

รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร
(Executive Summary Report)

โครงการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุง
ระบบการปฏิบัติงานสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561)

เสนอต่อ
สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิดา	แหล่มตระกูล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารณา	โกวิทยางกูร
อาจารย์ ดร.เยาวทิwa	นามคุณ
อาจารย์ ดร.เกศนีย์	อินอ้าย
อาจารย์ ดร.พงศ์วัชร	พองกันทา
อาจารย์เศรษฐวิชัย	ชโนวรรณ
อาจารย์เบญจมาศ	พุทธิมา
อาจารย์วิทเอก	สว่างจิตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
พ.ศ. 2562

คำนำ

รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำหรับประกอบการพิจารณา นำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน ตามความมุ่งหมายของการประเมินในครั้งนี้

คณะผู้ประเมินขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ที่ให้ความอนุเคราะห์อย่างยิ่งในการดำเนินงานประเมินมาโดยตลอด หากมีข้อเสนอแนะประการใด ที่จะช่วยให้การประเมินครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะผู้ประเมินยินดีน้อมรับเพื่อนำไปปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยความขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คณะผู้ประเมิน

ธันวาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ค
บทนำ.....	1
ตอนที่ 1 ผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)	
ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กร ตามวัตถุประสงค์	
การจัดตั้งของสถาบัน ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561).....	2
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)....	2
ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน).....	6
การพัฒนาองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วง	
ระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561) เปรียบเทียบกับเป้าหมาย	
การพัฒนาระบบราชการ 4.0.....	14
ตอนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)	
ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564).....	24
ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การวิจัย (ปี พ.ศ. 2560-2561).....	24
ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การสนับสนุนงานโครงการหลวงและพัฒนา	
พื้นที่สูงแบบโครงการหลวง (ปี พ.ศ. 2560-2561).....	25
ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานหลวงราชพฤกษ์เป็นแหล่งเรียนรู้	
(ปี พ.ศ. 2560-2561).....	26
ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร (ปี พ.ศ. 2560-2561)...	26
ตอนที่ 3 ผลการถอดบทเรียนความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายสูงสุด	
ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561).....	27
ผลการถอดบทเรียนความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายสูงสุด.....	27
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง	
(องค์การมหาชน).....	29
ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนา	
พื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561)	
รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับปรับปรุงและพัฒนา	
การดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์.....	31

บทนำ

รายงานการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปี (พ.ศ. 2559-2561) ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้สารสนเทศในการปรับปรุงและพัฒนางานตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งและภารกิจหลักของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) สำหรับเตรียมความพร้อมก้าวเข้าสู่องค์กรที่มีคุณภาพการบริหารจัดการเป็นเลิศ ในยุคประเทศไทย 4.0 รวมทั้งเพื่อการขยายผลความสำเร็จของโครงการหลวงและโครงการพัฒนาพื้นที่สูงอื่น ๆ ต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของสถาบัน ในช่วงระยะเวลา 3 ปี งบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561)
2. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)
3. เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายสูงสุด รวมถึงปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561)
4. เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์

การประเมินดำเนินการภายในระยะเวลา 8 เดือน นับตั้งแต่วันที่ทำสัญญา คือ 10 พฤษภาคม 2562 ถึง 4 มกราคม 2563 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งลงพื้นที่ ดังนี้

1. ศูนย์พัฒนาโครงการหลวง จำนวน 10 แห่ง
2. โครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง จำนวน 16 แห่ง
3. โครงการขยายผลโครงการหลวงเพื่อลดปัญหาการปลูกฝิ่นอย่างยั่งยืน จำนวน 2 แห่ง
4. โครงการรักษาน้ำเพื่อพระแม่ของแผ่นดิน จำนวน 1 แห่ง
5. ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (ศศช.) จำนวน 1 แห่ง และ
6. อุทยานหลวงราชพฤกษ์ จำนวน 1 แห่ง

รวมทั้งสิ้นจำนวน 31 แห่ง เพื่อสำรวจตามสภาพจริง สอบถาม และสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ตลอดจนเกษตรกรหรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่บุคลากรของสถาบัน นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ถอดบทเรียนและสังเคราะห์ข้อสรุป

ผลการประเมินสรุปได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กร ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งของสถาบัน ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561)

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) (ฉบับที่ 2) โดยการแสดงข้อเท็จจริงในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์ดำเนินงานของสถาบันกับนโยบายรัฐบาล และเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ใน 3 มิติ ได้แก่ ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open and Connectedness Government) การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centric) และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart and High Performance) ผลการประเมินแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

1) การดำเนินงานที่บรรลุตามตัวชี้วัดเชิงคุณภาพตามแผนยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ	ปีงบประมาณ 2559		ปีงบประมาณ 2560		ปีงบประมาณ 2561	
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
1. ร้อยละความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนงานของโครงการวิจัย	90	99.46	90	99.98	90	100.00
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการที่สนับสนุนงานโครงการหลวง	85	100.00	90	97.89	90	99.10
3. ร้อยละการพัฒนาอุทยานหลวงราชพฤกษ์	85	85.33	100	100.00	100	99.64
4. ร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (การบริหารและพัฒนาองค์กร)	100	94.22	100	95.29	100	97.40

ที่มา: แผนปฏิบัติการประจำปีและรายงานประจำปี

ผลการดำเนินงานบรรลุตามตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ ในช่วงระยะเวลา 3 ปี ตามแผนงบประมาณปี พ.ศ. 2559-2561 ทุกตัวชี้วัด ยกเว้นร้อยละการเบิกจ่ายตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (การบริหารและพัฒนาองค์กร)

2) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานที่ได้รับจัดสรรในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

การจัดสรร	งบประมาณปี 2559			งบประมาณปี 2560			งบประมาณปี 2561		
	แผน	ผล	เปรียบเทียบ	แผน	ผล	เปรียบเทียบ	แผน	ผล	เปรียบเทียบ
1. งบบุคลากร	84,153,500	77,840,746.89	คงเหลือ	88,403,800	84,058,271.58	คงเหลือ	78,221,800	78,221,799.36	คงเหลือ
2. งบดำเนินงาน	444,639,880	433,070,598	คงเหลือ	430,313,320	410,643,775.27	คงเหลือ	458,339,150	439,777,401.23	คงเหลือ
3. งบลงทุน	37,856,920	31,680,000	คงเหลือ	17,392,880	16,167,322.40	คงเหลือ	11,252,250	11,047,262.74	คงเหลือ
รวม	566,650,300	542,591,344.89	คงเหลือ (24,058,955.11)	536,110,000	510,869,369.25	คงเหลือ (25,240,630.75)	547,813,200	529,046,463.33	คงเหลือ (18,766,736.67)

ที่มา: รายงานประจำปี 2559-2561 และ ข้อมูลจากสำนักยุทธศาสตร์และแผน

การใช้งบประมาณในการดำเนินงานของสถาบันในช่วงระยะเวลา 3 ปี ตามแผนงบประมาณ ปี พ.ศ. 2559-2561 เป็นไปตามแผนจัดสรร ร้อยละ 100 ของการดำเนินงานตามแผนงบประมาณทั้งหมด โดยใช้งบประมาณไม่เกินจากที่ได้รับจัดสรรให้ในแต่ละงบ

3) การลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน

การดำเนินการ	การลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน (n=21)		
	มีการดำเนินการ (%)	ต้องดำเนินการเพิ่ม (%)	ไม่ทราบ (%)
1. มีเครือข่ายองค์กร และ/หรือ ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการแก่เกษตรกร	95.24	4.76	-
2. การแลกเปลี่ยนและจัดการข้อมูลของพื้นที่เป้าหมายร่วมกันทั้งระหว่างหน่วยงานในองค์กรและหน่วยงานเครือข่ายอื่น	71.43	28.57	-
3. การทำงานเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์จากพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายโดยไม่ต้องร้องขอ	85.71	14.29	-
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงส่วนงานทุกระดับในพื้นที่เป้าหมายเพื่อค้นหาสาเหตุ และแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างทันการณ์และสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้	71.43	28.57	-
5. การพัฒนาระบบการทำงานร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่เกษตรกร	95.24	4.76	-
6. ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม รอบรู้ในงานพร้อมที่จะดำเนินโครงการและแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้	71.43	28.57	-

การดำเนินการ	การลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อน ของการดำเนินงาน (n=21)		
	มีการ ดำเนินการ (%)	ต้องดำเนินการ เพิ่มเติม (%)	ไม่ทราบ (%)
7. การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานและติดตามรายงานผล อย่างรวดเร็ว ฉับไวและตอบสนองการบูรณาการการพัฒนา ในพื้นที่เป้าหมาย	52.38	47.62	-
ค่าเฉลี่ย	77.55	ไม่บรรลุเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ 80)	

ผลการประเมินการลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานตามการรับรู้ของบุคลากรในสถาบันเฉลี่ยเท่ากับ ร้อยละ 77.55 แม้ว่าผลการดำเนินการที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในภาพรวมไม่บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดร้อยละ 80 แต่ประเด็นที่มีผลการดำเนินการเกินร้อยละ 80 เป็นประเด็นที่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การทำงานในพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนประเด็นที่มีการดำเนินการในระดับน้อย เป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านพื้นที่และสัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่ครอบคลุมพื้นที่ห่างไกลและพื้นที่สูง ด้วยเหตุนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่า ผลการดำเนินการลดขั้นตอนและลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยควรมีการปรับปรุงเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

4) ความเหมาะสมของการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อการดำเนินงาน

การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	การประเมินความเหมาะสม ของการจัดสรรทรัพยากรบุคคล เพื่อการดำเนินงาน (n=21)		
	มีการ ดำเนินการ (%)	ต้องดำเนินการ เพิ่มเติม (%)	ไม่ทราบ (%)
1. มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย คุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน หน้าที่หลัก ระดับของตำแหน่งในโครงสร้าง ขององค์กรและตัวชี้วัดสำคัญแต่ละตำแหน่ง	76.19	23.81	-
2. องค์กรประกอบ/ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรมีความชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	76.19	23.81	-
3. มีโครงสร้างฐานเงินค่าตอบแทนและระยะเวลาที่แน่ชัดในการ พิจารณาฐานเงินค่าตอบแทน	66.67	33.33	-

การดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล	การประเมินความเหมาะสมของการจัดสรรทรัพยากรบุคคลเพื่อการดำเนินงาน (n=21)		
	มีการดำเนินการ (%)	ต้องดำเนินการเพิ่ม (%)	ไม่ทราบ (%)
4. มีกระบวนการรับสมัครที่ทันท่วงที เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง และเพื่อป้องกันผลกระทบต่อการให้บริการและการทำงานขององค์กร	76.19	23.81	-
5. มีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพียงพอและเหมาะสม	33.33	66.67	-
ค่าเฉลี่ย	65.71	ไม่บรรลุเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ 80)	

ผลการประเมินความเหมาะสมของการจัดสรรทรัพยากรบุคคลในการดำเนินงานเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 65.71 โดยไม่มีประเด็นใดมีจำนวนผู้ตอบเห็นว่าเหมาะสมเกินร้อยละ 80 ประเด็นที่บุคลากรเห็นว่ามีความเหมาะสมน้อยที่สุด คือ มีการจัดสรรสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพียงพอและเหมาะสม (ร้อยละ 33.33) เป็นเพราะการที่สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) เป็นองค์การมหาชนได้ถูกจำกัดอัตรากำลังเนื่องจากมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 20 มิ.ย. 2560 บุคลากรส่วนใหญ่จึงเป็นเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการ ทำให้สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ไม่สามารถจัดสรรสวัสดิการอย่างเต็มรูปแบบให้แก่บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริการได้ อย่างไรก็ตาม สถาบันมีการบริหารงานที่บูรณาการพันธกิจระหว่างหน่วยงานได้อย่างดีเยี่ยม ทุกฝ่ายต่างให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ไม่ละเลยงานที่แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ในฝ่ายตน จึงเกิดการระดมทรัพยากรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5) ความพึงพอใจในการดำเนินงานตามการรับรู้ของบุคลากร และเกษตรกร

บุคลากร (n = 21)		เกษตรกร (n = 62)	
ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ	ค่าเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
4.36	มากที่สุด	4.20	มากที่สุด

ผลสรุปการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานตามการรับรู้ของ บุคลากร และเกษตรกร ได้ผลการประเมินความพึงพอใจในทุกกลุ่มมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า 3.50 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้

2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

ผลการดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561) ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบัน 8 ประการ มีดังนี้

1) ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนางานโครงการหลวง

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. ร้อยละองค์ความรู้ จากงานวิจัย และการพัฒนา ที่เกษตรกรนำไป ใช้ประโยชน์และ เผยแพร่ (อย่าง กว้างขวาง)	≥ 60 %	100 %	-	-	-	-	✓	-	-
2. จำนวนผลงานวิจัย เพื่อสนับสนุนงาน โครงการหลวง และขยายผล องค์ความรู้ โครงการหลวง	35 เรื่อง	37 เรื่อง	-	-	-	-	✓	-	-
3. จำนวนองค์ความรู้ ในการเพิ่มผลผลิต และคุณภาพของ ผลผลิตเกษตร	-	-	6 เรื่อง	245 เรื่อง	6 เรื่อง	268 เรื่อง	-	✓	✓
4. ระดับความสำเร็จ ของสถาบันในการ สนับสนุนงาน โครงการหลวง	-	-	≥ 90 % โดยเฉลี่ย	100 %	≥ 90 % โดยเฉลี่ย	100 %	-	✓	✓

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
5. ระดับความสำเร็จ ในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติ การเชื่อมโยง ระบบการเรียนรู้ การเยี่ยมเยียน ให้คำปรึกษา และ ระบบการวาง แผนการผลิตและ การตลาดร่วมกับ มูลนิธิโครงการ หลวง	-	-	≥ 80 %	97.87 %	≥ 80 %	100 %	-	✓	✓
6. หลักสูตรการเรียนรู้ วิธีการปฏิบัติงาน ตามแนวทาง โครงการหลวง	-	-	1 หลักสูตร	6 หลักสูตร	-	-	-	✓	-

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จำนวน 6 ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์ โดยภาพรวมพบว่า ผลการประเมินเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ทุกตัวชี้วัด ซึ่งการดำเนินงานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนางานโครงการหลวง เป็นภารกิจหลักของสถาบัน ดังนั้น ทุกตัวชี้วัดจึงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับรูปธรรมในพื้นที่ที่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับการจัดตั้งตามวัตถุประสงค์ในการส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนางานโครงการหลวง

2) สนับสนุนการวิจัย รวบรวมและเก็บรักษาวัตถุกรรมใหม่ เสริมสร้างและรักษา
ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนรักษาคุณค่าของความหลากหลายทางชีวภาพบนพื้นที่สูง

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. ร้อยละความสำเร็จ ของแผนชุมชน ที่เกิดจาก กระบวนการ มีส่วนร่วมของ ชุมชนกับสถาบัน ที่มีกิจกรรม ของชุมชนบรรจุ ในแผนของ องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น	≥ 25 %	26.05 %	-	-	-	-	✓	-	-
2. จำนวนองค์ความรู้/ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้รับการรวบรวม อนุรักษ์ วิจัยและ พัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างประโยชน์ ต่อเศรษฐกิจชุมชน	-	-	2 เรื่อง	5 เรื่อง	2 เรื่อง	5 เรื่อง	-	✓	✓
3. ชุมชนหรือพื้นที่ ต้นแบบด้านระบบ เกษตรนิเวศพื้นที่สูง และ/หรือการอยู่ อาศัยร่วมกับป่าไม้ ได้อย่างยั่งยืน ใน พื้นที่โครงการ พัฒนาพื้นที่สูง แบบโครงการหลวง	-	-	-	-	2 ชุมชน/ พื้นที่	5 ชุมชน/ พื้นที่	-	-	✓

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
4. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงสามารถกำหนดเขตพื้นที่ควบคุมการบุกรุกป่า และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม	-	-	≥ 50 % ของชุมชนทั้งหมด	100 %	≥ 50 % ของชุมชนทั้งหมด	100 %	-	✓	✓
5. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงเป็นต้นแบบการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงจำนวน 90 ชุมชน	-	-	15 ชุมชน	20 ชุมชน	15 ชุมชน	8 ชุมชน	-	✓	×
6. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงที่มีความเข้มแข็งโดยสามารถจัดทำแผนชุมชนและการนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาได้	-	-	≥ 50 % ของชุมชนทั้งหมด	95.35 %	≥ 50 % ของชุมชนทั้งหมด	100 %	-	✓	✓

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 จำนวน 6 ตัวชี้วัด พบว่า มี 1 ตัวชี้วัด ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คือ เรื่องชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงเป็นต้นแบบการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงในปี 2561 ที่กำหนดตัวชี้วัดชุมชนต้นแบบไว้ 15 ชุมชน แต่ผลการดำเนินงานมีเพียง 8 ชุมชน อย่างไรก็ตามจากการดำเนินงานของสถาบัน ทำให้ได้รับรางวัลเลิศรัฐประจำปี 2562 ได้แก่ ผลงานชื่อ 1) แม่จิม : ชุมชนลดการเผาด้วยวิถีเกษตรตามแนวทางโครงการหลวง ได้รับรางวัลสาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทสัมฤทธิ์ผลประชาชนมีส่วนร่วม (Effective Change) ระดับดี และ 2) “คนสร้างป่า” ต้นแบบการ

พัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงผาหิ้ง-ศรีคีรีรักษ์ ได้รับรางวัลสาขาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประเภทสัมฤทธิ์ผลประชาชนมีส่วนร่วม (Effective Change) ระดับดี ซึ่งเป็นผลงานที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานในการพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูงอย่างมีประสิทธิภาพ และจะเป็นต้นแบบในการขยายผลไปยังชุมชนอื่นต่อไป

3) ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับมูลนิธิโครงการหลวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐและสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและการถ่ายทอดข้อมูลและเทคโนโลยีบนพื้นที่สูงที่เหมาะสมสู่ชุมชน

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้าน การวิจัยและพัฒนา ในระดับต่าง ๆ	≥ 7 เครือข่าย	7 เครือข่าย	-	-	-	-	✓	-	-

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 จำนวน 1 ตัวชี้วัด พบว่า มีประสิทธิผลเป็นไปตามตัวชี้วัด คือ เกิดเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ โดยการดำเนินงานในปี 2559 มีลักษณะเป็นการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกัน ส่วนปี 2561 มีจำนวนเครือข่ายต่างประเทศมากขึ้น ทั้งนี้วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นี้ จะสอดคล้องกับผลการดำเนินงานในวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ที่เน้นการทำงานด้านต่างประเทศมากกว่า

4) จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างครบวงจร เช่น ด้านการผลิต การตลาด มาตรฐานผลิตภัณฑ์การขนส่งสินค้า ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานงานและส่งเสริมการดำเนินการดังกล่าว

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. มีระบบฐานข้อมูล ที่ตอบรับการพัฒนา และปรับปรุง อย่างน้อย 5 ระบบ	-	-	1 ระบบ	2 ระบบ	1 ระบบ	2 ระบบ	-	✓	✓

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 จำนวน 1 ตัวชี้วัด พบว่า มีประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5) ร่วมมือและแลกเปลี่ยนการพัฒนาทางวิชาการด้านการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง
ในระดับนานาชาติ

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. จำนวนโครงการวิจัย/เครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาพื้นที่สูงกับหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศที่มีแผนปฏิวัติร่วมกัน	-	1 แผนงาน	-	1 เครือข่าย	1 เครือข่าย/ โครงการ	1 เครือข่าย	✓	✓	✓
2. ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนงานเกี่ยวกับด้านต่างประเทศ	-	1 แผนงาน	≥ 80 %	100 %	≥ 80 %	100 %	✓	✓	✓

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 จำนวน 2 ตัวชี้วัด พบว่า บรรลุเป้าหมายทุกตัวชี้วัด ทั้งนี้พบว่า การสร้างเครือข่ายเป็นทั้งเครือข่ายเดิมที่มีการต่อยอด และการสร้างเครือข่ายใหม่ รวมทั้งการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอผลงานวิชาการของสถาบัน โดยภาพรวมจึงบรรลุวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

6) ให้บริการด้านการให้คำปรึกษาและการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูงที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนา

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาและการถ่ายทอดความรู้ตามแนวทางโครงการหลวง	75,000 ราย	77,685 ราย	72,000 ราย	103,414 ราย	74,000 ราย	99,948 ราย	✓	✓	✓

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
2. รายได้ของเกษตรกร ที่เกิดขึ้นจาก การถ่ายทอด องค์ความรู้และ มีการนำไปใช้ ประโยชน์ในการ พัฒนาอาชีพ	-	217.28 ล้านบาท	120 ล้านบาท	247.18 ล้านบาท	140 ล้านบาท	318.06 ล้านบาท	✓	✓	✓

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 6 จำนวน 2 ตัวชี้วัด พบว่า โดยภาพรวมสะท้อนถึงผลการดำเนินงานที่เป็นรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น และจำนวนเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนา ซึ่งเห็นตัวแบบ/ตัวอย่างของเพื่อนเกษตรกร รวมทั้งการทำงานในแบบของเจ้าหน้าที่ของโครงการหลวงและสถาบัน ทำให้ผลการประเมินสะท้อนถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดได้

7) สนับสนุนและดำเนินการให้มีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสินค้าโครงการหลวง และสินค้าในโครงการของสถาบันจากหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งดำเนินการให้มีการจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. จำนวนผลิตภัณฑ์ จากการวิจัย และพัฒนา ความหลากหลาย ทางชีวภาพเพื่อใช้ ประโยชน์ในระดับ ชุมชน/เชิงพาณิชย์	-	4 ผลิตภัณฑ์	6 ผลิตภัณฑ์	7 ผลิตภัณฑ์	2 ผลิตภัณฑ์	7 ผลิตภัณฑ์	✓	✓	✓
2. จำนวนผลงานวิจัย ที่มีการยื่นขอจด ทรัพย์สินทางปัญญา	-	18 รายการ	≥ 10 เรื่อง	17 รายการ	≥ 10 เรื่อง	11 รายการ	✓	✓	✓

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 7 จำนวน 2 ตัวชี้วัด พบว่า โดยภาพรวมของการดำเนินงานมีประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8) จัดแสดงนิทรรศการด้านการเกษตร ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และด้านอื่น ๆ ดำเนินการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนทางด้านการเกษตรและวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ทางการเกษตรและการอนุรักษ์พันธุ์พืช อันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

ตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์	2559		2560		2561		ผลการประเมิน		
	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	2559	2560	2561
1. รายได้ของอุทยาน หลวงราชพฤกษ์	เพิ่มขึ้น 10 %	ลดลง 6.08 % (42.932 ล้านบาท)	เพิ่มขึ้น 5 %	เพิ่มขึ้น 43.48 % (62.320 ล้านบาท)	เพิ่มขึ้น 5 %	เพิ่มขึ้น 1.65 % (63.351 ล้านบาท)	✗	✓	✗
2. จำนวนผู้เข้า เยี่ยมชมอุทยาน ราชพฤกษ์									
จำนวนผู้เข้ามา เรียนรู้	เพิ่มขึ้น 10 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 15.43 % (6,231 ราย)	เพิ่มขึ้น 7 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 10.70 % (6,898 ราย)	เพิ่มขึ้น 7 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 17.21 % (8,085 ราย)	✓	✓	✓
จำนวนนักท่องเที่ยว	เพิ่มขึ้น 10 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 7.90 % (809,820 ราย)	เพิ่มขึ้น 7 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 8.32 % (877,233 ราย)	เพิ่มขึ้น 7 % ของทุกๆปี	เพิ่มขึ้น 0.41 % (880,796 ราย)	✗	✓	✗
3. ร้อยละความ พึงพอใจของผู้มา ใช้บริการ	≥ 90 %	88.12 %	90 %	85.02 %	90 %	84.60 %	✗	✗	✗

สรุปผลการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 8 จำนวน 3 ตัวชี้วัด พบว่า โดยภาพรวมสะท้อนถึงผลการดำเนินงานของ สพวส. ที่มุ่งพัฒนาอุทยานหลวงราชพฤกษ์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ผ่านแสดงนิทรรศการด้านการเกษตร ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และด้านอื่น ๆ ส่งผลให้จำนวนผู้ที่เข้ามาเรียนรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทุกปี แต่ตัวชี้วัดในด้านรายได้และจำนวนผู้เข้าชมที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยว ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่มีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นทุกปี

3. การพัฒนาองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วง
ระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561) เปรียบเทียบกับเป้าหมายการพัฒนาระบบ
ราชการ 4.0

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
มิติที่ 1 ภาครัฐที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน		
1.1	ทำงานอย่าง เปิดเผย โปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์ สุขของประชาชน บุคคลภายนอก เข้าถึงข้อมูลได้	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>นโยบายในการเปิดเผยข้อมูล</u> สวพส. มีนโยบายในการเปิดเผยข้อมูล มีความโปร่งใส มุ่งเน้นประโยชน์ สุขของประชาชน โดยมีการดำเนินการเริ่มตั้งแต่การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ทั้งระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ร่วมกันระดมความคิด ทั้งประเด็นสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรคตลอดจนกำหนดทิศทาง และรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนร่วมกัน โดยมีการทบทวนนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานมีความ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ● <u>การป้องกันความทุจริตและความโปร่งใส</u> สวพส. มีระบบควบคุมและสร้างมาตรการในการป้องกันทุจริตใน หน่วยงานที่ชัดเจน โดยมีการจัดทำประกาศ เรื่อง เจตจำนงการ บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เมื่อ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2560 และในปี พ.ศ. 2562 มีการจัดทำคู่มือ ผลประโยชน์ทับซ้อน นอกจากนี้ยังมีการประกาศมาตรการดำเนินงานของ สวพส. เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง มาตรการการป้องกันการทุจริต 7 มาตรการ โดยมีการติดตามประเมินผล ของมาตรการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ● <u>การเปิดให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร</u> สวพส. มีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับองค์ความรู้ต่าง ๆ และเปิดโอกาสให้ ผู้รับบริการและบุคคลทั่วไปเข้าถึงข้อมูลได้ทาง web site เมนู “บริการ ประชาชน” Face Book ของสถาบัน รวมถึงการสื่อสารผ่าน Social Media ช่องทางต่าง ๆ

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
1.2	แบ่งปันข้อมูล ระหว่างกัน สามารถ ตรวจสอบได้	สวพส. มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในพื้นที่ และมีการแบ่งปันข้อมูลทั้งระหว่างส่วนราชการและภายในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนที่รายแปลงและแผนชุมชน ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทุกหน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาพื้นที่
1.3	เปิดกว้างให้ภาค ส่วนอื่น ๆ เข้ามา มีส่วนร่วมและ รับโอนภารกิจ ไปดำเนินการ แทนได้	<p>สวพส. มีภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานทั้งในลักษณะของโครงการร่วมและการโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>ภารกิจด้านการวิจัย</u> สวพส. ดำเนินการในการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่สำหรับการพัฒนาพื้นที่สูง โดยมุ่งงานวิจัยที่จะเกิดประโยชน์ต่อเกษตรกรเป้าหมายโดยตรง มีการดำเนินการวิจัย 2 ลักษณะ คือ งานวิจัยเพื่อสนับสนุนงานโครงการหลวง เป็นงานวิจัยที่ตอบสนองต่อความต้องการของมูลนิธิโครงการหลวง และงานวิจัยในพื้นที่ดำเนินงานของ สวพส. และพื้นที่สูงอื่น ซึ่งเป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการนำองค์ความรู้ของมูลนิธิโครงการหลวงไปศึกษาและทดสอบร่วมกับชุมชนเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคมของชุมชน ● <u>ภารกิจด้านการพัฒนา</u> สวพส. มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 26 หน่วยงาน โดยส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษา มีการจัดทำแผนแม่บทเพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและภารกิจ การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ให้เกิดประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อนในการทำงานในการพัฒนาพื้นที่ต่าง ๆ 6 แผน ประกอบด้วย แผนแม่บทศูนย์พัฒนาโครงการหลวง แผนแม่บทโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง แผนแม่บทโครงการขยายผลโครงการหลวง แผนแม่บทโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะพื้นที่ แผนแม่บทโครงการ “รักษาน้ำเพื่อพระแม่ของแผ่นดิน” และแผนปฏิบัติการโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้โครงการหลวงและพัฒนาศักยภาพชุมชนบนพื้นที่สูง

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
1.4	เชื่อมโยงการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>การเชื่อมโยงการทำงานด้านการวิจัย</u> สวพส. มีการส่งเสริมความร่วมมือและบูรณาการงานวิจัยบนพื้นที่สูง โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานวิจัยให้เป็นไปในแนวเดียวกัน รวมถึงการปฏิบัติงานวิจัยร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานวิจัยบนพื้นที่สูงให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกำหนดกรอบการวิจัยและกลุ่มโครงการวิจัยโดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการของชุมชนในพื้นที่ นโยบายของรัฐบาล นโยบายคณะกรรมการสถาบัน และทรัพยากรที่มีอยู่ รวมทั้งน้อมนำพระราชดำริที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางดำเนินงาน โดยมีการเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกัน ● <u>การเชื่อมโยงการทำงานด้านการพัฒนา</u> สวพส.และหน่วยงานเครือข่ายทั้ง 26 หน่วยงาน มีการทำงานอย่างเป็นเอกภาพและสอดคล้องกันทั้งในระดับส่วนกลาง ระดับจังหวัด และระดับพื้นที่ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ ระดับส่วนกลาง มีคณะกรรมการประสานงานและสนับสนุนโครงการหลวง (กปส.) โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และมี สวพส. เป็นสำนักงานเลขานุการ มีอำนาจหน้าที่พิจารณาและกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับงานโครงการหลวง รวมถึงพิจารณาและกำหนดแผนงาน งานโครงการและกิจกรรมให้สอดคล้องกับข้อเสนอของมูลนิธิโครงการหลวง เพื่อให้หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ ○ ระดับจังหวัด มีคณะกรรมการอำนวยการระดับจังหวัด ประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานกรรมการ และมีคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกรรมการ เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการประสานงานการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม ติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขปัญหาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ○ ระดับพื้นที่ มีคณะกรรมการระดับพื้นที่ โดยมีนายอำเภอเป็นประธานคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐในระดับอำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล และผู้นำหมู่บ้านเป็น

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		<p>คณะกรรมการ ทำหน้าที่สนับสนุนและร่วมการดำเนินงานระดับพื้นที่</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การประสานงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน</u> <p>สวพส. เป็นองค์กรหลักในการประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานในพื้นที่ จะทำหน้าที่ติดตามกับและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำการรวบรวมองค์ความรู้ รับทราบปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้</p>
1.5	<p>จัดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานแนวระนาบในลักษณะของเครือข่ายมากกว่าตามสายการบังคับบัญชา</p>	<p>สวพส. มีการจัดโครงสร้างภายในองค์กรให้คล่องตัว มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้กับบุคลากรในระดับต่าง ๆ ค่อนข้างมาก กล่าวคือ สวพส. มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานและกลั่นกรองงานต่าง ๆ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถาบันเฉพาะเรื่องเป็น 5 คณะ ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย คณะอนุกรรมการวิจัยและพัฒนา คณะอนุกรรมการอุทยานหลวงราชพฤกษ์ คณะอนุกรรมการโครงสร้างและพัฒนาบุคลากร คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้รวดเร็วมากขึ้น</p> <p>โครงสร้างการบริหารภายใน สวพส. มีการจัดแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย สำนักอำนวยการ สำนักยุทธศาสตร์และแผน สำนักวิจัย สำนักพัฒนา อุทยานหลวงราชพฤกษ์ และหน่วยตรวจสอบภายใน โดยผู้อำนวยการ สวพส. จะมีอำนาจหน้าที่ดูแลบริหารองค์กรในภาพรวมตามนโยบายของคณะกรรมการสถาบัน และผู้อำนวยการแต่ละสำนักก็มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ในส่วนงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง โดยการทำงานของแต่ละสำนักต่าง ๆ มีการเชื่อมโยงและส่งต่อข้อมูลสารสนเทศร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบของการประชุมอย่างเป็นทางการและการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ</p> <p>ในส่วนของการบริหารจัดการในแต่ละสำนัก มีการแต่งตั้งหัวหน้างานเพื่อ</p>

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		ดูแลแต่ละกลุ่มงานในสำนักรวมถึงมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของ สวพส. เสริมสร้างความเข้าใจและถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไปยังระดับบุคคล โดยในส่วนของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในพื้นที่ที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ขั้นตอนการทำงานและภาระงานอย่างชัดเจน และสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยมีหัวหน้าศูนย์หรือหัวหน้าโครงการในพื้นที่เป็นผู้กำกับดูแลและให้คำปรึกษา
มิติที่ 2 การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง		
2.1	ทำงานเชิงรุก มองไปข้างหน้า แก้ไขปัญหา และตอบสนอง ความต้องการ ของประชาชน โดยไม่ต้องได้รับการร้องขอก่อน	<p>สวพส. ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนบนพื้นที่สูงและผู้รับบริการ โดยมีการวางแผนการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลจากทั้งกระบวนการค้นหาและรวบรวมข้อมูลปัญหาและความต้องการจากประชาชนผู้รับบริการและจากการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม และสภาพปัญหาพื้นที่สูงจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การค้นหาและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มเกษตรกรและผู้รับบริการ</u> โดยใช้วิธีการรับฟังและดำเนินการในเชิงรุกและเชิงรับ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> ○ การรับฟังความคิดเห็นเชิงรุก เป็นการสอบถามความคิดเห็นและค้นหาความต้องการโดยตรงจากกลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นตัวกลางสำคัญในการสื่อสารความต้องการของเกษตรกร นอกจากนี้ยังมีการสำรวจความพึงพอใจของเกษตรกรบนพื้นที่สูงและกลุ่มผู้รับบริการของอุทยานหลวงราชพฤกษ์ เป็นประจำทุกปี และนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของ สวพส. ในด้านองค์ความรู้ที่เกษตรกรและผู้รับบริการต้องการได้รับการถ่ายทอดและส่งเสริมการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในพื้นที่กับเกษตรกร โดยใช้หลายหลายช่องทาง รวมถึงการจัดทำคู่มือการเข้าชมอุทยานหลวงราชพฤกษ์ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ○ การรับฟังความคิดเห็นในเชิงรับ มีการเปิดช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นทั้งการแจ้งข้อร้องเรียนด้วยตนเอง การจัดส่งความคิดเห็นและความต้องการทางไปรษณีย์ สายตรงผู้บริหาร หรือผ่านช่องทาง social

