่างตรงประเด็นและสามารถตอบโจทย์บริบทของประเทศได้อย่างครอบคลุม มีค่าเฉลี่ย 3.91 ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม

สามารถนำไปต่อบัดชีชีวิตของแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ มีค่าเฉลี่ย 3.81 และนโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

### 5.2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีมีระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ย 3.67 รองลงมา คือ โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความแปลกใหม่ ทำทนายความสามารถ และใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสม สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้สนับสนุนงบประมาณ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณได้ มีค่าเฉลี่ย 3.54 และ มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายในหรือหัวหน้าโครงการให้ทราบถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มความสำเร็จในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

### 5.2.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านบุคลากร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปัจจัยด้านบุคลากร มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ มาก ได้แก่ บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมา คือ หัวหน้าโครงการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในบริบท/แนวโน้มความต้องการของประเทศ และยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.69 และ ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนา มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะศึกษาความเปลี่ยนแปลงของบริบทประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.67 และ หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแผนงาน/ยุทธศาสตร์เพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

### 5.2.1.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการบริหารจัดการองค์กร มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ มาก ได้แก่ นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ มีค่าเฉลี่ย 3.80 และ ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง ได้แก่ การบริหารจัดการองค์กรมีแนวทางหรือรูปแบบการบริหาร จัดการที่ชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม มีความยืดหยุ่นเป็นปัจจุบัน และถูกต้องเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.65 และ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีการสร้างแรงจูงใจและให้ ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและ พันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.46 ตามลำดับ

## 5.2.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### 5.2.2.1 ภาพรวมของแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่า มีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้อมีความสำคัญใน ระดับ มาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาคือ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีความเฉลี่ย 4.27 ด้านการติดตาม วิเคราะห์และ ประเมินผลโครงการด้านการบริหารจัดการองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.20 และ ด้านการบริหารจัดการ องค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามลำดับ

### 5.2.2.2 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านยุทธศาสตร์ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.26 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ย ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็น ของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 4.33 รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยควรมี การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หน่วยงานในสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ย 4.29 ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีความเหมาะสม สามารถ นำไปอ้างอิงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของงบประมาณด้านอื่นๆได้ มีค่าเฉลี่ย 4.24 และ มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม อยู่บนหลัก ความเป็นจริง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ทันสมัย ตอบโจทย์บริบทของประเทศ มีค่าเฉลี่ย 4.22 ตามลำดับ

### 5.2.2.3 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม

ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่าเป็นมีความสำคัญ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายใน ทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี มีค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมบุคลากรด้านแผนฯหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของบริบทของสังคม การศึกษา รวมถึงบริบทสำคัญอื่น ๆ ในอนาคต เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มบริบทและแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการในอนาคตได้ มีค่าเฉลี่ย 4.37 และ มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ มีค่าเฉลี่ย 4.34 ตามลำดับ

### 5.2.2.4 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ

ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.20 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่าเป็นมีความสำคัญ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนเหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการที่ชัดเจน มีมาตรฐาน สามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ต่อยอดได้ มีค่าเฉลี่ย 4.21 และมหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินผลโครงการที่ผ่านมา หรือโครงการที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาอนุมัติโครงการที่เสนอของบประมาณฯ ในปีถัดไปมีค่าเฉลี่ย 4.15 ตามลำดับ

### 5.2.2.5 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารจัดการองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่าเป็นมีความสำคัญ ในระดับ มาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ นโยบายของผู้บริหารควรมีความชัดเจนสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมา คือมหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลตัวชี้วัดโครงการ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย



4.08 และ มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลที่ดี เป็นระบบ มีความปลอดภัยและครอบคลุมทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตามลำดับ

### 5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อคิดเห็น

1) ในการจัดโครงการช่วงปีหลังๆ โครงการงบประมาณแผ่นดินที่เสนอขอไปทางสำนักงบประมาณไม่ค่อยได้รับการจัดสรรงบประมาณตามควร และหน่วยงานไม่ได้รับทราบข้อมูลผลการจัดสรรงบฯ รวมถึงเหตุผลที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินดังกล่าวว่าเกิดจากสาเหตุใด

2) ปัจจุบันการเสนอโครงการ มีการแจ้งส่งมาแต่บันทึกซึ่งให้หน่วยงานแสกน QR Code และให้ทำความเข้าใจเอง ไม่ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติได้มีความรู้ความเข้าใจ ต่างจากการทำงานเมื่อก่อนที่หน่วยงาน ผู้ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการยังมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาเป็นสิ่งที่พบเจอมาช่วงหลังๆ อยากให้มีการนำไปพิจารณาปรับปรุง

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะ

1) มหาวิทยาลัยควรมีการชี้แจงนโยบายของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐและแนวโน้มลักษณะของโครงการที่จะได้รับจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดิน เพื่อทำความเข้าใจกับหน่วยงานและผู้ทำโครงการ (หัวหน้าโครงการ) ในการเสนอขอโครงการงบประมาณรายจ่าย หรือเงินแผ่นดินเป็นไปด้วยดี ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดวันชี้แจงก่อนการดำเนินการเสนอของบประมาณในปีถัดไป หรือมีคณะกรรมการพิจารณาโครงการในการเสนอของบประมาณรายจ่ายประจำปี

