



## รายงานวิจัยสถาบัน

เรื่อง

รายงานการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

ธรรมสาคร รุ่งนิมิตร

งานวิจัยสถาบันฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
ประจำปีงบประมาณ 2559



รายงานวิจัยสถาบัน

เรื่อง

รายงานการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน  
ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

ธรรมสาคร รุ่งนิมิตร

งานวิจัยสถาบันฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
ประจำปีงบประมาณ 2559

## คำนำ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และเมื่อถึงเวลาสิ้นปีงบประมาณจะต้องดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการ เพื่อนำผลของการประเมินผลมาสรุป และวางแผนและปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีต่อไปนั้น

ทั้งนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ผู้ดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีกระบวนการกำกับติดตามทุกรายไตรมาสและเมื่อสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 (รอบ 12 เดือน) จึงได้จัดทำเป็นเอกสารรายงานการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยต่อไป

ธรรมสาร รุ่งนิมิตร

## บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง “รายงานวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย” ครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

แหล่งข้อมูล เป็นข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 12 โครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบการติดตามและประเมินผล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของโครงการทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเวลา ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ โดยเกณฑ์การประเมินโครงการจะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 ของเกณฑ์ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการประเมินส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 มีเพียงบางโครงการที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด เช่น โครงการส่งเสริมนักศึกษาด้านสุขภาพ และกีฬา และ โครงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งตั้งเป้าจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าร่วมไว้มากเกินไป ทำให้โครงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการศึกษาเรื่องนี้โดยพิจารณาถึงการใช้จ่ายแต่ละไตรมาส และการใช้จ่ายงบประมาณตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานผลการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2559 ได้รับทุนสนับสนุนจากกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

โดยการสนับสนุนและความร่วมมือจากบุคคลและองค์กร ขอขอบพระคุณผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย กองนโยบายและแผน ผู้ทรงคุณวุฒิ และอีกส่วนงานต่างๆ ที่ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจต่อไป

## สารบัญ

|   | หน้า     |
|---|----------|
| คำนำ  | ก        |
| บทสรุปผู้บริหาร                               | ข        |
| กิตติกรรมประกาศ                               | ค        |
| สารบัญ  | ง        |
| สารบัญตาราง                                   | จ        |
| <b>บทที่</b>                                  |          |
| <b>1 บทนำ</b>                                 | <b>1</b> |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                | 1        |
| คำถามที่ใช้ในการวิจัย                         | 1        |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย                       | 1        |
| ขอบเขตของการวิจัย                             | 2        |
| นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย                    | 2        |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                     | 2        |
| <b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>       | <b>3</b> |
| หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 3        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>วิธีดำเนินการวิจัย</b>   | <b>12</b> |
|          | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประเด็นที่ศึกษา แหล่งข้อมูล/กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย | 13        |
|          | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบบันทึกข้อมูล                                  | 13        |
|          | การเก็บรวบรวมข้อมูล   | 13        |
|          | การวิเคราะห์ข้อมูล/สถิติที่ใช้  | 13        |
| <b>4</b> | <b>ผลการวิจัย</b>   | <b>14</b> |
|          | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล  | 14        |
| <b>5</b> | <b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                               | <b>19</b> |
|          | สรุปผลการวิจัย  | 19        |
|          | อภิปรายผล   | 20        |
|          | ข้อเสนอแนะ  | 20        |
|          | <b>เอกสารอ้างอิง</b>  | <b>21</b> |
|          | <b>ภาคผนวก</b>  |           |
|          | ภาคผนวก ก แบบสรุปผลการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนปฏิบัติการ             | 22        |
|          | <b>ประวัติผู้วิจัย</b>  | <b>70</b> |

### สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1.1      | ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน<br>จำแนกตามประเภทของงาน/โครงการ   | 14   |
| 1.2      | ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน<br>จำแนกตามตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัย  | 15   |
| 2.1      | ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ<br>จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์  | 15   |
| 2.2      | ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ<br>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม<br>คุณภาพและพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ                                 | 16   |
| 2.3      | ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ<br>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัยและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนว<br>พระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการ |      |

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น   | 17 |
| 2.5 | ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ<br>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้<br>สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล | 17 |
| 3.1 | ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ จำแนกตามงาน/โครงการ<br>ระดับมหาวิทยาลัย  | 18 |

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามได้มีการจัดสรรงบประมาณ รวมถึงทรัพยากรด้านต่างๆ ให้กับหน่วยงานภายในเป็นประจำทุกปีงบประมาณ และหน่วยงานภายในก็ดำเนินการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ หรืออาจจะเป็นไปตามแผนหรือไม่ก็ตาม ซึ่งทางมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามไม่ทราบเลยว่า งบประมาณ หรือทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จัดสรรให้กับหน่วยงานไปมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขึ้น เพื่อมีหน้าที่รับผิดชอบ กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้กำหนดกลไกสำคัญในการติดตาม และประเมินผลโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานต่างๆ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการติดตามและเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณ และ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล พร้อมรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมา วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินผล นำเสนอผู้รับผิดชอบ หรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัยรับทราบ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการวางแผนและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผล เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานกับสิ่งที่ได้จัดสรรให้ หน่วยงานภายในหรือไม่ อย่างไร และมีปัญหาอุปสรรค อะไรบ้างที่ควรจะได้รับการสนับสนุนหรือแก้ไข และได้ มอบหมายให้งานติดตามและประเมินผล กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี เป็นผู้รับผิดชอบหลักใน การจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นประจำปี ทุกปีงบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อสามารถนำเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่อไป

