



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โทร.๑๓๓๕, ๐-๒๕๗๙-๗๗๔๐

ที่ กษ ๐๘๐๐.๐๕/ วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง สรุบบทเรียน เรื่องการติดตามและประเมินผลโครงการ

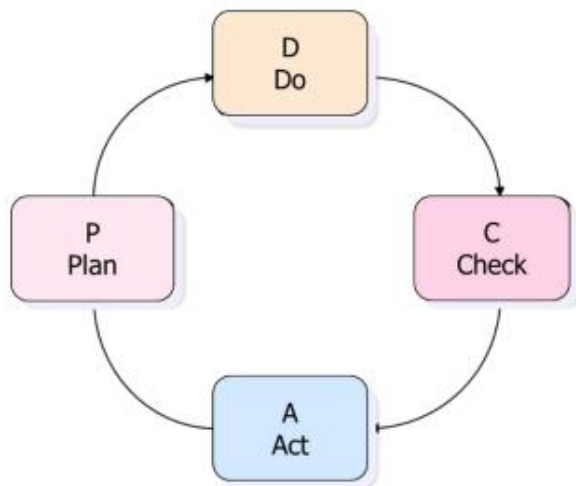
เรียน ผอ.กพร.

ด้วย ดิฉัน นางพัชชานันท์ พันวา ได้เข้ารับการพัฒนาความรู้ผ่านระบบออนไลน์ Application Zoom เรื่อง การติดตามประเมินผล เมื่อวันที่ ๒๑-๒๒ เมษายน ๒๕๖๕ เรียบร้อยแล้ว จึงขอสรุปความรู้ที่ได้รับจากการเรียนดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยมี รายละเอียด ดังนี้

การฝึกอบรมในครั้งนี้ได้เห็นถึงแนวคิดในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ที่อาศัยความรู้พื้นฐานทางวิชาการเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และสามารถขับเคลื่อนการบริหารหน่วยงานให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ประหยัด และมีธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

๑. การวางพื้นฐานในการประเมินผล

พื้นฐานในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน วางอยู่บนหลักการ ๒ ประการ ได้แก่ กฎเกณฑ์แบบธรรมดา (Simple rules) และคิดเป็นระบบ (System thinking) วงจร P-D-C-A ของ Edward Deming แสดงถึงการบริหารเชิงคุณภาพที่มีลักษณะกฎเกณฑ์แบบธรรมดาที่หมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล



ภาพวงจร P-D-C-A ที่หมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล

๑.๑ วงจร P-D-C-A

วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมิง ได้รับการขนานนามว่า “บิดาของการจัดการคุณภาพ” เสนอวงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) ที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการช่วยปฏิสังขรณ์ประเทศญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ ในทศวรรษที่ ๑๙๕๐s ในวัฏจักรการบริหารจัดการแสดงถึงวงจรป้อนกลับ ที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง

เริ่มจาก Plan – กำหนดแผน ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ Do – ปฏิบัติตามแผนและทดสอบผลงาน Check – การทดสอบและรายงานต่อผู้ตัดสินใจ Act – ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการ PDCA มีความง่าย และมีประสิทธิผลมาก ในการแก้ปัญหา และการจัดการเปลี่ยนแปลง สามารถทดสอบได้ก่อนทำจริง เพื่อให้มั่นใจก่อนปฏิบัติจริงทั้งหมด

๑.๒ วงจร P-D-C-A ควบคุมธรรมาภิบาล

ขั้นตอนของ “Plan – กำหนดแผน ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์” เป็นการจัดทำรายละเอียดของงานในรูปแบบของโครงการที่มีสาระสำคัญชัดเจน ที่อาศัย “การมีส่วนร่วม” สามารถเผยแพร่ได้อย่าง “โปร่งใส” ในขั้น “Do – ปฏิบัติตามแผนและทดสอบผลงาน” เป็นการปฏิบัติงานภายใต้ “การตรวจสอบ” กำกับดูแลที่ดีอย่างมี “สำนึกรับผิดชอบ” ในขั้น “Check – การทดสอบและรายงานต่อผู้ตัดสินใจ” เป็นการควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ที่มี “คุ่มค่า” และในขั้น “Act – ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการ” ที่นำไปสู่การยกมาตรฐาน (Standard) และป้อนกลับไปเริ่มวงจร P-D-C-A ในรอบต่อไปเพื่อเป็นการยกระดับผลงานให้เกิด “คุณธรรม” ได้แก่การส่งมอบความดีแก่สังคมที่มีความเสมอภาค เป็นธรรม ตามหลัก “นิติธรรม” เป็นวงจรหมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล

๒. แนวคิด ทฤษฎี ในการประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ อาศัยพื้นฐานวงจร P-D-C-A หมุนเวียน ตามครรลองของธรรมาภิบาล การประเมินผลการปฏิบัติงานเริ่มจากขั้นตอนของ “Plan – กำหนดแผน ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการงานเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์” เป็นการจัดทำรายละเอียดรายละเอียดของงานที่ดี ตามแนวคิดเชิงระบบ (System thinking) บนพื้นฐานของการสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งต่างๆ

๓. การวางระบบติดตามการดำเนินงานและการประเมินผล

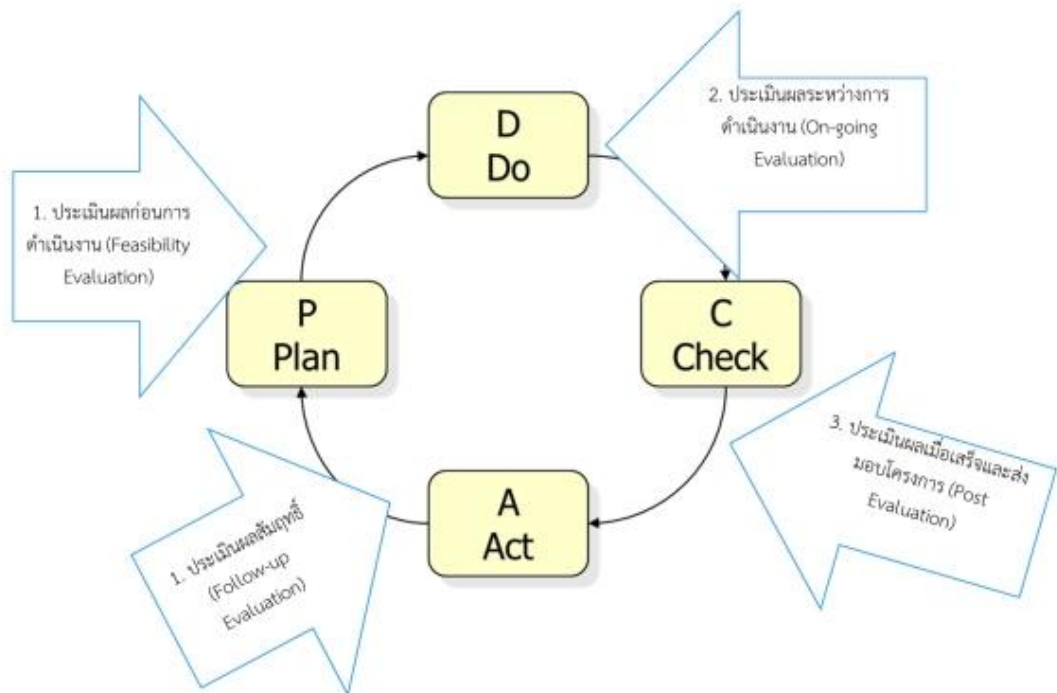
การกำหนดขอบเขต ระบบติดตามการดำเนินงาน และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างครบถ้วนรอบด้าน สะท้อนถึงข้อเท็จจริง และสามารถนำไปขยายผลได้มากที่สุด อาศัยตัวแบบเชิงตรรกะ (Logic Model) แนวทางระบบ (System Approach) และตัวแบบชิปปี้ (CIPP Model) ผสานกับวงจรการบริหารแบบเดมिंग (Deming Cycle) ให้ได้การบริหารที่ครบวงจร ใน ๔ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) ๒) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (Do or Implementation) ๓) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check or Evaluation) และ ๔) ขั้นตอนปรับปรุงและวางมาตรฐาน (Act or Standardization)

๓.๑ ขั้นตอนการวางแผน (Plan or Planning) การกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ การทบทวนและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ และถ่ายทอดด้วยการสรุปสาระที่เป็นรูปธรรม แผนที่ประกาศใช้แล้ว ยังมีขั้นตอนที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการวางแผน กับขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ นั่นคือ ขั้นตอนการถ่ายทอดนโยบาย (Policy Deployment) หรือ ขั้นตอนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment) ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมักเป็นปัญหาของการบริหารราชการที่มีความล่าช้าต่อการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน หรือ ไม่ตอบสนองความจำเป็นของประชาชนที่ตรงเวลา สถานที่ และสถานการณ์ จึงเป็นการแก้ปัญหา และอุดช่องว่างนี้ โดยในขั้นตอนการถ่ายทอดนโยบาย อาศัยระบบที่มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

๔. วงรอบการประเมินผล

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน มีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ต่อเนื่อง แบ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๔ ระยะ สอดคล้องกับวงจร P-D-C-A หมุนเวียน ตามครรลองของธรรมาภิบาล ดังนี้

- ๔.๑. ประเมินผลก่อนการดำเนินงาน (Feasibility Evaluation)
- ๔.๒. ประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน (On-going Evaluation)
- ๔.๓. ประเมินผลเมื่อเสร็จและส่งมอบโครงการ (Post Evaluation)
- ๔.๔. ประเมินผลสัมฤทธิ์ (Follow-up Evaluation)



ภาพกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

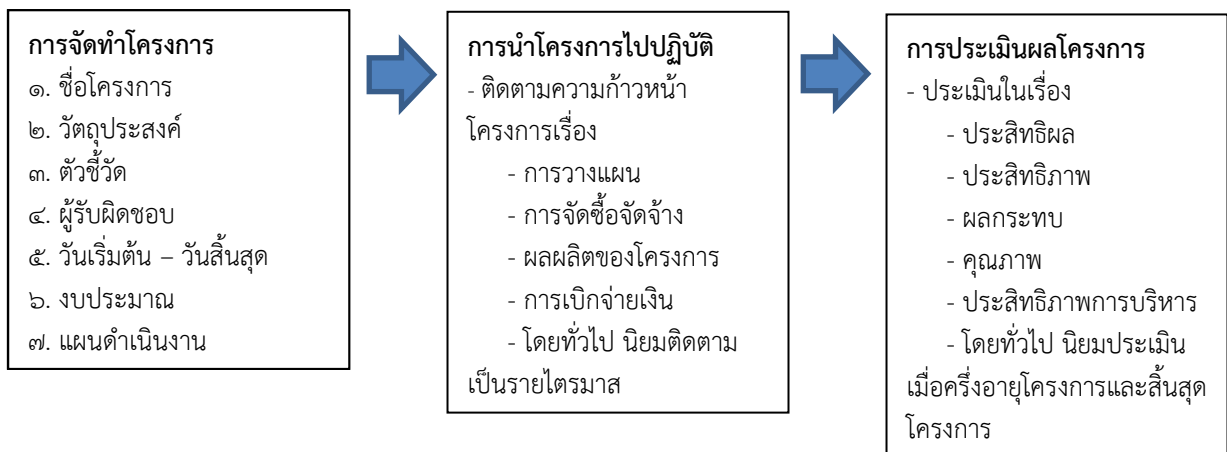
๕. การกำกับ ติดตาม และควบคุม

การกำกับ ติดตาม และควบคุมโครงการ คือ การประเมินและวิเคราะห์ความเหมาะสม (Feasibility Study) ซึ่งเป็นเกณฑ์การตัดสินใจตามกรอบความคุ้มค่า และดำเนินการหาจุดคุ้มทุนของโครงการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการประเมินผลความคุ้มค่าว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐมากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้น การกำกับ ติดตาม และควบคุมโครงการ คือ การประเมินและวิเคราะห์ความเหมาะสม (Feasibility Study) ซึ่งเป็นเกณฑ์การตัดสินใจตามกรอบความคุ้มค่า และดำเนินการหาจุดคุ้มทุนของโครงการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการประเมินผลความคุ้มค่าว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนและภาครัฐมากหรือน้อยกว่าค่าใช้จ่ายและผลเสียที่เกิดขึ้น

ตารางความแตกต่างระหว่างความคุ้มค่าและความคุ้มค่า

| ความคุ้มค่า | ความคุ้มค่า |
|---|---|
| ผลที่ได้รับจากการดำเนินโครงการ วัดจาก มิติต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความมั่นคง มิติเหล่านี้มีความคุ้มค่าก็ต่อเมื่อ ผลที่ได้รับมี “มูลค่าสูงกว่า” ต้นทุนของทรัพยากรที่ต้อง ใช้ในโครงการ รวมถึงผลกระทบด้านลบที่เกิดขึ้น ตลอดจนการยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | การเปรียบเทียบผลประโยชน์ และ ต้นทุนของโครงการ ณ จุดที่ผลประโยชน์ “เท่ากับ” ต้นทุนของโครงการจะถือเป็น จุดคุ้มค่า |

การกำกับ ติดตาม และประเมินผลโครงการ



จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางพิชานันท์ พันนา)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