

รายงานการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

The Report of Monitoring and Evaluation of 2019 Action plan

Office of the President, Kasetsart University

นิตา ประพุดธิธรรม

Nida Praphudtham

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900

OFFICE OF THE PRESIDENT, KASETSART UNIVERSITY 10900 THAILAND

*corresponding author Email: nida.p@ku.th

Received: June 1, 2020 Revised: June 16, 2020 Accepted : June 26, 2020

ABSTRACT

The monitoring and evaluation report of action plan Year 2019 was compiled by the office of the president of Kasetsart University to analyze and monitor processes and outputs of the projects or activities operated by 14 divisions under the office of the president of Kasetsart University whether they were been accomplished as prescribed objectives in accordance with the CIPP model theory or not, and what problems, obstacles and comments occurred in the time of implementation are; executives and departments can use the data from the analysis to adapt appropriately. The statistics adopted in quantitative data analysis are frequency, percentage and mean, and the monitoring and evaluation tools are forms for annual action plan of 6 and 12 month performance reports (during October 1- March 31 and October 1- September 30). Analyzed Data for consistency were Secondary data from related documents which are 20-Year National Strategy (2018-2037), Strategies of Kasetsart University and data from the annual action plan.

The 2019 action plan was found to be consistent with 20-year National Strategy (2018-2038) and the Kasetsart University's strategic plan. In the analysis of the tracking process and the output of the action plan, the office of the president of Kasetsart University has set out to monitor and evaluate the action plan twice a year, which are 1st tracking during the 6 months (October 1, 2018 – 31 March 2019) and 2nd tracking in 12 months (October 1, 2018 – September 30, 2019). The performances of the action plan Year 2019 consisted of 151 projects and 186 indicators under 7 strategies. 50 indicators carried out above the goals (26.88%). 96 indicators met the target (51.61%) while 27 indicators operated lower than their purposes (14.52%). There were 8 indicators be canceled (4.30%), and the other 5 indicators were corrected

during processes (2.69%). With the results of 2019 action plan, all 14 departments under the Office of the President of Kasetsart University achieved in operating as set objectives at 81.18 percent.

Among the 7 strategies of 2019 action plan of the Office of the President, the most successful strategy is the strategic No.6, the effectiveness of budget management strategy, which accomplished as 100 percent representing the effectiveness of the budget management in operating to meet all project goals. The second rank is strategic No. 2, creating a mechanism to work together systematically, which achieved as 96.55 percent.

Suggestions from the analysis

1. Defining an operation calendar in each time of implementation for all divisions with tools such as application line facilitates tracking progress and answering operational questions.
2. The capacity of the divisions in each indicator should be analyzed based on comparative and historical results. So the target of all indicators would not be determine to too low or too high.
3. The evaluation results should be taken into account in the preparation of the next plan. To be able to make a plan based on practical possibilities and to promote the support of the divisions for the preparation of other plans.

Keywords :Monitoring and evaluation; Action plan; Effectiveness; Management strategy; CIPP Model

บทคัดย่อ

รายงานการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์และติดตามการประเมินผลแผนฯ ในด้านกระบวนการและผลสัมฤทธิ์ (Output) ของโครงการ หรือกิจกรรมในแผนฯ ที่ดำเนินการโดยหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 14 หน่วยงาน ว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดตามทฤษฎี CIPP Model และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากการดำเนินงานตามแผนฯ เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ไปปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และมีเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลคือ แบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแบบฟอร์มการรายงานผลการปฏิบัติงานรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

สำหรับข้อมูลที่น่าวิเคราะห์ความสอดคล้องคือ ข้อมูลทุติยภูมิ จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และข้อมูลจากแผนปฏิบัติการประจำปีและรายงานผลการปฏิบัติงานรอบ 6 เดือนและ 12 เดือน

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ในการวิเคราะห์กระบวนการติดตามและผลผลิตของแผนปฏิบัติการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้กำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการปีละ 2 ครั้งคือ ติดตามครั้งแรกในช่วงรอบ 6 เดือน (1 ตุลาคม 2561 – 31 มีนาคม 2562) และครั้งที่ 2 ติดตามในรอบ 12 เดือน (1 ตุลาคม 2561 – 31 กันยายน 2562) โดยผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการของปี 2562 ประกอบด้วยโครงการทั้งหมด 151 โครงการ และตัวชี้วัด 186 ตัวชี้วัด สามารถดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย 50 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 26.88 เป็นไปตาม

เป้าหมาย 96 ตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 51.61 ต่ำกว่าเป้าหมาย 27 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 14.52 มีการยกเลิกการดำเนินงาน 8 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 4.30 และมีการเพิ่มเติม แกไขตัวชี้วัด 5 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 2.69 ซึ่งถือว่าในปี 2562 หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีสามารถดำเนินงานตามตัวชี้วัดได้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ คือบรรลุเป้าหมายที่ร้อยละ 81.18