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้กำหนดแบบฟอร์ม การรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการรายงานผลการ ปฏิบัติงานโครงการมาเป็นรายไตรมาสทั้ง 4 ไตรมาสต่อมหาวิทยาลัย โดยการรวบรวมข้อมูล และทำการ วิเคราะห์การประเมินผลของกองนโยบายและแผน แล้วสรุปผลการติดตามและประเมินต่อผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต่อไป

#### 2. คำถามที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงานที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงครามมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างไร เป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

ในการจัดทำรายงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการของบัณฑิตวิทยาลัยตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการรายงานผลการดำเนินงานโครงการของบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน ๑๒ โครงการ

ระยะเวลา ได้แก่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

### 5. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

|                |         |   |
|----------------|---------|---|
| ผลการดำเนินงาน | หมายถึง | ความสำเร็จหรือประโยชน์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน/โครงการ   |
| แผนปฏิบัติการ  | หมายถึง | การรวบรวมงาน/โครงการที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ พร้อมกับเป้าหมายการดำเนินงาน และสิ่งสนับสนุนต่างๆ |

### 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อนำข้อมูลผลการติดตามและประเมินผลมาพัฒนา ปรับปรุงในการวางแผนการดำเนินงานให้กับบัณฑิตวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามในปีถัดไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
2. หน้าที่ความรับผิดชอบของงานติดตามและประเมินผล ของบัณฑิตวิทยาลัย
3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

บัณฑิตวิทยาลัย เป็นส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงให้เจริญก้าวหน้า บริหารจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา และพัฒนานักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพระดับสูง โดยมีพันธกิจ ดังนี้ (แผนกลยุทธ์, 2559 : หน้า 1)

1. กำกับมาตรฐาน และควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
  2. ส่งเสริมการวิจัยให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และสอดคล้องตามแนวพระราชดำริ
  3. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
  4. พัฒนาระบบบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
- บัณฑิตวิทยาลัย ได้กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของแต่ละพันธกิจไว้ ดังนี้

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาและควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้มาตรฐาน
2. พัฒนาศักยภาพนักศึกษา และอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาในการทำวิจัยให้มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น สอดคล้องตามแนวทางตามพระราชดำริ
3. บูรณาการการวิจัยกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. พัฒนาการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

1. หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) และตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น
2. มีเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศอาเซียนในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
3. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีความรู้ความสามารถตามลักษณะวิชาชีพ ชำนาญการวิจัย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์
4. บัณฑิตวิทยาลัยมีเครือข่ายงานวิจัยกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ
5. มีผลงานวิจัยจากปัญหาของท้องถิ่นและงานตามแนวพระราชดำริ
6. ผลงานวิจัยของนักศึกษาและอาจารย์มีคุณภาพและได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
7. บัณฑิตวิทยาลัยมีงานวิจัยด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
8. บัณฑิตวิทยาลัยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

### กลยุทธ์ (Strategies)

1. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) และตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น
2. ควบคุมคุณภาพของหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF)
3. พัฒนาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียนในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
4. พัฒนาศักยภาพระดับบัณฑิตศึกษาให้มีศักยภาพด้านการวิจัยและมีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์
5. พัฒนาระบบการติดตามการเรียนการสอนให้นักศึกษาเรียนจบตามเวลาที่หลักสูตรกำหนด
6. พัฒนาความร่วมมือทางการวิจัยกับหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศ
7. พัฒนาศักยภาพและอาจารย์ในระดับบัณฑิตศึกษาให้สร้างงานวิจัยจากปัญหาของท้องถิ่นและงานตามแนวพระราชดำริ

8. พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีผลงานวิจัยให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
9. พัฒนางานวิจัยทางด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
10. พัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกันระหว่างอาจารย์และนักศึกษา
11. พัฒนาการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
12. พัฒนาภาพลักษณ์บัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคมและท้องถิ่น
13. พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
14. สร้างบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

## 2. หน้าที่ความรับผิดชอบของบัณฑิตวิทยาลัย

1. ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงให้เจริญก้าวหน้า
2. บริหารจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาและประสานงานอาจารย์ประจำระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนให้มีประสิทธิภาพ
3. บริหารจัดการทรัพยากรและบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย
4. พัฒนานักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพระดับสูง รวมทั้งพัฒนาให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

## 3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์การ ซึ่งวิลเลียม เอ. ชโรด (William A. Shrode) และแดน วอยซ์ จูเนียร์ (Dan Voich, Jr.) ได้ให้คำนิยามว่าการจัดการคือ “กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คนซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร” ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการหมายถึงการปฏิบัติ ซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต บริการ หรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร(Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation)(อุทัย เลาหวิเชียร, 2544 : หน้าที่ 112-113)