2) การบริหารจัดการควรให้ความชัดเจนในทุกกิจกรรม อันจะทำให้เกิดกำลังใจในการตั้งใจทำงาน มิใช่เป็นกิจกรรมที่เพียงจัดขึ้นมาตามนโยบาย แต่เอื้อกับกลุ่ม หรือหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้กลับมีความไม่เป็นธรรม

3) ผู้บริหารและกองนโยบายและแผนควรวิเคราะห์หาเหตุผล เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และควรมีการชี้แจงเหตุผล ให้คำแนะนำ ให้ความรู้แก่หน่วยงาน ถึงแนวทางการเสนอของบประมาณอย่างไรให้ได้งบประมาณ มหาวิทยาลัยควรมีการชี้แจงหน่วยงานและผู้ปฏิบัติให้ทราบแนวทางการดำเนินงาน

### 5.4 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครสามารถ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการศึกษาได้ ผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

#### 5.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ภาพรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของสำนักงบประมาณที่ได้ปรับปรุงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐ เป็นสำคัญ เน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มบทบาทและความรับผิดชอบของกระทรวง หน่วยงาน ส่วนราชการ ในการบริหารจัดการงบประมาณให้มากขึ้น โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (ศิริพร ศิริผล, 2560) สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มีศักยภาพสูง ประกอบด้วย 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ เป็นต้น

เมื่อจำแนกตามปัจจัยแต่ละด้าน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

5.4.1.1 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ พบว่า มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับ มาก โดยหัวข้อ “มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ สุพัฒน์ นาครัตน์ (2561) ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงานงบประมาณแบบบูรณาการเชิงพื้นที่ โดยให้ข้อเสนอที่พบจากการวิจัยว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาในทุกระดับ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ/จุดเด่นของพื้นที่และให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการดำเนินงานให้ครอบคลุมห่วงโซ่คุณค่าทั้งในระดับต้นทาง กลางทาง และปลายทาง โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นประจำ สอดคล้องกับ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2558) กล่าวว่า “...กระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุทิศทาง เป้าหมาย สามารถส่งมอบผลงานสู่เศรษฐกิจและสังคมได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสมบูรณ์ชัดเจน สามารถขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงานทุกระดับได้อย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม...”

ดังนั้น การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญ สำหรับสอดรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญและนำมาพิจารณาปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่กว้างขวางแต่สามารถดำเนินการได้จริง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการตามยุทธศาสตร์จัดสรรที่ทางองค์กรต้นทางกำหนดในแต่ละปี

5.4.1.2 ด้านโครงการที่เสนอของงบประมาณ พบว่า มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นในระดับ ปานกลาง โดยหัวข้อ “โครงการที่เสนอขอ

งบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปี” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งจากผลดังกล่าว ทำให้เห็นว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า โครงการที่เสนอของงบประมาณฯ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปียังมีความเชื่อมโยงไม่มากพอ หรือมีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์การเสนอขอ สอดคล้องกับ **สุพัฒน์ นาครัตน์ (2561)** ได้ศึกษาแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการเชิงพื้นที่ พบว่า ปัญหาด้านการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และงบประมาณ การกำหนดผลผลิต/โครงการที่ขอรับจัดสรรงบประมาณรายปี ส่วนใหญ่ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายและผลสำเร็จของยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณได้อย่างแท้จริง มีสาเหตุมาจากการขาดระบบฐานข้อมูล และไม่สามารถวัดผลสำเร็จได้เนื่องจากการจัดทำเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ มีระยะเวลาเหลื่อมล้ำกัน มีความลักลั่น ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานในแต่ละระดับ รวมทั้งมีรูปแบบและขั้นตอนมากเกินไป ตลอดจนขาดการศึกษาวเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กลยุทธ์กรม และยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด ว่าสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล หรือมีความเชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้

๒ ก ค ก า ร

บูรณาการและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

5.4.1.3 ด้านบุคลากร พบว่า มีผู้เห็นด้วยในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า “บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ส่วนหัวข้อ “หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแผนงาน/ยุทธศาสตร์เพียงพอ” มีผู้เห็นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แปรผลได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่าจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครมีจำนวนยังไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานด้านนี้ ซึ่งจากการเก็บข้อมูล พบว่า มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนี้จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 ของบุคลากรทั้งหมดจาก 1,196 คน (**กองนโยบายและแผน, 2564**) และสอดคล้องกับ **สุพัฒน์ นาครัตน์ (2560)** ได้ทำการศึกษาปัญหาที่ทำให้การจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการในปัจจุบันไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยได้วิเคราะห์ปัญหาและพบสาเหตุ เช่น อัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ปัจจุบันแต่ละกองจัดทำค่าของงบประมาณเขตพื้นที่ มีอัตรากำลัง 5-6 อัตรา ซึ่งไม่สอดคล้องกับปริมาณงานซึ่งจะต้องบูรณาการงบประมาณของส่วนงบประมาณทุกส่วนราชการในเขตพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 4-5 จังหวัด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ **พรชัย สุริยะเวช (2555)** ได้กำหนดองค์ประกอบปัจจัยด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณ ต้องประกอบด้วย บุคลากรมีความเหมาะสมตามลักษณะงาน ความเพียงพอของบุคลากรทั้งในด้านอัตรากำลังและจำนวนบุคลากร และการมีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ เป็นต้น