ในส่วนของกลยุทธ์ทั้ง 7 ข้อของสำนักงานอธิการบดีนั้น พบว่ากลยุทธ์ด้านบริหารจัดการรายจ่ายให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100 แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของสำนักงานอธิการบดีที่ดำเนินการได้ตามเป้าหมายทุกโครงการ รองลงมาคือกลยุทธ์ที่ 2 สร้างกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบดำเนินการได้ร้อยละ 96.55

ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์

1. การกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาชัดเจน พร้อมใช้เครื่องมือ Application line เข้าช่วยอำนวยความสะดวกในการติดตามความก้าวหน้าและตอบข้อสงสัยในการดำเนินงาน
2. ควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานโดยการเปรียบเทียบผลของโครงการในกรณีที่เป็นโครงการเดิมอย่างน้อย 1 ปีย้อนหลังก่อนกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเพื่อไม่ให้เกิดการกำหนดเป้าหมายต่ำเกินไป หรือสูงเกินไปจนเกินความสามารถของหน่วยงาน
3. ควรมีการนำผลการประเมินแผนมาพิจารณาในการจัดทำแผน เพื่อให้สามารถจัดทำแผนบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และเพื่อส่งเสริม สนับสนุนหน่วยงานในการจัดทำแผน/โครงการอื่นๆ ต่อไป

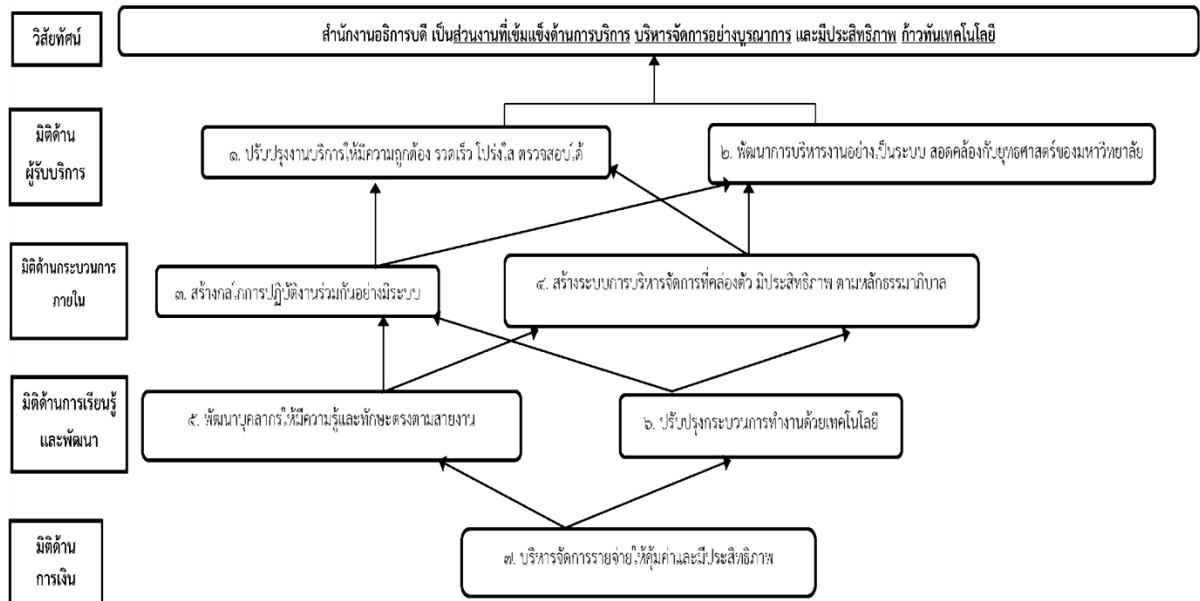
คำสำคัญ (Keywords) : การติดตามและประเมินผล, แผนปฏิบัติการประจำปี (Action plan), กลยุทธ์และตัวชี้วัด

1. บทนำ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในบทบาทของสถาบันการศึกษาชั้นนำของประเทศต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การมีแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ดีเป็นเครื่องมือที่สำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหารงานที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผน และติดตามประเมินผลแผนฯ ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานฯ จำนวน 14 หน่วยงาน ซึ่งมีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นประจำทุกปี โดยใช้แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ระยะ 10 ปี (พ.ศ.2556 - 2565) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระยะ 12 ปี (พ.ศ.2560-2571) เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ/กิจกรรม โดยสำนักงานอธิการบดีมีพันธกิจ ในช่วงปี 2560-2571 ได้แก่