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		<p>media ต่าง ๆ เช่น ระบบแจ้งเรื่องร้องเรียนหรือแจ้งผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล เว็บไซต์ ของ สวพส. ได้ โดยที่ผ่านมามีตั้งแต่ปี 2560-2562 สวพส. ยังไม่เคยได้รับเรื่องร้องเรียนจากผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมและสภาพปัญหาพื้นที่สูงจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน</u> <p>เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดย สวพส. ได้นำผลการศึกษาสถานะเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่โครงการหลวงและโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัญหาและความต้องการของชุมชน รวมถึงการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่สูง ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงระบบการผลิต วิถีชีวิต และการบริหารจัดการกระบวนการผลิตบนพื้นที่สูง โดย จะนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาพื้นที่สูงในแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี เป็นการคิดวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ต่อไป</p>
2.2	ใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการประชาชนและเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว	<p>สวพส. มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐและระบบดิจิทัลในการจัดการบริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และมีการดำเนินงานร่วมกับภาครัฐเพื่อให้บริการได้อย่างเบ็ดเสร็จในจุดเดียว ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การจัดทำแผนชุมชน</u> <p>เจ้าหน้าที่ของ สวพส. จะร่วมกับคนในชุมชนและหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่กำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของชุมชน โดยจัดทำแผนชุมชนด้วยการจัดทำเวทีชุมชน นำผลการศึกษาชุมชนมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการหรือเป้าหมายการพัฒนา ภายใต้การสนับสนุนข้อมูลและให้คำปรึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ในขณะทำงานขยายผลโครงการหลวงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ สวพส. และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องซึ่งแผนชุมชนต้องจัดทำและปรับปรุงเป็นประจำทุกปีเพื่อนำเสนอขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในปีต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การสำรวจและจัดทำแผนที่การใช้ประโยชน์ที่ดิน</u> <p>โดยกรมพัฒนาที่ดิน เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการก่อนกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ เพื่อให้ทราบขอบเขตและความเหมาะสมตามหลักวิชาการของพื้นที่ เพื่อกำหนดว่า ส่วนใดเป็นป่าที่ต้องรักษาพันธุ์ และส่วนใดเป็นพื้นที่</p>

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		<p>การเกษตร รวมถึงใช้ในการแสดงให้เห็นทราบถึงสภาพพื้นที่ ลักษณะทางกายภาพ และลักษณะของดิน เพื่อใช้ในการวางแผนผลิตและบำรุงรักษาต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การจัดทำขอบเขตที่ดินรายแปลงหรือแผนที่รายแปลง</u> โดยร่วมกับชุมชน เจ้าหน้าที่กรมป่าไม้ และเจ้าหน้าที่กรมอุทยานฯ เพื่อนำไปใช้วางแผนการส่งเสริมอาชีพที่เหมาะสม วางระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ ประเมินการผลผลิตทางการเกษตร และประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ● <u>การใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการพัฒนาพื้นที่สูง</u> ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่เกษตรกร การรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการเก็บบันทึกข้อมูลต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ประกอบด้วย 7 ฐานข้อมูล ดังนี้ 1) ฐานข้อมูลสารสนเทศข้อมูลพื้นฐานของชุมชนในพื้นที่ขยายผลโครงการหลวง 2) ฐานข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ด้านการพัฒนาพื้นที่สูง 3) ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านสถานการณ์การผลิต การตลาด และราคาผลผลิต 4) ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ 5) ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการปฏิบัติงานแบบบูรณาการของหน่วยงาน 6) ฐานข้อมูลสารสนเทศด้านสภาพภูมิอากาศ และ 7) ระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการ
2.3	ประชาชนสามารถใช้บริการภาครัฐได้ตลอดเวลาผ่านหลากหลายช่องทางผสมผสานกัน	<p>สวพส. มีภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนาประชาชนบนพื้นที่สูง โดยในส่วนของการใช้บริการประชาชนในพื้นที่สูงสามารถปรึกษาและขอคำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติการอยู่ในพื้นที่ได้หลากหลายช่องทางทั้งการเดินทางมารับบริการที่ศูนย์/โครงการ การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ Line และการค้นคว้าข้อมูลจากฐานข้อมูลองค์ความรู้บน website หรือ Facebook ของ สวพส.</p>

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
มิติที่ 3 มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย		
3.1	ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันเวลา	สวพส. มีการดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2559-2561) โดยมุ่งเน้นจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ตามที่แต่ละสำนักรับผิดชอบ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบันที่กำหนดไว้
3.2	สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน	สวพส. มีการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการแก่ประชาชนและการบริหารงาน ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2562 สวพส. ได้รับรางวัลเลิศรัฐ 3 รางวัล ได้แก่ รางวัลบริการภาครัฐ ระดับดี ได้แก่ ผลงาน”การบริการที่เป็นเลิศ เปิดโอกาสการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ของโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงเพื่อแก้ปัญหาพื้นที่เฉพาะ และรางวัลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ระดับดี จำนวน 2 ผลงาน ได้แก่ ผลงาน”คนสร้างป่า”ต้นแบบการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่โดยกระบวนการมีส่วนร่วม โครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงผาหัง-ศรีคิริรักษ์ และผลงาน “แม่จริม: ชุมชนลดการเผาด้วยวิถีเกษตรตามแนวทางโครงการหลวง”
3.3	เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่	<p>การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โดยครอบคลุมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในการบริหารยุทธศาสตร์ของสวพส. มีการดำเนินงานโดยใช้เครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์ส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจของแผนยุทธศาสตร์ ทั้งระยะที่ 2 (พ.ศ. 2559) และ ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2561) ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การกำหนดยุทธศาสตร์</u> <p>สวพส. มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis) การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อ</p>

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		<p>นำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำสู่วิสัยทัศน์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประเด็นมีการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ โครงการและงบประมาณ ตามลำดับและใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นกำหนด วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</u> สวพส. มีการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการแสดงให้บุคลากรทุกระดับเห็นความเชื่อมโยงของเป้าประสงค์แต่ละประการในเชิงเหตุและผล นอกจากนี้ ใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard) ในการแปลงตัวชี้วัดระดับองค์กรไปสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ทำให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ● <u>การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์</u> มีการกำกับติดตามโดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสวพส. และการประชุมประจำเดือน
3.4	ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน	<p>สวพส. มีการดำเนินการทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับบทบาท ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน และการประเมินผลงาน</u> มีระบุไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับคณะกรรมการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง ว่าด้วยการพัฒนาและบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2556 และประกาศสวพส. ว่าด้วยหลักเกณฑ์การคัดเลือกและประเมินผลงานเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ส่งผลให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของตนเองได้ชัดเจน โดยบุคลากรในแต่ละระดับที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนระดับต้องมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และเส้นทางความก้าวหน้าของตน ● <u>การสร้างแรงจูงใจและสวัสดิการ</u> สวพส. ได้กำหนดแนวทางการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้าง

ที่	ระบบ ราชการ 4.0	การดำเนินงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)
		<p>แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ โดยให้มีการพัฒนาเจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยการศึกษา อบรม หรือดูงาน การไปปฏิบัติการวิจัยหรืองานวิชาการอื่น การแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รวมทั้งที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ และการไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการส่งผลให้บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพตามความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ส่วนในด้านสวัสดิการ ในกรณีเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุเบิกจ่ายจากงบประมาณของสถาบันหมวดค่าใช้จ่ายบุคลากร จะได้รับสวัสดิการในการรักษาพยาบาล ตรวจสุขภาพ การศึกษาบุตร การประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ เงินช่วยเหลือกรณีถึงแก่กรรม ค่าตอบแทนการเลิกจ้าง และเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่เป็นสัญญาจ้างชั่วคราวรายปีจะไม่มีสิทธิได้รับสวัสดิการดังกล่าว ซึ่งเป็นไปตามระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน</u> <p>การปลูกฝังศรัทธาในการทำงานเพื่อสนองพระราชดำริในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 โดยมีคณะกรรมการสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนตามปรัชญาและหลักการทรงงานของรัชกาลที่ 9 ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก รวมถึงการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ส่งต่อข้อมูลและทำงานร่วมกันโดยไม่แยกส่วน ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ทั้งที่เป็นสัญญาจ้างชั่วคราวมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสวปส. และสามารถทำประโยชน์ให้กับพี่น้องประชาชนบนพื้นที่สูงให้อยู่ดีกินดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย</p>

ตอนที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564)

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อตรวจสอบและรายงานภาพความสำเร็จของการบรรลุผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามพันธกิจของยุทธศาสตร์สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในระยะที่ 3 เฉพาะช่วงปี พ.ศ. 2560-2561 และรวบรวมวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานของสถาบันในแต่ละพันธกิจ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในช่วงปีดังกล่าว โดยแบ่งข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การวิจัย (ปี พ.ศ. 2560-2561)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2560		2561		ผลการประเมิน	
	แผน	ผล	แผน	ผล	2560	2561
1. จำนวนองค์ความรู้ในการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลผลิตเกษตร	6 เรื่อง	245 เรื่อง	6 เรื่อง	268 เรื่อง	✓	✓
2. จำนวนองค์ความรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้รับการรวบรวม อนุรักษ์วิจัยและพัฒนาต่อยอด เพื่อสร้างประโยชน์ต่อเศรษฐกิจชุมชน	2 เรื่อง	5 เรื่อง	2 เรื่อง	5 เรื่อง	✓	✓
3. จำนวนผลิตภัณฑ์จากการวิจัยและพัฒนาความหลากหลายทางชีวภาพเพื่อใช้ประโยชน์ในระดับชุมชน/เชิงพาณิชย์	6 ผลิตภัณฑ์	17 ผลิตภัณฑ์	2 ผลิตภัณฑ์	11 ผลิตภัณฑ์	✓	✓
4. ชุมชนหรือพื้นที่ต้นแบบด้านระบบเกษตรนิเวศพื้นที่สูงและ/หรือการอยู่อาศัยร่วมกับป่าไม้ได้อย่างยั่งยืนในพื้นที่โครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวง	-	-	2 ชุมชน/ พื้นที่	8 ชุมชน/ พื้นที่	-	✓

จากการวิเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรและเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การวิจัย พบว่า ยุทธศาสตร์การวิจัยมีจุดเด่นโดยสรุป คือ มีการวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของพื้นที่/เกษตรกรอย่างแท้จริง และมีงานวิจัยจำนวนมากและหลากหลายผลิติดอกมาอย่างต่อเนื่อง ทั้ง ๆ ที่มีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรวิจัยของสถาบัน แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า สถาบันดำเนินการตามยุทธศาสตร์การวิจัยเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างงดงามและเกินความคาดหมาย

2. ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การสนับสนุนงานโครงการหลวงและพัฒนาพื้นที่สูง
แบบโครงการหลวง (ปี พ.ศ. 2560-2561)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2560		2561		ผลการประเมิน	
	แผน	ผล	แผน	ผล	2560	2561
1. ระดับความสำเร็จของสถาบันในการสนับสนุนงานโครงการหลวง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยเฉลี่ย	≥ 90 %	100 %	≥ 90 %	100 %	✓	✓
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ การเยี่ยมชมให้คำปรึกษา และระบบการวางแผนการผลิตและการตลาด ร่วมกับมูลนิธิโครงการหลวง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	≥ 80 %	97.87 %	≥ 80 %	100 %	✓	✓
3. จำนวนเกษตรกรได้รับการพัฒนาและการถ่ายทอดความรู้ตามแนวทางโครงการหลวง	72,000 ราย	103,414 ราย	74,000 ราย	99,948 ราย	✓	✓
4. รายได้ของเกษตรกรที่เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดองค์ความรู้และมีการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาอาชีพ	120 ล้านบาท	247.18 ล้านบาท	140 ล้านบาท	318.06 ล้านบาท	✓	✓
5. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงสามารถกำหนดเขตพื้นที่ควบคุมการบุกรุกป่า และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของชุมชนทั้งหมด	≥ 50 %	100 % (3 ชุมชน)	≥ 50 %	100 % (3 ชุมชน)	✓	✓
6. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงเป็นต้นแบบการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงจำนวน 90 ชุมชน	15 ชุมชน	20 ชุมชน	15 ชุมชน	8 ชุมชน	✓	✗
7. ชุมชนในโครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงที่มีความเข้มแข็ง โดยสามารถจัดทำแผนชุมชนและการนำไปใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของชุมชนทั้งหมด	≥ 50 %	95.35 %	≥ 50 %	87.60 %	✓	✓

จากการวิเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรและเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การสนับสนุนงานโครงการหลวงและพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงพบว่า การดำเนินงานของยุทธศาสตร์มีจุดเด่นที่สำคัญ คือ สามารถบูรณาการงานทุกภาคส่วนเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี การปฏิบัติงานมีระบบแต่ยืดหยุ่น มีลักษณะฝังตัวและเกาะติดกับพื้นที่ชุมชนและสถาบันมีบุคลากรที่มุ่งมั่น อุทิศตน และมีประสิทธิภาพสูง ช่วยให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นไปโดยราบรื่น

3. ผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานหลวงราชพฤกษ์เป็นแหล่งเรียนรู้
(ปี พ.ศ. 2560-2561)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2560		2561		ผลการประเมิน	
	แผน	ผล	แผน	ผล	2560	2561
1. จำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้และผู้เข้ารับบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ของทุกปี						
จำนวนผู้เข้ารับการเรียนรู้	7 %	10.70 %	7 %	17.21 %	✓	✓
จำนวนผู้เข้ารับบริการ (นักท่องเที่ยว)	7 %	8.32 %	7 %	0.41 %	✓	✗
2. รายได้ของอุทยานหลวงราชพฤกษ์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ของทุกปี	5 %	43.48 %	5 %	1.65 %	✓	✗
3. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ ร้อยละ 90	90 %	85.02 %	90 %	84.60 %	✗	✗

จากการวิเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรและเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานหลวงราชพฤกษ์เป็นแหล่งเรียนรู้ พบว่าการดำเนินงานของยุทธศาสตร์มีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพการเป็นแหล่งท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี และในปัจจุบันบุคลากรหลายฝ่ายในอุทยานหลวงราชพฤกษ์ต่างยอมรับว่าอุทยานหลวงราชพฤกษ์มีศักยภาพเป็นแหล่งท่องเที่ยวมากกว่าการเป็นแหล่งเรียนรู้ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งรายได้หลักของสถาบัน เนื่องจากสามารถสร้างรายได้ได้จากหลายช่องทาง

4. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร (ปี พ.ศ. 2560-2561)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2560		2561		ผลการประเมิน	
	แผน	ผล	แผน	ผล	2560	2561
1. ระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการและความเชื่อมั่นตามหลักธรรมาภิบาลต่อการทำงานของสถาบัน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85						
ระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการต่อการทำงานของสถาบัน	≥ 85 %	87.74 %	≥ 88 %	89.60 %	✓	✓
ระดับความเชื่อมั่นตามหลักธรรมาภิบาลต่อการทำงานของสถาบัน	≥ 85 %	86.06 %	≥ 88 %	89.60 %	✓	✓
2. มีแผนการพัฒนา/ปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงานของสถาบัน	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	✓	✓

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	2560		2561		ผลการประเมิน	
	แผน	ผล	แผน	ผล	2560	2561
3. มีระบบสมรรถนะและเส้นทางการฝึกอบรมระยะ 5 ปี	1 แผน	1 แผน	-	-	✓	-
4. มีหลักสูตรการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานตามแนวทางโครงการหลวง	1 หลักสูตร	1 หลักสูตร	-	-	✓	-
5. มีระบบฐานข้อมูลที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างน้อย 5 ระบบ	1 ระบบ	2 ระบบ	1 ระบบ	2 ระบบ	✓	✓
6. ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนงานเกี่ยวกับด้านต่างประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	≥ 80 %	100 %	≥ 80 %	100 %	✓	✓

จากการวิเคราะห์เอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์บุคลากรและเกษตรกรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร พบว่า การดำเนินงานของยุทธศาสตร์มีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทำให้สถาบันมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมีการบริหารงานที่บูรณาการพันธกิจระหว่างหน่วยงานได้อย่างดีเยี่ยม