5.4.1.4 ด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า มีผู้เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ มาก ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ” สอดคล้องกับ **ณรงค์ อินทชาติ (2561)** ได้ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ของรัฐบาล กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ที่จะช่วยรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ไว้ว่า “...เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของยุทธศาสตร์ เข้าใจเป้าหมายของยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Thinking) มีการสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Communication) สามารถสื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ให้เข้าใจได้ดี มีองค์ประกอบขับเคลื่อนที่สำคัญ ได้แก่ หลักนิยม สาธารณประโยชน์ กัมมานิยม และมีลานุภาพในการขับเคลื่อนการนำ เป็นผู้ที่มีความรู้ในการบริหารจัดการบุคลากร องค์กร รู้จุดอ่อน จุดแข็งของประเทศไทย เข้าใจกำลังความสามารถของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ มีความสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ควรมีความเข้าใจบริบทประเทศอื่นด้วย ...” และ **Drucker (1999)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำถือเป็นกำลังสำคัญที่จะผลักดันให้ภารกิจประสบความสำเร็จหากผู้นำมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ จะทำให้มีความสามารถในเชิงการแข่งขัน และทำให้ภารกิจ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ในอดีตผู้นำที่ดีและเข้มแข็งจะมองแต่เพียงกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความมั่งคั่งและบารมี แต่ในปัจจุบันมุมมองได้เปลี่ยนไป กล่าวคือผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีทักษะในการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น มีลักษณะที่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีศิลปะแห่งการจูงใจ และนำไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ที่เป็นเรื่องมือที่จะสามารถที่จะใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ส่วนข้อคิดเห็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ “ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีการสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน” ซึ่งแปรผลได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ควรมีการสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกันให้มากกว่าเดิม ดังที่ **สุดาพร ทองสวัสดิ์ และ สุจิตรา จรจิตร์ (2556)** ให้ข้อสรุปไว้ว่า ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ดี อันได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ และบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี สอดคล้องกับ **จรัญธร สาคร (2564)** ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เพอร์ซิเดนซ์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยค้ำจุน ด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านการบริหารนโยบายและการบริหารงาน ด้านสถานะอาชีพ

ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และ ด้านอนาคตที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยข้างต้นกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ภาพรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทิศทางเดียวกัน

#### 5.4.2 แนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ภาพรวมของความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่ามีความสำคัญในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกข้อมีความสำคัญในระดับ มาก ทั้งนี้ ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ **ชาญ สวัสดิ์สาสิทธิ์ (2539 อ้างถึงใน กนกวรรณ ปิ่นแก้ว, 2561)** ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายวิธีโดยวิธีที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับและนิยมกันอย่างมากทั้งในภาครัฐและเอกชน คือ การฝึกอบรม โดยการฝึกอบรมคือกระบวนการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญและทัศนคติของบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ความชำนาญ (Skill) และคุณลักษณะภายใน (Attribute) เพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันอย่างสัมฤทธิ์ผล มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในอนาคต

เมื่อจำแนกตามแนวทางในการเพิ่มศักยภาพฯแต่ละด้าน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

5.4.2.1 ด้านยุทธศาสตร์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยข้อ “มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็นของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ **จุมพล พูลภัทรชีวิน และ รัตน์ ตุงคสวัสดิ์ (2542)** กล่าวว่า หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย คือ การเลือกรูปแบบของนโยบายจะต้องแสดงให้เห็นทิศทางการปฏิบัติ เข้าใจง่าย ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง สอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ **อลิษา รูปสังข์ (2561)** ที่ได้ศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า อภิปรายผลการวิจัย ด้านที่ 1 การกำหนดนโยบายถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการกำหนดนโยบายจะต้องมีการทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายต้องสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ตรงกับความต้องการของประเทศ

5.4.2.2 ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ย ในระดับ มาก โดยข้อ “มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายในทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี”

มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ **พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557 อ้างถึงใน ธนาภรณ์ บุญทอง,2561)** ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุข จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการประชุมอบรมพัฒนา การฝึกปฏิบัติและการศึกษาดูงาน ทั้งการศึกษาด้วยตนเอง และหน่วยงานสนับสนุนในการพัฒนา ซึ่งการดำเนินการพัฒนาเป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพสูงขึ้นและสอดคล้องกับ **นลินี พานสายตา และ ประวีณา คาไซ (2560)** ที่ได้ทำการศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมและความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยดุสิตธานี พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของวิทยาลัยดุสิตธานี มีความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาด้านหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านรูปแบบการจัดอบรมและพัฒนา อยู่ในระดับต้องการมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา กับความคาดหวังที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยดุสิตธานี พบว่า ความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านตำแหน่ง/หน้าที่/ความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.4.2.3 ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า มีความสำคัญในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าเฉลี่ยในระดับ มาก โดยข้อ “โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับ จัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ **จรรยา ชุมพงศ์ (2563)** ได้กล่าวว่า โครงการ เป็นงานที่หน่วยงานจัดทำขึ้นโดยมีการกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินงาน และวงเงินงบประมาณที่แน่นอน เพื่อดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน หรือเกิดประโยชน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดผลผลิตของโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจของหน่วยงานที่กำหนด หรือสอดคล้องตามกฎหมาย หรือนโยบายของรัฐบาล สามารถวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ โดยอ้างอิงจากที่สำนักงานงบประมาณกำหนดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินการและการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณจะต้องกำหนดตัวชี้วัดและระบุค่าเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับคู่มือการติดตามและประเมินผลตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงาน **ปลัดกระทรวงการคลัง (2557)** ได้ให้หลักการกำหนดหรือการสร้างตัวชี้วัดที่ดี ว่า ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องมีคำอธิบายหรือการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นข้อความที่ชัดเจน สามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ควรนำวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินผลมากำหนดเป็นตัวชี้วัด ซึ่งในแบบฟอร์มการประเมินโครงการควรมีหัวข้อประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรในแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการ ซึ่งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรของโครงการ ถือเป็นหนึ่งในทรัพยากรหลักในการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