1. มุ่งมั่นให้บริการและบริหารจัดการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย
2. บูรณาการภารกิจและเป็นศูนย์รวมฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการอย่างทันสมัย
3. บริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบ คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

โดยมีเป้าประสงค์ของสำนักงานอธิการบดี คือ พัฒนาการให้บริการของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีวิสัยทัศน์ใน 4 มิติ และกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์ ดังนี้คือ



แผนภาพที่ 1 วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำนักงานอธิการบดีมีกำหนดการติดตามแผนปฏิบัติการที่ได้ดำเนินการไปแล้วปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือนและ 12 เดือน ตามปีงบประมาณ โดยรวบรวมและสรุปผลในภาพรวมเพื่อเสนอผู้บริหารและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ ของสำนักงานฯ ซึ่งผู้วิเคราะห์ได้เห็นถึงประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ที่นอกจากจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ กิจกรรม ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ แล้วยังสามารถเป็นแนวทาง ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารหน่วยงานเพื่อให้สามารถพิจารณาปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อีกด้วย ผู้วิเคราะห์หวังอย่างยิ่งว่า รายงานผลการติดตามและประเมินฯ นี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการนำข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ในการวางแผนเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการในปีต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของวิเคราะห์

1. เพื่อประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในด้านกระบวนการและผลผลิต
2. เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงสำหรับการวางแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณถัดไปได้้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ กิจกรรม

3. วิธีการประเมินและกรอบแนวทางการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

ตารางที่ 1 กรอบแนวทางการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประเด็นการประเมิน	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ/วิธีการ	การวิเคราะห์	เกณฑ์การประเมิน
เพื่อประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี				
1.ความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์ชาติ	แผนยุทธศาสตร์ มก. แผนยุทธศาสตร์ของชาติ 20 ปี	1.Flowchart แสดงความเชื่อมโยง 2.การระดมความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์เนื้อหา	แผนปฏิบัติการประจำปี มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
ประเมินกระบวนการ				
2. กระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ	1.ผู้บริหาร หน่วยงานและ	1.แบบสำรวจ ความคิดเห็นและ	1.แบบสำรวจ	ส่งได้ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนดไว้
3. การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนร่วม แสดงความคิดเห็นผ่านแบบสำรวจและการประชุม 2.การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	ทบทวนตัวชี้วัดของสำนักงานอธิการบดี และการประชุมระดมความคิดเห็นต่อแผนและตัวชี้วัด 2. แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ความคิดเห็นและการระดมความคิดเห็น 2.จำนวนนับร้อยละ ค่าเฉลี่ย	และประมวลผลตามเกณฑ์ที่กำหนด
ประเมินผลผลิต				
4. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการจำนวน 186 ตัวชี้วัด	หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี 14 หน่วยงาน	แบบประเมินผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี	จำนวนนับร้อยละ ค่าเฉลี่ย	ผ่านเกณฑ์เป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการ
เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2562 สำนักงานอธิการบดี				
ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 สำนักงานอธิการบดี	หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีจำนวน 14 หน่วยงาน	แบบประเมินผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี	วิเคราะห์เนื้อหา ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ	

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงความสำเร็จ ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการ และใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการทำแผนปฏิบัติการในระยะต่อไปให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสามารถนำรายงานการติดตามและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ในการบริหารงาน เพื่อกำกับ ติดตาม และกำหนดแนวนโยบายในการดำเนินงานตามแผน และการกำหนดโครงการสำหรับแผนปฏิบัติการในปีถัดไป

5. กรอบแนวคิดและทฤษฎีในการวิเคราะห์

การติดตาม ประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในด้านกระบวนการและผลผลิต เนื่องจากสำนักงานอธิการบดียังไม่มีข้อมูลด้านปัจจัยนำเข้า (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยี) ตามแนวคิดและรูปแบบการประเมินโครงการ CIPP Model ของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam) ใน 2 ส่วนคือ ประเมินกระบวนการในการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งประกอบด้วยโครงการและตัวชี้วัด ตลอดจนปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) โดยมีเกณฑ์และตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการประเมินผล (วรเดช จันทรศรและไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2541) ที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ในแต่ละตัวชี้วัดได้แก่ เกณฑ์ประสิทธิภาพ เกณฑ์ประสิทธิผล เกณฑ์ความพึงพอใจ เกณฑ์ความพึงพอใจ เกณฑ์ความเป็นธรรม เกณฑ์ความยั่งยืน เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ และเกณฑ์ความก้าวหน้า เป็นต้น