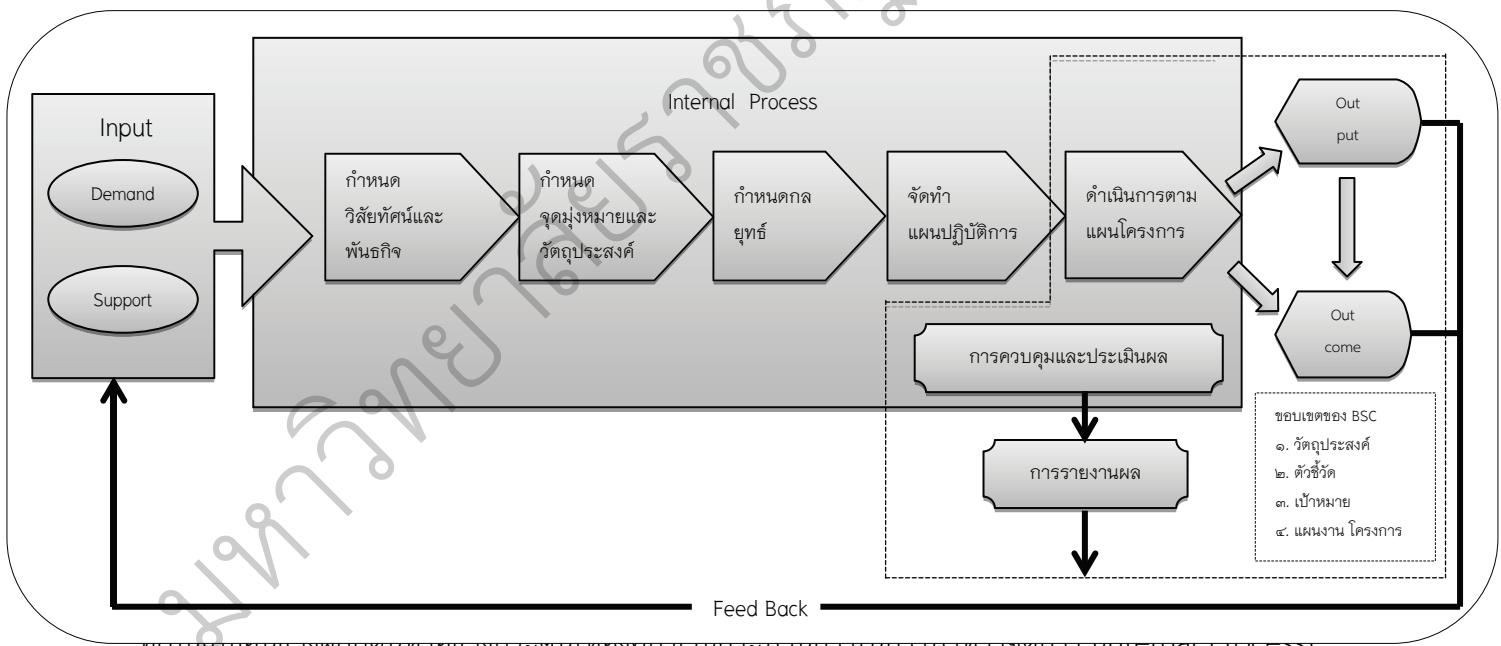
สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (อ้างถึงในอัญญา ณ ระนอง) ได้เสนอแนวคิด **Balanced Scorecard** เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการ

วัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ได้แก่

- (1) วัตถุประสงค์ (objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด
- (2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
- (3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้นๆ
- (4) แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้นๆ ในการจัดทำกิจกรรม

ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป็นตัวแบบเพื่ออธิบายกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, วัดผลตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้วัดแบบของทฤษฎีระบบได้ดังนี้

**ตัวแบบแสดงกระบวนการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมตามแนวคิดทฤษฎีระบบ**



เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่สามารถสนองต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ จะเป็นผลสะท้อน (Feed Back) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุมและประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ พัฒนาระบบการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไป

ในด้านการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในผลผลิตภาพ ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการมิได้มีเพียงแค่ประสิทธิผล และประสิทธิภาพเท่านั้น ยังมี หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอีกดังต่อไปนี้

**1.1 แนวคิดในการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์** มืองค์ประกอบที่สำคัญ(ชัยสิทธิ์ เฉลิมมี ประเสริฐ, 2546 : หน้าที่ 39-40)ได้แก่

1.1.1 การติดตามผลการดำเนินการ (Track Status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็ข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตามผลการดำเนินงานนี้ หมายรวมถึงการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่างๆ สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

1.1.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

1.1.3 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and Evaluation) จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์รอบต่อไปขององค์กร

**1.2 แนวคิดและหลักการในด้านการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน** ได้แก่

1.2.1 กระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น 4 ขั้นตอน (เสนาะ ดิยาวี, 2543 : หน้าที่ 293-315) คือ

1) *การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing Standard)* ทุกองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นมาตรฐานที่กำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น มาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1) มาตรฐานผลผลิต (Output Standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้ จำนวนเงินที่ใช้เปรียบเทียบกับงบประมาณ จำนวนหน่วยผลิตและขนาดของบริการที่ใช้ ในระยะเวลาที่กำหนด

1.2) มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input Standard) จะวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work Effort) เช่น การวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2) การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring Actual Performance) ได้แก่ การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริง หรือความพยายามที่ให้กับงานจริง หน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา เช่น จำนวนที่ผลิต จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนแฟ้ม จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลงานเหล่านี้ได้มาจากการรายงาน การสังเกต และสถิติตัวเลขต่างๆ

3) การเปรียบเทียบผลงานที่ทำ ได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing Actual Performance with Standard) เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่ทำให้จริงกับมาตรฐาน

4) การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking Corrective Action) ได้แก่ การดำเนินการทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

1.2.2 เทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (จงชัย สันติวงศ์, 2531 : หน้า 145-160) ดังนี้

1) การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึงเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

2) การควบคุมด้านปริมาณ คือการควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่างๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่นการวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

3) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยการใชระบบงบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุกๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

4) การควบคุมด้านเวลา คือการควบคุมให้งานต่างๆ ดำเนินไปได้โดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้

1.2.3 การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ (เสนาะ ตีเยาว์, 2543 : หน้า 298-299) ประกอบด้วย

1) ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุด โดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2) ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลา เพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลจากการควบคุมและติดตามผลอาจไม่มีความหมายเลยหากได้รับมาล่าช้ากว่าเวลาอันควร ดังนั้นระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา



3) *ความประหยัด (Economy)* ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4) *ความยืดหยุ่น (Flexibility)* ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

5) *การสามารถเข้าใจได้ (Understandability)* ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

6) *การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable Criteria)* การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผล และสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

7) *การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Placement)* ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์ และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

8) *การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on The Exception)* ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริงๆ ไม่ใช่ลงไปดูในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ อีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

9) *การใช้มาตรฐานหลายๆอย่าง (Multiple Criteria)* การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นมาตรฐานในการควบคุมและติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

10) *การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective Active)* การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้องเสนอแนะด้วยว่า ควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

1.2.4 คุณลักษณะของการควบคุมและติดตามผลที่ดี(ธงชัย สันติวงศ์, 2531 : หน้าที่ 153-154)ได้แก่

1) *ต้องประหยัด* ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีนอกจากจะต้องช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้ว ในเวลาเดียวกันการควบคุมและ

ติดตามผลจะต้องคุ้มค่ากับต้นทุนในการดำเนินการด้วย ระบบการควบคุมและติดตามผลที่มากเกินไปจนความจำเป็น มีวิธีการหรือเทคนิคที่ยุงยาก และเสียค่าใช้จ่ายสูงนั้น ย่อมทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี ผู้บริหารจึงควร คำนึงถึงต้นทุนทั้งในแง่ของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการควบคุมและติดตามผลด้วย

2) *รายงานผลต้องรวดเร็ว* การควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถรายงานผล ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่พึงได้รับกับผลงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ ดำเนินการแก้ไข และปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

3) *เน้นส่วนสำคัญของผลงาน* การควบคุมและติดตามผลจะต้องเน้นถึงส่วนสำคัญของ ผลงานอันจะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การวัดในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่ส่วนสำคัญของ ความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ย่อมไม่เกิดประโยชน์ เพราะจะไม่ช่วยชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปที่แท้จริงซึ่ง จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

4) *สามารถเข้าใจได้ง่าย* การควบคุมและติดตามผลจะต้องเข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน เพราะหากกระบวนการมีความยุ่งยากซับซ้อน หรือเลื่อนลอยจนยากที่จะเข้าใจ ก็ย่อมไม่เกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติตาม และไม่อาจก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติได้

5) *เป็นที่ยอมรับ* การควบคุมและติดตามผลควรมีการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นถึง ประโยชน์และเหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความยอมรับ และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย

1.2.5 ประโยชน์ของการควบคุมและติดตามผล(เสนาะ ตีเยาว์, 2543 : หน้าที่ 154-155) มี ดังต่อไปนี้

1) ทำให้งานต่างๆ มีความสอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็งานของแต่ละคน หรืองานของ แต่ละกลุ่ม รวมถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน นอกจากนั้นงานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ของทั้งองค์กรสอดคล้องกันอีกด้วย

2) ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง เกิดขึ้นอย่างสอดคล้อง เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ หรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำสุด

3) ทำให้วิธีการปฏิบัตินโยบาย และกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆขององค์กรดำเนินไปใน แนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งระบบ

4) ช่วยป้องกันมิให้ทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน ถูกใช้ไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หรือต้องสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์

5) ช่วยรักษาคุณภาพของงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ช่วยให้ผู้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้มาใช้บริการ

6) ทำให้สามารถกำหนดมาตรการในการปรับปรุงแก้ไขและป้องกันความผิดพลาดใน ระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีกว่าการแก้ไขเมื่อการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงแล้ว

### 1.3 แนวคิดและหลักการในด้านประเมินผลโครงการ ได้แก่

1.3.1 แนวคิดด้านการประเมินผลแผนงาน / โครงการอย่างเป็นระบบ D.Stufflebeam ได้เสนอตัวแบบ (Model) ไว้ เรียกชื่อย่อว่า "CIPP Model" ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมี ประเสริฐ, 2546 : หน้าที่ 39-40) คือ

1) การประเมินผลบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินผลแผนงาน / โครงการในภาพกว้าง (Macro Analysis) เป็นรูปแบบพื้นฐานของการประเมินผลโดยทั่วไป เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะเน้นในด้านความสัมพันธ์ของแผนงาน / โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศ ฯลฯ

2) การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินผลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การประเมินในด้านอัตรากำลัง งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ เวลา ฯลฯ ว่ามีเพียงพอหรือไม่ การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้นนี้ จะช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ว่าควรปรับวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติอย่างไร ใช้อัตรากำลังเท่าใด วางแผนและดำเนินการอย่างไร ซึ่งจะแตกต่างจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในแง่ที่ว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้นเป็นการกระทำเฉพาะกรณีนั้นๆ และวิเคราะห์ภายในแผนงาน / โครงการเท่านั้น

3) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินผลเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนของแผนงาน / โครงการที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับนักประเมินผล ตลอดจนเป็นการบันทึกสะสมข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงาน จะพบว่าการประเมินผลกระบวนการเป็นการค้นหาคำตอบที่ว่าระบบการทำงาน ทั่วโลก ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล วิธีการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ มากน้อยเพียงใด จะมีแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

4) การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลและแปลความหมายของผลความสำเร็จของแผนงาน / โครงการโดยทั่วไปการประเมินผลผลิตเป็นการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้ (ทั้งปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลา) กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน / โครงการ หากผลงานที่ทำได้สูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ แสดงว่าแผนงาน / โครงการประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าผลงานที่ทำได้ต่ำกว่าเกณฑ์ ก็แสดงว่าแผนงาน / โครงการไม่ประสบผลสำเร็จ โดยผู้ประเมินผลจะต้องอธิบายถึง สาเหตุ ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยอาจใช้รายงานการประเมินผลสภาวะแวดล้อม การประเมินผลปัจจัยเบื้องต้น และการประเมินผลกระบวนการประกอบในการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคด้วย