5.4.2.4 ด้านการบริหารจัดการองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับ มาก โดยข้อ “นโยบายของผู้บริหารควรมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่า” มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด สอดคล้องกับ **นันทนา ศรีชัยมูล (2559)** ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่า แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดทำกรอบงบประมาณระยะปานกลาง 3-5 ปี โดยการนำข้อมูลที่ผ่านมาจัดการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนงบประมาณ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องถ่ายทอดนโยบายให้ชัดเจนสู่ผู้ปฏิบัติอย่างชัดเจน และจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะปานกลางที่สอดคล้องกับนโยบาย ถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติการ เช่นเดียวกับ **พระมหาผดุงศักดิ์ สันยศติทัตน์ (2562)** ที่ได้ศึกษานโยบายการบริหารองค์กรแนวใหม่กับกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวว่า “...การกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กรต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติและดำเนินการได้จริงนั้น เป็นส่วนงานหรือภาระสำคัญของผู้บริหารองค์กรทุกคน ที่จะต้องเข้าร่วมกันจัดทำและปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้...”

## 5.5 ข้อเสนอแนะการวิจัย

### 5.5.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรมีการนำผลการวิจัยไปพิจารณาและดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณฯ โดยมีการกำหนด/ศึกษา นโยบายและยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ โดยคำนึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับชาติ และนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ ตามบริบทปัจจุบันของสำนักงานงบประมาณที่ได้กำหนดไว้

2) ควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ได้รับมหาวิทยาลัยฯจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามที่เสนอขอ โดยพิจารณาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ อย่างละเอียด พิจารณาในหลายมุม และนำผลการวิจัยมาประยุกต์ประกอบการพิจารณา และสอบถามความต้องการ/ความคิดเห็น อย่างละเอียดจากผู้ที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ของปัญหามากที่สุด

3) การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านดังกล่าวซึ่งจำนวนอาจไม่มากพอ อาจส่งผลให้มีข้อคิดเห็นในวงจำกัด หากนำไปอ้างอิงควรพิจารณาจากกลุ่มเป้าหมายอย่างละเอียดอีกครั้ง

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรวิจัยอย่างละเอียดในเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติม หากต้องการข้อมูลเชิงลึก และหาความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปร
- 2) ควรเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่าง แบ่งประเภทของกลุ่มตัวอย่าง นำผลการวิจัยของแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์ และพิจารณาผลที่ได้อีกครั้ง



## บรรณานุกรม

- กรมประมง . (2561). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2552). *การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.m-society.go.th/document/news/news\\_1277.doc](http://www.m-society.go.th/document/news/news_1277.doc)
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2560). *นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 – 2570*. เข้าถึงได้จาก [https://backend.tsri.or.th/files/trf/2/docs/Policy\\_and\\_Strategy\\_of\\_Thailand\\_HESI\\_2563-2570\\_and\\_Thailand\\_SRI\\_Plan\\_2563-2565.pdf](https://backend.tsri.or.th/files/trf/2/docs/Policy_and_Strategy_of_Thailand_HESI_2563-2570_and_Thailand_SRI_Plan_2563-2565.pdf)
- กฤษณี มหาวิทยาลัย. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. *วารสารจดหมายข่าว สป.มท.* 16(155), 28-33.
- กองกฎหมายและระเบียบ. (2563). *คำอธิบายสรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561*. สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี : พฤศจิกายน 2563
- กองนโยบายและแผน. (2563). *รายงานประจำปี 2563*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กองนโยบายและแผน. (2564). *แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. จาก <https://www.rmutp.ac.th/web2561/wp-content/uploads/2020/06/action-plan-63-3-years-2563-2565.pdf>
- กองนโยบายและแผน. (2564). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- กองนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตร. (2561). *องค์ประกอบของยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก <http://km.oae.go.th/index.php/strategic1-m/2561-stra1/399-2018-08-23-10-02-54>
- กองแผนงาน . (2552). *วิวัฒนาการงบประมาณแผ่นดิน*. เรียกใช้เมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2564 จาก กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: [https://english.constitutionalcourt.or.th/occ\\_web/ewt\\_dl\\_link.php?nid=1263](https://english.constitutionalcourt.or.th/occ_web/ewt_dl_link.php?nid=1263)