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. ทบทวนวรรณกรรม

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในสถาบันการศึกษาทุกแห่งต่างต้องดำเนินการเพื่อติดตามและประเมินผลงาน โครงการ กิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับกระบวนการประกันคุณภาพและสัมพันธ์กับแนวคิด Balanced Scorecard และเมื่อกล่าวถึงแนวคิด Balanced Scorecard แล้ว ต้องไม่พลาดที่จะกล่าวถึงบุคคลที่ให้นิยามแนวคิดนี้ได้แก่ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (Kaplan, Robert and Norton, David, 1996) ซึ่งได้เสนอแนวทางในการประเมินองค์กร อันประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) อันเป็นการเริ่มต้นของความนิยมในการใช้แนวคิดประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือ

รศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์ (พสุ เตชะรินทร์, 2544) มีความเห็นว่าการติดตามและประเมินผลเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนและยังเป็นระบบหนึ่งที่สำคัญที่ใช้ในการบริหารองค์กรที่สำคัญ เพียงแต่เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลอาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น โดยการติดตามและประเมินผลแผนและโครงการมีความสำคัญดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ ณ จุดไหน หรือสถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร ตามแนวทางของ Balanced Scorecard เพื่อให้รู้สถานการณ์ของตนเอง คู่แข่ง โอกาส อุปสรรคและสภาวะแวดล้อม

2. การติดตามและประเมินผลช่วยพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. การติดตามและประเมินผลช่วยให้มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ เป้าหมายและตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตามแนวคิดของ รศ.ดร.พสุ เตชะรินทร์ (พสุ เตชะรินทร์, 2544) เห็นว่าสิ่งที่หน่วยงานควรติดตามและประเมินผลควรเป็นแผนหรือโครงการที่มีความสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้นๆ (Strategic Measurement) โดยไม่จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดจำนวนมาก และในบางเรื่องอาจไม่จำเป็นต้องประเมิน คือไม่มีความจำเป็นที่จะต้องประเมินทุกเรื่องซึ่งจะส่งผลต่องบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสีย ดังนั้นหน่วยงานที่มียุทธศาสตร์ต่างกันก็ส่งผลให้มีลักษณะของการติดตามประเมินผลที่แตกต่างกันด้วยโดยระบบการติดตามประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์และเส้นทางที่จะก้าวไปในอนาคต

ทฤษฎี CIPP Model เป็นแนวคิดของ Dr.Daniel L. Stufflebeam ซึ่งให้ความสำคัญกับการรวบรวมข้อมูลสำคัญ 4 ส่วน โดยได้แบ่งประเด็นการประเมินออกเป็น 4 ประเภท (สมพิศ สุขแสน, 2545). ตามชื่อทฤษฎีได้แก่

1. การประเมินสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation: C) การประเมินก่อนดำเนินโครงการ

2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) การประเมินพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) ประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการเพื่อแก้ไขพัฒนา ปรับปรุงซึ่งมีประโยชน์ในการหาจุดเด่น จุดแข็ง จุดด้อยของนโยบาย แผนงาน โครงการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) ประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของการติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) ด้านอื่นๆ ได้แก่

Suchman (คู่มือการประเมินผล, 2556) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการเพื่อการตัดสินใจว่าโครงการดังกล่าวดีหรือไม่อย่างไรและมีผลการดำเนินงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

การติดตามและประเมินผลมีทั้งที่มีความเหมือนและความแตกต่าง นั่นคือเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเหมือนกัน ซึ่งต้องใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์

ด้านความต่างะนั้น คือการติดตามจะเน้นถึงความก้าวหน้าของโครงการ หรือแผนงานว่าเป็นไปตามแผนงานหรือกิจกรรมที่ตั้งไว้หรือไม่ ในขณะที่การประเมินผลเน้นการตัดสินคุณค่าของโครงการหรือแผนงาน

อย่างไรก็ตาม การติดตามจะดำเนินงานเฉพาะในช่วงเวลาที่โครงการหรือแผนงานได้มีการดำเนินงานอยู่เท่านั้น ส่วนการประเมินผลสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่ก่อน ระหว่างหรือหลังจากโครงการ แผนงานเสร็จสิ้นแล้ว

ศูนย์ประเมินผล สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (คู่มือการประเมินผล, 2556) ได้แบ่งแนวคิดของการประเมินผลออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

1. แนวคิดการประเมินที่เน้นจุดมุ่งหมาย (Objective Based Model) เป็นแนวคิดที่เน้นการตรวจสอบผลที่คาดหวังได้เกิดขึ้นหรือไม่ หรือประเมินโดยตรวจสอบผลที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย กับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานโครงการว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

2. แนวคิดการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นแนวคิดการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการนั้นๆ

3. แนวคิดการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) เป็นแนวคิดการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