1.3.2 รูปแบบและประเด็นการประเมินผลโครงการ(ชัยสิทธิ์ เฉลิมมี ประเสริฐ, 2546 : หน้าที่ 36-38) ประกอบด้วย

1) การประเมินผลกระบวนการ (Process Evaluation) หรือการประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) จะเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของโครงการ โดยศึกษากระบวนการจัดทำกิจกรรมต่างๆ (Activity) ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ที่จะส่งผลให้เกิดผลงาน (Outputs) ของโครงการ โดยจะพิจารณาถึง

1.1) การดำเนินกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนว่าช่วยส่งเสริมหรือเป็นปัญหาอุปสรรคในการบรรลุผลงาน(Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes)

1.2) การจัดหาทรัพยากร (Resources) ของโครงการในแต่ละ ขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด

1.3) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทั้งทางบวกและทางลบ

1.4) มูลค่าของผลงานที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย

2) การประเมินผลที่ได้รับของโครงการ (Project Evaluation) หรือการประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) จะเน้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลของโครงการโดยศึกษาว่าผลงาน (Outputs) ของโครงการสามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ โครงการ (Project Purpose) ได้หรือไม่ เพียงใด โดยประเด็นในการประเมินจะพิจารณาเกี่ยวกับ

2.1) ประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

2.2) ประเมินผลโดยการวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) ของงาน / โครงการ

2.3) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่ง มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทั้งทางบวกและทางลบ

3) การประเมินผลกระทบของโครงการ (Impact Evaluation) จะเน้นการวิเคราะห์ผลที่ได้รับต่อเนื่องจากประสิทธิผลของโครงการ โดยศึกษาว่าผลที่ได้รับจากวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) จะไปช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายแผนงาน (Program Goal) ได้มากน้อยเพียงใด โดยประเด็นในการประเมินจะพิจารณาเกี่ยวกับ

3.1) ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และผลกระทบที่มีต่อแผนงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

3.2) วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทั้งทางบวกและทางลบ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หิรัญย์ พุดหน้อย(2549) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า แผนปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการ คณะวิทยาศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2548 มีจำนวนทั้งสิ้น 141 กิจกรรม สามารถปฏิบัติได้ตามแผนปฏิบัติงาน จำนวน 110 กิจกรรม(ร้อยละ 78.01) สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่เป็นตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ จำนวน 21 กิจกรรม(ร้อยละ 14.90) และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ จำนวน 10 กิจกรรม(ร้อยละ 7.09) โดยหน่วยงานที่

สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนปฏิบัติงานมากที่สุด คือ งานบริการการศึกษา(ร้อยละ 92.19) และหน่วยงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด คือ งานนโยบายและแผน(ร้อยละ 30.43)

ธรรมสาคร รุ่งนิมิตร (2557) ได้ทำรายงานการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีผลการวิเคราะห์ดังนี้ มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ และพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 6 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 และโครงการที่ไม่ผ่าน จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 จำนวนงบประมาณตามแผน 8,872,300บาท มีผลเบิกจ่าย 9,539,189 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.54

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนา มีจำนวน 2 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 200,000 บาท มีผลเบิกจ่าย 199,920 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.96

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และ บริหาร จัด การ ตาม หลัก ธรรม มา ภิ บาล มีจำนวน 4 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 130,200 บาท มีผลเบิกจ่าย 130,195 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.99

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

#### 1. แหล่งข้อมูล

ในการจัดทำรายงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการรายงานผลการดำเนินงาน/โครงการของบัณฑิตวิทยาลัย ระยะเวลา ได้แก่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้ทำการคิด และวิเคราะห์ ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการของบัณฑิตวิทยาลัย และข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องสำหรับการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงาน/โครงการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1           แบบฟอร์มสำหรับการสรุปผลการติดตามและประเมินผลโครงการ
- ส่วนที่ 2           แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลโครงการระดับมหาวิทยาลัย
- ส่วนที่ 3           แบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลโครงการระดับหน่วยงาน

โดยมีหลักเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของโครงการ จำนวน ๔ มิติ คือ

- **ตัวชี้วัดด้านเวลา** โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนดระยะเวลาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีตามไตรมาสทั้ง ๔ ไตรมาสและ/หรือมีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการโครงการ/กิจกรรมและงบประมาณประจำปีงบประมาณนั้นๆ ต่ออธิการบดี และทำการประเมินผลว่าได้ดำเนินการเป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

- ไตรมาสที่ ๑       ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคมในปีงบประมาณนั้นๆ
- ไตรมาสที่ ๒       ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคมถึงเดือนมีนาคมในปีงบประมาณนั้นๆ
- ไตรมาสที่ ๓       ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายนในปีงบประมาณนั้นๆ
- ไตรมาสที่ ๔       ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงเดือนกันยายนในปีงบประมาณนั้นๆ

- **ตัวชี้วัดด้านต้นทุน(งบประมาณ)** โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนดงบประมาณไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและ/หรือมีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการโครงการ/กิจกรรมและงบประมาณประจำปีงบประมาณนั้นๆ ต่ออธิการบดี และทำการประเมินผลว่าได้มีการเบิกจ่ายหรือใช้งบประมาณเป็นไปตามร้อยละ ๙๖ ของงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

- **ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ** โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและมีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ ทำการประเมินผลตามตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ผู้ขออนุมัติโครงการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ หากมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้มากกว่า ๑ ตัวชี้วัด ต้องมีผลการประเมินตัวชี้วัดที่ผ่านในภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐

- **ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ** โครงการ/กิจกรรมมีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและมีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ ทำการประเมินผลตามตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่ผู้ขออนุมัติโครงการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ หากมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้มากกว่า ๑ ตัวชี้วัด ต้องมีผลการประเมินตัวชี้วัดที่ผ่านในภาพรวมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐

- **เกณฑ์การประเมินผลโครงการ :**

โครงการจะบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการต้องผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด ๓ ใน ๔ ของเกณฑ์ของตัวชี้วัดระดับความสำเร็จจากทั้งหมดหรือร้อยละ ๗๕

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การทำวิจัยในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลผลการติดตามและประเมินผลจากการดำเนินงานโครงการต่างๆ ของบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้แบบการติดตามและประเมินผลเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบติดตามและประเมินผล ได้นับจากเครื่องหมาย ✓ ที่เติมในช่อง  ผลของการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1)เป็นไปตามแผน หรือ 2)ไม่เป็นไปตามแผน โดยวิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลงาน/โครงการโดยนับจากเครื่องหมาย ✓ ที่เติมในช่อง  ผลของการดำเนินงานที่เป็นไปตามแผนให้ได้จำนวน 3 ใน 4 ถือว่าผ่านตามเกณฑ์ประเมิน โดยวิเคราะห์หาค่าความถี่ และร้อยละ

บทที่ 4

---

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตอนที่ 2 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์

ตอนที่ 3 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามงาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามหลักสูตรสาขาวิชา

ตอนที่ 1 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตารางที่ 1.1 ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของงาน/โครงการ

| ประเภทงาน/โครงการ                  | ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 |           | ไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 |           | รวม       |
|------------------------------------|---------------------------|-----------|------------------------------|-----------|-----------|
|                                    | จำนวน                     | ร้อยละ    | จำนวน                        | ร้อยละ    |           |
| บัณฑิตวิทยาลัย                     |                           |           |                              |           |           |
| งาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี | 9                         | 75        | 3                            | 25        | 12        |
| โครงการเพิ่มเติมระหว่างปี (นอกแผน) | -                         |           |                              |           |           |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                 | <b>9</b>                  | <b>75</b> | <b>3</b>                     | <b>25</b> | <b>12</b> |

จากตารางที่ 1.1 พบว่า ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัยมีงาน/โครงการ จำนวน 12 งาน/โครงการ มีโครงการที่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 ที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 9 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 มีงาน/โครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 จำนวน 3 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25



ตารางที่ 1.2 ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน จำแนกตามตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัย

| ประเภทงาน/โครงการ                                  | ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 |        | ไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 |        | รวม       |
|--|---------------------------|--------|------------------------------|--------|-----------|
|  | จำนวน                     | ร้อยละ | จำนวน                        | ร้อยละ |           |
| 1. ผลการปฏิบัติงานตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายใน | -                         | -      | -                            | -      | -         |
| 2. ร้อยละของโครงการที่บรรลุผลสำเร็จ                | -                         | -      | -                            | -      | -         |
| 3. ร้อยละของผลการเบิกจ่ายงบประมาณ                  | 1                         | 100    | -                            | -      | 1         |
| 4. ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ                | 8                         | 72.73  | 3                            | 27.27  | 11        |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                                 | <b>9</b>                  |        | <b>3</b>                     |        | <b>12</b> |

จากตารางที่ 1.2 พบว่า ผลการติดตามและประเมินผล 2. ร้อยละของผลการเบิกจ่ายงบประมาณที่ผ่านเกณฑ์ 3 ใน 4 จำนวน 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่ผ่านเกณฑ์ 3 ใน 4 จำนวน 8 ตัว คิดเป็น 72.73 และไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ใน 4 จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 27.27

ตอนที่ 2 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2.1 ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ  
จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | จำนวนงาน/<br>โครงการระดับ<br>หน่วยงานที่<br>กำหนดไว้ | งาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย<br>ที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ |           |          |           | งบประมาณของงาน/โครงการ |                  |               |
|-------------------|--|--|-----------|----------|-----------|------------------------|------------------|---------------|
|                   |  | ผ่าน*  | ร้อยละ    | ไม่ผ่าน  | ร้อยละ    | แผน                    | ผล**             | ร้อยละ        |
| 1                 | 6  | 3  | 50        | 3        | 50        | 8,872,300              | 9,539,189        | 111.18        |
| 2                 | 2  | 2  | 100       | -        | -         | 200,000                | 199,920          | 99.96         |
| 3                 | -  | -  | -         | -        | -         | -                      | -                | -             |
| 4                 | 4  | 4  | 100       | -        | -         | 130,200                | 130,195          | 99.99         |
| <b>รวม</b>        | <b>12</b>  | <b>9</b>   | <b>75</b> | <b>3</b> | <b>25</b> | <b>8,909,500</b>       | <b>9,869,304</b> | <b>110.77</b> |

หมายเหตุ \*ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4

\*\* ผลการเบิกจ่ายจากการรายงานผลฯ จากแบบฟอร์ม

จากตารางที่ 2.1 พบว่า จากการผลการเบิกจ่ายจากการรายงานผล ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ และพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 6 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 และโครงการที่ไม่ผ่าน จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 จำนวนงบประมาณตามแผน 8,872,300 บาท มีผลเบิกจ่าย 9,539,189 บาท คิดเป็นร้อยละ 111.18 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนา มีจำนวน 2 โครงการ มีโครงการที่ผ่าน จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 200,000 บาท มีผลเบิกจ่าย 199,920 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.96 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 4 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 130,200 บาท มีผลเบิกจ่าย 130,195 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.99