ตอนที่ 3 ผลการถอดบทเรียนความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายสูงสุด ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561)

1. ผลการถอดบทเรียนความสำเร็จจากการดำเนินงานตามเป้าหมายสูงสุด

สรุปกระบวนการดำเนินงานวิจัยแบบสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ได้ดังนี้

หลักการพัฒนา	หลักการทรงงาน	การดำเนินงานวิจัยแบบ สวพส.
เข้าใจ	● ระเบิดจากภายใน	1. เจ้าหน้าที่ขยายผลและผู้นำชุมชนค้นหาองค์ความรู้ ปัญหา และความต้องการของชุมชน
	● ศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ	2. นักวิชาการสำนักวิจัยและสำนักพัฒนาเข้าใจวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการของชุมชน
	● เข้าใจภูมิสังคมของชุมชน	
เข้าถึง	● การมีส่วนร่วม	3. กำหนดเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจนได้ปัญหาวิจัย
พัฒนา	● แก้ปัญหาจากจุดเล็ก ● ทำตามลำดับขั้น ● เศรษฐกิจพอเพียง ● หลักการทำงานของโครงการหลวง	4. ดำเนินการวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ในการแก้ปัญหา การดำเนินงานวิจัยในพื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวง เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างนักวิจัย และเจ้าหน้าที่ขยายผลฯ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากร และเกิดการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ขยาย

หลักการพัฒนา	หลักการทรงงาน	การดำเนินงานวิจัยแบบ สวพส.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ลดขั้นตอน ▪ ปิดทองหลังพระ ▪ เร็ว ๆ เข้า ▪ ช่วยเขาช่วยตัวเอง • ความเพียร 	ผลฯ ซึ่งจะทำให้ผลงานวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว และคุ้มค่า โดยใช้พื้นที่เกษตรกรเป็นแปลงทดลองและเกษตรกรมีส่วนร่วมเก็บรวบรวมข้อมูล
	<ul style="list-style-type: none"> • ทำงานอย่างมีความสุข • รู้รัก สามัคคี 	5. ถ่ายทอดความรู้และพัฒนาตามเป้าหมายโดยผสมผสานกับองค์ความรู้ของชุมชน

สรุปหลักการทำงานและการปฏิบัติงานพัฒนาแบบสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงได้ดังนี้

หลักการพัฒนา	หลักการทรงงาน	การดำเนินงานพัฒนาแบบ สวพส.
เข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ • เข้าใจภูมิสังคมของชุมชน 	1. ค้นหาผู้นำชุมชน
		2. สร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้นำชุมชน
		3. ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชน
เข้าถึง	• ระเบิดจากภายใน	4. ร่วมกับผู้นำชุมชนวิเคราะห์ศักยภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน
	• การมีส่วนร่วม	5. ประสานงานนักวิชาการด้านที่ชุมชนต้องการเข้าวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการพัฒนา
	• แก้ปัญหาจากจุดเล็ก	6. นำปัญหาไปสู่การกำหนดประเด็นการวิจัยของพื้นที่และแนวทางการพัฒนา
พัฒนา	• ทำตามลำดับขั้น	7. ถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ผู้นำชุมชนและเกษตรกร <ul style="list-style-type: none"> • เจ้าหน้าที่ขยายผลโครงการหลวงเรียนรู้องค์ความรู้จากนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญและนำไปถ่ายทอดแก่ เกษตรกรหรือชุมชน สำหรับองค์ความรู้ที่ไม่ยุ่งยาก • นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญจัดทำโปรแกรมการอบรมถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่เกษตรกรและติดตามให้คำแนะนำ • จัดการเรียนรู้ให้แก่เกษตรกรและชุมชนโดยการไปเรียนรู้จากโครงการหลวง หรือประสานนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญของโครงการหลวงให้เข้าอบรมหรือให้คำแนะนำ
		8. ส่งเสริมอาชีพแก่ผู้นำเกษตรกรให้ประสบความสำเร็จ
	<ul style="list-style-type: none"> • เศรษฐกิจพอเพียง • หลักการทำงานแบบครบวงจรของโครงการหลวง • ความเพียร 	9. ขยายการพัฒนาไปสู่ประชาชนอื่นรวมถึงการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม <ul style="list-style-type: none"> • เชื่อมโยงการผลิตและการตลาด การส่งเสริมอาชีพตามแนวทางโครงการหลวง ยึดหลักการตลาดนำการผลิต

หลักการพัฒนา	หลักการทรงงาน	การดำเนินงานพัฒนาแบบ สวพส.
	<ul style="list-style-type: none"> • ทำงานอย่างมีความสุข • รู้รัก สามัคคี 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดการเพื่อให้เกษตรกรสามารถผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ โดยมีตลาดรองรับ ตั้งแต่การศึกษาความต้องการของตลาด การเจรจาต่อรองกับตลาดก่อนปลูก การวางแผนการผลิต การประมาณการผลิต การเจรจาก่อนส่งมอบผลผลิต การรวบรวมผลผลิตและควบคุมคุณภาพ และการส่งมอบผลผลิต

สรุปหลักการทำงานและการปฏิบัติงานสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในอุทยานหลวงราชพฤกษ์ ได้ดังนี้

หลักการพัฒนา	หลักการทรงงาน	การดำเนินงานสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในอุทยานหลวงราชพฤกษ์
เข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> • ศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ • เข้าใจภูมิสังคมของชุมชน 	1. ศึกษาความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งเกษตรกรและผู้รับบริการ
เข้าถึง	<ul style="list-style-type: none"> • การมีส่วนร่วม • ยึดประโยชน์ส่วนรวม 	2. พิจารณาด้านทุนเดิม <ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้/ผลผลิตจากงานวิจัยและพัฒนา • ความรู้และความสามารถของบุคลากร • ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน • เครือข่ายความร่วมมือ
พัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> • เศรษฐกิจพอเพียง • ทำงานอย่างมีความสุข • รู้รัก สามัคคี • สืบสาน รักษา ต่อยอด และจิตอาสา 	3. ออกแบบกระบวนการและการถ่ายทอดความรู้และให้บริการ 4. ประเมินผลการดำเนินงาน 5. นำผลประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน)

1) ด้านผู้บริหารองค์กร เนื่องจาก สวพส. เป็นองค์การมหาชนที่มีระบบการสรรหาผู้บริหารแบบระบบเปิดจึงสามารถสรรหาผู้บริหารทั้งระดับผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนักที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทั้งด้านการบริหาร ด้านการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง และการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านโครงสร้างของสถาบัน สวพส. มีจุดเด่นในด้านโครงสร้าง 2 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เป็นโครงสร้างที่ออกแบบให้เกิดการมีส่วนร่วมสูง พิจารณาจากองค์ประกอบและวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารแต่ละฝ่าย และประการที่สอง เป็นโครงสร้างที่ออกแบบตอบสนองตามพันธกิจหลักของ สวพส. โดยพิจารณาจากการแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 ส่วนงาน โดยมี

อนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ช่วยกำกับดูแลส่วนงานต่าง ๆ รวมถึงกลั่นกรองงานต่าง ๆ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสถาบัน ส่งผลให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) ด้านเครือข่ายการทำงาน สวพส. มีการดำเนินงานสานพลังร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและส่วนงานอื่น ๆ ในสังคม ในลักษณะของความร่วมมือกันอย่างแท้จริง (Collaboration) โดยการจัดระบบให้มีการจัดทำแผนแม่บทร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาและพัฒนาโดยยึดพื้นที่เป็นฐานแบบบูรณาการ (Integrated Area-based Development)

4) ด้านการบริหารจัดการองค์กร สวพส. มีการพัฒนาการบริหารองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยใช้เครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์ที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยเริ่มจากการนำแนวทาง TQA เข้ามาใช้ในการพัฒนาองค์กรในยุทธศาสตร์ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และพัฒนาองค์กรเพื่อเข้ารับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) จนได้รับผลการประเมินในปี 2562 อยู่ในระดับดี

5) ด้านระบบและกลไกการทำงานในพื้นที่ สวพส. ได้ออกแบบระบบการทำงานในพื้นที่ตามหลักการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” โดยการจัดสรรเจ้าหน้าที่ที่มีคุณวุฒิ/ความถนัดตรงสายงาน มีความรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของชุมชน พูดภาษาเดียวกับคนในชุมชน ใฝ่รู้ เปิดใจ และมีจิตอาสา ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) เข้าไปประจำอยู่ในพื้นที่เพื่อทำงานร่วมกับชุมชนแบบเกาะติด และมีการสร้างผู้นำเกษตรกร เพื่อเป็น Change Agent และเป็นแบบอย่างแก่คนในชุมชน

6) ด้านการพัฒนาบุคลากร สวพส. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 โดยมีคณะผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประพฤติและปฏิบัติตน รวมถึงการจัดปฐมนิเทศประชุม และถ่ายทอดแนวคิดแนวปฏิบัติตามหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทั้ง Core Competencies และ Functional Competencies ในรูปแบบต่าง ๆ

7) ด้านการพัฒนานวัตกรรม สวพส. มีการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับกระบวนการให้บริการแก่ประชาชนและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2562 สวพส. ได้รับรางวัลเลิศรัฐ 3 รางวัล ซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการทำงานต้นแบบในการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานด้านการบริการและการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้กับศูนย์/โครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายกันได้

ตอนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน) ในช่วงระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2559-2561) รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 1

ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและการพัฒนางานโครงการหลวง

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดระบบจัดเก็บและประมวลองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อนำไปใช้สนับสนุนงานของโครงการหลวง 2. โจทย์วิจัยมีมากมาย แปรไปตามสถานการณ์และความต้องการของเกษตรกรในพื้นที่ สถาบันไม่สามารถสนับสนุนให้เกิงานวิจัยได้อย่างครอบคลุมทุกประเด็นปัญหา จึงทำให้เกิดช่องว่างของการวิจัยบางประการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เนื่องจาก สวพส. มีงานวิจัยจำนวนมาก งานวิจัยหลายเรื่องมีผลเชื่อมโยงกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงจะเป็นประโยชน์มากหากมีการสังเคราะห์ผลการวิจัยเหล่านั้นให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเผยแพร่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างช่องทางการเข้าถึงให้แก่เกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของการดำเนินงานวิจัย เพราะจะทำให้เกิดการเข้าใช้งานได้ในวงกว้าง รวมทั้งสามารถนำไปใช้สนับสนุนงานโครงการหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. กำหนดกลุ่มเรื่องหรือประเด็นการวิจัยเพิ่มเติมในเรื่องของการวิจัยทางการตลาด โลจิสติกส์ เพื่อป้องกันความเสี่ยง ลดความสูญเสียของผลผลิต และลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง นอกจากนี้คือเรื่องการค้าเลือกเมล็ดพันธุ์ เนื่องจากการช่วยให้เกษตรกรสามารถรักษาและขยายพันธุ์พืชเองได้จะทำให้เกิดความยั่งยืนในการประกอบอาชีพและเกิดความมั่นคงทางอาหารต่อไป ทั้งนี้การกำหนดขอบเขตประเด็นการวิจัยจะต้องเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นการวิจัย และขึ้นอยู่กับความต้องการของกลุ่มเกษตรกรเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 2

สนับสนุนการวิจัย รวบรวมและเก็บรักษาวัฏกรรมใหม่ เสริมสร้างและรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนรักษาคุณค่าของความหลากหลายทางชีวภาพบนพื้นที่สูง

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<p>1. องค์กรความรู้เพื่อใช้ในการยกระดับหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารหรือกระบวนการทำงานของศูนย์/พื้นที่โครงการขยายผลโครงการหลวงยังมีไม่เพียงพอ</p> <p>2. การแสวงหารายได้แม้ไม่ใช่พันธกิจสำคัญของสถาบัน แต่ก็ยังเป็นช่องทางเสริมสร้างให้สถาบันเกิดความมั่นคงและเติบโตได้ในอนาคต ซึ่งการต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลงานวิจัยยังอยู่ในระดับน้อย</p>	<p>1. สวพส. ควรนำแนวคิดการเทียบเคียง (Benchmark) มาปรับใช้ เพื่อเป็นการยกระดับการดำเนินงาน ทั้งการเรียนรู้เปรียบเทียบการดำเนินงานกับหน่วยหรือพื้นที่ต้นแบบในการทำงาน และการเรียนรู้เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างศูนย์/พื้นที่ ด้วยกันเองภายใน สวพส. โดยสามารถใช้โครงการ/ผลงานที่ได้รับรางวัลเลิศรัฐในปี 2562 ทั้ง 3 รางวัลเป็นโครงการ/พื้นที่ต้นแบบในการนำไป Benchmark กระบวนการทำงานสำคัญกับโครงการ/พื้นที่ที่มีบริบทหรือวัตถุประสงค์เดียวกันได้ นอกจากนี้ ควรมีการจัดการความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการบริหาร และการดำเนินงานจากโครงการ/พื้นที่ต้นแบบ มาจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาศึกษาและนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในหน่วยงานต่อไป</p> <p>2. สวพส. ควรเพิ่มการให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมและเก็บรักษา เสริมสร้างและรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนรักษาคุณค่าของความหลากหลายทางชีวภาพบนพื้นที่สูง โดยการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยในการต่อยอดเพื่อช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ของชุมชน</p>

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 3

ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับมูลนิธิโครงการหลวง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐและสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและการถ่ายทอดข้อมูลและเทคโนโลยีบนพื้นที่สูงที่เหมาะสม
สู่ชุมชน

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
รูปแบบความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและการถ่ายทอดข้อมูลและเทคโนโลยีบนพื้นที่สูง ส่วนใหญ่เป็นความร่วมมือในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมทั้งในและต่างประเทศ ส่วนความร่วมมือในรูปแบบการร่วมผลิตงานวิจัยหรือนวัตกรรมมีจำนวนค่อนข้างน้อย	การพัฒนาความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ สวพส. ควรยกระดับความร่วมมือด้านการวิจัยโดยเฉพาะ ประเด็นการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับหน่วยงานในประเทศและนานาชาติ โดยอาจเป็นกิจกรรมเสนอขอรับการสนับสนุนทุนวิจัย เพื่อเป็นช่องทางสร้างรายได้ให้แก่สถาบันได้อีกทางหนึ่ง หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนนักวิจัย เพื่อเปิดโลกทัศน์ใหม่ ๆ ให้แก่นักวิจัยของสถาบัน โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานระหว่างประเทศ จากนั้นควรจัดให้มีการร่วมกันสรุปองค์ความรู้ และข้อจำกัดหรือแนวทางนำไปปรับใช้ให้แก่กลุ่มเกษตรกรหลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือศึกษาดูงานทุกครั้ง เพื่อเป็นฐานให้กับการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างเป็นระบบต่อไป

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 4

จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างครบวงจร เช่น ด้านการผลิต การตลาด มาตรฐานผลิตภัณฑ์การขนส่งสินค้า ตลอดจนเป็นศูนย์ประสานงานและส่งเสริมการดำเนินการดังกล่าว

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
1. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการยังมีข้อจำกัด แม้ว่าปัจจุบัน สวพส. มีการนำระบบเทคโนโลยีมาให้บริการประชาชนในพื้นที่ แต่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริการประชาชน มีข้อจำกัด	1. ควรเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการสังเคราะห์ผลการวิจัยสู่เกษตรกรในรูปแบบที่เข้าใจง่าย และเผยแพร่สารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูง ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<p>เพราะบนพื้นที่สูง อาจไม่มีสัญญาณ Wifi ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่ได้ใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องเท่าที่ควร</p> <p>2. การดำเนินการจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูงอย่างครบวงจรยังไม่ต่อเนื่อง ขาดการจัดการข้อมูลที่มีขนาดใหญ่และหลากหลาย (Big Data) เพื่อเผยแพร่และส่งต่อองค์ความรู้ไปยังอื่น</p> <p>3. การบริหารจัดการงานเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนงานโครงการหลวงเกิดความชะงัก เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ไม่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรได้จากการที่กรอบอัตรากำลังถูกจำกัด เนื่องจากมติ ครม. วันที่ 20 มิ.ย. 2560</p>	<p>ทั้งแบบออนไลน์ (online) และแบบออฟไลน์ (offline)</p> <p>2. ควรสนับสนุนให้มีการศึกษาเกี่ยวกับ Big Data เพื่อนำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลการวิจัยและพัฒนา รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับพื้นที่สูงร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายและเชื่อมต่อข้อมูลในลักษณะบูรณาการ รวมถึงจัดวางระบบเฝ้าระวังระบบเครือข่าย (Network monitoring System) เพื่อเฝ้าดูระบบให้พร้อมดำเนินการและแก้ไขเหตุการณ์ไม่ปกติได้ทันที สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ในงานพัฒนาได้โดยสะดวก ทุกเวลา และสถานที่</p> <p>3. ควรมีการจัดการความรู้จากผลการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนา และเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผลการวิจัยและการปฏิบัติงาน ระหว่างบุคลากรในการปฏิบัติงาน และบุคลากรสู่กลุ่มเกษตรกร ให้สามารถพึ่งตนเองจากฐานความรู้ของงานวิจัยได้อย่างยั่งยืน โดยการบันทึกองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ และบันทึก ร่องรอยผลการปฏิบัติงานและหมั่นฝึกการเขียนความรู้ในเชิงวิชาการ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ประสบการณ์</p> <p>4. พื้นที่รับผิดชอบของสถาบันมีการขยายเพิ่มขึ้นทุกปี ส่งผลให้กำลังคนผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่เพียงพอ ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดของระเบียบกฎหมายการบริหารจัดการองค์การมหาชน จึงควรหาช่องทางการเสริมกำลังคนในพื้นที่ให้เพิ่มขึ้น โดยอาจใช้เกษตรกรแกนนำหรือ</p>