ด้านประโยชน์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้วิเคราะห์ได้สรุปแนวคิดในการจัดทำแผนปฏิบัติการจากเอกสารเผยแพร่ เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) ของกลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำแผนไว้ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560). โดยได้สรุปความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นกรอบ ทิศทางและแนวทางในการพัฒนาหน่วยงาน
2. เพื่อใช้เป็นคู่มือในการบริหารจัดการหน่วยงาน
3. ใช้เป็นกรอบบริหารจัดการงบประมาณของหน่วยงาน
4. เพื่อให้หน่วยงานมีกรอบในการวางแผนและตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกในการบริหารงบประมาณ
5. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีในปีต่อไป
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

7. วิธีการศึกษา

กระบวนการการติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย

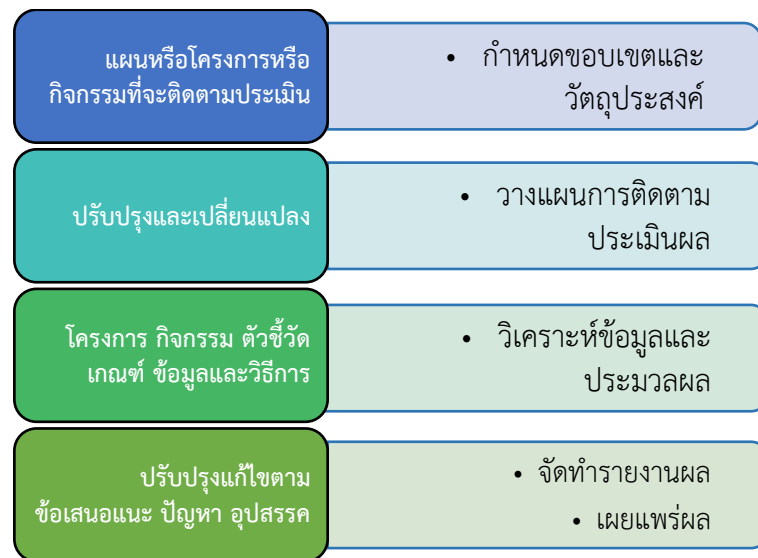
1. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยผ่าน flowchart แสดงความเชื่อมโยงของกลยุทธ์และตัวชี้วัดและการระดมความคิดเห็นร่วมกันโดยผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

2. กระบวนการปรับปรุงกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดีโดยผู้บริหารหน่วยงาน 14 หน่วยและผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกันระดมความคิดเห็นและเสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมผ่านการประชุมร่วมกันและผ่านแบบสำรวจความคิดเห็นเพื่อทบทวนกลยุทธ์และตัวชี้วัดของสำนักงานอธิการบดี เมื่อรวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะทั้งหมดแล้วจึงนำมาร่วมพิจารณาในที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานอธิการบดีเพื่อเห็นชอบและเวียนแจ้งหน่วยงานเพื่อดำเนินการตามแผนต่อไป

3. การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) มีการติดตามผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ หลังจากได้มีการจัดส่งแผนปฏิบัติการให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามรอบระยะเวลาเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง มีผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้หรือไม่ และเพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกระบวนการในการติดตามผลการดำเนินงานจะเป็นลักษณะการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนในช่วงเวลา 6 เดือน และ 12 เดือน

4. การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เป็นการดำเนินการภายหลังที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยมีตัวชี้วัดที่แสดงผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา 6 เดือนและ 12 เดือน ซึ่งจะมีการรวบรวมส่งมายังสำนักงานอธิการบดีเพื่อสรุป วิเคราะห์และรวบรวมเป็นภาพรวมของสำนักงานฯ โดยผ่านการเห็นชอบของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีแล้ว จะทำเป็นรูปเล่มและเสนอไว้บนเว็บไซต์เพื่อให้ผู้สนใจและหน่วยงานได้ download เพื่อใช้ประโยชน์และเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สนใจและผู้บริหารได้ใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน (Decision Oriented Evaluation Model) รวมถึงการเลือกทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง (คู่มือการประเมินผล, 2556)

5. การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) โดยมี 3 ขั้นตอนได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมินตามรอบเวลาที่กำหนดไว้ และนำผลจากการประเมินเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนปฏิบัติการในรอบปีต่อไป



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการประเมินผล

8. ผลการวิเคราะห์

1. ความสอดคล้องระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนยุทธศาสตร์ชาติและแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ผลการวิเคราะห์พบว่าสำนักงานอธิการบดี มีภารกิจในการให้การสนับสนุนด้านการบริหารแก่ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านผู้รับบริการ มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา และมิติด้านการเงิน โดยในแต่ละมิตินี้มีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุน รวมทั้งหมดเท่ากับ 7 กลยุทธ์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์จะมีโครงการหรือ กิจกรรมสนับสนุนกลยุทธ์นั้นๆ ได้แก่

