

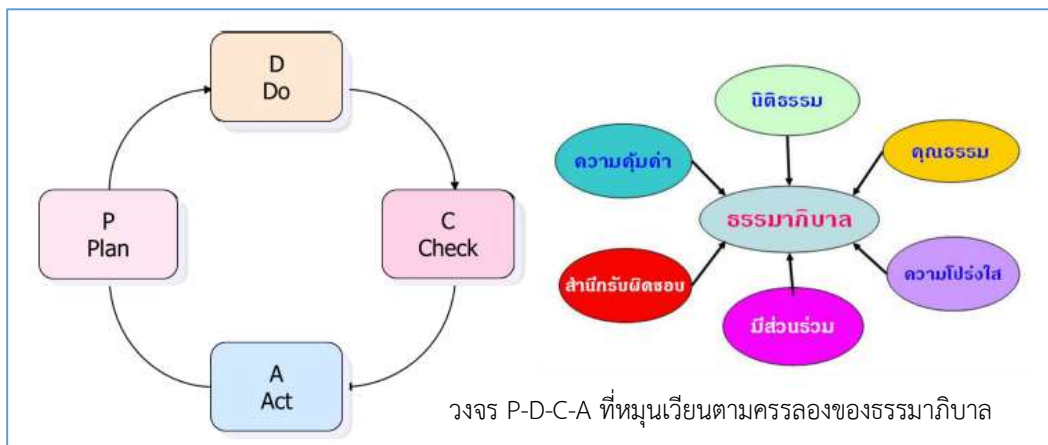
สรุปผลการพัฒนาความรู้
หลักสูตร “การติดตามและประเมินผลโครงการ”
ระหว่างวันที่ ๒๑ – ๒๒ เมษายน ๒๕๖๕
ผ่านระบบออนไลน์ Application Zoom
จัดโดย กลุ่มพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่

บรรยายโดย รศ.ดร.ดำรงค์ วัฒนา และคณะ

การติดตามและการประเมินผลโครงการ เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมข้อมูล ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์วัดความสำเร็จของโครงการ โดย “การติดตาม” และ “การประเมิน” เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน มีจุดมุ่งหมายไม่เหมือนกัน แต่กระบวนการทั้งสองมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตามและประเมินมาประสานใช้ด้วยกันอย่างเหมาะสม ในการบริหารโครงการที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องมีการติดตามและการประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้การวิเคราะห์ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน กิจกรรม ปัญหาอุปสรรค และแนวทางที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดผลลัพธ์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งเพื่อปรับปรุงพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นไปตามนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ

๑. หลักการติดตามและประเมินผลโครงการ

ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ได้ใช้หลักพื้นฐานของวงจร P-D-C-A ของ Edward Deming (วิลเลียม เอ็ดเวิร์ด เดมिंग) ที่แสดงถึงการบริหารงานเชิงคุณภาพไปสู่ธรรมาภิบาลของการติดตามและประเมินผลงานการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยวงจร P-D-C-A ที่ควบคู่กับธรรมาภิบาลจะมีขั้นตอนของการดำเนินการ ดังนี้



- **Plan** – กำหนดแผน ออกแบบ ปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดวางแผนเริ่มต้นด้วยการพิจารณาขอบเขตการทำงาน วัตถุประสงค์ งบประมาณ สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่อาศัย “การมีส่วนร่วม” สามารถเผยแพร่ได้อย่าง “โปร่งใส”

- **Do** – การลงมือทำตามแผน ทำตามขั้นตอนการวางแผนที่วางไว้ เป็นการปฏิบัติงานภายใต้ “การตรวจสอบ” กำกับดูแลที่ดีอย่างมี “สำนึกรับผิดชอบ”

- **Check** – การทดสอบและรายงานต่อผู้ตัดสินใจ โดยประเมินผลจากการลงมือทำว่าสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเป็นประโยชน์สำหรับขั้นตอนถัดๆไป เป็นการควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ที่มี “คุณค่า”