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2552. *วิวัฒนาการงบประมาณแผ่นดิน*. เรียกใช้เมื่อ 15 มีนาคม 2564 จาก <http://www.plan.msu.ac.th/kmpln/KMDetails.php?stat=read&kmid=49&group=12#>
- การประปาส่วนภูมิภาค เขต1. (2555). *รู้จัก HPO (HighPerformance Organization)*. เรียกใช้เมื่อ 11 พฤษภาคม 2564 จาก <https://reg1.pwa.co.th/km/?p=33>
- กิริติ ยศยิ่งยง.*การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก๊อปปี, 2549)
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ฐนันดรศักดิ์ บวรนนทกุล. (2557). การเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, ปีที่6(ฉบับที่2), หน้า 187
- ณรงค์ อินทชาติ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล*. งานวิจัยหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๐ .วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ณรงค์ อินทชาติ. 2561. *การพัฒนาภาวะผู้นำระดับยุทธศาสตร์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี ของรัฐบาล*. การวิจัยวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2558). *การจัดทำยุทธศาสตร์ Strategic Planning*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คณะรัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา. (2557). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม*. เอกสารวิชาการ. สถาบันรัฐธรรมนุศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
- เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา. (2557). *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม*. สถาบันรัฐธรรมนุศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา. (2557). เอกสารการอบรมหลักสูตร “หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย ” รุ่นที่ 2. วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ. สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- เดชาภิวัฒน์ ณ สงขลา. 2557. *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ตามหลักนิติธรรม. เอกสารการอบรมหลักสูตร “หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย” รุ่นที่ 2.* วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์.เอกสารวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ.* กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- นภัสกร ชาญณรงค์. (2553), *ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์.* เรียกใช้เมื่อ 25 มกราคม 2564 จาก <https://www.gotoknow.org/posts/233355>.
- นันทนา ศรีชัยมูล. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.* วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- นันทินิตย์ นวลมณี. (2560). *การเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ.* เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- นันทินิตย์ นวลมณี. 2560. *เอกสารวิชาการหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการธิการ. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.* สืบค้นจาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=43967](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=43967)
- ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2560). องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน. *Veridian E-Journal*, (10), 1503.
- ปราณี บำเพ็ญดี. (2556). *การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการประยุกต์. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- ปาริตา ศุภการกำจร, อัมเรศ เนตาสีทธิ และสุรพล บัวพิมพ์. (2556). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ: องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง*. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒนบุรี อัฐวงศ์ และ จิตารีย์ วงศ์สูง, (2560). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตภาคเหนือ.วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร. ปีที่4(ฉบับที่ 1).*
- พีรศุขม์ วัฒนพงศ์พิทักษ์. (2558). *ศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคประชาชนในการจัดการภัยพิบัติ : กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลรำแดง อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เพชรน้อย ม่วงงาม (2539). *ศักยภาพของชุมชน : กรณีการจัดตั้งหมู่บ้านปลอดภัยจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- มณฑิรา ยืนนาน. (2544). *ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลและประชาชนในการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรม : กรณีศึกษาตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี*. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, (2564), *ประวัติ โครงสร้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. จาก <https://www.rmutp.ac.th/ประวัติ-โครงสร้าง>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา กองนโยบายและแผน. (2552). *กรอบแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553-2555*. พระนครศรีอยุธยา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. (ม.ป.ป.). *คู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก [https://plan.pbru.ac.th/ejournal/J\\_file20150305182625.pdf](https://plan.pbru.ac.th/ejournal/J_file20150305182625.pdf)

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา. (ม.ป.ป.). **งบประมาณแผ่นดิน**. เรียกใช้เมื่อ 25 มกราคม 2564 จาก <http://oservice.skru.ac.th/ebookft/260/chapter6.pdf>
- มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (ม.ป.ป.). **การวางแผนกลยุทธ์**. เรียกใช้เมื่อ กุมภาพันธ์ 2564 จาก [http://www.ubu.ac.th/web/files\\_up/32f2018090611381984.doc](http://www.ubu.ac.th/web/files_up/32f2018090611381984.doc)
- มานพ ประवालัญญกร. (2551). **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในกระบวนการบริหารงบประมาณของเทศบาลเมืองเลย อำเภอเมือง จังหวัดเลย**. รายงานวิจัย. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ไมตรี อินตรียะ. (2561). วิเคราะห์แนวการพัฒนาชุมชน. **วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช** , 8(1) ,4-5.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). **พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา**. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/057/T\\_0054.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/057/T_0054.PDF)
- ราชกิจจานุเบกษา. (2564). **การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)**. เข้าถึงได้จาก [http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/044/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2564/E/044/T_0001.PDF)
- ราชบัณฑิตสถาน. (2538). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2538**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- วนิดา สัจพันโรจน์. (2550). **เศรษฐศาสตร์การเมืองว่าด้วยการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินของไทย ระหว่าง ปี พ.ศ. 2504-2549**. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรเดช จันทรศร. (2543). **การนำนโยบายไปปฏิบัติ. เอกสารการสอนชุดวิชา นโยบายสาธารณะ และการวางแผน หน่วยที่ 1-7**. (พิมพ์ครั้งที่17). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การ**. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2564). *กลยุทธ์*. เรียกใช้เมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564 จาก [https://th.wikipedia.org/wiki/กลยุทธ์#cite\\_note-test-1](https://th.wikipedia.org/wiki/กลยุทธ์#cite_note-test-1)
- วิกิพีเดีย. (2564). “*งบประมาณแผ่นดินของไทย*” เรียกใช้เมื่อ 25 มกราคม 2564 จาก <https://th.wikipedia.org/wik/งบประมาณแผ่นดินของไทย>
- วิเชียร ไทยเจริญ. (2561). การจัดการดูแลสุขภาพของผู้สูงอายุบ้านปากนคร อำเภอเมือง จังหวัด นครศรีธรรมราช. *วารสารสังคมมนุษย์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. มหาวิทยาลัย ราชภัฏนครศรีธรรมราช, 8(2), 9
- ศิริพร ศิริผล. (2560). “*การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีการ เบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร*” ค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย รามคำแหง.
- ศิริพร ศิริผล. (2560). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กรณีการ เบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร*. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนธิรัตน์ อุ๋นใจ. (2547). *การศึกษาแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และ เขต2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สนธิรัตน์ อุ๋นใจ. 2547. *การศึกษาแนวทางการวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต1 และ เขต2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- สมควร ทรัพย์บำรุง. (2553). *เขาเขียนแผนกลยุทธ์กันอย่างไร*. เรียกใช้เมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2564 จาก <https://somkuansub.wordpress.com/2010/12/09/เขาเขียนแผนกลยุทธ์กันอ/>
- ส่องแสง สังขพิทักษ์. (2548). *กระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานงบประมาณ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักกฎหมายและระเบียบ สำนักงบประมาณ, 2563. **หลักการจำแนกประเภทรายจ่าย ตามงบประมาณ.** เข้าถึงได้จาก [http://203.157.7.98/audit/fileupload\\_doc/2020-02-17-45-20-5193720.pdf](http://203.157.7.98/audit/fileupload_doc/2020-02-17-45-20-5193720.pdf)
- สำนักกฎหมายและระเบียบ สำนักงบประมาณ. (2563). **หลักการจำแนกประเภทรายจ่าย ตามงบประมาณ.** เข้าถึงได้จาก สำนักกฎหมายและระเบียบ:  
[http://203.157.7.98/audit/fileupload\\_doc/2020-02-17-45-20-5193720.pdf](http://203.157.7.98/audit/fileupload_doc/2020-02-17-45-20-5193720.pdf)
- สำนักงบประมาณ. (2548). กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย : กรณีวิเคราะห์จากคำแปรญัตติ คำชี้แจง และข้อสังเกตจากการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. ใน สำนักงบประมาณ, **เอกสารวิชาการกฎหมาย ลำดับที่ 1/2548.**
- สำนักงบประมาณ. 2548. กฎหมายว่าด้วยงบประมาณรายจ่าย : กรณีวิเคราะห์จากคำแปรญัตติ คำชี้แจง และข้อสังเกตจากการพิจารณา ร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. **เอกสารวิชาการกฎหมาย ลำดับที่ 1/2548.** สำนักงบประมาณ
- สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). **คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.** เข้าถึงได้จาก  
<https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parbudget/download/article/1manual.pdf>
- สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. 2560. **คู่มือสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.** เข้าถึงได้จาก  
<https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parbudget/download/article/1manual.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง.** เรียกใช้เมื่อ 25 มีนาคม 2564 จาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

## บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.hed.go.th/menuHome/file/122>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. (ม.ป.ป.). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง*. เข้าถึงได้จาก <https://palad.mof.go.th/storage/palad/files/S50vSSQOMjvRRvqyUyNxtzgXRvBAWa2pGU4G6fFy.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ . (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (ฉบับย่อ)*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)*. เข้าถึงได้จาก สำนักงานสภาพัฒนาการ  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/05-การท่องเที่ยว.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ประเด็น พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)*. เข้าถึงได้จาก สำนักงาน  
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/06-พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์  
ชาติ ประเด็น ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)*. เข้าถึงได้จาก  
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/11ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ประเด็น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)*. เข้าถึงได้จาก สำนักงาน  
สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/23-การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ  
ประเด็น ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)*. เข้าถึงได้จาก  
<http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/11ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต.pdf>



### บรรณานุกรม(ต่อ)

- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**. เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/12-การพัฒนาการเรียนรู้.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**. เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/23-การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. . (2561). **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)**. เข้าถึงได้จาก สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/12-การพัฒนาการเรียนรู้.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. 2561. **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)** เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/05-การท่องเที่ยว.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. 2561. **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)** เข้าถึงได้จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/06-พื้นที่และเมืองน่าอยู่ อัจฉริยะ.pdf>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. 2561. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐ (ฉบับย่อ)**. เข้าถึงได้จาก [https://drive.google.com/file/d/12scnWUn0XxmgoxpJ\\_b1CrLILbkMqATaF/view](https://drive.google.com/file/d/12scnWUn0XxmgoxpJ_b1CrLILbkMqATaF/view)
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2561). **คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สำนักนโยบายและแผน. (2561). **คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด มหาชน
- สุทธธัญญา โอบอ้อม. (2557). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
- สุภาพร ศรีษะเนตร. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- สุกรมงคล นิมจิตต์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศึกษายุคสูง. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, ปีที่9(ฉบับที่2).
- สุรุฑฒิ ตังดี. (2558). *การศึกษาการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยนาท*. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 (เดือนกันยายน – เดือนธันวาคม พ.ศ. 2558). 115.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). *ยุทธศาสตร์คืออะไร*. เรียกใช้เมื่อ 30 มกราคม 2564 จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/nakamonTH/>
- อรรธรณ ปฎิมาประกร. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงบประมาณของเจ้าหน้าที่งบประมาณกองบัญชาการ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- อัญชลี จวงจันทร์. (ม.ป.ป.). *งบประมาณรายจ่ายของแผ่นดิน*. เรียกใช้เมื่อ 25 มกราคม 2564 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=งบประมาณรายจ่ายของแผ่นดิน>
- Bennis, W. G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. Mass: Addison-Wesley