1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตรงตามสายงาน
2. สร้างกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบ
3. สร้างระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล
4. พัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5. ปรับปรุงงานบริการให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้
6. บริหารจัดการรายจ่ายให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
7. ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี

ด้านแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ของสำนักงานอธิการบดีพบว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ ข้อที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน และสนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยใน 4 กลยุทธ์ คือ

- กลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่ 4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- กลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่ 5 การบริหารงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- กลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่ 6 ด้านการจัดการทรัพยากรสิน
- กลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่ 7 การบริหารและพัฒนาสารสนเทศ

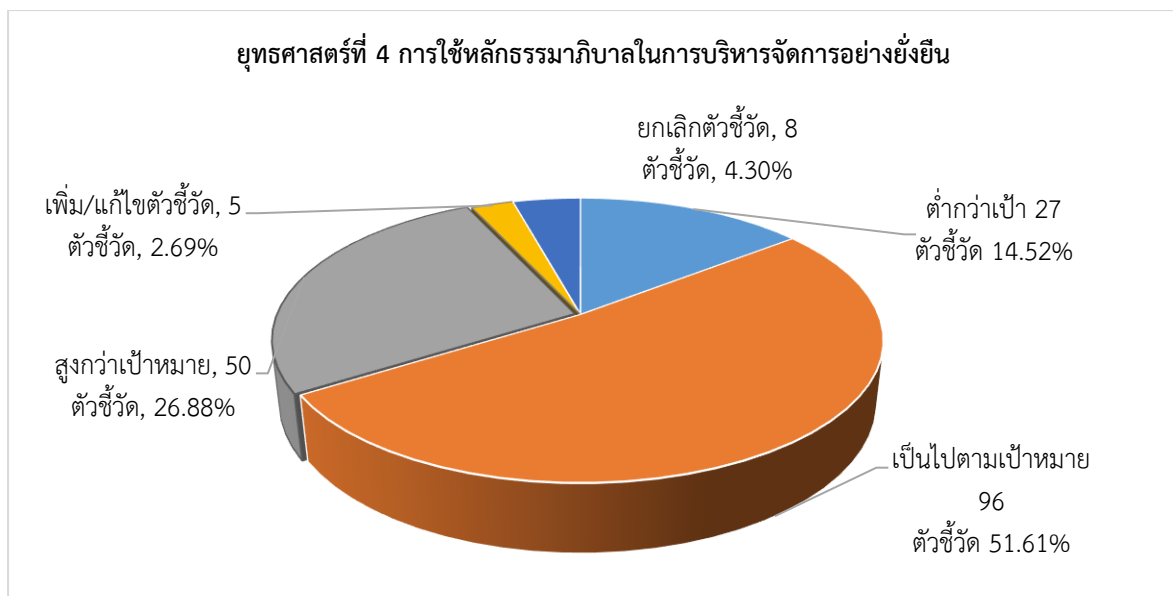
โดยแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี (พ.ศ.2560-2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ใน 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล
2. ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
3. ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ

4. ขยายโอกาสทางการเข้าถึงบริการทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
 5. ส่งเสริมและพัฒนาาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
 6. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
2. ผลการประเมินกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การกำกับและติดตามผล
- สำนักงานอธิการบดีมีโครงการที่ต้องดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 151 โครงการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดจำนวน 186 ตัวชี้วัด ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี โดยมีผลการดำเนินการในภาพรวมเป็นไปตามตารางที่ 2 และแผนภูมิที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 ที่สนับสนุนกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี

กลยุทธ์สำนักงานอธิการบดี	(ร้อยละ)	
	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมาย
1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตรงตามสายงาน	80.00	20.00
2. สร้างกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบ	96.55	3.45
3. สร้างระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	77.77	22.22
4. พัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	75.68	24.33
5. ปรับปรุงงานบริการให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้	73.68	26.32
6. บริหารจัดการรายจ่ายให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ	100.00	0
7. ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี	81.48	18.52



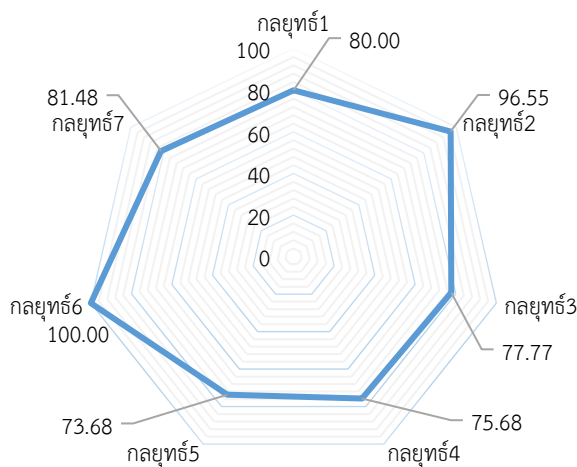
แผนภูมิที่ 1 แสดงผลการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ที่ 4 การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ยั่งยืน (ตัวชี้วัดทั้งหมด 186 ตัวชี้วัด จาก 151 โครงการ)