- **Act** – การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระบวนการ ที่นำไปสู่การยกมาตรฐาน (Standard) และป้อนกลับไปเริ่มวงจร P-D-C-A ในรอบต่อไปเพื่อเป็นการยกระดับผลงานให้เกิด “คุณธรรม” ได้แก่การส่งมอบความดีแก่สังคมที่มีความเสมอภาค เป็นธรรม ตามหลัก “นิติธรรม” เป็นวงจรหมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการ

ตามที่ได้อาศัยพื้นฐานวงจร P-D-C-A หมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่แสดงองค์ประกอบของระบบอย่างชัดเจน ดังนี้

องค์ประกอบที่ ๑ ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

องค์ประกอบที่ ๒ กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

องค์ประกอบที่ ๓ ผลผลิต (Output) ของระบบ ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผลที่คาดหวังอื่น ๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

องค์ประกอบที่ ๔ การป้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรมขององค์การ ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้

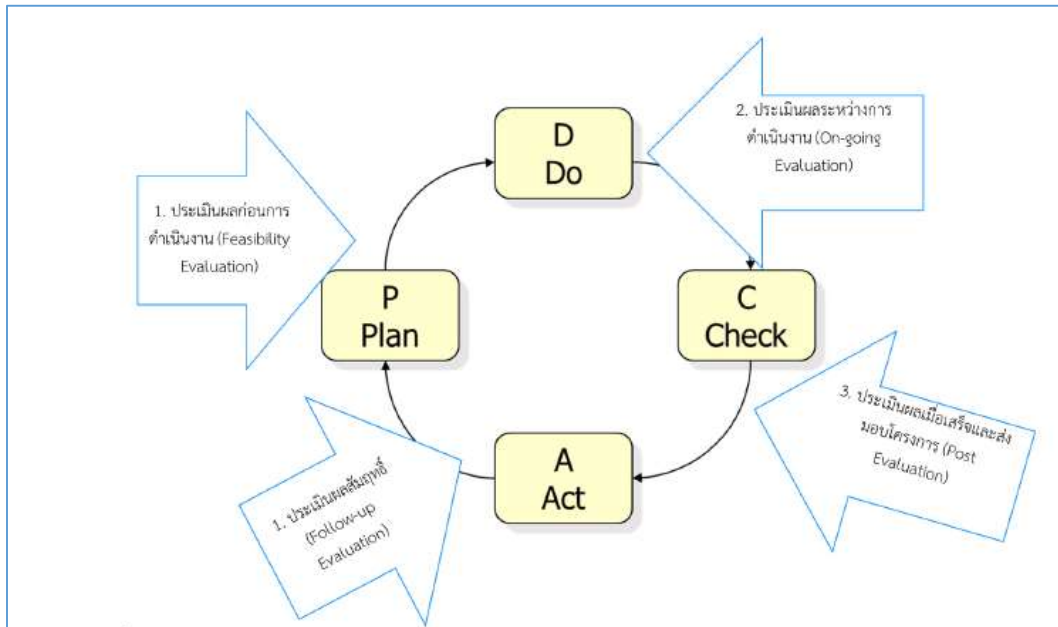
ซึ่งการประยุกต์ทฤษฎีระบบในการบริหารงานภาครัฐที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) หรือ RBM ที่ราชการไทยได้นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยมีหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ส่งเสริมและพัฒนาให้หน่วยงานภาครัฐของไทยนำระบบการบริหารที่เน้นผลการดำเนินงาน บัตรคะแนนสมดุล (Balanced Scorecard) และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยอาศัยการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) หรือ KPI ที่ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย (Targets) ที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ขององค์การ

การจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) เน้นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Effectiveness) ผลงานขององค์การ ประกอบด้วยผลผลิต (Output) หมายถึง ผลของการให้บริการหรือกิจกรรมที่สามารถส่งมอบผลงานจากการดำเนินการของหน่วยงาน และผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลกระทบที่ตามมาจากผลผลิตหรือผลประโยชน์ที่ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ชุมชน ได้รับหลังจากเกิดผลผลิต ส่วนผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ดังแสดงได้ ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์	=	ผลผลิต	+	ผลลัพธ์
(RESULTS)		(OUTPUTS)		(OUTCOMES)

๓. วงรอบการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ต่อเนื่อง แบ่งกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น ๔ ระยะ สอดคล้องกับวงจร P-D-C-A หมุนเวียนตามครรลองของธรรมาภิบาล ดังนี้



๓.๑ ประเมินผลก่อนการดำเนินงาน (Feasibility Evaluation) เป็นการศึกษาประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ก่อนที่เริ่มโครงการใดโครงการหนึ่ง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อไปหรือไม่ อย่างไร โดยทำการศึกษาดังสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) ของโครงการ ความพร้อมและความเหมาะสมของปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ชีตความสามารถ ประสิทธิภาพ และความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ งบประมาณและกระบวนการงบประมาณ รวมไปถึงสมรรถนะในการบริหารจัดการ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ

๓.๒ ประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน (On-going Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ ผลที่ได้จากการประเมินระหว่างดำเนินโครงการนั้น อาจจะทำให้เกิดผลกระทบในระหว่างขั้นตอนการพัฒนาโครงการ ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ของโครงการเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล รวมทั้งการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ อาจจะทำให้เกิดผลกระทบในระหว่างขั้นตอนการดำเนินโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ตรวจสอบว่า โครงการได้ถูกดำเนินการไปตามแผนของโครงการหรือไม่ อย่างไร

๓.๓ ประเมินผลเมื่อเสร็จและส่งมอบโครงการ (Post Evaluation) คือการประเมินผลผลิตเป็นการประเมินผลรวมสรุปรายหลังจากสิ้นสุดการดำเนินโครงการ ในการรวมสรุปข้อมูลอันเกิดจากโครงการระยะยาวนั้น จะรวบรวมจากผลของการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) ทำให้เป็นผลของการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) ซึ่งผลรวมสรุปที่ได้จะนำไปสู่การรายงานว่า โครงการได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goals) หรือไม่ อย่างไร ตลอดจนการรายงานถึงสถานะภาพของโครงการว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร พบปัญหาหรืออุปสรรคอะไรในการดำเนินโครงการ เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการโครงการของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้นในการดำเนินโครงการนี้ หรือโครงการอื่นๆ ต่อไป

๓.๔ ประเมินผลสัมฤทธิ์ (Follow-up Evaluation) เป็นการประเมินโครงการที่มุ่งเน้นตรวจสอบผลผลิตและกระบวนการได้มาซึ่งผลผลิต และมุ่งที่จะทราบความสำเร็จหรือความล้มเหลว รวมไปถึงความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการนั้นๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจของเจ้าของโครงการว่าจะการยุติหรือขยายการดำเนินโครงการยิ่งไปกว่านั้น ในปัจจุบันการประเมินประสิทธิภาพโครงการยังมีความสำคัญเพิ่มมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการประเมินประสิทธิภาพโครงการนั้นเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในเรื่องของประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจ ซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM)

จากการสรุปบทเรียนเรื่องการติดตามและประเมินผลโครงการ ทำให้ทราบถึงหลักการและกระบวนการของการนำข้อมูลจากผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ มาวิเคราะห์ว่าโครงการดังกล่าวทำได้ตรงตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานหรือไม่ หรือต้องมีการปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการให้เหมาะสมได้อย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยในการบริหารโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนใช้ประกอบในการตัดสินใจว่าโครงการสมควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ มีความคุ้มค่าที่จะดำเนินการมากน้อยเพียงใด

จัดทำโดย

นางสาวจรรุพรรณ สัตถาสาธุชนะ
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง

กองการเจ้าหน้าที่

๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๕