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ แล้วพบว่า มีจำนวนโครงการที่ผ่าน จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 จากจำนวนโครงการทั้งหมด 12 โครงการ และโครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25 และมีงบประมาณจำนวน 8,909,500 บาท มีผลการเบิกจ่าย จำนวน 9,869,304 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.77

## ตารางที่ 2.2 ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ และพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ

| ที่ | งาน/โครงการระดับหน่วยงาน                           | จำนวนโครงการ (โครงการ) |        |         |        | งบประมาณ (บาท) |           |        |
|-----|--|------------------------|--------|---------|--------|----------------|-----------|--------|
|     |  | ผ่าน                   | ร้อยละ | ไม่ผ่าน | ร้อยละ | แผน            | ผล        | ร้อยละ |
| 1   | โครงการส่งเสริมนักศึกษาดีด้าน<br>นันทนาการและอื่นๆ | ✓                      | 100    | -       | -      | 75,000         | 75,000    | 100    |
| 2   | โครงการส่งเสริมการทำนุบำรุง<br>ศิลปวัฒนธรรม        | ✓                      | 100    | -       | -      | 7,000          | 7,000     | 100    |
| 3   | โครงการส่งเสริมนักศึกษาดีด้าน<br>คุณธรรม จริยธรรม  | ✓                      | 100    | -       | -      | 70,000         | 70,000    | 100    |
| 4   | โครงการส่งเสริมนักศึกษาดีด้านสุขภาพ<br>และกีฬา     | ✓                      | -      | x       | 62.5   | 50,000         | 50,000    | 100    |
| 5   | โครงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา          | -                      | -      | x       | 60     | 100,000        | 40,000    | 40     |
| 6   | งานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา                     | -                      | -      | x       | 50     | 8,570,300      | 9,297,189 | 50     |
| รวม |  | 6                      | 50     | 3       | 50     | 8,872,300      | 9,539,189 | 110.54 |

จากตารางที่ 2.2 พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ และพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 6 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 และโครงการที่ไม่ผ่าน จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 จำนวนงบประมาณตามแผน 8,872,300บาท มีผลเบิกจ่าย 9,539,189 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.54

### ตารางที่ 2.3 ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

| ที่ | งาน/โครงการระดับหน่วยงาน                            | จำนวนโครงการ (โครงการ) |        |         |        | งบประมาณ (บาท) |         |        |
|-----|---|------------------------|--------|---------|--------|----------------|---------|--------|
|     |   | ผ่าน                   | ร้อยละ | ไม่ผ่าน | ร้อยละ | แผน            | ผล      | ร้อยละ |
| 1   | โครงการเผยแพร่งานวิจัย ถ่ายทอดความรู้ ภัยช่องเข็ดชู | ✓                      | 100    | -       | -      | 100,000        | 99,950  | 99.95  |
| 2   | โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ                    | ✓                      | 100    | -       | -      | 100,000        | 99,970  | 99.97  |
| รวม |   | 2                      | 100    | -       | -      | 200,000        | 199,920 | 99.96  |

จากตารางที่ 2.3 พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการเพื่อพัฒนา มีจำนวน 2 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 200,000 บาท มีผลเบิกจ่าย 199,920 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.96

### ตารางที่ 2.4 ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

| ที่ | งาน/โครงการระดับหน่วยงาน               | จำนวนโครงการ (โครงการ) |        |         |        | งบประมาณ (บาท) |        |        |
|-----|--|------------------------|--------|---------|--------|----------------|--------|--------|
|     |  | ผ่าน                   | ร้อยละ | ไม่ผ่าน | ร้อยละ | แผน            | ผล     | ร้อยละ |
| 1   | โครงการจัดทำและทบทวนแผนติดตามประเมินผล | ✓                      |        | -       | -      | 20,000         | 20,000 | 100    |

|     |   |   |       |   |   |         |         |       |
|-----|---|---|-------|---|---|---------|---------|-------|
| 2   | โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร (KM) | ✓ | 100   | - | - | 20,000  | 20,000  | 100   |
| 3   | โครงการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน      | ✓ | 99.99 | - | - | 45,200  | 45,195  | 99.99 |
| 4   | โครงการพัฒนาบุคลากร                               | ✓ | 100   | - | - | 45,000  | 45,000  | 100   |
| รวม |   | 4 | 100   | - | - | 130,200 | 130,195 | 99.99 |

จากตารางที่ 2.5 พบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 4 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 130,200 บาท มีผลเบิกจ่าย 130,195 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.99

ตอนที่ 3 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามงาน/โครงการ ระดับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 3.1 ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ จำแนกตามงาน/โครงการ ระดับมหาวิทยาลัย

| ชื่องาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย  | จำนวนงาน/โครงการระดับหน่วยงานที่กำหนดไว้ | งาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย ที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ |           |          |           | งบประมาณของงาน/โครงการ |                  |               |
|----------------------------------|--|---|-----------|----------|-----------|------------------------|------------------|---------------|
|                                  |  | ผ่าน*   | ร้อยละ    | ไม่ผ่าน  | ร้อยละ    | แผน                    | ผล**             | ร้อยละ        |
| 1.งานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา | 12                                       | 9   | 75        | 3        | 25        | 8,909,500              | 9,869,304        | 110.77        |
| <b>รวม</b>                       | <b>12</b>                                | <b>9</b>  | <b>75</b> | <b>3</b> | <b>25</b> | <b>8,909,500</b>       | <b>9,869,304</b> | <b>110.77</b> |

หมายเหตุ \*ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4

\*\* ผลการเบิกจ่ายจากการรายงานผลฯ จากแบบฟอร์ม

จากตารางที่ 3.1 พบว่า จากตารางที่ 3.1 พบว่า ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ จำแนกตามงาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มีการดำเนินงาน/โครงการจำนวน 12 โครงการ มีงาน/โครงการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 9 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 และมีงาน/โครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25 จำนวนเงินงบประมาณตามแผน 8,909,500 บาท มีผลการเบิกจ่าย 9,869,304 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.77

## บทที่ 5

---

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “รายงานการวิเคราะห์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย” ครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

แหล่งข้อมูล เป็นข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย จำนวน 12 โครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบการติดตามและประเมินผล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักเกณฑ์การประเมินผลสำเร็จของโครงการทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเวลา ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ โดย

เกณฑ์การประเมินโครงการจะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 ของเกณฑ์ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของบัณฑิตวิทยาลัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ตอนดังนี้

#### ตอนที่ 1 สรุปผลการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย

ผลการติดตามและประเมินผลของหน่วยงาน จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัย มีงาน/โครงการ จำนวน 12 งาน/โครงการ มีโครงการที่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 ที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 9 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 มีงาน/โครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 จำนวน 3 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25

#### ตอนที่ 2 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์

จากการผลการเบิกจ่ายจากการรายงานผล ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณธรรม คุณภาพ และพัฒนาการผลิตครูสู่ความเป็นเลิศ มีจำนวน 6 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 และโครงการที่ไม่ผ่าน จำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 50 จำนวนงบประมาณตามแผน 8,872,300 บาท มีผลเบิกจ่าย 9,539,189 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.54 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการวิจัย และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ บูรณาการไปสู่การเรียนการสอนและบริการวิชาการเพื่อการพัฒนา มีจำนวน 2 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 2 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 งบประมาณตามแผน 200,000 บาท มีผลเบิกจ่าย 199,920 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.96 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ดี และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีจำนวน 4 โครงการ มีโครงการที่ผ่านจำนวน 4 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 100 จำนวนงบประมาณตามแผน 130,200 บาท มีผลเบิกจ่าย 130,195 บาท คิดเป็นร้อยละ 99.99

เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ แล้วพบว่า มีจำนวนโครงการที่ผ่าน จำนวน 9 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 จากจำนวนโครงการทั้งหมด 12 โครงการ และโครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 3 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25 และมีงบประมาณจำนวน 8,909,500 บาท มีผลการเบิกจ่าย จำนวน 9,869,304 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.77

#### ตอนที่ 3 สรุปผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกตามงาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย

ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและงบประมาณ จำแนกตามงาน/โครงการระดับมหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มีการดำเนินงาน/โครงการจำนวน 12 โครงการ มีงาน/โครงการที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 9 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 และมีงาน/โครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25 จำนวนเงินงบประมาณตามแผน 8,909,500 บาท มีผลการเบิกจ่าย 9,869,304 บาท คิดเป็นร้อยละ 110.77

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิจัย ดังได้นำเสนอแล้วข้างต้น อาจอภิปรายผลในประเด็นสำคัญที่พบได้คือ

ผลการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งหมด 12 โครงการ ผลการดำเนินงานผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 จำนวน 9 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 75 มีงาน/โครงการที่ไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 จำนวน 3 งาน/โครงการ คิดเป็นร้อยละ 25

## 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการประเมินส่วนใหญ่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด 3 ใน 4 มีเพียงบางโครงการที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัด เช่น โครงการส่งเสริมนักศึกษาด้านสุขภาพ และกีฬา และ โครงการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งตั้งเป้าจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าร่วมได้มากเกินไป ทำให้โครงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการทำวิจัยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของบัณฑิตวิทยาลัยต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการศึกษาเรื่องนี้โดยพิจารณาถึงการใช้จ่ายแต่ละไตรมาส และการใช้จ่ายงบประมาณตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ธรรมสาคร รุ่งนิมิตร. (2557). รายงานการวิเคราะห์การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) และกรณีตัวอย่างกรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงศ์. (2531). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.

เสนาะดีเยาว์. (2543). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หิรัญย์ พุดน้อย. (2549). การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุทัย เลาหวิเชียร. (2544). รัฐประศาสนศาสตร์ : ลักษณะวิชาและมิติต่างๆ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

อัญชญา ณ ระนอง. เอกสารการบรรยาย วิชา รอ.701 การจัดการปฏิบัติการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร. [http://www.geocities.com/dol\\_nida/Strategic\\_07\\_1.html](http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.html).



## ประวัติผู้วิจัย

---

### หัวหน้าโครงการ

|   |  |
|---|--|
| ชื่อ-นามสกุล                                    | นางสาวธรรมสาคร รุ่งนิมิตร  |
| ตำแหน่ง   | นักวิชาการศึกษา  |
| สังกัด คณะ/สำนัก/กอง/ศูนย์                      | บัณฑิตวิทยาลัย   |
| ระดับการศึกษา<br>(เรียงลำดับการศึกษาสูงสุด)     | ปริญญาตรี  |
| ประสบการณ์ในการทำงาน/การวิจัย<br>เนื้อหา        | -  |
| ผลงานวิจัยที่พิมพ์ออกเผยแพร่ (ถ้ามี)<br>เนื้อหา |  |
| สถานที่ติดต่อ                                   | ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้<br>บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม<br>เลขที่ 66 ถ.วังจันทร์ ถ.ในเมือง อ.เมือง จ.พิษณุโลก<br>หมายเลขโทรศัพท์ 055-241711<br>หมายเลขโทรสาร 055-241711<br>E – mail. <a href="mailto:rungnimit@hotmail.com">rungnimit@hotmail.com</a> |