จากตารางที่ 2 และแผนภูมิที่ 1 พบว่ากลยุทธ์สำนักงานอธิการบดีที่ดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์มากที่สุดที่ร้อยละ 100 คือ กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการรายจ่ายให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทุกโครงการสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย รองลงมาคือกลยุทธ์ที่ 2 สร้างกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบ ดำเนินการได้ร้อยละ 96.55

กลยุทธ์สำนักงานอธิการบดีที่ดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุดคือกลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงงานบริการให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดำเนินการได้ร้อยละ 7.68 ผลสัมฤทธิ์น้อยรองลงมาคือกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารงาน อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการได้ร้อยละ 75.68

9. ผลวิเคราะห์การประเมินตัวชี้วัดและกลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี

จากตัวชี้วัดทั้งหมด 186 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดี มีผลการประเมินดังนี้



แผนภูมิที่ 2 สรุปผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดประจำปี 2562

ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งหมดของกลยุทธ์สำนักงานอธิการบดีทั้ง 7 ข้อสามารถสะท้อนผ่านแผนภูมิที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามุมของแผนภูมิทั้ง 7 มุมหมายถึงกลยุทธ์ทั้ง 7 กลยุทธ์ของสำนักงานอธิการบดี โดยมีเพียงกลยุทธ์ที่ 6 ที่สามารถดำเนินการได้ร้อยละ 100 ซึ่งสามารถสัมผัสจุดขอบนอกสุดของแผนภูมิ และอธิบายได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะตรงตามสายงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 40 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 80 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายรวมถึงการยกเลิกตัวชี้วัดนั้น คิดเป็นร้อยละ 20

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างกลไกการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีระบบ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 29 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 96.55 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายรวมถึงการยกเลิกตัวชี้วัดนั้น คิดเป็นร้อยละ 3.45

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 77.77 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายนั้น มีจำนวน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 22.22

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาการบริหารงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 37 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มี

การปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 75.68 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายนั้น มีจำนวน 9 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 24.33

กลยุทธ์ที่ 5 ปรับปรุงงานบริการให้มีความถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 38 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 73.68 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายรวมถึงการยกเลิกตัวชี้วัดนั้น คิดเป็นร้อยละ 26.32

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการรายจ่ายให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพได้ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 100

กลยุทธ์ที่ 7 ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 27 ตัวชี้วัดที่สนับสนุนกลยุทธ์นี้ ตัวชี้วัดที่ดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายและสูงกว่าเป้าหมายรวมถึงตัวชี้วัดที่มีการปรับแก้ไขเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 81.48 ส่วนที่ดำเนินการแล้วต่ำกว่าเป้าหมายรวมถึงการยกเลิกตัวชี้วัดนั้น คิดเป็นร้อยละ 18.52

10. สรุปผลการวิเคราะห์ ปัญหา และข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์โดยใช้ CIPP Model ของแดเนียลแอลสตฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam) ซึ่งผู้วิเคราะห์ได้ศึกษาและประเมินใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการ (Process) และผลผลิตของการดำเนินงานโครงการ (Product) โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ 1) แบบรายงานการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 และ 2) ได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของแผนฯ ด้วย flowchat ซึ่งพบว่าแผนปฏิบัติการปี 2562 มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในแต่ละกลยุทธ์

เมื่อวิเคราะห์กระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานผ่านเครื่องมือ ได้แก่ แบบฟอร์มการทำแผนปฏิบัติการประจำปี แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการรอบ 6 เดือนและ 12 เดือน พบว่าผลการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 ของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในภาพรวมสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย พบว่ากลยุทธ์ทั้ง 7 กลยุทธ์สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยเฉลี่ยที่ร้อยละ 81.18 และมีตัวชี้วัดที่มีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ (ตัวชี้วัดที่ต่ำกว่าเป้าหมายและยกเลิกตัวชี้วัด) เท่ากับร้อยละ 18.82 ผลทั้งสองส่วนดังกล่าวแสดงถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์และตัวชี้วัดของสำนักงานอธิการบดีอันจะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสามารถนำมาประกอบการตัดสินใจ (Decision Oriented Evaluation Model) ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง (คู่มือการประเมินผล, 2556)