### บรรณานุกรม(ต่อ)

- Bryson, J. M. (1997). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening Organization Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones. (2009). *Strategic Management An Integrated Approach*. Cengage South-Western.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Harington, H. (1996). *High Performance Benchmarking-20 Step to Success*. New York: McGraw-Hill.
- Holbeche, Linda. (2004). *HR and the highPerformance Organization*. Strategic HR Review. Vol.5 No. 2.
- Huselid, M. A. (1993). *The Impact of Enviromental Volatility on Human Resource Planning and Stratergic Human Resource Management*. Human Resource Planning, 16(3), 35-51.
- Johnson G., and Scholes K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*. New York: McKinsey & Company, Inc
- Lau Ron. (2003). *A formative study on the Budget Process at Urban University of Medicine (Cakifornia)*. Dissertation Abstracts International. USA.
- Miller, L. M. (1998). *The high-performance organization an assessment of virtues and values prepared for Organizations. The CEO reports*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Paveljack, Jane, L. (1995). *Teacher's Knowledge of School Budget Development*. Thesis, MS.D' Youville Collage. Dissertation Abstracts Internation.

**บรรณานุกรม(ต่อ)**

- Thongsawad, S., & Jorajit, S. (2013). *Synthesis of Research Related to Factors Influencing Hatyai Effectiveness of Education Management*. Conference Paper Presented in the 4<sup>th</sup> National and International Conference, 10: 338 - 348. (in Thai)

ภาคผนวก  
ภาพโปสเตอร์เพื่อประชาสัมพันธ์

## การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

*A Study of Strategic Plan for Budget Potential Development:  
Case Study Rajamangala University of Technology Phra Nakhon.*

พิรุฬห์ภัค เบตรสิบสาย, สุทัตดา ทรงเดช, ยุวัฒน์นันท์ ศตพลธรรัตน์  
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง 2) เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ 3) เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ และ 4) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 ส่วนแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่ามีความสำคัญในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.24 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย 4.38

ดังนั้น การพิจารณาทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรนำมาพิจารณาปรับปรุงอย่างเร่งด่วน มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาอย่างแท้จริง รองรับการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้ตรงกับความต้องการตามยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละปี รวมถึงมีการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นประจำ

ปัจจัยที่ส่งผล ต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วย ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68	แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยว่า มีความสำคัญในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.24
<b>ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์</b> มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง	<b>ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม</b> มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายใน ทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการ เพื่อเสนอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี
<b>ด้านบุคลากร</b> บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<b>ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์</b> มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็น ของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต
<b>ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b> นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ	<b>ด้านการติดตาม วิเคราะห์และประเมินผลโครงการ</b> โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสมกับงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
<b>ด้านโครงการที่เสนอขอของงบประมาณ</b> โครงการที่เสนอขอของงบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปี	<b>ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b> นโยบายของผู้บริหารควรมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่า

ภาคผนวก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามสำหรับโครงการวิจัยสถาบัน

### เรื่อง

การศึกษาแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพงบประมาณรายจ่ายประจำปี  
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

### ผู้วิจัย

1. นางสาวพิรุฬห์ภาค เนตรสีบสาย
2. นางสาวสุทัตตา ทรงเดช
3. ว่าที่ ร.ต.ยุรวุฒินันท์ ศตพลธรรัตน์

---

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้สร้างขึ้น เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ โดย แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม



### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

เพศ  ชาย  หญิง

อายุ  20 - 30 ปี  31 - 40 ปี  41 - 60 ปี

ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

สายงานที่ปฏิบัติ  สายวิชาการ  สายสนับสนุน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

คะแนน	5	4	3	2	1
เห็นด้วยในระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร	เห็นด้วยในระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>2.1 ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์</b>					
- มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ ที่สามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างตรงประเด็นและสามารถตอบโจทย์บริบทของประเทศได้อย่างครอบคลุม					
- มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ในประเด็นที่สำคัญหรือในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง					
- นโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ					
- ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม สามารถนำไปต่อบัดดัชนีชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้					
<b>2.2 ด้านโครงการที่เสนอของบประมาณ</b>					
- มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายในหรือหัวหน้าโครงการให้ทราบถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มความสำเร็จในการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอของบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี					
- โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ตามแผนงาน/ยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณ หรือความต้องการของประเทศในแต่ละปี					
- โครงการที่เสนอของบประมาณฯ มีความแปลกใหม่ ทำทนายความสามารถ และใช้ทรัพยากรของหน่วยงานได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสม สร้างความน่าดึงดูดให้กับผู้สนับสนุนงบประมาณ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณได้					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ	เห็นด้วยในระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>2.3 ด้านบุคลากร</b>					
- หัวหน้าโครงการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในบริบท/แนวโน้มความต้องการของประเทศและยุทธศาสตร์จัดสรรในแต่ละปีงบประมาณ					
- บุคลากรผู้ประสานงานด้านแผนฯ ของหน่วยงาน มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
- หน่วยงานมีจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านแผนงาน/ยุทธศาสตร์เพียงพอ					
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการพัฒนา มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ มีความพร้อมที่จะศึกษาความเปลี่ยนแปลงของบริบทประเทศ					
<b>2.4 ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b>					
- ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีการสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกัน					
- นโยบายของผู้บริหารมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตามที่เสนอขอ					
- การบริหารจัดการองค์กรมีแนวทางหรือรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิม มีความยืดหยุ่น เป็นปัจจุบัน และถูกต้องเหมาะสม					

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นต่อแนวทางในการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ฯ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ดังนี้