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	เกษตรกรที่มีความรู้ความสามารถเป็นเกษตรกรต้นแบบปฏิบัติงานแทนในฐานะเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรคนหนึ่งของสถาบัน เพราะเกษตรกรเป็นคนในพื้นที่ สามารถทำความเข้าใจบริบทของพื้นที่ ประสานความร่วมมือกับกลุ่มเกษตรกรด้วยกัน และเรียนรู้งานได้เร็วกว่าบุคลากรใหม่

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 5

ร่วมมือและแลกเปลี่ยนการพัฒนาทางวิชาการด้านการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงในระดับนานาชาติ

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
การเผยแพร่องค์ความรู้ในการแลกเปลี่ยนการพัฒนาทางวิชาการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงในระดับนานาชาติ ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการศึกษาดูงานและอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเป็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเฉพาะกลุ่ม	<ol style="list-style-type: none"> 1. สวพส. ควรมีการพัฒนาระบบสารสนเทศในด้านพัฒนาทางวิชาการด้านการวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูงในระดับนานาชาติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการการจัดทำสารสนเทศทั้งในรูปแบบ online โดยเผยแพร่ใน website และ offline ในรูปแบบแอปพลิเคชันสำหรับบุคคลที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลที่ไม่สามารถเข้าถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ต เพื่อให้เจ้าหน้าที่โครงการเกษตรกรในพื้นที่ ได้เรียนรู้ร่วมกัน และเป็นการขยายองค์ความรู้อย่างครอบคลุม 2. สวพส. ควรมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ (KM) จากนักวิจัย เจ้าหน้าที่โครงการ และผู้นำเกษตรกรที่ไปพัฒนาศึกษาดูงานต่างประเทศ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการขยายฐานองค์ความรู้ หรืออาจนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาจนได้แนวปฏิบัติที่ดีมาเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้กับสมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 6

ให้บริการด้านการให้คำปรึกษาและการให้บริการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่สูงที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนา

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการจัดการความรู้ที่มีอยู่ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในพื้นที่ เพื่อส่งต่อไปยังเกษตรกรอย่างทันเวลาและเข้าถึงได้ง่าย 2. ขาดการจัดการความรู้จากงานวิจัย เพื่อถ่ายทอดสู่กลุ่มเกษตรกรให้สามารถพึ่งตนเองจากฐานความรู้ของงานวิจัยได้อย่างยั่งยืน 3. การคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือนวัตกรรมในการให้บริการแก่ประชาชนที่ก่อให้เกิดผลกระทบสูงยังมีจำกัดเฉพาะบางพื้นที่ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สวพส. ควรมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ เกษตรกรจึงต้องใช้วิธีในการสอบถามกับเจ้าหน้าที่เท่านั้น ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการแก้ปัญหา ดังนั้น หรือใช้แนวทางดึงศักยภาพของบุคคลในพื้นที่มาใช้ให้คุ้มค่า หากสถาบันสร้างต้นแบบเกษตรกรซึ่งมีลักษณะเป็นนักพัฒนา แล้วให้กลุ่มคนเหล่านี้เป็นผู้ประสานงาน และสร้างความตระหนักในจุดมุ่งหมายด้านต่าง ๆ ของสถาบันให้แก่เพื่อนเกษตรกร ข้อมูลต่าง ๆ จากสถาบันย่อมเข้าถึงและแพร่ขยายในวงกว้างได้ดีกว่า ส่งผลให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน 2. การนำองค์ความรู้จากการวิจัยไปใช้ถ่ายทอดสู่เกษตรกร ควรจะต้องมีการลดทอนข้อมูลและย่อเรื่องยากให้กลายเป็นสารสนเทศที่เข้าใจได้ง่ายก่อน เนื่องจากองค์ความรู้จากการวิจัยบางเรื่องยากแก่การทำความเข้าใจ หรือบางส่วนเป็นสิ่งที่เกษตรกรไม่จำเป็นต้องรู้ และควรมีการบันทึกองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปที่เข้าใจง่ายดังกล่าวไว้เพื่อใช้แจกจ่ายเผยแพร่สู่เกษตรกรกลุ่มอื่น ๆ หรือรุ่นอื่น ๆ ต่อไป อันจะเป็นการช่วยประหยัดทรัพยากรบุคคล เวลา และแรงงานที่จะใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ 3. การพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการแก่ประชาชนโดยการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย สวพส. ควรพิจารณา

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	<p>การนำแนวทางการจัดให้มีห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) โดยการประยุกต์แนวคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งเน้นผู้ให้บริการเป็นสำคัญและอาศัยการสานพลังความร่วมมือ (collaboration) กับทุกภาคส่วนซึ่งเป็นจุดเด่นของ สวพส. เพื่อคิดค้นและสร้างนวัตกรรมบริการร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทดลองในห้องปฏิบัติการออกแบบ (design lab) ซึ่งเป็นพื้นที่ศูนย์/โครงการขยายผลโครงการหลวงที่ สวพส. ดำเนินการและมีเจ้าหน้าที่ประจำพื้นที่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านการวางนโยบายสาธารณะและการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน</p>

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 7

สนับสนุนและดำเนินการให้มีการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสินค้าโครงการหลวง และสินค้าในโครงการของสถาบันจากหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งดำเนินการให้มีการจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<p>การสนับสนุนให้ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของสินค้าโครงการหลวงและสินค้าในโครงการ และผลงานวิจัยที่มีการยื่นขอจดทรัพย์สินทางปัญญาของสถาบันจากหน่วยงานในต่างประเทศนั้น ยังไม่เห็นผลสะท้อนของการได้รับการรับรองและมีการยื่นขอจดทรัพย์สินทางปัญญาในผลงานวิจัยมากนัก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพียงรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาของหน่วยงานในประเทศเท่านั้น</p>	<p>สวพส.ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการยื่นขอรับรองมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างทีมในหน่วยงานการบริหารจัดการด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับการยื่นขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญาจากหน่วยงานต่างประเทศขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเฉพาะส่วน 2. ดำเนินการร่วมกันพิจารณาหรือไต่สวนผลิตภัณฑ์

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
	<p>หรือผลงานวิจัยที่โดดเด่น ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีคุณสมบัติพิเศษต่อการยื่นขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การจดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญา จากหน่วยงานต่างประเทศ โดยใช้ความร่วมมือจากเกษตรกรผู้ผลิตและทีมของการบริหารจัดการด้านการรับรองผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะ</p> <p>3. จัดการความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ การเตรียมความพร้อมของผลิตภัณฑ์เพื่อการยื่นขอ การขอรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จดทะเบียนสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทรัพย์สินทางปัญญา ให้กับเกษตรกรมากขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินการยื่นขอจากหน่วยงานในต่างประเทศ ทั้งในด้านความรู้พื้นฐานของกระบวนการ ระยะเวลาการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนถึงทราบผลการยื่นขอจากหน่วยงานในต่างประเทศ</p>

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน ข้อที่ 8

จัดแสดงนิทรรศการด้านการเกษตร ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ และด้านอื่น ๆ ดำเนินการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนทางด้านการเกษตรและวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นศูนย์เรียนรู้ทางการเกษตรและการอนุรักษ์พันธุ์พืช อันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<p>1. การพัฒนาศักยภาพการเป็นแหล่งเรียนรู้อยู่ในระหว่างก่อตัวและพัฒนา ยังไม่สามารถดำเนินงานได้เต็มตามศักยภาพ</p> <p>2. ขาดการประเมินความรู้ที่ผู้รับบริการได้รับจากแหล่งเรียนรู้ อย่างทั่วถึง</p> <p>3. ขาดการพัฒนาบุคลากรด้านพฤกษศาสตร์ การพัฒนาพันธุ์พืช ด้านการประชาสัมพันธ์</p>	<p>1. อุทยานหลวงราชพฤกษ์ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพการเป็นแหล่งเรียนรู้ให้มากขึ้น เพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถาบัน และพันธกิจของยุทธศาสตร์ของสถาบัน เช่น การเพิ่มจำนวนบุคลากรที่เป็นนักจัดกิจกรรม ซึ่งกรองและย่อยความรู้เป็น เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และถ่ายทอดสู่กลุ่มเป้าหมายได้</p>

ปัญหา อุปสรรค	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
<p>และการตลาด ทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนา ความโดดเด่นของการเป็นแหล่งท่องเที่ยว</p>	<p>อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. สพวส. ควรมีการประเมินความรู้ที่ผู้รับบริการ ได้รับจากแหล่งเรียนรู้ภายในอุทยาน ภายหลัง การเข้าใช้บริการ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนา ศักยภาพการเป็นแหล่งเรียนรู้ของอุทยาน หลวงราชพฤกษ์ต่อไป 3. ควรเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญด้านพฤกษศาสตร์ และการพัฒนาพันธุ์พืช หรือพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรภายใน เพื่อบริการ จัดการพรรณไม้ที่จะเพิ่มจำนวนและความ หลากหลายของชนิดพันธุ์มากขึ้นในอนาคต 4. ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการ ประชาสัมพันธ์และการตลาด เนื่องจาก สถานการณ์การท่องเที่ยวในเขตจังหวัด เชียงใหม่ ยังคงมีความไม่แน่นอน ไม่อาจ คาดการณ์ได้ การประชาสัมพันธ์และการทำ การตลาดจะช่วยสร้างความโดดเด่นให้แก่ อุทยานหลวงราชพฤกษ์ ซึ่งน่าที่จะต้อง มีเอกลักษณ์แตกต่างจากสวนพฤกษศาสตร์อื่น ๆ

Executive Summary Report

Project for Assessing the Outcomes of the Project
to Develop and Improve Operational System of the
Highland Research and Development Institute (Public Organization)
During the Three-years Period (2016-2018)

Submitted to
Highland Research and Development Institute (Public Organization)

Prepared by

Assistant Prof. Dr. Wiyada	Lemtrakul
Assistant Prof. Dr. Pratana	Govittayangkull
Lecturer Dr. Yaowatiwa	Nammakhun
Lecturer Dr. Kesanee	Inai
Lecturer Dr. Pongwat	Fongkanta
Lecturer Setthawit	Chanowan
Lecturer Benjamas	Phutthima
Lecturer Witaeak	Sawangjit

Lampang Rajabhat University
2019

Acknowledgement

This report to submit results of assessing the operation to develop and improve operational system of Highland Research and Development Institute (Public Organization) for the three-years period (2016-2018) was prepared to submit to Highland Research and Development Institute (Public Organization) for its more effective development and improvement on the operation.

The assessing team would like to express their thanks to the Highland Research and Development Institute (Public Organization) which had provided cooperation for the operation all along. Should they have any recommendations to assure the more effectiveness of the assessment, the assessing team would like to adopt them to further improve the operational process and express their high appreciation for such contribution at this moment.

Assessing Team
December 2019

Table of Contents

	Page
Acknowledgement.....	A
Table of Contents	C
Introduction.....	1
Part 1: Operational Outcomes of Highland Research and Development Institute (Public Organization) in Terms of Effectiveness, Efficiency, and Organizational Development along the Objectives setting up HRDI during 3rd Period - 2016-18 Fiscal Year	2
Effectiveness of the Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization).....	2
Operational Effectiveness of Highland Research and Development Institute (Public Organization)	6
Organizational Development of Highland Research and Development Institute (Public Organization) during the 3rd Period - 2016-18 Fiscal Year Compared to the Goals Governmental Development 4.0	12
Part 2: Achievement of Strategy of Highland Research and Development Institute (Public Organization) Phase 3 (2017-2021)	17
Results of the Operation along the Research Strategy (2017-2018).....	17
Operational Results Along the Strategy to Support the Royal Project and Highland Development along the Royal Project (2017-2018)	18
Operational Outcomes along the Strategy for Developing Rajapruek Royal Park as a Learning Resources (2017-2018).....	19
Operational Outcomes Along Strategy for Organizational Administration and Development (2017-2018).....	19
Part 3: Results of the Lesson Extraction on Success of the Operation Along the Highest Goals Management for the 3 Years Period of 2016-18 Fiscal Years	20
Lesson Extraction on the Operational Success Along the Highest Goals	20
Success Factors in Administrating and Managing Highland Research and Development Institute (Public Organization)	22
Part 4: Problems and Obstacles on Administration and Organization of HRDI for the 3 Years Period of 2016-18 Fiscal Years including opinions and policy recommendation for improving and developing HRDI's operation to assure its effectiveness and achievement	24

Introduction

This report on assessing the operational outcomes for developing and improving the operational system of Highland Research and Development Institute (Public Organization) in the three year period (2016-2018) was created to provide information for improving and developing the operation along the objectives and missions of the Highland Research and Development Institute (Public Organization) to step up towards the organization with excellent administration for 4.0 Thailand including to top up on the success of the Royal Project and other highland development projects along the following evaluative objectives:

1. To assess the operational outcomes of Highland Research and Development Institute (Public Organization) in the aspects of efficiency, effectiveness, and organizational development along the objectives of setting up the HRDI for the three-year period of 2016-2018 fiscal years

2. To assess the success of the strategy of Highland Research and Development Institute (Public Organization) for the 3rd period (1917-1921)

3. To extract the lesson learned on the success of the operation along the ultimate goals including the problems and obstacles encountered in running the organizational administration and management during the three-year period of 2016-18 fiscal years

4. To provide policy comments and recommendations for improving and developing the operation of HRDI to assure its effectiveness and achievement

The assessment of the operation during the eight-month period beginning from the project contract date starting from May10, 2019 to January 4, 2020, via the collection of quantitative and qualitative information from the related literature review and field operation at the sites as follows:

1. Ten Royal Project development centers
2. Sixteen highland development projects along the Royal Project framework
3. Two projects extended from the Royal Project to sustainably reduce the problems on opium growing
4. One project on water maintenance to donate to Mother of the Land
5. One community learning center (CLC)
6. The Rajapruek Royal Park

There were 31 projects altogether to be monitored and evaluated to survey the existing conditions, ask questions, and interview administrators and personnel of Highland Research and Development

Institute (Public Organization) including the farmers, service customers, and stake holders who were not personnel of HRDI. The acquired quantitative data were then analyzed with basic statistics including frequency, percentage, mean, and standard deviation and qualitative analysis via content analysis, lesson extraction, and conclusive synthesis.

Results had come up in 4 parts as follows:

Part 1: Operational Outcomes of Highland Research and Development Institute (Public Organization) in Terms of Effectiveness, Efficiency, and Organizational Development along the Objectives setting up HRDI during 3rd Period - 2016-18 Fiscal Year

The operational assessment on Highland Research and Development Institute (Public Organization) during 3rd Period 3 - 2016-18 Fiscal Year was mainly aimed at evaluating the objectives of setting up the Highland Research and Development Institute (Public Organization) along the Royal Decree for setting up the Institute in 2005 and the 2nd version concerning the Institute by providing information on efficiency, effectiveness, and organizational development as well as the congruency between the operational conditions of HRDI and government policy and goals for being upgrade into 3 aspects of Government 4.0 - Open and Connectedness Government, Citizen Centric, and Smart and High Performance. Evaluative results had come up in 3 parts as follows:

1. Effectiveness of the Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)

1) The operations that had been carried out and achieved along the qualitative Indicators of the strategic plans

Qualitative Indicators	2016 Fiscal Year		2017 Fiscal Year		2018 Fiscal Year	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes
1. Percentage of success of the operation along the research project plan	90%	99.46%	90%	99.98%	90%	100%
2. Percentage of success of the operation along the projects to support the Royal Project	85%	100%	90%	97.89%	90%	99.10%

Qualitative Indicators	2016 Fiscal Year		2017 Fiscal Year		2018 Fiscal Year	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes
3. Percentage of success of developing Rajapruek Royal Park	85%	85.33	100%	100%	100%	99.64%
4. Percentage of disbursing along the budgetary plan (Organizational administration and development)	100%	94.22	100%	95.29%	100%	97.40%

Source: Annual Operational Plan and Annual Report

The operation had satisfied every qualitative indicator of the 3 year strategic plan along the 2016-2018 budgetary plan except the last one - Percentage of disbursing along the budgetary plan (Organizational administration and development).

2) Budget spent for the operation allocated along indicators

Allocation Aspects	2016 Fiscal Year			2017 Fiscal Year			2018 Fiscal Year		
	Planned	Outcomes	Results	Planned	Outcomes	Results	Planned	Outcomes	Results
1. Personnel	84,153,500	77,840,746.89	Still remains	88,403,800	84,058,271.58	Still remains	78,221,800	78,221,799.36	Still remains
2. Operation	444,639,880	433,070,598	Still remains	430,313,320	410,643,775.27	Still remains	458,339,150	439,777,401.23	Still remains
3. Investment	37,856,920	31,680,000	Still remains	17,392,880	16,167,322.40	Still remains	11,252,250	11,047,262.74	Still remains
Total	566,650,300	542,591,344.89	24,058,955.11 remained	536,110,000	510,869,369.25	25,240,630.75 remained	547,813,200	529,046,463.33	18,766,736.67 remained

Source: 2016-18 Annual Report and Data from the Office of Strategy and Planning

The use of budget for operating HRDI for the 3 years period along the 2016-2018 budget plan had 100% conveyed to the whole budget allocation by using up the budget not more than having been allocated.

3) Reducing operational steps and operational redundancy

Operation	Reducing operational steps and operational redundancy (n = 21)		
	Having Operated (%)	Needs additional Operation (%)	Not known (%)
1. Having organizational networks and/or cooperation among organizations to enhance effectiveness of the services provided to farmers	95.24	4.76	-
2. Having information exchange and management of the areas having common goals both among the agencies in the organization and those of other networks	71.43	28.57	-
3. Proactive operation for solving the problems or situation by the area or target groups without any request	85.71	14.29	-
4. Analyzing information to connect to operational units at every step in the target area to find out the causes and solve the problems in time and could predict the outcomes	71.43	28.57	-

Operation	Reducing operational steps and operational redundancy (n = 21)		
	Having Operated (%)	Needs additional Operation (%)	Not known (%)
5. Developing the operational system along the network's agencies to solve the problems in the area aiming at the highest effectiveness and benefits to the farmers	95.24	4.76	-
6. Operating individuals in the area having appropriate knowledge and ability and being well informed about the work and ready to carry out the project and solve the problems in the areas	71.43	28.57	-
7. Using technology in the operation and quickly reporting the results and responding to the integration of the development in the target areas	52.38	47.62	-
Mean	77.55	Fail to achieve the criterion set (80%)	

Results of the assessment on reducing steps and redundancy of the operation as perceived by personnel in HRDI reveal the average percentage of 77.55. Though, basing on the collected quantitative data, in general, the operation had not achieved the set criterion of 80%, certain issues which were of the crucial strategy for carrying out the effective operational had achieved above 80%. The issues having been operated as minimal level were the results of constraints in the area and there was not internet signals in the area which was remote and high up on the hill. From all these, it could reflect that the operation focusing on reducing the operational steps and redundancy to assure the operational effectiveness. There should be some effort to improve and expand the information technology to cover every part of the area.

4) Relevancy of human resource allocation for the operation

Operation	Relevancy of human resource allocation for the operation (n = 21)		
	Having Operated (%)	Needs additional Operation (%)	Not known (%)
1. Setting up the job description for each position including qualification, main missions, level of the position in the organizational structure and prime indicators for each position	76.19	23.81	-
2. Factors/indicators used for assessing performance of personnel were clear and relevant to the position	76.19	23.81	-
3. Having framework for compensation and clear time for considering the compensation	66.67	33.33	-
4. Having the process to recruit in time to fill up the vacancy to prevent the negative consequence on providing service and operation of the organization	76.19	23.81	-

Operation	Relevancy of human resource allocation for the operation (n = 21)		
	Having Operated (%)	Needs additional Operation (%)	Not known (%)
5. Sufficiently and appropriately providing welfare the personnel	33.33	66.67	-
mean	65.71	Fail to achieve the criterion set (80%)	

Results of the assessment on appropriateness of human resource allocation for the operation reveal that the average was 65.71% without any issue being evaluated as appropriate more than 80%. The issues the personnel regarded with the least appropriateness are providing sufficient and relevant welfare for personnel (33.33%). This might have been because HRDI was a public organization under personnel constrains conveying to the cabinmate resolution dated on June 20, 21017. Most personnel then were temporarily employed disabling HRDI to provide full welfare for them. However, HRDI has administrative system to facilitate the integration and collaboration among its operational units without ignoring the missions seeming not theirs. All these had enhance over all operational effectiveness of the whole Institute.

5) Satisfaction with the operation as perceived by the personnel and farmers

Personnel (n = 21)		Farmers (n = 62)	
Mean	Satisfaction Level	Mean	Satisfaction Level
4.36	Most	4.20	Most

In conclusion, satisfaction with the operation as perceived by the personnel and farmers, the two groups had mean higher than 3.50 which was the criterion set.

2. Operational Effectiveness of Highland Research and Development Institute (Public Organization)

Operational results of Highland Research and Development Institute (Public Organization) during the 3rd period covering 2016-18 fiscal year along the objectives of setting up HRDI had come up in 8 outcomes as follows:

1) Promoting, Supporting, and Developing Royal Project

Indicators Along the Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Results		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Percentage of Body of Knowledge Obtained via the Development Applied by the Farmers in Utilizing and Widely Publicizing	≥ 60% of the planned operation	100%	-	-	-	-	✓	-	-
2. Number of Researches for Supporting the Operation of the Royal Project and Topping Up on the Royal Project's Learning Experience	35 topics	37 topics	-	-	-	-	✓	-	-
3. Body of Knowledge on Increasing Productivity and Quality of Agriculture Products	-	-	6 Topics	245 Topics	6 Topics	268 Topics	-	✓	✓
4. Level of Success of HRDI in Supporting the Royal Project's Operation	-	-	≥ 90% by average	100%	≥ 90% by average	100%	-	✓	✓
5. Level of Success in Actualizing the Operational Plan to Connect the Learning Process, Home Visit, and Supervising on Production and Market Planning for the Royal Project	-	-	≥ 80%	97.87%	≥ 80%	100%	-	✓	✓
6. Learning Program on the Operational Method along the Royal Project	-	-	1 Learning Program	6 Learning programs	-	-	-	✓	-

In general, it could be concluded that the effectiveness of the operation along Objective 1 along 6 indicators as prescribed in the strategic plans, the results had satisfied every indicator having been prescribed. The operation to support and facilitate the research and development of the Royal Project was the prime mission of HRDI. It was found that every indicator had shown the achievement of the goals set

congruent to the concrete performance in the area which had been operate to actualize the objectives in promoting and supporting the research and development of the Royal Project.

2) Providing supports for conducting research, collecting, and maintaining local wisdom including the values of biodiversity in the high areas.

Indicators Along the Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Percentage of success of community plan resulted from participation and facilitation of the community and HRDI and the community activities were included in the local administrative organization	≥ 25%	26.05%	-	-	-	-	✓	-	-
2. Number of body of local knowledge/ wisdom having been collected, preserved, researched, and developed further to facilitate the community's economy	-	-	2 topics	5 topics	2 topics	5 topics	-	✓	✓
3. Community or model area for high area eco-agriculture and/or coexisting with forest on sustainable way in the areas of highland development project and Royal Project	-	-	-	-	2 communities per area	5 communities per area	-	-	✓
4. Communities facilitated by highland development project along the Royal Project could set up the area to prevent the forest invasion and had participation in conserving and restoring environments	-	-	≥ 50% of the communities	100%	≥ 50% of the communities	100%	-	✓	✓
5. Communities facilitated by the highland development project along the Royal Project have served as the model for the highland development along the Royal Project totaling 90 communities	-	-	15 communities	20 communities	15 communities	8 communities	-	✓	×

Indicators Along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
6. Communities under highland development project along the Royal Project were strengthened to be able to set up the community development plan and could serve as the model for carrying out its own development	-	-	≥ 50% of the communities	95.35%	≥ 50% of the communities	100%	-	✓	✓

In concluding the effectiveness of the operation along Objective 2 along 6 indicators, there was an indicator which was not achieved as the goal. This was the communities in highland development project along Royal Project as the model for highland development in 2018 which was aimed at having 15 model communities. The operational results, however, came out only 8 communities. Nonetheless, from the operation of HRDI, the projects which had won the excellent governance award in 2019 included 1) Mae Jrim - the community that could reduce slash and burn along the Royal Project and could win the award of participatory management for effective change at good level, 2) “People Creating Forest”- the model of community development via participation, and, 3) highland development project along the Royal Project – Phaphueng-Srikeereerak, receiving the award of participatory governing for effective change at good level. These successes have reflected the determination and dedication in developing highland community with effectiveness and could serve as the model to be expanded to other communities further on.

3) Promoting and coordinating with the Royal Project Foundation, government sector, and HRDI as well as the related educational programs and private sector both Thailand and foreign countries to study, research, and transmit appropriate information and technology to the communities.

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. No. of cooperative network on research and development at various levels	≥ 7 networks	7 networks	-	-	-	-	✓	-	-

In conclusion on effectiveness of the operation along Objective 3 on 1 indicator, it was found that the effectiveness had been

achieved along the indicator which had aimed at having network both inside the country and in foreign countries. The operation carried out in 2016 had reflected the attempt to build up the mutual operational network. In 2018, there were more international networks. This Objective 3 had been more congruent with the operation along Objective 5 which focused on the operation in the foreign countries.

4) There had been the effort to provide education and carry out the research and development as well as publicizing the data and information on highland development covering all operational sectors such as production, marketing, setting up the product standard, transportation, as well as serving as the coordinating center and promoting all the services provided.

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Having at least 5 information systems having been developed and improved	-	-	1 system	2 systems	1 system	2 systems	-	✓	✓

Concerning the operational outcomes of Objective 4 on 1 indicator, it was found that every goal had achieved the goal set.

5) Academic cooperation and exchange on highland research and development at international level

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Number of research project/ cooperative network for highland with other agencies both inside and in foreign countries having mutual operational plans	-	1 plan	-	1 network	1 network /project	1 project	✓	✓	✓
2. Level of success of support at international level	-	1 plan	≥ 80%	100%	≥ 80%	100%	✓	✓	✓

In conclusion on assessing effectiveness of operation along Objective 5 on 2 indicators, it was found that goal was achieved on every indicator. It was also found that the network having been created to be the comprehensive network having been topped up on and new networks

were also created. Along these, there have been learning exchange and publicizing the Institute's academic works. In general, Objective 5 was achieved along the indicators set.

6) The supervision provision and other aspects concerning highland development as the results of the study, research, and development

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Number of farmers having been developed and transmitted knowledge to along guideline of Royal Project	75,000 farmers	77,685 farmers	72,000 farmers	103,414 farmers	74,000 farmers	99,948 farmers	✓	✓	✓
2. Income of farmers from knowledge transmission and application for occupational development	-	217.28 million ₪	120 million ₪	247.18 million ₪	140 million ₪	318.06 million ₪	✓	✓	✓

In conclusion on assessing effectiveness of operation along Objective 6 on 2 indicators, it was found that, in general, it had shown that the operational outcomes in term of incomes and numbers of farmers had increased. Their learning gained from observing their fellow farmers including the personnel of the Royal Project and HRDI. The outcomes had shown effectiveness and efficiency of the operation along the indicators.

7) Facilitating and carrying out the operation aiming at the acceptance of the products having been created by the Royal Project and goods from of HRDI projects both from inside and foreign countries including the effort to obtain patent, product logo, and other types of intellectual property both inside and foreign countries.

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Number of products resulted from the research and development on biodiversity having been utilized at the community/ commercial levels	-	4 products	6 products	7 products	2 products	7 products	✓	✓	✓

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
2. Number of research outcomes having been recognized as intellectual property	-	18 outcomes	≥ 10 outcomes	17 outcomes	≥ 10 outcomes	11 outcomes	✓	✓	✓

It could be concluded that effectiveness of the operation along Objective 7 on 2 indicators, it was found the, in general, the operation had effectiveness along goals set.

8) Agricultural exhibition was organized focusing on biodiversity and others such as tourism management and agriculture-based and culture-based relaxations. Visitors could pay a visit to agricultural learning center and plant conservation promoting and supporting the operation along the objectives of HRDI.

Indicators along Strategic Plans	2016		2017		2018		Assessment Outcomes		
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2016	2017	2018
1. Income of Rajapruek Royal Park	10% increase	6.08% decrease (42,932 million ฿)	5% increase	43.48% increase (62,320 million ฿)	5% increase		×	✓	×
2. No. of people visiting Rajapruek Royal Park									
No. of people coming to learn	10% increase every year	15.43% decrease (6,231 people)	7% increase every year	10.70% increase (6,898 people)	7% increase every year	17.21% increase (8,085 people)	✓	✓	✓
No. of tourists	10% increase every year	7.90% decrease (809,820 people)	7% increase every year	8.32% increase (877,233 people)	7% increase every year	0.41% increase (880,796 people)	×	✓	×
3. Percentage of satisfaction of the service users	≥ 90%	88.12%	90%	85.02%	90%	84.60%	×	×	×

The results of evaluating operational achievement of Objective 8 along 3 indicators reveal that, in general, the operation had reflected HRDI's operation aiming at developing Rajapruek Royal Park to be a learning resource via agricultural exhibition, biological diversity, and others resulting the achievement on the goals set every year. However, the indicators on income and number of tourist visitors which were uncontrollable external factors had not achieved the goals set though they tend to be higher year after year.

3. Organizational Development of Highland Research and Development Institute (Public Organization) during the 3rd Period - 2016-18 Fiscal Year Compared to the Goals Governmental Development 4.0

No.	Government 4.0	Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)
Aspect 1 – Government Sector Opens up Wider Access and Interconnection		
1.1	Operating openly with transparency and determination to benefit the people opening for outsiders to access the information	<p>Information Disclosure</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>HRDI has the policy to provide the information with transparency aiming at benefit and happiness of the people.</u> The operation starts from setting up the strategic plans both during phases 2 and 3, focusing on participation of the stakeholders both in and out of HRDI covering the issues of present situation, problems, and obstacles including mutually setting up the direction and details of the plans by reviewing the concerned policies, strategies, and master plans to assure the consistency and same direction • <u>Corruption Prevention and Transparency:</u> HRDI has the clear controlling system and measures to prevent the corruption in the agency by creating the declaration on determination to run the administration and management. One of them was the declaration on determination to carry out the administration with honesty against any corruption on April 26, 2017. In 2019, there was the creation of the handbook to deal with conflict of interest. Besides, there was the declaration of the measure for carrying out the operation of HRDI to maintain morality and transparency in procurement, and measure to prevent corruption with regular monitoring. • <u>Opening Outsiders to access the Information:</u> HRDI has set up database on various bodies of knowledge and opened for customers and people in general to access the data via web site on “Public Service” face book of HRDI including communication via various channels of social media.
1.2	Sharing data which were verifiable	HRDI had collected data and information in the areas and shared them with the government sectors and within agency, particularly the data on map of specific areas and communities to share them for the area’s development.
1.3	Opening up for other sectors to take part and transfer the missions to be carried out for others	<p>HRDI had the main mission in conducting research and development on high areas utilizing participation of all networks and partners in the operation both in forms of mutual project and transferring the mission to be carried out for the others.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mission on Research Conduction</u> HRDI had carried out the operation in conducting the research to build up new body of knowledge for highland development aiming at benefiting the target farmers. There were two forms of research operation, namely, research to support the Royal Project which was to satisfy the needs of Royal Project Foundation, and research in the operational area of HRDI and other high areas. Both types of research were to check and verify the body knowledge having been obtained by the Royal Project with communities to adjust the application to fit the socio-background of the communities. • <u>Mission of Development</u> HRDI had coordinated the operation with other 26 concerned agencies most of which were the government agencies. HRDI had the master plan to serve as the instrument in determining the operational direction and mission of the concerned agencies to work together in the area to assure the best effectiveness and minimize redundancy in carrying out the development operation in various areas. The 6 plans included master plan on Royal Project developing center, master plan of highland development project along the Royal Project, master plan to expand the Royal Project, master plan for highland development project along the Royal Project to solve specific problem of the area, master plan of the Project “Conserving Water for Mother of the Land,,” and operational plan for the project to transmit knowledge of the Royal Project and develop the capacity of the highland communities.

No.	Government 4.0	Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)
1.4	Maintaining the operational unity and consistency	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Research Interconnection</u> HRDI had promoted the cooperation and integration of highland researches by coordinating with various agencies in setting up the direction of research conduction including mutual research conduction to support highland research assuring its best benefit starting from setting the research conceptual framework and group the research proposals basing on the problems and needs of the community in the areas, government policy, policy of HRDI committee, and existing resources, as well as accepting the concerned royal that's to guide the operation as well as connecting with the concerned agencies to assure the unity and compatibility. • <u>Interconnection on Development</u> HRDI and the networks of the 26 agencies worked together in unity and compatibility both at the central, provincial, and area levels as follows: <ul style="list-style-type: none"> ○ At central level, there was the committee to coordinate and provide support the Royal Project chaired by the Prime Minister having HRDI secretariat office to have authority to set up the policy and operational guideline the state agencies concerned with the Royal Project including setting up and maintaining the operational plans and their activities in relevance to Royal Project Foundation for the concerned state agencies to put into practice. ○ At provincial level, there was the board of director chaired by the provincial governor and members included representatives from the government agencies in the area and local administrative organization. The board had pushed forward for the coordination to assure the concrete cooperation to follow up and monitor to solve the problems and improve the operation of the concerned agencies. ○ At the field level, there was a board chaired by the district chief and members included representatives from concerned government agencies as the district and local administrative organization at district level and village leaders sitting in the board to provide supports and take part in the operation at the field level. • <u>Coordinating and Monitoring the Operation</u> HRDI was the main organization to coordinate for and support the field operation. It would monitor and evaluate the operation along the master plan and annual operational plan including provide advices, compile the knowledge, be informed about the problems and needs of target group to assure the operation having been carried out along the plan set.
1.5	Setting up the structural relationship relevant to the horizontal plane operation in form of network than the top-down chain of command	<p>HRDI had set up the internal structure of the organization to assure the flexibility and decentralize administrative authority and decision making for personnel at various levels. It was administrated and managed by HRDI research and development committee. It has authority to take care of HRDI's mission to assure its satisfying the objectives. Subcommittee on monitoring the operation and screening up the operations to submit the report to HRDI committee. There were 5 committees including the sub-committee on carry out the policy, the sub-committee on research and development, the sub-committee on Rajapruek Royal Park, the sub-committee on structure and personnel development, the sub-committee on legal control, and the sub-committee on monitoring and following up. All these sub-committees could help assure the operational flexibility and cope with significant issues in time.</p> <p>Concerning internal administrative structure, HRDI had divided organization into 5 agencies including directive office, office strategy and plan, office of research, office of Rajapruek Royal Park development, and internal audit unit. The HRDI Director had authority to administrate the organization along the policy. Director of each office had authority in making decision to carry out various operations of the section under the supervision of the concerned subcommittee. Operation of all the offices were interconnected and regularly shared data and information in form of formal meeting or other informal communication.</p> <p>Concerning the administration of each office, there would be the head to be appointed to take care of the operation it. Head of each mission was appointed including the strategy of HRDI to promote understanding and sharing target indicators and value to the individuals. For the personnel having worked in the field, their authority, duty, operational steps, and mission were clearly set up to assure their full ability to make decision on the appointed tasks along the monitor and supervision of the head of the center or project in the field.</p>

No.	Government 4.0	Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)
Aspect 2 – People-centered Actions		
2.1	Proactive action – Looking up to the future, solve the problems, and respond to the needs of people without waiting to be asked for.	<p>HRDI had placed significance on problem solving and responding to the needs of people in the high areas and customers by setting up the operational plan basing on data from both the process to find out and collect, data on problems and needs of people and customers, and from analyzing the situations and problems being confronted from data and information sources of the concerned agencies covering all aspects to be used for setting up strategic plans and improve the operation process on continuous basis as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Searching for and Collecting Data and Information to Be Used to Analyze Needs of the Farmers and Customers</u> through listening and carrying out proactive and reactive actions as follows: <ul style="list-style-type: none"> ○ Listening to opinion along proactive process including asking opinion and needs directly from the farmers via the personnel working in the field to serve as the main middle man to communicate needs of the farmers. Besides, there was also the regularly survey on satisfaction of farmers in the high areas and customers of Rajapruek Royal Park every year and used the results to improve the operation of HRDI in aspect of knowledge needed by farmers and customers and to promote communication between the personnel working the field and the farmers via various channels including the handbook for visiting Rajapruek Royal Park to facilitate the customers. ○ Listening to the opinion in reactive form by opening the channels to listen to the opinion both from the person to person complain of the individual or the needs through postal channel directly to the administrator or via various social media such as the system for accepting the complain or telephone call, email, and website of HRDI. So far during 2017-2019, HRDI had not yet received any complain from the customers. • <u>Analyzing the Context and Conditions of Problems in the High Area from Data and Information Sources of the Concerned Agencies in All Aspects</u> to set up the strategic plans. HRDI had utilized the results of study on socio-economic situations of the Royal Project and highland development project along the Royal Project in the socio-economic, resource, and environment aspects including problems and needs of communities including analyzing the concerned situations in the high areas affecting the attempt to improve the production system, way of life, and production process management in the high areas. The results were to be used to identify the guideline for high area development in the 4 year period strategic plan. The process was to set up the plan in advance to respond to the problems and needs of the people in the areas further on.
2.2	Utilizing the public sector data and digital ones to set up the public service I in relevance to the needs of people and connect between the public sector agencies to offer entire service at each of them	<p>HRDI had utilized the data from public sector and digital system to set up and provide services responding to the needs of people and mutually operated with other government sector agencies to offer the service at one stop service as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Setting up the Community Plan</u> Personnel of HRDI worked together with the people in the community and various agencies in the area to set up the goals and guideline for the community development. The community plans were set up via the community forum whose participants analyzed the situations and problems before analyzing the needs or goals of the development along the technical supports in forms of data and advises of various agencies. The working team worked together to expand the results of the Royal Project, along the participation of local administrative organization, HRDI staff, and academics concerned. The community plans were to be created and revised annually to propose for budgetary supports from the concerned agencies in the year to come. • <u>Surveying and Creating the Map on Land Use</u> The process was carried out by Department of Land Development. The activity had to be carried out before other activities to inform about the scope and technical appropriateness of the target areas to see which part had to be restored along the technical principle, which part could be used for agriculture, etc. It also could be used to show the land physical conditions and soil components to be used for setting up the producing plan and land maintenance further on.

No.	Government 4.0	Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)
		<ul style="list-style-type: none"> • <u>Setting up Map of Boundary Line of Each Piece of Land</u> along with the community, Forest Department officers and Department of National Parks officers to be used for planning for supporting the people's career maintenance, setting up the appropriate system for land and water maintenance, predicting the agricultural products, and assessing the impacts on environment. • <u>Utilizing Data and Information Base on High Area Development for Decision Making and Transmitting Knowledge to Farmers</u> In reporting the performance including recording data as operational instrument for recording and transmitting knowledge to assure the operational, there were 7 databases: <ol style="list-style-type: none"> 1) Data and information base for basic information of the communities in the areas expanded from the Royal Project 2) Data and information base for body of knowledge on high area development 3) Data and information base on the conditions of production, marketing, and price of the products 4) Data and information base on natural resources conservation and restoration of natural resources 5) Data and information base on integrative operation of the concerned agencies 6) Data and information base on climate, and 7) Information and data base on administration and management
2.3	People could use government services all the time via various integrated channels	HRDI had the prime mission in conducting research and development on people in the highland areas. They could consult and ask for advices from the official working in the area via various channels such as coming up the project center, telephone, contacting via line, and searching for information from database on body of knowledge on website or Face Book of HRDI
Aspect 3 – High Competency and Up to Date		
3.1	Operation along the preparation in advance having analyzed the risk, being flexible, and being reading to cope with situation in time	HRDI had operated on risk analysis and set up an annual risk managing plan during the past 3 years (2016-2018) aiming at strategically cope with the risk to be dealt with by each office to assure the operation achieve objectives of HRDI as having been set.
3.2	Creating innovation or originality and applying body of knowledge in inter-disciplinary way to be applied for suddenly responding the world of change	HRDI had utilized innovation for assuring sustainable development. Consequently, it had realized the significance of innovation development to be applied in the process of providing service to the people and management leading HRDI to have received 3 Public Sector Excellence Award in 2019. These were reward for public sector service provision at good level to honor "the Excellent Service Opening for Sustainable Development" of highland development project along the Royal Project to solve the problem in specific area and the award for "Good level of participatory administration" of two projects - "People Creating Forest"- model of community development utilizing participation for the highland development project along the Royal Project – Phaphueng – Srisirirak and "Mae Jrim Community minimizing burns but utilizing the guideline of the Royal Project."
3.3	Being organization with high competency adjusting itself to become a modern office	<p>To be an organization with high competency, it requires ability to run strategy as an instrument moving forward covering both action – identifying strategy and putting strategy into practice including following up and evaluating the operation along the strategy. In managing strategy of HRDI, there was an operation that utilizing effective managerial instrument continuously at every step to assure the achievement along the goals and missions of strategic plans both at phase 2 (2016) and phase 3 (2017-2018) as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Identifying the Strategy</u> HRDI had analyzed strength, weakness, opportunity, and threat (SWOT Analysis) and set up the strategic plans by strategically analyzing to set up the vision, mission, and strategic issues of organization to lead to the vision. In setting up each strategic issue, one has to identify the goals, indicators, and value from the goal achievement including setting up the strategy, project, and budget utilizing risk management in analyzing and predicting various risks that

No.	Government 4.0	Operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization)
		<p>might affect achievement of the goals of strategy set.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Putting Strategy into Practice</u> HRDI had the plan utilizing strategy map and balanced scorecard as instrument in helping every level of personnel to see the connection with the goals in term of cause and effect. Besides, in setting up indicators at personal level or Individual Scorecard in putting indicators at organizational level onto agency and individual levels enabling every level of personnel to have the sense of mutual responsibility in pushing out the operation in congruence with the strategy and they could be used as instrument to assess if the operation of the individual had been relevant to strategy of the organization. • <u>Assessing Operation along the Strategy</u> There was a monitoring process utilizing information system for administration and management of HRDI and the monthly meeting.
3.4	Making personnel obligating with the mission and carrying out the duty to suit their roles.	<p>HRDI had the process to make personnel obliged with the organizational operation and perform their duty according the role as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Job Description, Salary Promotion, and Performance Assessment</u> were clearly stated in the rules and regulations prescribed by HRDI Committee in the section on personnel development and management, in 2013, and HRDI declaration on criteria for selecting and assessing performance of personnel to be appointed to be in the high position. Such process enabled the officials and personnel to clearly see line of their progress. The personnel at each level who would be to get the promotion to higher level had to be determined and pay attention in performing the duty and their line of progress • <u>Motivation Building and Welfare</u> HRDI had set up the guideline for enhancing effectiveness and building up the motivation to carry out the operation. The process was done by creating motivation for the personnel to push forward the operation by developing the concerned officials and personnel through education, training, or study tour, carrying out the research or other academic works, personnel and expert exchange, including the advisors and experts resulting the personnel having been developed to have knowledge and ability and have opportunity for professional progress along individual's needs in relevance to needs of the organization. Concerning welfare, in the case where the personnel had been recruited via budget of HRDI, there would be the budget for the personnel's welfare such as hospitalization, health check, children's education, life and accident insurance, financial supports for the remains in case of death, compensation for the layoff, and money to donate for the trust fund. For the personnel having been hired on yearly term, they would not be able to receive such welfare as regulated by the concerned law and regulations. • <u>Creating Working Culture</u> To promote faith in working in response to the inspiration of His Majesty King Rama 9, the organization's high level administrators had served themselves as the model for compiling to philosophy and working principles of His Majesty King Rama 9. Atmosphere and environment of working among sisters and brothers could promote helping one another, sharing information, and working together without any exclusion resulting personnel most of who were with temporary employment contract being proud in working in HRDI benefiting the hill area people to have better living and life quality.

Part 2: Achievement of Strategy of Highland Research and Development Institute (Public Organization) Phase 3 (2017-2021)

The assessment on achievement of strategy of Highland Research and Development Institute (Public Organization), Phase 3 (1917-1921) was mainly aimed at checking and reporting the success of the operation along the mission of strategy for Highland Research and Development Institute (Public Organization) at Phase 3 (2017-2018) and analyzed the problems and obstacles encountered along the operation of HRDI of each mission including recommendation for the guideline in preventing and solving the problems occurring in the operation during such phase. Data having been analyzed could come up in 4 parts as follows:

1. Results of the Operation along the Research Strategy (2017-2018)

Indicators on Operational Outcomes	2017		2018		Assessment Results	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2017	2018
1. Number of body of knowledge for increasing productivity and quality of agricultural prooducts	6 topics	245 topics	6 topics	268 topics	✓	✓
2. Number of body of knowledge/local wisdom having been collected, conserved, developed, and topped up to enhance the community economy	2 topics	5 topics	2 topics	5 topics	✓	✓
2. Number of products from research and development on biodiversity to be utilized at community level/for commercial	6 products	17 products	2 products	11 products	✓	✓
4. Number of communities of the model areas on eco-system in the high areas and/or co-existing with the forest in sustainable way in the arears under highland development project along the Royal Project	-	-	2 communities /areas	8 communities /areas	-	✓

From reviewing the concerned literatures and interviewing the personnel and farmers concerned with the operation along the research strategy, it was found that the research strategy had many outstanding points. The research strategy has truly satisfied the needs of the areas/farmers. Many researches have been continuously conducted and published through HRDI has limited number of personnel on research. This has clearly reflected the fact that the strategy has effectively facilitated the research personnel of the Institute to successfully operate research and come up with outstanding outcomes beyond expectation.

2. Operational Results Along the Strategy to Support the Royal Project and Highland Development along the Royal Project (2017-2018)

Indicators on Operational Outcomes	2017		2018		Assessment Results	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2017	2018
1. Level of success of HRDI in supporting the Royal Project is not less than 90% by averagee	≥ 90%	100%	≥ 90%	100%	✓	✓
2. Level of success in operating along the plan to connect the learning system, visitning, advising, and production planning and marketing system along with the Royal Project Foundation not less than 80%	≥ 80%	97.87%	≥ 80%	100%	✓	✓
3. Number of farmers having been developed and provided knowledge along guideline of the Royal Project	72,000 farmers	103,414 farmers	74,000 farmers	99,948 farmers	✓	✓
4. Income of farmers from transforming knowledge and applying it in career development	120 Million Baht	247.18 Million Baht	140 Million Baht	318.06 Million Baht	✓	✓
5. Communities in highland development project along the Royal Project could set up the areas to control the deforestation and participating in conserving and restoring environment not less than 50% of all the communities	≥ 50%	100% (3 communities)	≥ 50%	100% (3 communities)	✓	✓
6. Communities in the highland development project along the Royal Project served as the model for highland development along the Royal Project of the 90 communities	15 communities	20 communities	15 communities	8 communities	✓	✗
7. Communities in the highland development project along the Royal Project were strong and could set up the community plan and use it to carry out the development not less than 50% of all the communities	≥ 50%	95.35%	≥ 50%	87.60%	✓	✓

From reviewing the concerned literatures and interviewing the personnel and farmers concerned with the operation along the strategy to facilitate the Royal Project and HRDI styled high area development project, it was found that the strategic operation has an outstanding strength which could enable the effort to well integrate every concerned sector resulting the systematic and flexible operation, embedding in and sticking with the locality. Besides, the Institute also had the personnel who are with determination, sacrifice, and high experience, all of which

have facilitated the operation along the strategy to move along the smooth line.

3. Operational Outcomes along the Strategy for Developing Rajapruek Royal Park as a Learning Resources (2017-2018)

Indicators on Operational Results	2017		2018		Assessment Results	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2017	2018
1. Number of learning receivers and service users had increased 7% every year						
Number of learning receivers	7%	10.70%	7%	17.21%	✓	✓
Number of service users (tourists)	7%	8.32%	7%	0.41%	✓	×
2. Income of Rajapruek Royal Park increased at 5% every year	5%	43.48%	5%	1.65%	✓	×
3. Satisfaction of service users at 90%	90%	85.02%	90%	84.60%	×	×

From reviewing the related literatures and interviewing with the personnel and farmers concerned with the operation along the strategy to develop Rajapruek Royal Park to be a learning resource, it was found that the strategic operation had an outstanding point. It could enhance the possibility of the area to become a tourist attraction besides the learning resource. Besides, it also serve as the main source of income for the Institute as it could earn incomes from various channels.

4. Operational Outcomes Along Strategy for Organizational Administration and Development (2017-2018)

Indicators on Operational Outcomes	2017		2018		Assessment Results	
	Expected	Outcomes	Expected	Outcomes	2017	2018
1. Level of Satisfaction of Service Receivers and Confidence along Good Governance with HRDI's Operation not less than 85%						
Level of Satisfaction of Service Receivers with HRDI's Operation	≥ 85%	87.74%	≥ 88%	89.60%	✓	✓
Level of Confidence along Good Governance Principle of HRDI's Operation	≥ 85%	86.06%	≥ 88%	89.60%	✓	✓
2. Having Plan to Develop/Improve Operational System and Process of HRDI	1 topic	1 topic	1 topic	1 topic	✓	✓
3. Having competency System and Guideline for 5 years-long Trianing Period	1 plan	1 plan	-	-	✓	-
4. Having Learning Program on Operation along the Guideline of the Royal Project	1 program	1 program	-	-	✓	-
5. Having at least 5 Database Systems having been developed and improved	1 system	2 systems	1 system	2 systems	✓	✓
6. Level of Success of Support on Foreign Affairs not less than 80%	≥ 80%	100%	≥ 80%	100%	✓	✓

From reviewing the related literatures and interviewing with the personnel and farmers concerned with the operation along the strategy to

manage and develop the organization, it was found that the strategic operation had a main outstanding. That is it has strengthened the organizational culture and facilitated the operation to excellently integrate missions among agencies.

Part 3: Results of the Lesson Extraction on Success of the Operation Along the Highest Goals Management for the 3 Years Period of 2016-18 Fiscal Years

1. Lesson Extraction on the Operational Success Along the Highest Goals

The operation of Highland Research and Development Institute (Public Organization) could be summarized as follows:

Development Principle	Principle of the King's Field Work	HRDI Operational Research
Understanding	<ul style="list-style-type: none"> ● Blowing from Within 	1. Personnel expand the outcomes and community leaders search for body of knowledge, problems, and needs of the community.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Systematically studying the data ● Understanding social landscape of the community 	2. Academics, researchers, and developers coming in to analyze problems and needs of community
Accessing	<ul style="list-style-type: none"> ● Participation 	3. Setting up the development goals and guideline with the concerned personnel to obtain the research problems
Developing	<ul style="list-style-type: none"> ● Solving the problem from the small point ● Following the procedural steps ● Self-sufficiency Economy ● Operational principle of the Royal Project <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducing steps ▪ Doing good thing without flaunting ▪ Hurry up ▪ Help people to help themselves ● Perseverance 	4. Carrying out the research to obtain body of knowledge for solving the problem: Research operation in the project area was topped up on the Royal Project to working together between the researchers and officials to assure effectiveness of the research. The process could help save resources and promote mutual learning among the officials who could apply it the benefits of the development in a fast and worthy way
	<ul style="list-style-type: none"> ● Happily working ● Love and Be Harmonious 	5. Transmitting knowledge and developing along the goals to integrate with the community's body of knowledge.

The principle of work and operation along the HRDI research and development in the high areas could be concluded as follows:

Development Principle	Principle of the King's Operation	HRDI-styled Operation
Understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Systematically studying the data • Acquiring understanding on geosocial condition of the community 	1. Searching for the community leaders
		2. Enhancing the community leaders' understanding and confidence
		3. Analyzing socio-economic and environmental conditions of community
Accessing	• Blowing from within	4. Working together with the community leaders to analyze the capacity, problems, and needs of communities
	• Participation	5. Inviting the academics in the areas needed by the community to come in and help analyze and set up the development guideline
	• Solving the problem from the small and feasible point	6. Bring up the problem to identify the research issues of area and guideline for development
Developing	• Following the steps	7. Transmitting knowledge to the community leaders and farmers <ul style="list-style-type: none"> • Officials expand the Royal Project to learn body of knowledge from academics and experts and transmit it to the farmers and the community on the one which was not too complicated. • Academics and experts help organize the training program to transmit new technology to farmers and follow up to provide additional advices. • Organizing learning session for farmers and community by going out to learn from the Royal Project or coordinating with academics or experts of Royal Project to come to carry out the training or provide advices
	• Following the steps	8. Providing supports for the farmer leaders to achieve the success
	<ul style="list-style-type: none"> • Self-sufficiency economy • Principle of operating through the whole cycle of the Royal Project • Perseverance • Happily working • Love and bond 	9. Expanding the development program including social and environmental development to other communities <ul style="list-style-type: none"> • Connecting production with marketing and career promotion along the guideline of the Royal Project focusing on the principle of marketing first – production later • Managing to enable the farmers to produce goods or products with the market to send to. The process started from reviewing the market needs, bargaining with the market before growing, production planning, estimating the products, negotiation before delivering the products, collecting the products and controlling their quality, and delivering the products

The principles of working, and, creating and developing learning resources in Rajapruek Royal Park covers the details as follows:

Development Principle	The King's Principle of Working	Operation for Creating and Developing learning resources in Rajapruek Royal Park
Understanding	<ul style="list-style-type: none"> • Systematically studying the data • Gaining understanding about community's social background 	1. Studying the needs of the target group both the farmers and customers
Accessing	<ul style="list-style-type: none"> • Participating • Focusing on common interest 	2. Analyzing the capital to start with <ul style="list-style-type: none"> • Body of knowledge/Operational products from the research and development • Knowledge and ability of personnel • Readiness of infrastructure • Cooperative network
Developing	<ul style="list-style-type: none"> • Self-sufficiency economy • Happily working • Love and bond • Perpetuating, topping up, and maintaining voluntary mind 	3. Designing the process, transmitting knowledge, and providing services 4. Assessing operational outcomes 5. Using the assessment results to improve the operation

2. Success Factors in Administrating and Managing Highland Research and Development Institute (Public Organization)

1) Concerning Organizational Administrator As HRDI is a public organization, it has an open system of recruiting the administrators both for HRDI director and office directors who had to have knowledge, ability, and experience in administering, conducting research and development in the high areas, and integrally work with various agencies in effective way.

2) Concerning Structure HRDI has two strengths concerning structure. Firstly, it is the structure designed to facilitated high level of participation requiring a proper components and method of acquiring the administrative committee for each section. Secondly, it is the structure having been designed to facilitated the main missions of HRDI. There are 5 sections each of which is managed by a sub-committee to administrate and screen the operational process and outcomes to submit to HRDI administrative committee resulting the whole organization's flexibility and efficiency to cope with significant issue fast and in time.

3) Concerning Working Network HRDI had the operation that had coordinated with the government sector agencies and others in the society in form of collaboration. The process starts with having mutual master plans along with the concerned agencies and network in solving the problems and carrying out the integrated area-based development.

4) Concerning Organizational Administration and Management HRDI had continuously developed the organizational administration to

move towards an organization with high competency utilizing variety of effective administrative instruments. Besides, HRDI has realized the significance of organizational development towards Government 4.0. The process started from utilizing TQA guideline to be used as organizational development strategy, Phase 3 (1917-1921) and develop the organization to get ready for being evaluated on morality and Integrity and Transparency Assessment (ITA) and was evaluated in 2019 coming up with good level.

5) Concerning Operational System and Mechanism in the Area HRDI had designed the system for operating in the areas along the development principle kindly offered by the late His Majesty King Rama 9 - “Understand, Access, and Develop.” The process started with assigning officials who were with qualification/aptitude relevant to the work line, having knowledge on and understanding culture of the community, speaking the same language as those in the community, being eager to know, opening mind, and having voluntary mind, serving as the change leader, coming in the area to attach and work with the community, and creating farmer leader to serve as the Change agent, and serve as a model for people in the community.

6) Concerning Human Resource Development HRDI had realized the significance of human resource development particularly to implant working culture along the inspiration of His Majesty King Rama 9. According to such principle, the administrator is the model in behaving and practicing including taking leadership in carrying out the orientation, meeting, and transmission of the concepts along the working principle kindly recommended by His Majesty King Rama 9 on continuous basis. Besides, there was also the human resource development on both the core competency and functional competency in various forms.

7) Concerning Innovation Development HRDI had developed innovation to continuously provide service. It realized significance of innovation development to facilitate the attempt to provide services for the public along participative management. Such effort had led HRDI to receive 3 Public Sector Excellence Awards in 2019. Such experience could serve as the benchmark for other development concerned organizations to move on along their participative management.

Part 4: Problems and Obstacles on Administration and Organization of HRDI for the 3 Years Period of 2016-18 Fiscal Years including opinions and policy recommendation for improving and developing HRDI's operation to assure its effectiveness and achievement

Objectives of Founding HRDI

Objective 1: To promote and support research and development of the Royal Project.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lacking system of collecting and maintaining knowledge gained from the research to facilitate the Royal Project 2. There are many research questions along the situation and needs of farmers in the area. HRDI could not facilitate the researches to cover all the problems resulting certain gap in the research. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As HRDI has taken care of many research projects, researches on many topics have supported one another. It would be useful, if there is an effort to synthesize all these researches and come up in understandable and publishable form in information technology system and create the channel for the farmers to access it as they are the main research target group. The process could widely open for the application of research findings to effectively support the Royal Project. 2. HRDI sets up additional research topics or issues on marketing and logistics for preventing the risk and loss production, and minimizing expenses on transportation. Another issue is the seed selection to enable the farmers to preserve and propagate plants by themselves leading to the career sustainability and food security further on. In setting up the research scope, one should prioritize the significance of the research issues along the needs of the farmers.

Objective 2: To support the research, compile, and maintain innovations, supporting and maintain local wisdom, and maintaining the value of biodiversity in the high areas.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insufficient knowledge to be used to upgrade or improve the administrative or operational systems of the center/project area 2. Though income making is not a main goal of the Institute, it is needed to build up the Institute grow and be stable in the future. The effort to top up and adding value to the research works was still at minimal level. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HRDI should adopt the benchmark concept to be used for upgrading the operation and learning from comparing the operation of the project and those run by the model agency or area or among the operations withing HRDI. The process could take the 3 projects/works having won the public Sector Excellence Award (PSEA) in 2019 as the model project/area in benchmarking the operational process and project/area sharing similar context or objective. Besides, there should be the knowledge management on applying administrative and operational mechanisms from the model project/area to classify knowledge for various agencies to come to study and apply it to improve their operation further on. 2. HRDI should focus more on value adding for the researches concerning the compilation, maintenance, enhancing, and maintaining local wisdom including the biodiversity of the high areas. All these could be topped up to add up the community products.

Objective 3: To encourage and coordinate the cooperation with the Royal Project Foundation, the concerned government sector, state enterprise, government agencies, and educational institutions, and private sector both inside and outside the country for studying, researching, developing, and transmitting data and technology to the high area community.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
Most cooperation with various agencies in studying, researching, developing, and transmitting data and technology in the high areas was carried out in form of learning exchange such as seminar, study tour, or training both in Thailand and foreign countries. However, the cooperation in producing research or innovation was minimally done.	The cooperation on research with agencies inside and outside the country should be upgraded particularly those on innovation construction whose proposal could be submitted for could be proposed for the fund gaining income for the Institute. Besides, the learning exchange sessions could open for new perspectives for the Institute's researchers, particularly the exchange with foreign agencies. After each exchange, there should be the session to mutually conclude knowledge, weaknesses, or guideline for applying with the farmer groups to serve as the basis for the Institute's systematic process of knowledge management further on.

Objective 4: To carry out the study, research, development, and publishing data and information concerning high area development covering the whole cycle of the topic such as production, marketing, production standards, goods transportation, and coordinating and promoting center of such operations.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
1. In applying technology to enhance effectiveness of the service provision, there were still some limitations though, at the present, HRDI has adopted technological system to the process of providing service to the people in the area. However, there still some limitations in using digital technology for providing service to the people as in the high there is not Wifi signal blocking the personnel working in the area to use the information technology to facilitate their operation	1. Effectiveness of service provision should be enhanced utilizing information technology to deliver the research outcomes and information on the highland development suiting the context of each area to the farmers in the form mostly understandable to them both via online and offline. 2. There should be the encouragement for the study on Big Data to be used for collecting data on research and development including others concerning high area along with other agencies and

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
<p>in the area in concrete and sustainable ways.</p> <p>2. The knowledge management cover the whole cycle of processes has not continuously done due to the lack of Big Data which are comprehensive and divert to publicize and deliver knowledge on sustainable basis.</p> <p>3. There was the deadlock of information management and publicization for support the Royal Project due to some personnel shortage as new personnel could not be recruited due to manpower framework having been restricted by 20 June B.E. 2560 Cabinet Resolution.</p>	<p>networks to integrate all the information and data as well as to set up the network system to monitor and keep it up to date and, in case of certain problem coming up, it could help solve the problem. In general, the data and information could be accessed to be used for carrying out the responsible development mission at any space and time.</p> <p>3. There should the knowledge management on the outcomes of the study, research, and development before publicizing or sharing knowledge and information from the research and operation among the operational personnel and the target group farmers to assure their sustainable self-reliance basing on the knowledge basing on the research operation. The process included constantly knowledge recording as well as evidences on the practice. The personnel should be trained and train themselves to be able to create academic works as a channel for transmitting knowledge to a certain target group. They then could develop themselves from the learning via their experience.</p> <p>4. The areas responsible by the Institute have been expanded every year resulting inefficient number of personnel operating in the area. This is due to the constraints imposed by rules and regulations on public organization. More personnel should added up the area. They could be recruited from the core-leader farmers or model farmers to work as personnel of the Institute. As such personnel are local people in the area, they have understood the contexts of the area and could be able to coordinate cooperation and learn faster than the newly recruited personnel from outside.</p>

Objective 5: To cooperate and exchange academic research and development of high area at international level.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
Knowledge on research and development on high area development at international level mostly acquired via study tour or workshop to enhance knowledge resulting its learning exchange specific for certain context and individual group.	<ol style="list-style-type: none"> 1. HRDI should develop the information system at international level on research and development in the high area in via online, website or offline, via application or other channel usable by the project personnel and farmers in the area to learn together. The process would promote mutual learning and facilitate the knowledge expansion in comprehensive way. 2. HRDI should develop a concrete information system on high area research and development at international level and set online information system via website and offline with application for those who live in the remote area and can not access the internet signal to facilitate the project personnel, and farmers in the area to mutually learn expanding knowledge in a comprehensive way 3. HRDI should promote knowledge management (KM) for the researchers, project personnel, and farmer leaders who had opportunity in studying tour in the foreign countries to expand knowledge or develop the acquired knowledge to get the good practice to serve as the model for other members to mutually learn.

Objective 6: To provide counseling and various services concerning high area development obtained from studying, data searching, and developing.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lacking the knowledge management on part of the personnel working in the area to forward to the farmers in time and easily accessing 2. Lacking the management of knowledge obtained from the research to transmit to the farmer to assure their sustainable self-reliance 3. Creating and searching for method or innovation in providing service to the people resulting the high impact which is still limited in certain areas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. HRDI should manage the knowledge acquired by the personnel as most knowledge exists in the individual's mind. When problems occur, farmers always ask the personnel resulting the delay in solving the problems. The personnel should set up the guideline in utilizing the farmer's capacity. The Institute should develop a group of farmers as the model of developers to serve as the coordinator and help build up the awareness of their colleague farmers on various objectives of the Institute. The information would be distributed faster and more comprehensively resulting the sustainable self-reliance of all the farmers. 2. In transmitting knowledge gained from research to the farmers, there is a need to reduce and simplify to make it more understandable. The parts that the farmers do not need to know could be left out. The understandable form of knowledge should be recorded to distribute to other groups of farmers further on to save time and human resource. 3. In developing innovation in providing service to the people, there should be a coordination of the concerned government agencies and network. HRDI should set up the Government Innovation Lab to apply the Design Thinking focusing on the service receivers and collaboration of all the sectors which is the strength of HRDI to collectively create service providing innovation via the design lab which is the area of the center/project expanded from the Royal Project having been operated by HRDI. Such process was carried out by personnel in the area to develop the innovation for setting up the public policy and deliver the service to people.

Objective 7: **To support and carry out the operation to certify standards of the Royal Project products and those of the project run by agencies inside and outside the country including the effort to register for the patent, trademark, and other forms of intellectual property both inside and outside Thailand.**

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
For the attempt to support the efforts to gain the standard certification of the products produced by the Royal Project and other projects including the research results to be recognized as intellectual property from the concerned international organization, there has no satisfying result as only few projects having been able to get such certification. Most were of the product or trademark certification from the concerned agencies inside the country.	<p>HRDI should have the measure to promote and support the administration and management to facilitate the submission for product standard certification as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creating team in the agency to carry out the process on requesting the product standard certification, registration for the patent, trademark, and intellectual property from foreign agencies to enhance effectiveness of administration and management on particular issues. 2. Mutually carrying out the operation to recognize or vote for the outstanding products or research work satisfying the requirements in requesting for the certification of the product standard, patent, trademark, and intellectual property from international agencies along the cooperation with the farmers, producers, and the team to push forward for the product certification of the company. 3. Managing knowledge on the process to prepare more readiness of the products to submit for certification, patent, trademark, and intellectual property on part of the farmer, particularly on submitting the request to foreign agency including basic knowledge on the process, operational duration from the beginning until the getting the results.

Objective 8: To organize the exhibitions on agriculture, biodiversity, and others, tourist attraction management, and recreation place on agriculture and culture, including the learning center on agriculture and plan conservation, all of which promoting and supporting the operation to achieve the Institute's objectives.

Problems and Obstacles	Comments and Recommendations
<ol style="list-style-type: none"> 1. The enhancement of the capacity of being learning resources was still during the formation and development. The operation to its full capacity has not yet begun. 2. There was the lack of in time assessment on knowledge of the service receivers gained from the learning resource. 3. There as the lack of personnel development on botany, plant breeding development, public relations, and marketing resulting the loss of opportunity for developing the area to be a tourist attraction. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rajapruek Royal Park should be developed to have the capacity of being a learning resource to satisfy the objectives of founding the Institute such as increasing number of personnel who are able to carry out the activities to screen and digest knowledge to more effectively transmit to the target group. 2. HRDI should constantly assess the knowledge the service receivers had acquired from the learning resources in the Park after using the service to use the information for developing the capacity of being an effective learning resource of the Park. 3. There should be more experts on botany and plant breeding and capacity development the personnel to support the management on breeding of the plants which would be divert in number and species in the future to come. 4. There should be an effort to develop capacity of the personnel on public relations and marketing as the tourist situation in Chiang Mai was still uncertain. The public relations and marketing could show up the outstanding of the Rajapruek Royal Park which should be managed to have unique identity differently from other parks.