11. ปัญหาและอุปสรรค

จากการดำเนินการจัดทำและรวบรวม ประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานอธิการบดี พบว่ามีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ และการส่งผล หน่วยงานยังส่งไม่ตรงตามกำหนดเวลา
2. กระบวนการพิจารณาค่าเป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในตัวชี้วัดในปีที่ผ่านมาในการเป็นฐานข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดค่าเป้าหมายของปีปัจจุบันยังไม่เป็นระบบ
3. ผู้บริหารยังไม่ได้ใช้ประโยชน์แผนปฏิบัติการประจำปีในการบริหารหน่วยงานอย่างเต็มที่
4. บุคลากรในหน่วยงานยังไม่มีความรู้ ความชำนาญในการจัดทำแผน การกำหนดโครงการ ตัวชี้วัด และการกำหนดค่าเป้าหมาย

12. ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์

1. การกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจน พร้อมใช้เครื่องมือ Application line เข้าช่วยอำนวยความสะดวกในการติดตามความก้าวหน้าและตอบข้อสงสัยในการดำเนินงาน
 2. ควรมีการวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานโดยการเปรียบเทียบผลของโครงการในกรณีที่เป็โครงการเดิมอย่างน้อย 3 ปีย้อนหลังก่อนกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเพื่อไม่ให้มีการกำหนดเป้าหมายต่ำเกินไป หรือสูงเกินไปจนเกินความสามารถของหน่วยงาน
 3. ควรมีการนำผลการประเมินแผนมาพิจารณาในการจัดทำแผน เพื่อให้สามารถจัดทำแผนบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และเพื่อส่งเสริม สนับสนุนหน่วยงานในการจัดทำแผน/โครงการอื่นๆ ต่อไป
- ทั้งนี้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละตัวชี้วัดของโครงการสามารถสะท้อนถึงทิศทางในอนาคตของหน่วยงาน และความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งบุคลากรสามารถร่วมแรงร่วมใจกันในการผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายได้
4. การสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรในการให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน เนื่องจากที่ผ่านมาหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในลักษณะการมอบหมายให้แต่ละฝ่ายกำหนดโครงการ เป้าหมายและตัวชี้วัดตามลักษณะงานประจำของตนเอง แล้วรวบรวมเป็นภาพรวมของหน่วยงาน จึงควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือให้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนฯ เพื่อให้การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

13. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนา

1. โครงการ กิจกรรมในปัจจุบันที่หน่วยงานจัดส่งมายังสำนักงานอธิการบดี พบว่าข้อมูลงบประมาณซึ่งถือเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการประเมินประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปียังไม่มีครบถ้วนในทุกโครงการ ดังนั้นหากสำนักงานอธิการบดีได้ข้อมูลงบประมาณแต่ละโครงการที่ครบถ้วน จะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการ ตลอดจนประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการได้
2. หน่วยงานควรกำหนดให้มีการประชุมพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ พร้อมทั้งพิจารณาปัญหา อุปสรรคและข้อแก้ไข ปรับปรุงในกรณีที่ผลการดำเนินงานของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือมีการยกเลิกโครงการและควรกำหนดให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมวางแผนเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในปีต่อไป

14. เอกสารอ้างอิง

[1]	กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2560). <i>การจัดการความรู้ (KM) กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564)</i> สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2563, จาก http://office.cpd.go.th/planning/images/KM_PSG.pdf
[2]	กระทรวงมหาดไทย. กองนโยบายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. ส่วนติดตามและประเมินผล. (2561, พฤษภาคม). <i>คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผล</i> . สืบค้นเมื่อ 23 มกราคม 2563, จาก http://122.155.1.141/site3/download-src.php?did=31667
[3]	พลู เตชะรินทร์. (2544). <i>เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators</i> . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
[4]	วรเดช จันทรศรและไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2541). <i>การประเมินผลระบบเปิด</i> . กรุงเทพฯ : สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์.
[5]	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. สำนักนโยบายและแผน กลุ่มงานติดตามและประเมินผล. (2550). <i>คู่มือการติดตามและประเมินผล</i> . สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2563, จาก

	https://www.senate.go.th/assets/portals/1/files/manual_assess.pdf /บทที่ 3 หลักการประเมินผลโครงการ/
[6]	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. ศูนย์ประเมินผล (2556). <i>คู่มือการประเมินผล</i> . สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2563, จาก https://2www.me/stats.php?id=2qyEV
[7]	เสนาะ ดิยาว (2543). <i>หลักการบริหาร</i> . กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
[8]	สมพิศ สุขแสน. (2545). <i>เทคนิคการวางแผนและการประเมินผล</i> . เอกสารประกอบการบรรยายแก่เจ้าหน้าที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2545.
[9]	Kaplan, Robert and Norton, David. (1996). <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> . Harvard Business School Press.