คะแนน	5	4	3	2	1
เห็นว่ามีค่าสำคัญในระดับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ฯ	เห็นว่ามีค่าสำคัญ ในระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>3.1 ด้านยุทธศาสตร์</b>					
- มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มความน่าจะเป็นของยุทธศาสตร์จัดสรรที่จะถูกกำหนดในอนาคต					
- มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม อยู่บนหลักความเป็นจริง มีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายชัดเจน ทันสมัย ตอบโจทย์บริบทของประเทศ					
- มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หน่วยงานในสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันเป็นประจำ					
- ดัชนีชี้วัดของยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีความเหมาะสม สามารถนำไปอ้างอิงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเสนอของงบประมาณด้านอื่นๆได้					
<b>3.2 ด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้/ฝึกอบรม</b>					
- มหาวิทยาลัยควรถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับหน่วยงานภายใน ทราบถึงแนวโน้มความสำเร็จ/ความน่าจะเป็นในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของงบประมาณฯ ตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี					
- มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรในงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้					
- มหาวิทยาลัยควรฝึกอบรมบุคลากรด้านแผนฯ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องของบริบทของสังคม การศึกษา รวมถึงบริบทสำคัญอื่นๆในอนาคต เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มบริบทและแนวทางที่เหมาะสมกับความต้องการในอนาคตได้					

แนวทางในการเพิ่มศักยภาพ เพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ฯ	เห็นว่ามีความสำคัญ ในระดับ				
	5	4	3	2	1
<b>3.3 ด้านการติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการ</b>					
- โครงการมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร สามารถวัดผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
- มหาวิทยาลัยมีการกำกับติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลโครงการที่ชัดเจน มีมาตรฐาน สามารถนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ต่อยอดได้					
- มหาวิทยาลัยมีการนำผลการประเมินผลโครงการที่ผ่านมา หรือโครงการที่เกี่ยวข้อง มาพิจารณาอนุมัติโครงการที่เสนอของงบประมาณฯ ในปีถัดไป					
<b>3.4 ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b>					
- นโยบายของผู้บริหารมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของประเทศ เป็นสากล มีความยืดหยุ่น เหมาะสม และคุ้มค่า					
- มหาวิทยาลัยมีการจัดการข้อมูลที่ดี เป็นระบบ มีความปลอดภัยและครอบคลุม ทั่วองค์กร					
- มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุผลตัวชี้วัดโครงการ สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวพิรุฬห์ภัค เนตรสีบสาย
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤษภาคม 2533
ประวัติการศึกษา	
ระดับปริญญาโท	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2557
ระดับปริญญาตรี	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ประยุกต์-มัลติมีเดีย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2555
ประวัติการทำงาน	
ปี 2555 - 2557	พนักงานวางแผนการขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ภายในประเทศ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2557 - 2558	เลขานุการผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี
ปี 2558 - 2559	ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2559 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวพิรุฬห์ภักดิ์ เนตรสีบสาย
วัน เดือน ปี เกิด	16 พฤษภาคม 2533
ประวัติการศึกษา	
ระดับปริญญาโท	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2557
ระดับปริญญาตรี	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ประยุกต์-มัลติมีเดีย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปี 2555
ประวัติการทำงาน	
ปี 2555 - 2557	พนักงานวางแผนการขายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ภายในประเทศ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2557 - 2558	เลขานุการผู้อำนวยการ โรงเรียนศึกษานารี
ปี 2558 - 2559	ผู้ช่วยผู้จัดการ บริษัท J.J. Gifts & Toys จำกัด
ปี 2559 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ประสบการณ์การทำวิจัย	
ปี 2560	หัวหน้าโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล
ปี 2563	หัวหน้าโครงการวิจัยสถาบัน เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้ นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลพระนคร ไม่สำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลา ที่หลักสูตรกำหนด

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวสุทัตตา ทรงเดช
วัน เดือน ปี เกิด	20 มิถุนายน 2530
ประวัติการศึกษา	
ระดับปริญญาโท	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2560
ระดับปริญญาตรี	รัฐศาสตรบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2556 วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีอาหาร) สาขาวิชาเทคโนโลยีอาหาร สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปี 2552
ประวัติการทำงาน	
ปี 2552 - 2558	ผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant) ห้องปฏิบัติการ Health and Beauty Research Laboratory ภายใต้ การดูแลของ รศ.ดร. มาโนชญ์ สุธีร์วัฒนานนท์ อาจารย์ ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีอาหาร มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี
ปี 2558 - 2560	นักจัดการงานทั่วไป กลุ่มงานพัฒนากฎหมาย สำนักกฎหมายการแพทย์ กรมการแพทย์
ปี 2560 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน งานติดตามและประเมินผล กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	ว่าที่ร้อยตรียุรวุฒินันท์ ศตพลธรรัตน์
วัน เดือน ปี เกิด	14 กุมภาพันธ์ 2533
ประวัติการศึกษา	
ระดับปริญญาโท	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สาขา นโยบายสาธารณะและการจัดการเชิงกลยุทธ์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปี 2559
ระดับปริญญาตรี	คณะบริหารธุรกิจ สาขาภาษาอังกฤษธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ปี 2555
ประวัติการทำงาน	
ปี 2555 - 2557	พนักงานบริการห้องพัก โรงแรมเรเนซองส์ กรุงเทพฯ ราชประสงค์
ปี 2559 - 2560	พนักงานบริการห้องพัก โรงแรม แบงค็อก แมริออท มาร์คีส์ ควีนส์ปาร์ค
ปี 2560 - ปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร