



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การประเมินโครงการสัมมนาเชิงวิชาการ
หัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร

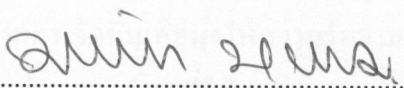
จัดทำโดยนางสาวศิรินทรา จันทพันธ์
รหัส 2008

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 ปี 2554
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



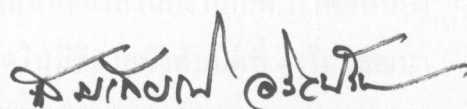
น.น.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต ของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ..... 

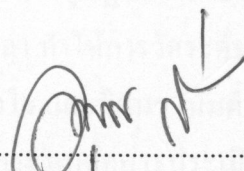
(รองศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร นุราคม)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ..... 

(ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ..... 

(ศาสตราจารย์ ดร.อนุสรณ์ ลิ้มมณี)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษามุ่งประเมินผลการจัดโครงการสัมมนาเชิงวิชาการนวัตกรรมสู่องค์กร จัดโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงการต่างประเทศระหว่างวันที่ 4 – 6 มีนาคม 2554 ที่โรงแรมเอกโพลิน ริเวอร์แคว จังหวัดกาญจนบุรี โดยใช้แบบจำลอง CIPP ของ Daniel L. Stufflebeam

โครงการสัมมนาเชิงวิชาการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กร เกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ ในเรื่องพัฒนาองค์กร ที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กร (Public Sector Management Quality Award – PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือเป็นแนวคิดในการตรวจวัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานภาครัฐ ที่ได้รับคำรับรองตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อ 26 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงานก.พ.ร. เพื่อสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และใช้เป็นตัวชี้วัดในมิติภาคบังคับมิติที่ 4 เรื่องพัฒนาองค์กร ตามคำรับรองปฏิบัติราชการที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการ

ปัญหาที่พบ แม้การดำเนินการเรื่องพัฒนาองค์กร จะดำเนินการมาหลายปีแล้วแต่ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรในเรื่องนี้มีในวงจำกัดเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน ประกอบกับมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านนี้ตลอดเวลา ทำให้การวัดระดับประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศยังไม่เป็นที่น่าพอใจ และมีแนวโน้มต่ำลง ซึ่งต้องเร่งดำเนินการให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรเพราะจะส่งผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี ของกระทรวงการต่างประเทศ

การศึกษาสรุปได้ว่า

1. ด้านบริบท การประเมินปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร การศึกษาพบว่า เนื้อหาสาระของโครงการสัมมนาทางวิชาการ หัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศ อย่างยิ่ง เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ของกระทรวงฯ ไม่เข้าใจแนวทางประเมินผล ยังขาดพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ “นวัตกรรม” และ “การพัฒนาองค์กร” และเกณฑ์มาตรฐาน PMQA วัตถุประสงค์ของโครงการสนองตอบยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาระบบราชการไทย

2. ด้านปัจจัยนำเข้า ตัวบ่งชี้คือ ความรู้ความสามารถของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและวิทยากร ความเหมาะสมของสถานที่และอุปกรณ์ ความเหมาะสมของระยะเวลาจัดสัมมนาความเหมาะสมของรูปแบบและกำหนดการสัมมนา งบประมาณสำหรับโครงการ พบว่าทุกตัวบ่งชี้มี

ความเหมาะสมและพอเพียง ยกเว้นเรื่องการจัดห้องประชุมและระยะเวลาการจัดสัมมนาที่ต้องปรับปรุงในการจัดสัมมนาครั้งต่อไป

3. ด้านกระบวนการวิธีดำเนินการ ตัวบ่งชี้คือ เนื้อหาที่น่าสนใจ วิธีการถ่ายทอดและนำเสนอมีความชัดเจนเข้าใจง่าย การตอบข้อซักถามตรงประเด็น เวลาที่ใช้ในการบรรยาย เอกสารและสื่อประกอบการบรรยาย การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมการสัมมนา ทุกตัวบ่งชี้ความเหมาะสมและสอดคล้องความต้องการของผู้ร่วมโครงการ

4. ด้านผลผลิต ตัวบ่งชี้ คือ ความรู้ที่ผู้อบรมได้รับหลังโครงการสิ้นสุดลง และการนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากผลสำรวจ ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นในทุกหัวข้อเรื่อง โดยเฉพาะภาพรวมเรื่องการพัฒนาองค์กร รวมทั้งแนวคิดการใช้เครื่องมือเกณฑ์มาตรฐาน PMQA ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

ผลประโยชน์สำคัญจากการสัมมนา คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเกิดความสามัคคีและมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น ช่วยกระชับเครือข่ายการติดต่อระหว่างบุคคลที่ต้องดำเนินงานด้าน PMQA และขยายเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลในองค์กรได้มากขึ้น ซึ่งเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในอนาคต

โครงการสัมมนานี้ ถือเป็นตัวอย่งการดำเนินการในเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเชื่อมโยงเรื่องถ่ายทอดความรู้ ที่ประสบความสำเร็จภายหลังการสัมมนา ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความกระตือรือร้นที่จะได้รับข้อมูลเพิ่มเติม ทุกกลุ่มเป้าหมายประสงค์ให้เชิญวิทยากรไปให้ความรู้แก่บุคลากรในกระทรวงฯ ในวงกว้างเพื่อให้ PMQA เป็นที่รู้จักและเข้าใจตรงกันของคนในองค์กรในทุกระดับ เพื่อให้มีการนำระบบ PMQA มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และประสงค์จะรับความรู้ในเชิงปฏิบัติการเพิ่ม เพื่อให้หน่วยงานได้ลงมือทำ มีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ด้วยตนเอง และประสงค์ให้มีการสัมมนาให้ความรู้เช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การที่บุคลากรในองค์กรเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ปรับเปลี่ยนความคิดและมุมมองในการทำงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะเกิดประโยชน์โดยรวมต่อกระทรวงฯ ในฐานะที่เป็นองค์กร ในการบริหารราชการอย่างมีระบบ แบบแผน และทิศทางที่ถูกต้อง

ผลผลิตระดับผลลัพธ์ สำนักงานก.พ.ร.ได้แจ้งผลคะแนนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2553 ปรากฏว่า มีคะแนนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา คะแนนภาพรวมเพิ่มขึ้นจาก 4.0 คะแนน ในปี 2552 เป็น 4.6 ในปี 2553 จากคะแนนเต็ม

5 คะแนน โดยเฉพาะในมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร คะแนนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจาก 3.8 คะแนน ในปี 2552 เป็น 4.8 คะแนนในปี 2553 ซึ่งนับเป็นผลสำเร็จในการเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงาน ด้านพัฒนาองค์กร

การศึกษาที่มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กระทรวงการต่างประเทศควรให้การสนับสนุนงบประมาณการจัดโครงการสัมมนาเช่นนี้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลและต่อยอดการดำเนินงาน เพื่อสื่อสารให้ความรู้และสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาองค์กรแก่บุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึงในวงกว้างและยังเกิดความเข้าใจตรงกันในการ ดำเนินงาน เนื่องจากการบริหารงานในลักษณะเดิม ๆ เช่นที่เคยทำกันมาไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป ควรบรรจุเรื่องการบริหารสมัยใหม่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ให้อยู่ในหลักสูตรการอบรมทุกระดับเพื่อถ่ายทอดความรู้

กระทรวงการต่างประเทศในฐานะที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ควรมี บทบาทนำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การทบทวนปรับโครงสร้างองค์กรให้สนอง รองรับให้ทันการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านบริหาร จัดการกับหน่วยงานภายนอก

ควรต้องถ่ายทอดให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและเป็นตัวอย่างในการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านบริหารในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและสามารถปฏิบัติงานได้ง่าย ขึ้นและควรให้ความสำคัญในการดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบในเรื่องการทบทวนยุทธศาสตร์ การทบทวนบทบาทภารกิจ โครงสร้าง แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการถ่ายทอดสื่อสารสู่ ระดับปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงกัน

ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรมีการจัดการสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการต่อเนื่องเป็น ประจำทุกต้นปีงบประมาณ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายระหว่างเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ PMQA ของหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงฯ อย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้าง ความเข้มแข็งในการทำงานเชิงรุกที่ดำเนินการได้ผล ในลักษณะ mobile unit ออกไปให้คำ ปรัชษาหรือแก่หน่วยงานในองค์กรซึ่งช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนา องค์กรของกระทรวงการต่างประเทศเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

การจัดสัมมนาครั้งต่อไปอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มกิจกรรมการดูงานหน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมี Best Practice ทางด้านการบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการทำงาน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรไปเข้าร่วมการประชุมเครือข่ายการทำงาน PMQA กับ หน่วยงานภายนอกเป็นประจำ และใช้ประโยชน์จากการจัด คลินิก PMQA เพื่อปรึกษากับผู้รู้ก่อน ดำเนินการเพื่อย่นระยะเวลาทำงาน ควรเสริมบทบาทในการเชื่อมโยงงานกับสำนักนโยบาย สำนัก บริหารการคลัง สำนักบริหารบุคคล และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงฯ ในการ กำหนดทิศทางการพัฒนาและใช้เวทีการประชุมระดับต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในการปรึกษาหารือ กลุ่มพัฒนา ระบบบริหารในฐานะเลขานุการคณะผู้ตรวจราชการกระทรวงการต่างประเทศ อยู่ด้วยควร พัฒนาบัญชีรายการการตรวจราชการในต่างประเทศ ซึ่งได้พัฒนาเกณฑ์การตรวจราชการ (check list) ให้สอดคล้องกับคำรับรองปฏิบัติ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของคณะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำและคณะบุคคลต่าง ๆ ที่ให้ข้อมูล รวมทั้งทุกท่านที่มีส่วนร่วมทำให้การทำรายงานฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้เขียนขอแสดงความขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ ดังนี้

ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ และ ผู้บังคับบัญชากรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่สนับสนุน และเปิดโอกาสให้ผู้เขียนได้มีโอกาสดำเนินการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 ซึ่งเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

คณะอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุราคม ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา ศาสตราจารย์ ดร. อนุสรณ์ ลีมนาค ที่ได้สละเวลาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่าน ที่ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ทำให้หลักสูตรนี้ประสบความสำเร็จ และให้ความเอาใจใส่ผู้เข้าร่วมการอบรม ช่วยอำนวยความสะดวก ความสบายเป็นที่ประทับใจตลอดช่วงเวลาการอบรม

เพื่อนข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารที่สนับสนุนข้อมูลและข้าราชการกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ที่ช่วยแบ่งเบาภารกิจ ช่วยปฏิบัติงานแทนเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการอบรม และขอขอบคุณเป็นพิเศษแก่ คุณวนิดา ทองเชื้อม คุณชนพล ดวงดารา และคุณวาสนา พรธรรมรักษ์

เพื่อนร่วมรุ่นนบท. 3 จากหลากหลายหน่วยงานที่ได้แลกเปลี่ยนมุมมองและแง่คิดใหม่ ๆ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ให้อาการสนับสนุนด้วยดีเสมอ

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ซ
สารบัญ	ณ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิและภาพ	ฉ
สารบัญคำย่อ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	5
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา	5
1.4 วิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	8
1.5 วิธีการวิเคราะห์และประมวลผล	8
1.6 ประโยชน์ที่จะได้จากการศึกษา	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	11
2.1 แนวคิดทฤษฎี	11
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ	11
2.1.2 รูปแบบจำลองในการประเมิน: CIPP Model	14
2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม	16
2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.3 สรุปกรอบแนวคิด	19
บทที่ 3 เรื่องที่ศึกษา	25
3.1 การประเมินบริบทสถานะแวดล้อม	25
3.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า	32
3.3 การประเมินวิธีการดำเนินการ	37
3.4 การประเมินผลผลิต	41

บทที่ 4	สรุปและข้อเสนอแนะ	44
4.1	สรุปผลการศึกษา	44
4.2	ข้อเสนอแนะ	51
4.2.1	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	51
4.2.2	ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ	52
บรรณานุกรม		54
ภาคผนวก		56
ภาคผนวก ก	ข้อเสนอโครงการสัมมนาวิชาการนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารประจำปี 2554	56
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามเพื่อการประเมินผลโครงการ	61
ภาคผนวก ค	แบบสัมภาษณ์	62
ประวัติผู้เขียน		65

สารบัญญัตินาน

สารบัญญัตินาน

ตารางที่		หน้า
1	ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัย นำเข้าภาพรวมของผู้เข้ารับการอบรม	21
2	ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัย วิทยาการ	22
3	ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อกระบวนการ นำเสนอการสัมมนาของวิทยาการ	22
4	ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินด้านผลผลิต	24
5	ผลการสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศ ต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวงฯ	27

สารบัญภาพและแผนภูมิ

ภาพและแผนภูมิ	หน้า
1 ความเชื่อมโยงของระบบเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	2
2 เป้าหมายบันไดสามขั้นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3
3 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินตามแบบจำลอง CIPP และการตัดสินใจ	15
4 นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รอปลัดกระทรวงการต่างประเทศ กล่าวเปิดการสัมมนา	28
5 กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์	35
6 กิจกรรมสร้างทีมพันธ์	36
7 ดร.ชนาวิทย์ จินดาประดิษฐ์ วิทยากร	39
8 การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล	50
9 บรรยายภาคการประชุมชี้แจงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Site Visit) ที่กระทรวงการต่างประเทศ	50

สารบัญย่อ

คำย่อ		หน้า
PMQA	Public Sector Management Quality Award เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กร	1
CIPP Model	เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจรูปแบบหนึ่งโดย แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L. Stufflebeam) CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบท หรือสภาวะแวดล้อม) Input (ปัจจัยเบื้องต้น) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต)	14
IPA	Internal Performance Agreement ตัวชี้วัดระดับตัวบุคคล	25
GES	Government Evaluation System ระบบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการ	26
E-submission	ระบบรับส่งจัดเก็บหนังสือทางอิเล็กทรอนิกส์ของ กระทรวงการต่างประเทศ	38

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลัง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการบริหารบ้านเมืองที่ดี เป็นเรื่องที่รัฐบาลให้ความสำคัญต่อเนื่องเพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการและเพื่อให้ภาคราชการต้นตัวปรับตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้ทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบตามที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของส่วนราชการในรูปตัวชี้วัดประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ส่วนราชการประเมินตนเองก่อน

ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นมาตรการภาคบังคับที่ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เสนอเครื่องมือ เพื่อเป็นเกณฑ์กลางในการวัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ที่เรียกว่า เกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) เป็นกรอบและแนวทางให้ส่วนราชการใช้ประเมินตนเองว่าพัฒนาอยู่ในระดับใด ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548

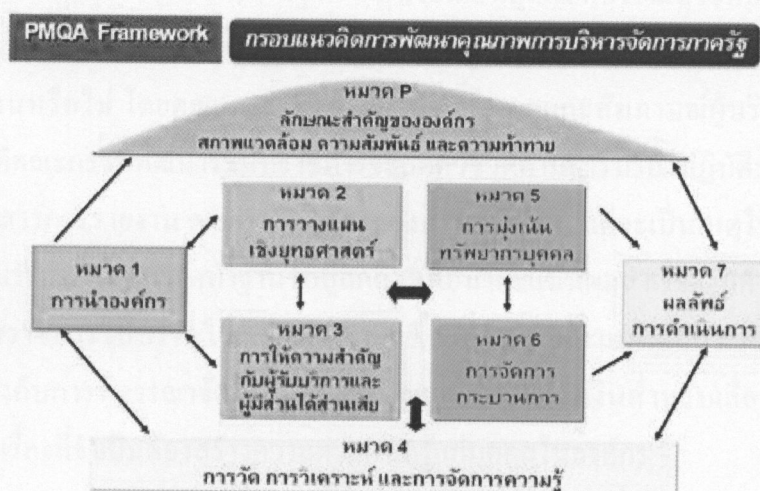
นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรียังได้มีมติในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ภายในปี 2555

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการให้ภาครัฐมีนวัตกรรมในการปรับปรุงแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ประสงค์ที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แบ่งการพัฒนาออกเป็น 7 หมวด แต่ละหมวดประกอบด้วยคำถามต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

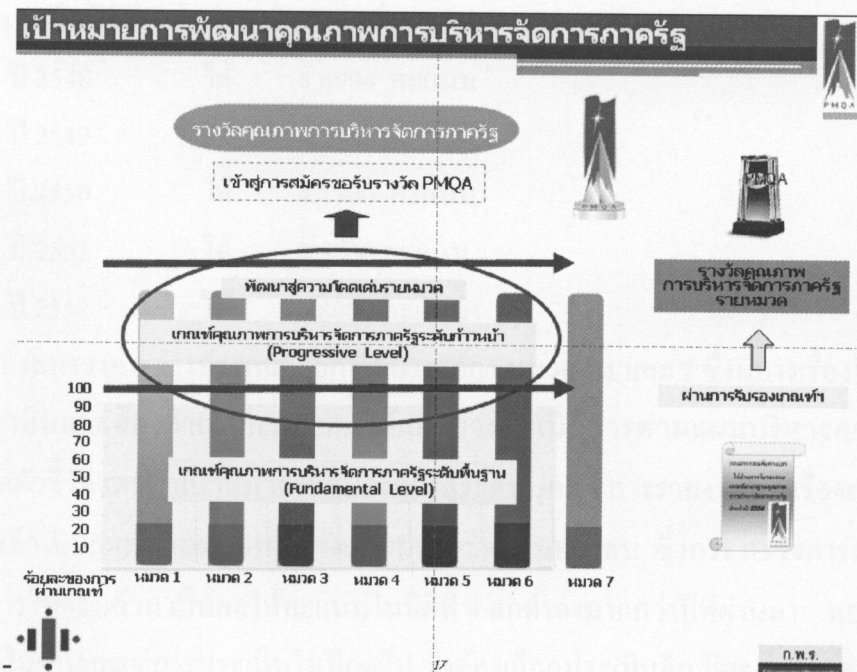
หมวดที่ 1	การนำองค์กร
หมวดที่ 2	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
หมวดที่ 3	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวดที่ 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
หมวดที่ 5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
หมวดที่ 6	การจัดการกระบวนการ
หมวดที่ 7	ผลลัพธ์การดำเนินการ

ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารได้ตั้งเป้าหมายให้ทุกส่วนราชการต้องพัฒนาองค์กรในลักษณะขั้นบันได 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับก้าวหน้า และระดับสู่ความเป็นเลิศได้รับรางวัล สำหรับระดับพื้นฐานกำหนดระยะเวลาดำเนินการเป็นเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2552 – 2554 มีกฎเกณฑ์เข้มงวดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐาน หากเรื่องใดไม่ผ่านการประเมินจะต้องดำเนินการซ่อมจนกว่าจะผ่านเกณฑ์

รูปภาพที่ 2 เป้าหมายบันไดสามขั้นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ทุกหน่วยงานต้องพัฒนางานตามเกณฑ์มาตรฐานปีละ 2 หมวด และในปี 2554 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายของการประเมิน PMQA ระดับพื้นฐาน ก่อนจะเลื่อนสู่เกณฑ์ประเมินระดับก้าวหน้า จะมีคณะกรรมการกลางมาประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาองค์กรทุกหมวดของส่วนราชการว่าได้ดำเนินการครบถ้วนหรือไม่ โดยคณะกรรมการจะมาประเมินผลและสัมภาษณ์ผู้บริหาร และในปี 2555 มีแนวโน้มที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะลดตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติราชการลงและลดภาระด้านเอกสารการรายงาน ตามคำเรียกร้องของส่วนราชการ แต่จะเป็นเหตุให้ส่วนราชการต้องปรับตัวเตรียมรับแนวคิดการจัดทำฐานข้อมูลกลางเพื่อนำคะแนนผลสำเร็จตามคำรับรองปฏิบัติราชการของส่วนราชการไปบรรจุไว้ และแนวคิดที่จะนำระดับคะแนนผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการไปผูกโยงกับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณและการให้วงเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสร้างความตระหนักแก่บุคลากรในองค์กร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งมีหน้าที่ดูแลการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการในภาพรวมของกระทรวงการต่างประเทศ และมีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาองค์กรและเกณฑ์ PMQA ได้ทบทวนคะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของกระทรวงฯ ในปี 2552 ซึ่งทราบผลในกลางปี 2553 มีมติที่มีคะแนนลดลงอย่างมากคือ มติด้านพัฒนาองค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อคะแนนภาพรวมขององค์กร ต้องเร่งแก้ไขปรับปรุง เพราะมตินี้เป็นรากฐานความสำเร็จในการพัฒนามิติอื่น ๆ

ผลการทบทวนผลคะแนนการดำเนินงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ปี 2548	ได้	4.6994 คะแนน
ปี 2549	ได้	4.7567 คะแนน
ปี 2550	ได้	4.1300 คะแนน
ปี 2551	ได้	4.3700 คะแนน
ปี 2552	ได้	3.8000 คะแนน

ปี 2552 กระทรวงการต่างประเทศเลือกพัฒนาองค์กร หมวดที่ 1 และ 2 ซึ่งมีบางเรื่องที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินและต้องดำเนินการซ่อม ได้แก่ การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล การรายงานผล เรื่องการมอบอำนาจ และการดำเนินการตามมาตรการจัดการผลกระทบในทางลบ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศยังดำเนินการไม่ครบถ้วน เป็นผลให้คะแนนในมิติที่ 4 ตกต่ำลงมากกว่าปีที่ผ่านมา และ เป็นการเพิ่มงานหากไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินในปีถัดไป ซึ่งต้องเลือกประเมินอีก ปีละ 2 หมวด คือ ในปี 2553 ต้องพัฒนาในหมวด 4 และ 6 และ ปี 2554 พัฒนาหมวด 3 และ 5

ปัญหาที่พบโดยรวมเป็นทั้งปัญหาความไม่เชื่อมโยงงาน บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงในอัตราที่สูงมาก การสื่อสารในองค์กรและ การให้ความรู้ด้านบริหารแก่บุคลากรยังไม่เพียงพอ ขาดความเชื่อมโยงและความชัดเจนในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์หน่วยงานสู่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นต้องเร่งสร้างความเข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและกระบวนการทัศนในการดำเนินงาน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งมีหน้าที่ให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านพัฒนาองค์กร จึงเห็นความจำเป็นต้องเร่งหาทางให้ความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์กรให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ขององค์กร จึงได้จัดโครงการสัมมนาเชิงวิชาการ ในหัวข้อ “นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” เพื่อแนะนำเครื่องมือการตรวจสอบระดับการพัฒนาองค์กร เพื่อเปลี่ยนมุมมอง จุดประกายความคิดให้แก่บุคลากรในองค์กรในการนำเครื่องมือตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award -PMQA) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเกิดความสนุกในการ

ทำงาน และสร้างกลุ่มเครือข่ายในการทำงานที่เห็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในกระทรวงฯ ซึ่งจะช่วยให้การประสานงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและหน่วยงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความราบรื่นและมีความเข้าใจตรงกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับความสำเร็จในการพัฒนางานขององค์กรโดยรวม

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อประเมินโครงการความเหมาะสมโครงการสัมมนาเชิงวิชาการ หัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร ในภาพรวมทั้งด้านวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและ ผลผลิตว่าสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในกระทรวงฯ หรือไม่ เพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการดำเนินโครงการนี้ต่อหรือไม่

1.2.2 เพื่อพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการ เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา ระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษามุ่งการประเมินผลโครงการสัมมนาเชิงวิชาการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในหัวข้อ “นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” จัดขึ้นระหว่างวันที่ 4 – 6 มีนาคม 2554 ณ โรงแรมเอกไพลิน ริเวอร์แคว จังหวัดกาญจนบุรี

1.3.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษเป็นการประเมินผลโครงการโดยสรุปรอยทอดภายหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงวิชาการหัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร เสร็จสิ้นแล้ว การประเมินโครงการใช้แบบจำลองชิป (CIPP Model) ของ แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L.Stufflebeam) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ตามแบบจำลอง CIPP จะประเมินโครงการสัมมนาเชิงวิชาการหัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร ใน 4 ด้าน ดังนี้

1.3.2.1 การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ปัญหาและความต้องการของบุคคลในองค์กร โดยพิจารณาว่า ก่อนเริ่มโครงการ ฯ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ประเมินปัญหาและความต้องการของบุคคลเป้าหมายในองค์กรได้ถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่

2) วัตถุประสงค์ของโครงการฯ โดยพิจารณาว่าวัตถุประสงค์นั้นตอบสนองและสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของบุคคลเป้าหมายในองค์กรหรือไม่ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไทยในการพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรหรือไม่

1.3.2.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) โดยพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่

- 1) ความเหมาะสมด้านวิทยากร
- 2) ความเหมาะสมด้านสถานที่ และอุปกรณ์
- 3) ความเหมาะสมด้านระยะเวลาการจัดสัมมนา
- 4) ความเหมาะสมด้านรูปแบบกิจกรรมและกำหนดการโครงการ
- 5) ความเหมาะสมด้านงบประมาณ
- 6) การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโครงการ

1.3.2.3 การประเมินวิธีการดำเนินการ (Process Evaluation : P) เพื่อพิจารณาข้อดี ข้อบกพร่อง ของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ มีปัญหาใดที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการฯ ตลอดจนมีการแก้ปัญหาอย่างไร ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) เนื้อหาที่น่าสนใจ
- 2) วิธีการถ่ายทอดและนำเสนอมีความชัดเจน/เข้าใจง่าย
- 3) การตอบข้อซักถามชัดเจนตรงประเด็น
- 4) เวลาที่ใช้บรรยาย
- 5) เอกสารและสื่อประกอบการบรรยาย

1.3.2.4 การประเมินผลผลิต (Products Evaluation : P) โดยพิจารณาผลลัพธ์เมื่อโครงการฯ เสร็จสิ้นลง ตัวบ่งชี้ ได้แก่

- 1) ความรู้ที่ผู้อบรมได้รับหลังโครงการสิ้นสุดลง
- 2) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลโครงการจะช่วยกระทรวงการต่างประเทศ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ว่าโครงการมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์คุ้มค่าที่ลงทุนหรือสนับสนุนขยายผลในการดำเนินการต่อไปหรือไม่ เพียงใด

1.3.3 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับโครงการสัมมนาทางวิชาการ หัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร จำแนกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 2 คน วิทยากร 1 คน ผู้เข้าร่วมสัมมนา และเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 70 คน

1.3.3.2 เก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

จัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เข้าสัมมนา ภายหลังเสร็จสิ้นการสัมมนา กำหนดไว้จำนวน 70 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 50 ฉบับ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา มีดังนี้

1.3.3.2.1 กลุ่มผู้แทนกรมต่าง ๆ ที่เข้าร่วมสัมมนาในโครงการฯ การศึกษาจึงใช้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.3.3.1.2 กลุ่มตัวอย่างสำหรับสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบเจาะจง ดังนี้

1) ผู้บริหาร 2 คน คือ นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร และนายจุมพล มนัสช่วง เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงที่รับผิดชอบกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสำนักบริหารการคลัง

2) วิทยากร 1 คน คือ ดร. ธนาวิทย์ จินดาประดิษฐ์

3) กลุ่มเลขานุการกรมและเจ้าหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่เสนอแนะและรับผิดชอบงานด้านพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร 6 คน คือ นางทิพวรรณ สุภมิตรกิจจา เลขานุการกรม และ กรมอาเซียน นางสาว อัจฉราพรรณ ยาวะประภาส เจ้าหน้าที่การทูตระดับชำนาญการกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ นางวัชรมา มณีปกรณ์ หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน นางสาววรรณวรัตมะ นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง นางสาวชลธิพา วิญญูนาวรรณ นักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน นางนันทฐา สุนทรภา นักการทูตชำนาญการ กรมพิธีการทูต

4) กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดโครงการ ฯ 5 คน คือ นางสาววนิดา กุตตวัธ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารคนปัจจุบัน นางประเทืองทิพย์ นักการทูตชำนาญการ นายตจสาร ทรัพย์หิรัญ นักการทูตปฏิบัติการ นายสถิตกุล ธรรมานุรักษ์ นักการทูตปฏิบัติการ นายชนพล ดวงดารา นักวิชาการ สำนักงานปลัดกระทรวง

5) กลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการ ข้าราชการแรกเข้า 2 คนซึ่งจะเป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรต่อไป คือ นายสรกฤช จารุพศิน นักการทูตระดับปฏิบัติการสำนักบริหารบุคคล และนายพงศ์ศักดิ์ เทพเรืองชัย นักการทูตระดับปฏิบัติการสำนักนโยบายและแผน

6) ตัวผู้ศึกษาซึ่งมีตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง โดยเป็นการให้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

1.3.3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

1.3.3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ คือ กลุ่มผู้เข้าร่วมการสัมมนา ผู้บริหาร วิทยากร ข้าราชการและเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และตัวผู้ศึกษา

1.3.3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของกระทรวงการต่างประเทศ ข้อเสนอในการขออนุมัติโครงการ รายงานผลการดำเนินโครงการฯ ผลการเข้าร่วมการประชุมเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการบริหารองค์กร ผลการหารือในการทำคลินิกเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กร

1.4 วิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.4.1 แบบประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้าโครงการฯ ซึ่งแบ่งหัวข้อการประเมินดังนี้

1.4.1.1 แบบประเมินภาพรวมการจัดสัมมนาด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต

1.4.1.2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อวิทยากร

1.4.2 แบบประเมินผลกระบวนการนำเสนอของวิทยากรในการสัมมนารายหัวข้อ

1.4.3 แบบประเมินผลผลิตความรู้และความเข้าใจก่อนและหลังการเข้าร่วมโครงการ

1.4.4 แบบสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน เพื่อให้ครอบคลุมหัวข้อที่จะประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต

1.4.5 การสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้ศึกษาในระหว่างดำเนินโครงการ ตลอดจนกระบวนการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระหว่างที่โครงการ ดำเนินอยู่

1.5 วิธีการวิเคราะห์และประมวลผล

1.5.1 นำแบบประเมินมาตรวจสอบความถูกต้องของแบบประเมินซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คำถามแต่ละข้อจะมี 5 ระดับ ให้เลือก และผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบได้เพียงระดับเดียวเท่านั้น

1.5.2 ประเมินค่าคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

3.5.2.1 แบบประเมินระดับความพึงพอใจด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต

ระดับ 1	หมายถึง	ควรปรับปรุง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด

3.5.2.2 แบบประเมินผลผลิตระดับความรู้ความเข้าใจที่ได้รับก่อนและหลังการ

สัมมนา

ระดับ 1	หมายถึง	ไม่มีความรู้เลย
ระดับ 2	หมายถึง	เคยได้ยินแต่ยังไม่เข้าใจ
ระดับ 3	หมายถึง	พอมีความรู้อยู่บ้าง
ระดับ 4	หมายถึง	มีความเข้าใจมาก

1.5.3 ข้อมูลปลายเปิดและข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ จะนำมาจัดกลุ่มประมวล
เพิ่มเติมด้วยการพรรณนา

1.5.4 การศึกษาจะนำข้อมูลประเมินด้าน บริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และ
ด้านผลผลิตมาจัดเกณฑ์เฉลี่ย โดยแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่การศึกษากำหนดขึ้น
ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.99	หมายถึง	สมควรปรับปรุง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00 - 2.99	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.00 - 3.99	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 - 4.99	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ยระดับ 5.00	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด

ด้านผลผลิต

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.99	หมายถึง	ไม่มีความรู้เลย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.00 - 2.99	หมายถึง	เคยได้ยินแต่ยังไม่เข้าใจ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.00 - 3.99	หมายถึง	พอมีความรู้อยู่บ้าง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 - 4.99	หมายถึง	มีความเข้าใจมาก

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

- 1.6.1. ได้รับข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านงบประมาณในการสนับสนุนโครงการ ขยายผลหรือยุติโครงการ
- 1.6.2 เป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน/โครงการ ซึ่งหลังจากได้ผ่านกระบวนการวางแผน (Planning) และการปฏิบัติตามแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานตามโครงการหรือการบริหารโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องมีการวางแผนโครงการโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง เมื่อวางแผนโครงการและมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ตลอดจนการออกแบบโครงการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้บริหารก็จะทำการคัดเลือกโครงการและอนุมัติโครงการต่อไป ถ้าการวางแผนโครงการดีก็เท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง.

ในความเป็นจริงแล้วการวางแผนโครงการที่ดีเป็นเพียงส่วนช่วยเพิ่มโอกาสสำหรับความสำเร็จเท่านั้น แต่ก็มิใช่เป็นหลักประกันความสำเร็จของนโยบาย/แผนงาน/โครงการสาธารณะทั้งหมด ทั้งนี้เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย/แผนงาน โครงการต่าง ๆ จะต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ อีกมาก โดยเฉพาะกระบวนการบริหารโครงการและการประเมินผลโครงการ ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือการวางแผน (Planning) เป็นเรื่องของ การคิด การดำเนินการหรือการบริหาร (Implementation / Operation) เป็นเรื่องของ การทำ ส่วนการประเมินผล (Evaluation) ก็คือ การเทียบ ระหว่างการคิดกับการกระทำนั่นเอง

การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่คิดไว้หรือไม่ ถ้าเบี่ยงเบนจะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่่มงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ทั้งนี้ จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ

ความหมายของการประเมินผลโครงการ

นักวิชาการชาวต่างประเทศ และชาวไทย ได้ให้คำจำกัดความของ การประเมินผลไว้ดังต่อไปนี้

กู๊ด (Good, 1973) กล่าวว่า วั้วว การประเมินผล คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลที่คาดว่าจะได้รับ มีความแตกต่างเพียงใด

روبินส์ (Robbins, 1973) เสนอความเห็นไว้ว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะดูว่า องค์กรหรือหน่วยงานได้รับ และใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด

แอลคิน (Alkin, อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, 2543) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่าเป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุป เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ฟรีแมน (Freeman, 1982) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลโครงการ แบบรวบยอดว่าเป็นการพิจารณาว่าโครงการ ปังจยนำเข้า ได้รับการดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และเพื่อกำหนดว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือขยายผลไปในทิศทางใด สอดคล้องกับความตั้งใจหรือไม่ มองในแง่นี้ การประเมินผลแบบรวบยอด จึงเป็นการวิจัยประเมินผลที่มีความหมายครอบคลุมทั้งการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) อันหมายถึงการที่นโยบายได้รับการดำเนินการตามแผนงานขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่ และนโยบายเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในทิศทางของวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไร

สุรพล กาญจนจิตรรา (2537) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นเครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานว่าโครงการที่ดำเนินการ ได้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายโครงการหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ต่อไป

สมคิด พรหมจ้อย (2542) เสนอไว้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือ แผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

สมพร แสงชัย และสุนทร เกิดแก้ว (2538) กล่าวว่า วั้วว การประเมินผลโครงการ เป็นการศึกษ วิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในทุกขั้นตอนของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ประเมิน หลังจากทีเริ่มทีการปฏิบัติตามโครงการแล้ว โดยมีรูปแบบการประเมินผลโครงการประกอบด้วย (1) ประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อดูว่าการทำงานตามโครงการนั้นจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และ (2) ประเมินอย่างเป็นระบบทั้งส่วนที่นำเข้า

ได้แก่ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบบริหารต่าง ๆ รวมทั้งผลที่เกิดจากโครงการนั้น

นิศา ชูโต (2538) สรุปไว้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริง เกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทาง วิธีการปรับปรุง วิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการ และหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ

การบริหารแนวใหม่หรือการบริหารในระบบเปิด (Open System) ถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ มีดังนี้

1) เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรจะยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ ๆ ยังมิได้จัดทำในรูปของโครงการทดลอง (Experimental) ซึ่งมีโอกาสจะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการจึงมิใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้นถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหา หรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า ก็ควรยกเลิกไป

2) เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

3) เพื่อปรับปรุงงาน ถ้านำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมด แต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น ขาดความร่วมมือของประชาชน ขัดต่อค่านิยมของประชาชน ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

4) เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative) โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

5) เพื่อขยายผล ในการนำโครงการไปปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลโครงการเป็นระยะ สม่าเสมอ หากผลปรากฏว่าโครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ ก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป โดยคำนึงถึงการมิติของประชากร เวลา สถานที่ สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น โครงการปลูกยางพาราจะประสบความสำเร็จใน

พื้นที่ภาคใต้ แต่ถ้าขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอาจจะไม่ได้ผลดีเสมอไป เพราะต้องคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ค่านิยม ฯลฯ ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่น่าไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือ สิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่ง อาจจะได้ไม่ได้ผลดีในอีกช่วงเวลาหนึ่ง

2.1.2 รูปแบบจำลองในการประเมิน: CIPP Model

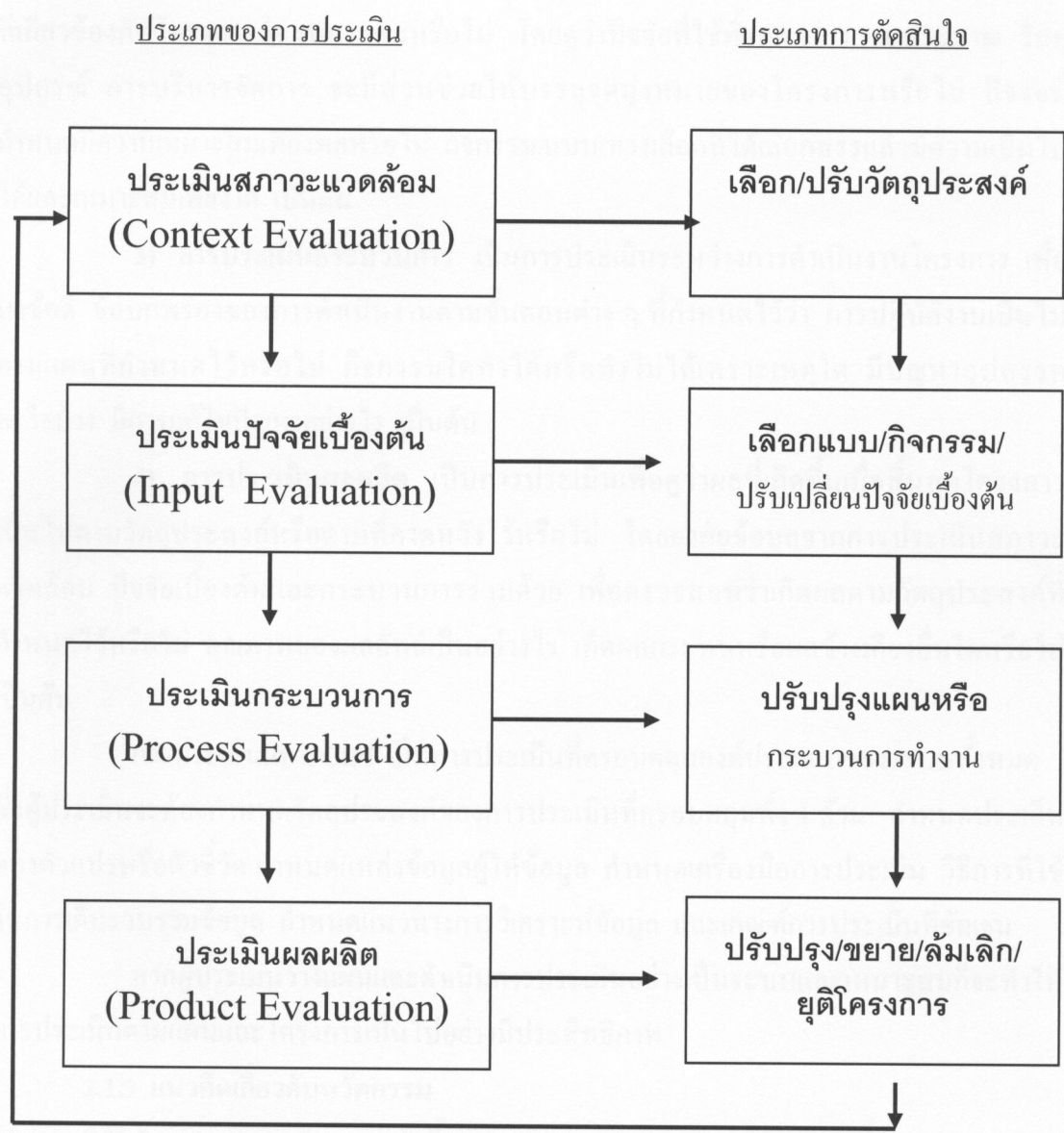
เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งนำเสนอโดย แดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L. Stufflebeam) ที่เรียกกันทั่วไปว่า ชิปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นสำคัญเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจบริหารโครงการอย่างต่อเนื่อง

คำว่า CIPP ย่อมาจากคำว่า Context (บริบท หรือสถานะแวดล้อม) Input (ปัจจัยเบื้องต้น) Process (กระบวนการ) และ Product (ผลผลิต) สตัฟเฟิลบีม ให้ความหมายการประเมินไว้ว่าเป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม โดยรูปแบบ CIPP กำหนดให้มีการประเมินทั้งระบบใน 4 ด้าน ซึ่งการประเมินแต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดรูปแบบของโครงการ การควบคุมการดำเนินการ และการตัดสินใจจะยุติ ปรับเปลี่ยนหรือขยายผลโครงการ



แนวทางในการประเมินผลโครงการ
1) การประเมินสถานะแวดล้อม เป็นการประเมินให้ข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินให้ข้อมูลโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือไม่ โดยประสงค์ของโครงการชัดเจน

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินตามแบบจำลอง CIPP และการตัดสินใจ



แนวทางการประเมินแต่ละด้านมีดังนี้

- 1) การประเมินสถานะแวดล้อม เป็นการประเมินให้ได้ข้อมูลสำคัญเพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นการตรวจสอบว่าโครงการที่จะทำสนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน

เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายหน่วยเหนือหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเป็นไปได้ในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลในองค์กร หรือไม่ เป็นต้น

2) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่า เหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่าปัจจัยที่ใช้ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ การบริหารจัดการ จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่ ปัจจัยที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ กิจกรรม/แบบ/ทางเลือกที่ได้เลือกสรรแล้วมีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใด เป็นต้น

3) การประเมินกระบวนการ เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานโครงการ เพื่อหาข้อดี ข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง มีการแก้ไขปัญหายังไร เป็นต้น

4) การประเมินผลผลิต เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินสถานะแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย เพื่อตรวจสอบว่าเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไร เกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงอื่นใดหรือไม่ เป็นต้น

การประเมินแบบ CIPP เป็นการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน กำหนดประเด็นของตัวแปรหรือตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลผู้ให้ข้อมูล กำหนดเครื่องมือการประเมิน วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน

หากผู้ประเมินวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างเป็นระบบและเหมาะสมก็จะทำให้การประเมินตามแผนและโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

มีผู้ให้ความหมาย นวัตกรรม ดังนี้

มอดตัน (Morton, J.A) ได้ให้นิยามนวัตกรรมว่า หมายถึงการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง ซึ่งได้แก่การปรับปรุงของเก่า และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานและองค์กรนั้น ๆ นวัตกรรมไม่ใช่การขัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

ไมล์ แมททิว (Miles Matthew B) ได้กล่าว ถึงนวัตกรรมว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดอย่างถี่ถ้วนการเปลี่ยนแปลงให้ใหม่ขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้เป้าหมายของระบบบรรลุผล

กิตานันท์ มะลิทอง ได้กล่าวไว้ว่า นวัตกรรมเป็นแนวความคิด การปฏิบัติ การปฏิบัติและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีการใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว

ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงานด้วย นอกจากนี้ นวัตกรรมยังสามารถนิยามในความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น นวัตกรรมทางการศึกษา นวัตกรรมทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการแพทย์ รวมทั้งนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ

นวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (organization development) การดำเนินงาน (work process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาองค์กรไปสู่ นวัตกรรม มี 3 ช่องทาง 1) ต้องการแก้ปัญหา เนื่องจากใช้วิธีการเดิม ๆ ในการทำงานไม่ได้แล้ว จำเป็นต้องหาช่องทางแนวทางใหม่ ๆ 2) ต้องการปรับปรุง ปลุกฝังส่งเสริมให้คนในองค์กรคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ เพื่อให้ชีวิตดีกว่าเดิม ซึ่งญี่ปุ่นใช้แนวคิดนี้ในการพัฒนางานอย่างได้ผล 3) มีความรู้ที่สำคัญจากระบบจัดการองค์ความรู้ ทำให้เห็นช่องทางนำไปสู่การพัฒนาการทำงานและชีวิตที่ดีขึ้น องค์กรที่มีระบบฐานข้อมูลดี มีสารสนเทศ และมีองค์ความรู้มากพอ สามารถประมวล วิเคราะห์ ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว จะมองเห็นช่องทางสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น นำไปสู่การพัฒนางานที่เกิดขึ้นได้จริง

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544: 313 – 357) ได้ใช้แบบจำลอง CIPP ประเมินโปรแกรมการประชุมปฏิบัติการเรื่อง “การประเมินผลการเรียนของนิสิต” ซึ่งจัดให้มีขึ้น ณ อาคารบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 5 – 7 สิงหาคม 2520 โดยการสังเกตการประชุมแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์คณาจารย์ผู้เข้าประชุมและประธานอนุกรรมการจัดการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การศึกษาเอกสาร การวิเคราะห์แบบสำรวจความคิดเห็น และผลการประชุมเพื่อประเมินผลโปรแกรมการประชุม สรุปผลการประเมินได้ดังนี้

จุดมุ่งหมายของโปรแกรมการประชุมมีความเหมาะสมครอบคลุม

1. ทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการประชุมมีเพียงพอ การกำหนดแผนการดำเนินกิจกรรมมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประชุม
2. การดำเนินกิจกรรมการประชุม

3. กิจกรรมที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การบรรยายหลักการและทฤษฎีก่อนการปฏิบัติ การอภิปรายหลังจากเสร็จสิ้นการบรรยายแต่ละหัวข้อและการปฏิบัติที่ทำให้ได้ประสบการณ์ตรง
4. การบรรยายของวิทยากรมีความเหมาะสม วิทยากรบรรยายได้ตรงตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย ใช้คำบรรยายชัดเจน เข้าใจง่าย
5. การตอบปัญหาของวิทยากรมีความเหมาะสม วิทยากรเปิดโอกาสให้ผู้เข้าประชุมซักถามอย่างทั่วถึง
6. การใช้เวลาแต่ละหัวข้อมีความเหมาะสม แม้ว่าเวลาจำกัด
7. วิทยากรและคณะอนุกรรมการจัดการประชุมรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เข้าประชุมเป็นอย่างดี
8. ผู้เข้าประชุมส่วนใหญ่มีความสนใจในกิจกรรมการประชุมเป็นอย่างมาก สืบเนื่องจากจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม และความกระตือรือร้นในการซักถาม
9. เอกสารประกอบคำบรรยายมีความเหมาะสม เนื่องจากเนื้อเรื่องในเอกสารตรงตามที่กำหนดในที่ประชุม
10. โสตทัศนูปกรณ์มีจำนวนเพียงพอ และเหมาะสมกับชนิดของกิจกรรม เวลาที่ใช้ในการประชุมภาควิชาการไม่เพียงพอกับขอบเขตเรื่อง
12. การประเมินทำได้เฉพาะการตอบแบบสอบถาม แต่ไม่สามารถทำการประเมินของคณาจารย์ได้
13. งบประมาณที่ใช้ในการประชุมเป็นเงิน 7,628 บาท

ผลของการประชุมและข้อเสนอแนะ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการบรรลุตามจุดมุ่งหมายของโปรแกรมการประชุม
2. ข้อเสนอแนะ การประชุมปฏิบัติการในแต่ละวันควรมีกิจกรรมหลายกิจกรรมสลับกันและเพิ่มเวลาสำหรับแต่ละกิจกรรม ก่อนเริ่มการประชุมควรบรรยายรายละเอียดอย่างคร่าวๆ ถึงหัวเรื่อง จำกัดจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมให้น้อยลง เพิ่มเวลาการประชุมภาควิชาการเป็น 3 หรือ 4 วัน จัดห้องสำรองสำหรับการยืดหยุ่นรายการกิจกรรม ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการประเมินผลการเรียนของคณาจารย์

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

จากแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า การประเมินผลโครงการเป็นขั้นตอนตอนสุดท้ายที่สำคัญในการประมวลให้สารสนเทศแก่ผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด ถือเป็นนวัตกรรมในการทำงาน ตามการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งมีการตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เป็นระบบ

การประเมินโครงการโดยใช้แบบจำลอง CIPP เป็นการประเมินโครงการทั้งระบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ โดยการประเมินครอบคลุม 4 ด้าน ด้านสภาวะแวดล้อม (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) ซึ่งการประเมินแต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดรูปแบบของโครงการ การควบคุมการดำเนินการ และการตัดสินใจจะยุติ ปรับเปลี่ยนหรือขยายผลโครงการ

ความหมายนวัตกรรมในการทำงาน มีทั้งการคิดสิ่งใหม่และการพัฒนากระบวนการทำงานที่ทำอยู่แล้ว แก้ปัญหา ปรับปรุงแก้ไข นำองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรมาใช้ต่อยอด สร้างสรรค์เสริมสร้างปลูกฝังแนวคิดให้แก่บุคลากรในองค์กรในการทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้คุณภาพการทำงานและชีวิตดีขึ้น

บทที่ 3

เรื่องที่ศึกษา

การศึกษามุ่งการประเมินผลโครงการสัมมนาเชิงวิชาการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในหัวข้อ “นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” จัดขึ้นระหว่างวันที่ 4 – 6 มีนาคม 2554 ณ โรงแรมเอกไพลิน ริเวอร์แคว จังหวัดกาญจนบุรี

การศึกษาก่อขึ้นจากการประเมินผลโครงการโดยสรุปวบรวมข้อคิดภายหลังจากที่ได้ดำเนินโครงการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร เสร็จสิ้นแล้ว การประเมินโครงการใช้แบบจำลองชิป (CIPP Model) ของแดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daneil L. Stufflebeam) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสม ตามแบบจำลอง CIPP จะประเมินโครงการสัมมนาเชิงวิชาการหัวข้อนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร

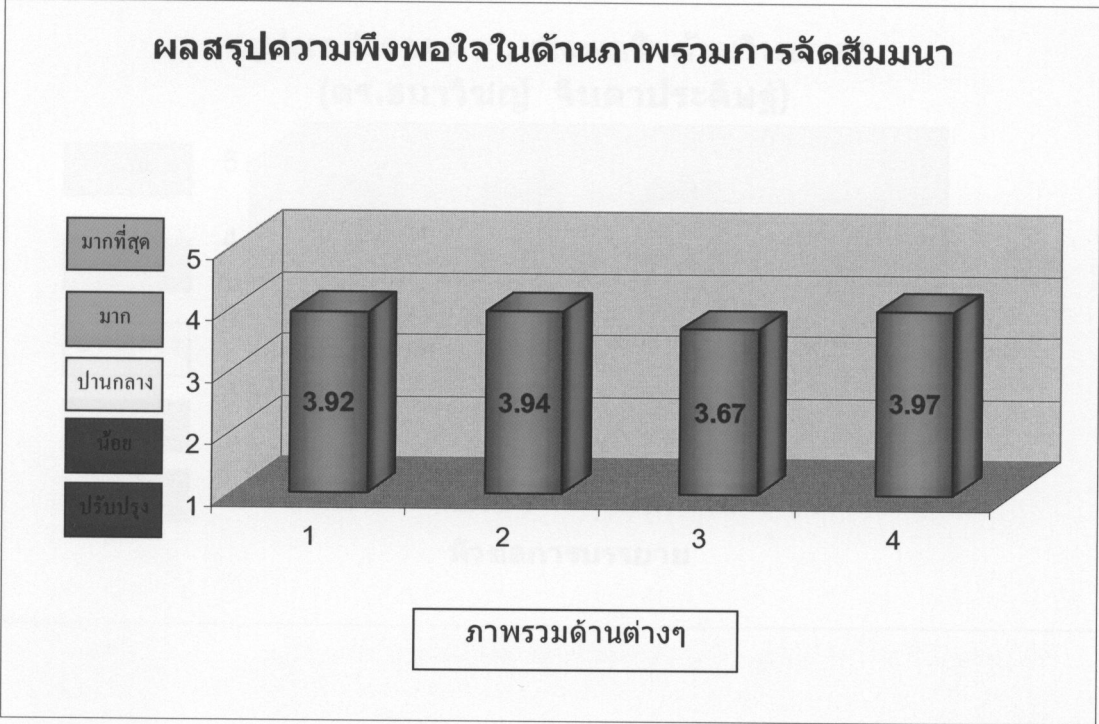
ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลโครงการจะช่วยกระทรวงการต่างประเทศ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ว่าโครงการมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์คุ้มค่าประมาณ ควรสนับสนุน/ขยายผลในการดำเนินการต่อไปหรือไม่ เพียงใด

การศึกษานำข้อมูลประเมินใน 4 ด้านได้แก่ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต มาจัดเกณฑ์เฉลี่ย ประมาณค่าจัด Rating Scale โดยแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่การศึกษากำหนด ดังนี้

ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลจากแบบประเมินผลโครงการ ปรากฏตามตาราง

- ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้าภาพรวมของผู้เข้ารับการอบรม
- ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัยวิทยากร
- ตารางที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อกระบวนการนำเสนอการสัมมนาของวิทยากร
- ตารางที่ 4 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินด้านผลผลิต

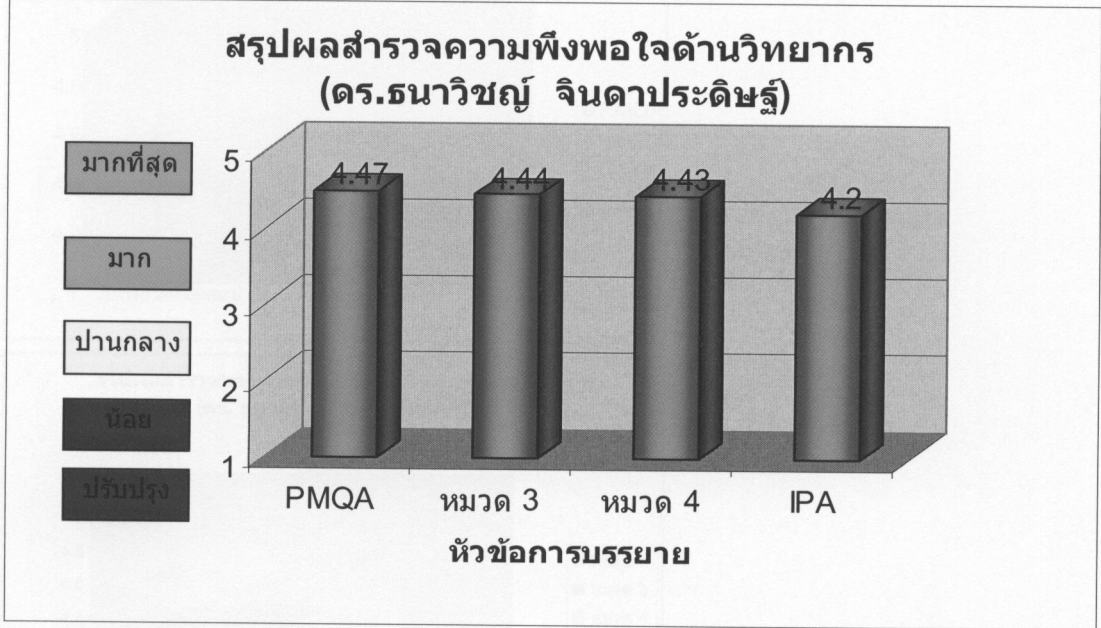
ตารางที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อปัจจัยนำเข้าภาพรวมของผู้เข้ารับการอบรม



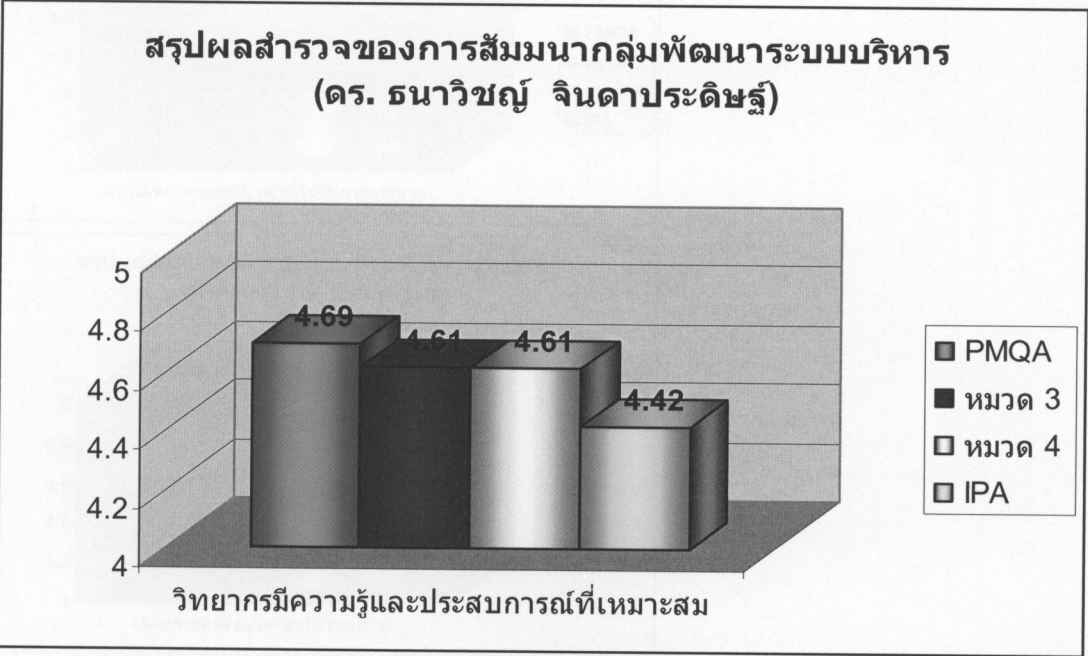
ด้านภาพรวมการจัดสัมมนา

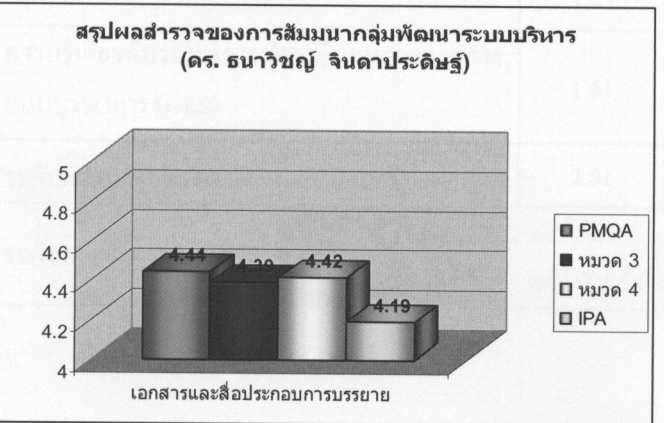
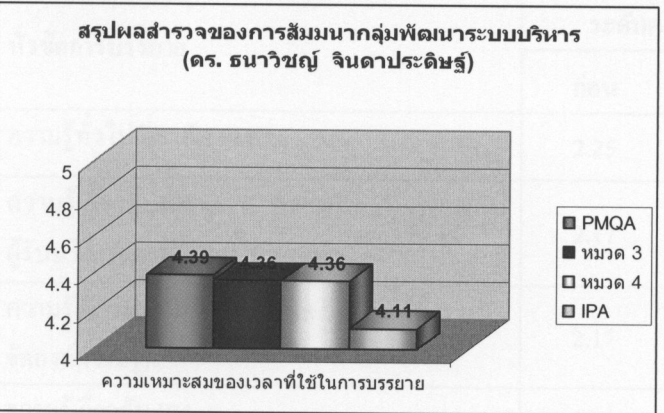
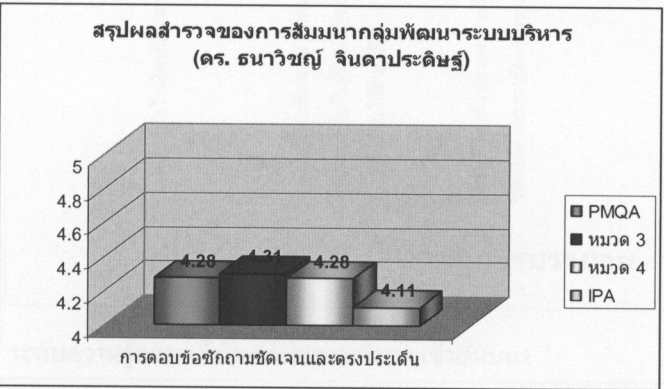
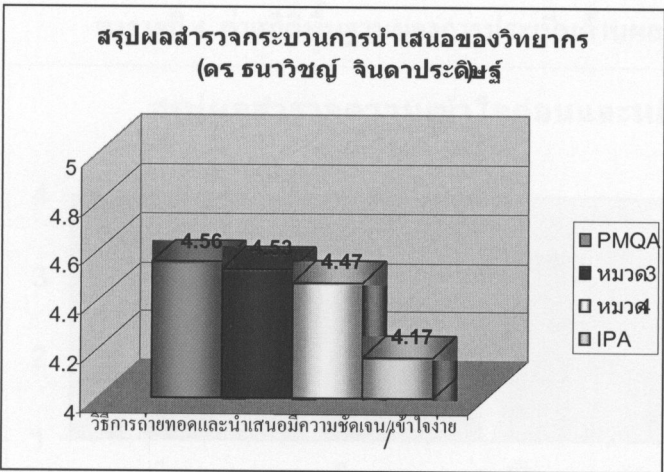
ภาพรวมด้านต่างๆ	ระดับคะแนน
1.ความเหมาะสมด้านอุปกรณ์และสถานที่	3.92
2.ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดสัมมนา	3.94
3.ความเหมาะสมด้านอาหาร	3.67
4.ความเหมาะสมของรูปแบบและกำหนดการสัมมนา	3.97
คะแนนเฉลี่ยภาพรวม	3.87

ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจปัจจัยนำเข้าด้านวิทยากร

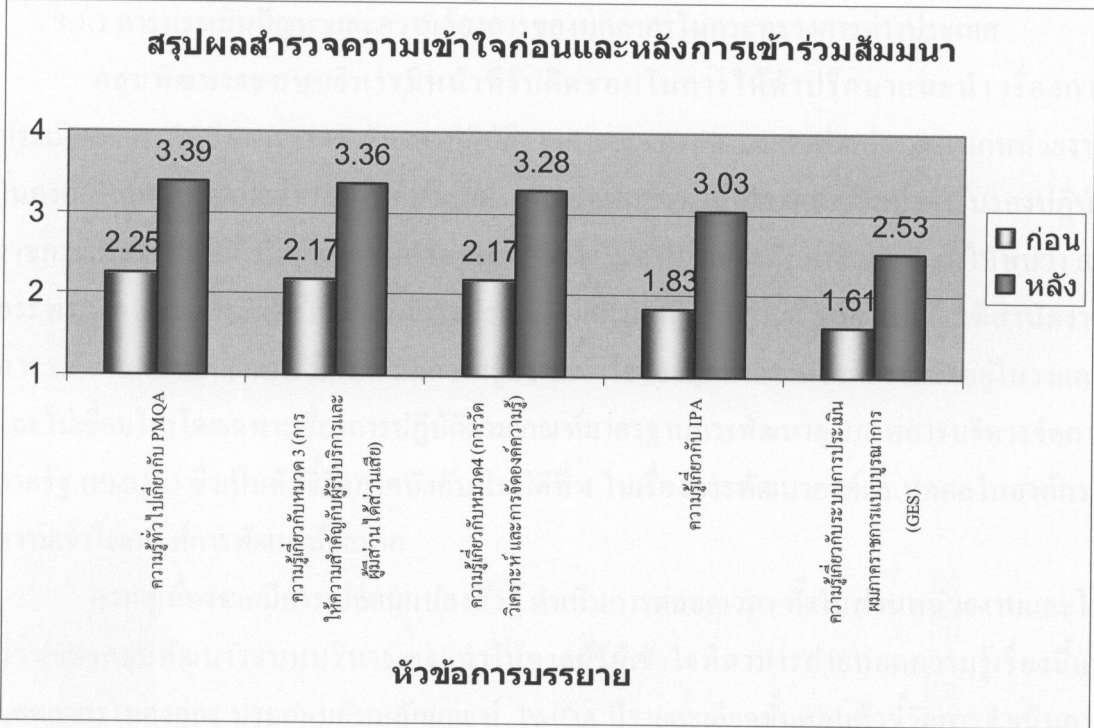


ตารางที่ 3 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินผลความพึงพอใจต่อกระบวนการนำเสนอการสัมมนาของวิทยากร





ตารางที่ 4 ค่าสถิติพื้นฐานของการประเมินด้านผลผลิต



ระดับความรู้ความเข้าใจ ก่อนและหลังการเข้าสัมมนา

หัวข้อการบรรยาย	ระดับคะแนน	
	ก่อน	หลัง
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ PMQA	2.25	3.39
ความรู้เกี่ยวกับหมวด 3 (การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	2.17	3.36
ความรู้เกี่ยวกับหมวด 4 (การวัด วิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้)	2.17	3.28
ความรู้เกี่ยวกับ IPA	1.83	3.03
ความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการ (GES)	1.61	2.53
ระดับคะแนนในภาพรวม	2.01	3.12
ระดับความรู้ความเข้าใจ	1-ไม่มีความรู้เลย	
	2-เคยได้ยินแต่ยังไม่เข้าใจ	
	3-พอมีความรู้อยู่บ้าง	
	4-มีความเข้าใจมาก	

3.1 การประเมินบริบทภาวะแวดล้อม (context Evaluation – C)

3.1.1 การประเมินปัญหาและความต้องการของบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำ เรื่องการประเมินผลการดำเนินการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ แก่หน่วยงานในองค์กร ต้องติดต่อประสานงานกับกรมต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงการต่างประเทศจัดทำในภาพรวมระดับกระทรวง ทำให้พบว่า แม้กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการประเมินผลตามเกณฑ์บริหารสมัยใหม่ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนดมาเป็นเวลา 8 ปีแล้ว แต่ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในองค์กรจำกัดอยู่ในวงแคบ และไม่เชื่อมโยงโดยเฉพาะเรื่องการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับ ในมิติที่ 4 ในเรื่องการพัฒนาองค์กร บุคคลในองค์กรมีความเข้าใจเกณฑ์การพัฒนาน้อยมาก

สาเหตุเนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ดำเนินการตลอดเวลา ทั้งในส่วนหน่วยงานและในส่วนของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเอง ทำให้ขาดผู้รู้ผู้เข้าใจที่สามารถถ่ายทอดความรู้เรื่องนี้แก่บุคลากรในองค์กร ประกอบกับหลักเกณฑ์ PMQA มีรายละเอียดขั้นตอนตัวชี้วัดการดำเนินการมาก และคู่มือที่สำนักงาน ก.พ.ร.จัดทำ ใช้ภาษาที่เข้าใจยาก แบบฟอร์มกรอกข้อมูลมีความซ้ำซ้อน ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ให้ความสนใจ เห็นเป็นการเพิ่มภาระด้านเวลาและเอกสารในการดำเนินการมากกว่าเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การดำเนินการจึงเป็นเพียงการกรอกแบบฟอร์มตามข้อบังคับให้เสร็จสิ้นไป ขาดแรงจูงใจและไม่มีแรงขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลด้านการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรและพัฒนาองค์กร

ผลปรากฏว่าในปี 2552 คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ต่ำกว่าทุกปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะคะแนนในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน มีคะแนนลดต่ำกว่า 4 เหลือ 3.8 ซึ่งเป็นคะแนนที่ต่ำกว่าทุกปีเนื่องจากมีเรื่องที่กระทรวงการต่างประเทศยังไม่ได้ดำเนินการ ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินต้องดำเนินการซ่อมในปีถัดไป 1 ใน 3 เรื่องที่ต้องดำเนินการซ่อมซึ่งมีขั้นตอนดำเนินงานมากและเกี่ยวข้องกับบุคลากรในกระทรวงทั้งหมดได้แก่ เรื่องการถ่ายทอดยุทธศาสตร์แผนงานระดับองค์กร ลงสู่ตัวชี้วัดระดับกรมและลงสู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ซึ่งต้องจัดทำเป็นข้อตกลง (Internal Performance Agreement –IPA) เรื่องนี้มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร ทำให้ต้องทบทวนงานและมองเห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ปฏิบัติที่สนองรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติยุทธศาสตร์กระทรวง และรับผิดชอบผลงานตามระดับตัวชี้วัด ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ระดับบุคคลระบบใหม่ของสำนักงานก.พ. ที่เน้นให้เลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานเป็นหลัก (เนื้องานร้อยละ 70 จิตพิสัย ร้อยละ 30)

สำนักงาน ก.พ.ร.แจ้งในการประชุมชี้แจงกรอบการประเมินผลตัวชี้วัด PMQA ประจำปีเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2553 ว่าในปี 2554 ซึ่งเป็นปีสุดท้ายในการประเมินผลการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรในระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จะมีคณะกรรมการกลางมาทำการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานด้านพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกหมวด ทั้ง 7 หมวดและจะมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารก่อนที่จะเลื่อนระดับการพัฒนาสู่ระดับก้าวหน้า (Progressive level) และในปี 2555 สำนักงานก.พ.ร.จะนำระบบการประเมินผลภาครัฐการแบบบูรณาการ (Government Evaluation System –GES) มาใช้เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการรายงานผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐต่อหน่วยงานกลาง อาทิ สำนักงานก.พ.ร. สำนักงานก.พ. สำนักงานงบประมาณ ตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ร้องขอมาเป็นเวลานานโดยจะมีการปรับปรุงระบบและรูปแบบรายงานการประเมินผลปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ ทิ้งนี้ ผลการปฏิบัติราชการของแต่ละกระทรวง จะมีความเชื่อมโยงต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และวงเงินเลื่อนขั้นเงินเดือนให้หน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งส่วนราชการจะต้องติดตามและเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดวางระบบฐานข้อมูลการรายงานผลการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง

ในประเด็นเรื่องดังกล่าวข้างต้นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยังขาดความรู้ความเข้าใจ และมุมมองในภาพรวม ดังนั้น หากไม่เร่งดำเนินการเชิงรุก ในการชักชวน ให้ความรู้และทำความเข้าใจ และสร้างเครือข่ายการทำงานอย่างใกล้ชิดกับบุคลากรในหน่วยงานจะทำให้ข้าราชการขาดทิศทางในการดำเนินการ และการพัฒนางานในอนาคต ซึ่งในปีที่ผ่านมากระทรวงการต่างประเทศเสียโอกาสไม่สามารถบ่งชี้ข้อมูลย้อนกลับ แสดงหลักฐานในการดำเนินการพัฒนาที่ผ่านมา เนื่องจากขาดระบบจัดเก็บข้อมูลที่ดี ทำให้ไม่สามารถแสดงหลักฐานต่อหน่วยงานกลางเมื่อถูกตรวจสอบเพื่อประเมินผล ไม่สามารถอธิบายได้ว่าดำเนินการอย่างไร ซึ่งทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานซ้ำในกรณีที่ไม่ผ่านการประเมิน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ริเริ่มสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรในกระทรวงต่อการดำเนินการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในปี 2553 และได้ปรับเปลี่ยนวิธีทำงานเชิงรุกจัดทีมไปพบหารือกับกรมกองต่าง ๆ และจัด PMQA mobile unit รับบริการให้คำปรึกษาเฉพาะกับกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ทำให้ได้ทราบความประสงค์ของบุคลากรในกระทรวงฯ ว่า พึงพอใจในคุณภาพการบริการของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร แต่ต้องการให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ความรู้และเผยแพร่ข้อมูล

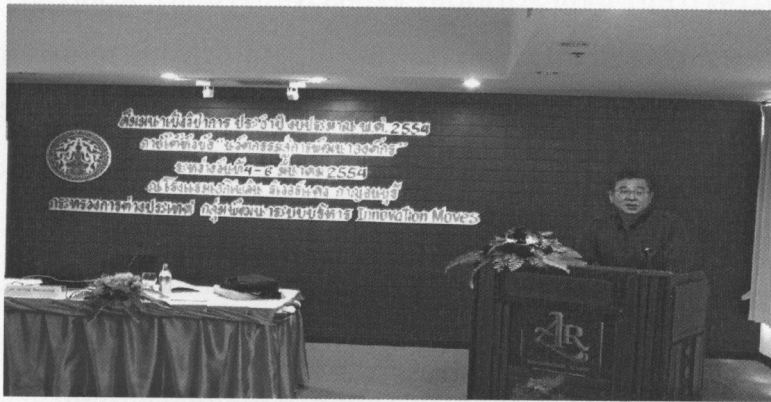
ข่าวสารเกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ และแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มากขึ้น

ตารางที่ 5 ผลการสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการในกระทรวงการต่างประเทศต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวงฯ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร					
บุคลากร กระตือรือร้น และเต็มใจ ให้บริการ/ ประสานงาน	คุณภาพงาน และการ บริการใน ภาพรวม	การให้ ความรู้และ เผยแพร่ ข้อมูล ข่าวสาร		ระดับความพึง พอใจของ หน่วยงานราย ภารกิจ/บริการ	ระดับความพึงพอใจ หน่วยงานใน ภาพรวม
4.25	4.11	3.89		4.10	4.13 ร้อยละ 82.6
4.36	4.21	3.94		4.18	
4.28	4.11	3.92		4.12	

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในองค์กรทั้งในระหว่างเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารซึ่งเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบงาน กับผู้บริหาร และวิทยากร แล้ว สะท้อนออกมาในการกำหนดกิจกรรมและหัวข้อการบรรยายในโครงการสัมมนาเชิงวิชาการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร ครั้งนี้ กล่าวคือ เห็นความจำเป็นต้องจัดกิจกรรมในลักษณะทีมงานสัมพันธ์และการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำก่อนการบรรยายเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นมิตรไมตรีก่อนนำเข้าสู่หัวข้อการบรรยายเชิงวิชาการ โดยใช้แนวคิดง่ายๆ ว่า “มาใช้ประโยชน์จาก PMQA (กันเถอะ)” การบรรยายประกอบด้วย 1) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กร (Public Sector Management Quality Award - PMQA) 2) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ความรู้เกี่ยวกับหมวด 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ 4) ความรู้เกี่ยวกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ แผนงานตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับตัวบุคคล (Internal Performance Agreement –IPA) 5) ความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการ (Government Evaluation System)

ภาพที่ 4 นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ กล่าวเปิดการสัมมนา



นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศที่กำกับดูแลงานบริหารมีความเห็นว่า “โครงการจัดสัมมนาเชิงวิชาการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” ครั้งนี้ ถือเป็นข้อริเริ่มที่ดี ซึ่งไม่เคยมีการดำเนินการมาก่อน ในขณะที่ระบบราชการได้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จึงมีความจำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการกระทรวงฯ ซึ่งเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งทำความเข้าใจกับระดับผู้บริหารในลำดับต่อไป และเห็นว่า “เพราะศัพท์ทางวิชาการทำให้รู้สึกว่ายาก PMQA เป็นเรื่องยาก อันที่จริงแนวคิดนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับกระทรวงการต่างประเทศ เป็นเรื่องที่เราดำเนินการในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่รู้ว่ามีสิ่งที่เราทำเรียกว่า PMQA” อาจกล่าวได้ว่า กระทรวงการต่างประเทศเป็นกระทรวงที่สร้างนวัตกรรมนำการเปลี่ยนแปลงเรื่องงานบริการแก่กระทรวงอื่น ๆ การปรับปรุงงานบริการหนังสือเดินทาง เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ การทำงานสมัยใหม่ที่สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอน รวมงานบริการ ณ จุดเดียว คำนึงถึงประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริการ สิ่งที่กระทรวงการต่างประเทศดำเนินการในเรื่องนี้ ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ ซึ่งเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน PMQA ในทางทฤษฎี พบว่า เป็นเรื่องที่เชื่อมต่อตอบคำถามได้ สามารถนำไปปฏิบัติซ้ำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นได้ จึงถือว่า PMQA เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถใช้ได้ผล และปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ก็นำไปดำเนินการในการพัฒนาระบบงานของตน อาทิ งานเสียภาษีระบบออนไลน์ของกรมสรรพากร

รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ เห็นว่า ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศควรทำความเข้าใจ PMQA เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการจัดระเบียบงาน ความคิด ให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งต้องสนองตอบความคาดหวังของประชาชนที่มากขึ้น ดังนั้น จึงหนีไม่พ้นต้องนำการบริหารสมัยใหม่มาดำเนินการ ประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัด จะเป็นเครื่องบ่งชี้ ทิศทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของ กระทรวงการต่างประเทศ การทำงานทุกภาคส่วนในกระทรวงการต่างประเทศต้องเชื่อมโยง รวดเร็วมากขึ้น และงานเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทในการทำงานเพิ่มขึ้นในอนาคต การเพิ่ม คุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงาน จำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญใน สาขาต่าง ๆ เพื่อสนองตอบงาน ตามทิศทางการการเปลี่ยนแปลง นักการทูตไม่สามารถทำงานได้ ทุกเรื่องอีกต่อไป ดังนั้น “เรื่องปรับคุณภาพการบริหารจัดการตาม PMQA จึงไม่ใช่เรื่องที่กลุ่ม พัฒนาระบบบริหารจะดำเนินการโดยลำพัง โดยการเก็บข้อมูลจากกรมเพื่อการกรอกแบบฟอร์มให้ เสร็จสิ้นตามที่ถูกบังคับอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องการใส่ใจวิญญูณในการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงาน ของกรมต่าง ๆ ย่อมทราบดีว่าปัญหาของตนอยู่ที่ใดและมีจุดอ่อนจุดแข็งที่จะปรับปรุงพัฒนา อย่างไร”

ดร. ธนาวิษณุ จินดาประเสริฐ วิทยากร เห็นว่า เป็นความโชคดีของกระทรวงการ ต่างประเทศที่มีผู้บริหารที่รับผิดชอบมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสนับสนุนโครงการ ซึ่งเป็น ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ

นางสาววนิดา คุตตวัส นักการทูตชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารไป เห็นว่าโครงการสัมมนานี้มีความเหมาะสมดี เนื่องจากเป็นการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA เพื่อเป็นการปูพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อแก้ไข ปัญหาจากการที่มีการหมุนเวียนตำแหน่งเจ้าหน้าที่ในกระทรวงฯ อยู่บ่อยครั้ง รวมทั้งเพื่อเสริมสร้าง ความเข้าใจแก่ผู้บริหารกระทรวงฯ ที่เกี่ยวข้องในการเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินคุณภาพ การบริหารจัดการฯ

นายสฤตกุล ธรรมานุรักษ์ นักการทูตปฏิบัติการ เห็นว่าโครงการสัมมนาเชิงวิชาการหัวข้อ “นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” เป็นโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของกระทรวงฯ ในฐานะ องค์กร และของข้าราชการกระทรวงฯ ในฐานะหน่วยที่ขับเคลื่อนองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เนื่องจาก ประเด็นเรื่องการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยนวัตกรรมทางการบริหาร ต่างๆ ยังคงเป็นสิ่งที่ข้าราชการกระทรวงฯ โดยส่วนใหญ่ ยังไม่มีความรู้และไม่ให้ความสำคัญ แต่ เมื่อคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบันแล้ว ทักษะทางการบริหารเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น โครงการนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการตอบโจทย์ความต้องการของกระทรวงฯ

นายสรกฤช จารุพศินนักการทูตปฏิบัติการ ข้าราชการเข้าใหม่สำนักบริหารบุคคล เห็นว่าการจัดสัมมนาครั้งนี้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของกระทรวงฯ ที่จะต้องนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น หลักการจัดการสมัยใหม่ และทฤษฎีปรับปรุงองค์กรเข้ามาปรับปรุงองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรยังไม่ตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าว การจัดสัมมนามีความเหมาะสม เพราะในยุคปัจจุบัน สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงและเกิดการแข่งขันสูง นวัตกรรมจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด ปรับตัว และแข่งขันได้

ผลการประเมินการตอบแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนา พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจการสัมมนาในภาพรวม มีค่า 3.87 (ระดับความพึงพอใจสูงสุด เท่ากับ 5) หมายความว่า ในภาพรวมผู้เข้าร่วมการสัมมนามีความพึงพอใจใน ระดับค่อนข้างมาก ซึ่งเมื่อแยกดูรายละเอียด ความพึงพอใจต่อหัวข้อที่วิทยากรบรรยายทุกหัวข้อมีคะแนนเฉลี่ยภาพรวม 4.38 และคำตอบปลายเปิด ประสงค์ให้จัดสัมมนาเช่นนี้อีก โดยจัดให้ลงลึกเป็นการเฉพาะรายหัวข้อในลักษณะเชิงปฏิบัติการ ผู้เข้าร่วมการสัมมนาพึงพอใจมากที่สุดต่อรูปแบบและกำหนดการสัมมนาอยู่ที่ระดับ 3.97 ทั้งนี้ สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทความต้องการของบุคลากรในองค์กร ต้องการองค์ความรู้เพิ่มเติมในลักษณะปฏิบัติการที่นำไปใช้ในการทำงานได้มากขึ้น

3.1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการสัมมนาวิชาการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ

1) เพื่อถ่ายทอดและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ในภาพรวม ให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงฯ โดยถือเป็นการปูพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เพิ่งเข้ามารับผิดชอบ และเป็นการทบทวนสำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่แล้ว

2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ระดมสมองและซักซ้อมการดำเนินการกับหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงฯ สำหรับกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นหมวดที่ต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

3) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมให้นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ และข่าวสาร ในหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงฯ เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดปัญหาที่เกิดจากการหมุนเวียนสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำ

4) เพื่อชักชวนความเข้าใจเกี่ยวกับ การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับกรมและระดับบุคลากรรวมทั้งการจัดทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรทุกระดับ (Internal Performance Agreement – IPA) และแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงกับระบบเลื่อนขั้นเงินเดือนระบบใหม่ ซึ่งยังเป็นเรื่องที่กระทรวงการต่างประเทศยังไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินและต้องดำเนินการซ่อม

5) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นให้กับผู้บริหารกระทรวงฯ ในการรับการตรวจประเมินเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental Level) รวมทั้ง เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและสร้างความคุ้นเคยกันภายในเครือข่ายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ของแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงฯ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ราบรื่นต่อไปในอนาคต

6) เพื่อให้กระทรวงฯ ในฐานะที่เป็นองค์กร เกิดการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการอย่างมีระบบ แบบแผน และทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นเจ้าภาพหลัก

วัตถุประสงค์ของโครงการจัดสัมมนาครั้งนี้ ชัดเจน สอดคล้องสนองรับนโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนผู้รับบริการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2552) ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การพัฒนาระบบราชการมีความยั่งยืน มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและมีความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์

นายจุฬพล มนต์ช่วง เอกอัครราชทูต ประจำกระทรวงที่กำกับดูแลงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสัมมนาครั้งนี้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของกระทรวงการต่างประเทศ ในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จากที่ข้าราชการจำกัดการทำงานเฉพาะเรื่องของตนเพียงอย่างเดียว ไม่สนใจงานด้านบริหารจัดการ งานด้านประเมินผล เพราะคิดว่าเป็นเรื่องไกลตัว “เรื่องนี้ควรปลูกฝังให้อยู่ในวงจรการทำงานให้เป็นปกติในการทำงานจะได้ไม่เป็นการเมื่อมีการตรวจสอบประเมินผล ข้าราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนมุมมองแนวคิดเรื่องบริหารจัดการเพื่อพัฒนาองค์กรว่า ไม่ใช่ภาระที่ต้องทำเพิ่ม แต่เป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ”

วัตถุประสงค์ของการจัดสัมมนามีความเหมาะสมทั้งด้านหลักการที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่ให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการหน่วยราชการไทย ตามยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ต้องการทำความ

เข้าใจกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมและซักซ้อมการดำเนินงานกับบุคลากรเพื่อปูพื้นฐานนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กร

3.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I)

โดยพิจารณาความสอดคล้อง ความเหมาะสมและความพอเพียงของทรัพยากรที่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ปัจจัยนำเข้า ได้แก่

3.2.1 ความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและวิทยากร

1) ข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นกลุ่มคนหนุ่มสาวที่มีความกระตือรือร้นและมีแนวคิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งส่งเสริมประสบการณ์เรียนรู้ปัญหาและความต้องการของบุคคลในองค์กรจากงานที่ปฏิบัติและการไปให้การศึกษาแนะนำแก่หน่วยงานในองค์กร และเมื่อได้ออกไปอบรมสัมมนาด้านการบริหารจัดการกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้นทำให้ทราบปัจจัยกระทบที่จะเกิดขึ้นจากระบบบริหารสมัยใหม่ ในการไปเข้าร่วมสัมมนาเครือข่าย PMQA กับหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้มีโอกาสดูแลแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งต่างยอมรับว่า หลักเกณฑ์ PMQA เป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการประเมินผลคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จอยู่ที่การสนับสนุนของผู้บริหารและการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรเข้าใจอย่างทั่วถึง เปิดใจให้คนในองค์กรให้เห็นประโยชน์และสร้างเครือข่ายร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินการ เรื่องการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐจะยังเป็นเรื่องที่บรรจุไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่องต่อไป

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีความตั้งใจจัดโครงการสัมมนาทางวิชาการด้านบริหารขึ้น แม้จะมีความท้าทายว่ายากจะประสบความสำเร็จเพราะไม่ใช่เรื่องที่อยู่ในความสนใจของบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศ การจัดสัมมนาในครั้งนี้มีขึ้นในเวลากระชั้นชิด โดยหลังสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่รับผิดชอบให้ทันก่อนที่หน่วยงานกลางจะมาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองของกระทรวงการต่างประเทศประจำปี 2553 ในเดือนเมษายน 2554 ซึ่งเป็นโอกาสสุดท้ายที่กระทรวงการต่างประเทศจะได้ชี้แจงผลดำเนินการก่อนการประกาศการประเมินผลคะแนนอย่างเป็นทางการ และด้วยความเอาใจใส่ในการติดตามงานและการสร้างสัมพันธ์กับบุคลากรในกรมต่าง ๆ รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการสื่อสาร จึงทำให้กลุ่มพัฒนาระบบการบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกกรมและทุกหน่วยงานในสำนักปลัดกระทรวงฯ ในการส่งผู้แทนเข้าร่วมโครงการสัมมนา

2) ดร.ชนาวิญญู จินดาประดิษฐ์ วิทยากรในโครงการ เป็นผู้จัดการบริษัท ATWISE CONSULTING จำกัด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ PMQA และเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐ มาเป็นวิทยากร ผลสำรวจความพึงพอใจต่อวิทยากรในภาพรวมอยู่ที่ระดับ

4.38 (จากคะแนนเต็ม 5) ซึ่งหมายความว่า ผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนามีความพึงพอใจต่อการบรรยายของวิทยากรในทุกหัวข้อ ระดับมากถึงมากที่สุด ดังนี้ 1) ภาพรวม PMQA ได้คะแนนระดับ 4.47 2) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้คะแนนระดับ 4.44 3) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้คะแนนระดับ 4.43 และ 4) การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับกรมและระดับบุคคลโดยมีข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร (Internal Performance Agreement – IPA) ได้คะแนนระดับ 4.2

นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ให้ความเห็นว่า วิทยากรมีความรู้ความสามารถ และมีบุคลิกลักษณะที่เป็นกันเอง สามารถถ่ายทอดภาษาวิชาการที่ยากต่อการเข้าใจให้เป็นภาษาปกติธรรมดา และสามารถสร้างบรรยากาศให้น่าติดตาม

นายจุมพล มนัสช่วง เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ ให้ความเห็นว่า กลุ่มพัฒนาสามารถสรรหาวิทยากรได้ดีมาก สามารถบรรยายเรื่องที่ยากให้เป็นเรื่องที่ย่อย สามารถอธิบายแนวคิด PMQA ได้อย่างน่าปฏิบัติตาม อย่างไรก็ดี หากสามารถเพิ่มตัวอย่าง ที่เป็น Best Practice ของหน่วยงานอื่นได้มากขึ้นก็จะยิ่งช่วยให้ภาพที่ชัดเจนได้มากขึ้น

นางทิพวรรณ ศุภมิตรกิจจา เลขาธิการกรม กรมอาเซียน ให้ความเห็นว่าหากเป็นไปได้ ประสงค์ให้เชิญ ดร. ธนาวิทย์ วิทยากร มาสัมมนาเชิงปฏิบัติการต่อยอดกับกรม เพื่อฝึกการปฏิบัติจริงเพื่อให้ข้าราชการมีความเข้าใจยิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติได้เอง

นางประเทืองทิพย์ ศิริวิเทศ นักการทูตปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ให้ความเห็นว่าเนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการที่เน้นนวัตกรรม คือ การนำแนวคิดใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างการพัฒนาองค์กร วิทยากรที่มาให้ความรู้ในครั้งนี้ มีความเหมาะสมกับโครงการเป็นอย่างมาก

จากการตอบคำถามปลายเปิด มีข้อชื่นชมวิทยากร เห็นว่าวิทยากรบรรยายได้ดี บรรยายสนุกและเข้าใจง่าย ประสงค์ให้วิทยากร มาบรรยายที่กระทรวง ขอให้มีการบรรจุวิเทศน์การบรรยายของวิทยากร ในเว็บไซต์ของกระทรวงฯ

3.2.2 ความเหมาะสมด้านระยะเวลา

ในเรื่องของระยะเวลาจัดโครงการสัมมนา ในภาพรวมผู้เข้าร่วมโครงการพึงพอใจด้านเวลาจัดการสัมมนา 2 วันครึ่งในระดับ 3.94 และพึงพอใจรูปแบบและกำหนดการของโครงการ ระดับ 3.97

อย่างไรก็ดี มีความเห็นที่แตกต่างกัน กลุ่มข้าราชการเข้าใหม่และกลุ่มข้าราชการที่เพิ่งมาทำงานด้านประเมินผล กลุ่มข้าราชการทั่วไปมีความพึงพอใจที่ได้รับข้อมูลภาพรวม ส่วนกลุ่มเลขานุการกรม ซึ่งมีความเข้าใจระดับหนึ่งแล้วประสงค์ให้ลดเวลากิจกรรมและการบรรยายลงและ

เพิ่มกิจกรรมเชิงปฏิบัติการรายหมวดมากขึ้น ได้แก่ นางสาวภัทรรัตน์ หงษ์ทอง เลขานุการกรมกรมเอเชียตะวันออก ให้ความเห็นว่า อาจจะปรับระยะเวลาให้สั้นลง เป็น 1 วันครึ่ง และให้รวมการบรรยายตัวชี้วัดมิติอื่น ๆ ด้วย รวมทั้งน่าจะมียุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหาร และใช้โอกาสการสัมมนา ทำ IPA ระดับกรมในเชิงปฏิบัติการเลย ส่วนความเห็นอื่น ๆ เห็นว่า ควรใช้เวลาแจ้งประชาสัมพันธ์โครงการล่วงหน้าสักระยะหนึ่ง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้จัดโครงการ มีความเห็นว่า ในการสัมมนาครั้งต่อไปอาจพิจารณาปรับระยะเวลาให้สั้นลงเหลือ 2 วัน ในส่วนของเนื้อหา อาจพิจารณาปรับการบรรยายลงและเน้นการลงมือปฏิบัติ (Workshop) มากขึ้น การจัดในครั้งแรกได้รับทราบความพร้อมและความต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปปรับปรุง เนื่องจากเรื่องการพัฒนาองค์กรเป็นเรื่องใหม่สำหรับข้าราชการกระทรวงฯ และเป็นเรื่องที่กระทรวงขาดความเชี่ยวชาญ ทำให้ต้องใช้เวลาในการทำ ความเข้าใจต่อเนื่อง

3.2.3 ความเหมาะสมด้านสถานที่และอุปกรณ์

กลุ่มผู้จัดโครงการ ให้ความเห็นในการเลือก สถานที่เลือกจัดโครงการสัมมนาว่ามีความเหมาะสมทั้งเรื่องบรรยากาศแวดล้อมที่ทำให้รู้สึกผ่อนคลาย สงบ ทำให้ผู้ฟังมีความปลอดโปร่งพร้อมที่จะรับรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ดี และเหมาะกับการทำกิจกรรมสนทนาก่อสร้าง ความสนุกสนาน เพลิดเพลินควบคู่กันไปด้วย

ผลการประเมินผลความพึงพอใจจากแบบสอบถาม ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อสถานที่และอุปกรณ์ ระดับมาก ได้คะแนน 3.92 เนื่องจากสถานที่จัดการประชุมมีบริเวณกว้างขวาง มีพื้นที่ภายในและภายนอก เหมาะสำหรับการจัดกิจกรรมก่อนสัมมนาซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ 5 กลุ่ม

นางวัชรมา มณีปกรณ์ หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน ให้ความเห็นว่า การจัดสัมมนานอกสถานที่ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้เต็มที่ ไม่ต้องพะวงถึงงานประจำ

ในส่วนห้องประชุม จากคำถามปลายเปิด มีความเห็นให้มีการปรับปรุงมากขึ้น เช่น จุดที่ตั้งจอ ไมโครโฟน ปรับเรื่องแสงสว่างในห้องประชุม นายพงศ์ปราชญ์ มากแจ้ง เลขานุการกรมยุโรป ให้ความเห็นว่า การจัดห้องประชุมควรเป็นรูปตัวยู (U) เพื่อให้สามารถมองเห็นวิทยากรได้ชัดเจนขึ้น

3.2.4 ความเหมาะสมด้านรูปแบบกิจกรรมและกำหนดการสัมมนา

ผลการประเมินแบบสำรวจ ผู้เข้าร่วมโครงการในรูปแบบและกำหนดการสัมมนา ในระดับ 3.97 ซึ่งเป็นคะแนนความพึงพอใจ ระดับมากถึงมากที่สุด เนื่องจากผู้เข้าร่วมสัมมนามีข้าราชการหลายระดับ ทั้งสายการทูตและสายสนับสนุนทั้งกลุ่มข้าราชการเข้าใหม่ กลุ่มข้าราชการที่กลับจาก

ประจำการต่างประเทศ รวมทั้งข้าราชการจากสำนักพัฒนา และกรมการกงสุล ซึ่งมีที่ตั้งสำนักงานแยกจากกระทรวง การจัดกิจกรรมในลักษณะทีมสัมพันธ์ เพื่อเป็นโอกาสให้ข้าราชการได้ทำงานร่วมกันในกิจกรรมที่สนุกสนานจะช่วยสานสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายระหว่างข้าราชการได้อย่างดี นายสุรพิทย์ กิริติบุตร รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ได้กล่าวก่อนสัมมนาให้ผู้เข้าร่วมโครงการใช้ประโยชน์จากการทำกิจกรรมในครั้งนี้อย่างเต็มที่ ให้สนุกและตั้งใจฟังการบรรยายอย่างเข้าใจ

ภาพที่ 5 กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์



ภาพที่ 6 กิจกรรมสร้างทีมสัมพันธ์



นางสาววนิดา คุดตวัส นักการทูตชำนาญการพิเศษ ให้ความเห็นว่า วิธีการดำเนินโครงการมีความเหมาะสม โดยเริ่มจากการจัดกิจกรรมสร้างความคุ้นเคยและละลายพฤติกรรม ต่อด้วยการบรรยายเนื้อหา กิจกรรมสร้างความคุ้นเคยมีความเหมาะสม ช่วยสร้างความคุ้นเคยแก่ให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่มาจากหลายหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมก่อนสัมมนาควรเป็นกิจกรรมภาคบังคับสำหรับผู้เข้าร่วมด้วย แต่เนื่องจากเวลาของกิจกรรมดังกล่าวเป็นช่วงของวันทำงาน จึงทำให้ผู้เข้าร่วมฯ หลายคนไม่สามารถเดินทางไปเข้าร่วมได้ทั้งหมด

นางกษมา แฉฉาย นักวิเทศสหการ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เห็นว่าการจัดกิจกรรมในโครงการดีมากและขอขอบคุณผู้จัดงาน

อย่างไรก็ดีจากคำถามปลายเปิด มีความเห็นที่แตกต่างที่ต้องรับฟังเพื่อพัฒนาโครงการ ได้แก่ นางครองขนิษฐ รัษฎเจริญ เลขานุการกรมกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ และนายบัณฑิต หลิมสกุล เลขานุการกรมกรมเศรษฐกิจมีความเห็นคล้ายคลึงกันในการลดระยะเวลากิจกรรมก่อนการสัมมนา และเพิ่มกิจกรรมใน ลักษณะปฏิบัติการในเนื้อหารายหัวข้อมากขึ้น

3.2.5 ความเหมาะสมด้านงบประมาณ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้รับอนุมัติงบประมาณในการจัดสัมมนา เป็นเงินรวมทั้งสิ้น 385,600 บาท

จากการสัมภาษณ์ข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารนายสถิตกุล ธรรมานุรักษ์ นักการทูตปฏิบัติการ ผู้ดำเนินโครงการเห็นว่างบประมาณที่ได้รับเพียงพอต่อการดำเนินการสัมมนา นางประเทืองทิพย์ สิริวิเทศ มีความเห็นว่า ในการจัดโครงการครั้งต่อไปสามารถประหยัดงบประมาณลงได้อีกหากบริหารจัดการเวลาการจัดสัมมนาจาก 2 วันครึ่ง เหลือ 2 วัน และเพิ่มรูปแบบการให้ความรู้เสริมสร้างประสบการณ์แก่บุคคลในองค์กรในลักษณะศึกษาดูงานจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จทั้งภาครัฐ และเอกชน ส่วนจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสัมมนาอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

3.3 การประเมินวิธีการดำเนินการ (Process Evaluation : P)

เพื่อพิจารณาข้อดี ข้อบกพร่อง ของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ มีปัญหาใดที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการโครงการฯ ตลอดจนมีการแก้ปัญหาอย่างไร

3.3.1 การคัดเลือกหัวข้อเรื่องสัมมนา

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ร่วมหารือกับวิทยากรในการพิจารณาเลือกหัวข้อและเนื้อหาในการสัมมนา โดยที่โครงการสัมมนานี้ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่จะกระตุ้น ความสนใจบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศ ในเรื่อง PMQA เพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิด วัฒนธรรมในองค์กร แต่โดยที่ PMQA มีเนื้อหารายละเอียดมากใน 7 หมวด จำเป็นต้องเลือกหัวข้อที่ให้ประโยชน์แก่คนในองค์กรในการสัมมนาที่มีเวลาจำกัด

เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมแล้ว ในเบื้องต้นจึงเห็นควรให้ผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA ในภาพรวมเสียก่อนเพราะที่ผ่านมา แต่ละกรมที่เป็นเจ้าภาพการพัฒนาจะรู้เฉพาะเรื่องของตนไม่มีความเชื่อมโยงกัน

จากนั้นเลือกให้ความรู้ในหมวด 3 เรื่องการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นหัวข้อที่กระทรวงการต่างประเทศต้องดำเนินการพัฒนาในปี 2554 ซึ่งเป็นหัวข้อที่ทำความเข้าใจไม่ยากและเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารมีความ

คาดหวัง ต่อคนทำงานของรัฐมากขึ้น ในทางปฏิบัติกรมต่าง ๆ ในกระทรวงฯ ก็ได้ดำเนินการอยู่แล้ว ที่เห็นได้ชัดคือกรมการกงสุลซึ่งต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่เป็นประจำ และในหลายกรมได้ริเริ่มในการดำเนินกิจกรรมสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ต้องประสานซึ่งถือเป็นหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว อาทิ กรมเศรษฐกิจ จัดงานสังสรรค์ สร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ติดต่อกันอยู่แล้ว การอธิบายเพิ่มเติมจะทำให้มีความเข้าใจมากขึ้น และกระตุ้นให้ไปดำเนินการต่อยอดในสิ่งที่ขาด และนำไปพัฒนาปรับปรุงงาน

การเลือกให้ความรู้ในหมวด 6 การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่น่าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ทุกเรื่อง และโดยเนื้อหาภารกิจหลัก กระทรวงการต่างประเทศสามารถเป็นองค์กรนำเรื่ององค์ความรู้ เนื่องจากเป็นแหล่งที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถเพียงแต่ยังไม่ได้จัดฐานความรู้ให้เป็นระบบ กระทรวงการต่างประเทศมีแนวคิดและกำลังพัฒนาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งส่วนหน้า (Front Office) ที่เป็นเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ และส่วนหลัง (Back Office) ที่จะเป็นโครงข่ายการสื่อสารภายในให้สะดวกรวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้นระบบ E-submission ของกระทรวงฯ ซึ่งได้รับความสนใจจากกระทรวงต่าง ๆ มาดูงานอยู่แล้ว หากบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจแนวคิด เกณฑ์ PMQA ก็จะสามารถพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันได้

ส่วนในเรื่องการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับกรมและระดับบุคคลโดยทำข้อตกลง (Internal Performance Agreement – IPA) เป็นเรื่องที่กระทรวงการต่างประเทศดำเนินการไม่คืบหน้าเท่าที่ควร ทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และต้องดำเนินการซ่อม โดยที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องถึงทุกคนในองค์กร กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในฐานะเจ้าภาพให้คำปรึกษาหารือในการดำเนินการจึงต้องเพิ่มความพยายามในการย่อยกระบวนการให้กระชับและช่วยย่นระยะเวลาการทำงานแก่บุคลากรในองค์กร ในปี 2554 มีเพียง 1 กรม คือ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ ที่สามารถดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จ ในการสัมมนาครั้งนี้จึงเป็นโอกาสในการกระตุ้นให้หน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันได้มองเห็นโอกาสในรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

3.3.2 วิธีการถ่ายทอดและนำเสนอมีความชัดเจน/เข้าใจง่าย

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อวิธีการถ่ายทอดและนำเสนอของ วิทยากรเป็นอย่างมาก ผลการประเมินทุกหัวข้อที่บรรยายได้รับความพึงพอใจในระดับดีถึงดีมาก ค่าคะแนน ระหว่าง 4.17 – 4.56 เนื่องจากวิทยากร ใช้ภาษาที่ง่าย ชัดเจน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประกอบการนำเสนอ แต่ละหัวข้อ มีวิธีการนำเสนอที่แปลกใหม่แตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิมๆ ทำให้

สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังได้ตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมในการนำเสนอแบบหนึ่งเช่นกัน

ภาพที่ 7 ดร.ชนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ วิทยากร



วิทยากรสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เข้ากับความสนใจของผู้ฟังและวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงฯ ได้ ตลอดจนนำตัวอย่างหรือกรณีศึกษาที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจน เหมาะสมกับข้าราชการกระทรวงฯ ที่มักไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับหลักทฤษฎีแต่จะสนใจประโยชน์ในเชิงรูปธรรมมากกว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงส่งผลต่อการทำงานการอย่างไร เช่นเสนอ การใช้แบบสำรวจความพึงพอใจสำเร็จรูปได้จากเว็บไซต์ google document

นายสรฤทธ จารุพิน ข้าราชการแรกเข้าสำนักบริหารบุคคล เห็นว่า วิทยากรมีความรู้และวิธีการนำเสนอที่เข้าใจง่าย สามารถนำเรื่องยาก ๆ มาพูดให้เข้าใจได้ในเวลาอันสั้น อีกทั้งมีตัวอย่างและรูปภาพประกอบการบรรยาย ขอชื่นชมวิทยากรที่ใช้ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบรรยาย ทำให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น และให้แนวคิดการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารราชการ รวมถึงการองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

นางสาววรรณ วรุตตะมะ นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง ขอให้เชิญวิทยากรท่านนี้ไปบรรยายที่กระทรวงฯ ให้นำบุคลากรในกระทรวงฯ ได้รับฟังอย่างทั่วถึง และบันทึกวิดิทัศน์คำบรรยายใน ฐานข้อมูล “Good Reference” ของกระทรวงฯ

นางสาวอัญชลี แสนสุขโชติ นักการทูตชำนาญการกรมสารนิเทศ แนะนำว่าให้จัดโครงการสัมมนาเช่นนี้ทุกปีหรือ 2 ครั้ง/ปี เพื่อทบทวนความรู้

3.3.3 การตอบข้อซักถามชัดเจนและตรงประเด็น

วิทยากรจะใช้การถามตอบปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมโครงการเป็นระยะตลอดเวลา ทำให้ผู้เข้าร่วมการสัมมนารู้สึกมีส่วนร่วมและมีความตื่นตัว วิทยากรจะยกตัวอย่างในเรื่องใกล้ตัวซึ่ง

เข้าใจได้ง่าย มีอารมณ์ขัน ทำให้บรรยากาศไม่เคร่งเครียดเป็นกันเอง และตอนท้ายการสัมมนา ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้สอบถามเรื่องที่สงสัย อาทิ PMQA กับคำรับรองปฏิบัติการซึ่งได้คำตอบเป็นที่พอใจผลการประเมินความพึงพอใจในเรื่องนี้ อยู่ที่ 4.20 – 4.11 อย่างไรก็ดี ในคำถามปลายเปิด ประสงค์ให้วิทยากรยกตัวอย่างเทคนิคแนวทางที่เป็นรูปธรรมที่กระทรวงการต่างประเทศมากขึ้น

3.3.4. เวลาที่ใช้บรรยาย

ในภาพรวมผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาเห็นว่า เวลาในการบรรยายแต่ละหัวข้อเหมาะสมดีแล้ว มีค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.11 – 4.39 แต่ละหัวข้อมีเวลาบรรยายและตอบข้อซักถามหัวข้อละ 1 ชั่วโมงครึ่งโดยประมาณ

นายตจสาร ทรัพย์หิรัญ นักการทูตปฏิบัติการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งรับผิดชอบหมวด 3 ให้ความเห็นว่า ควรเพิ่มระยะเวลาการอบรมในแต่ละเรื่องให้มากขึ้น เพราะเนื้อหาในแต่ละเรื่องค่อนข้างมาก แต่มีเวลาบรรยายค่อนข้างน้อย และสำหรับผู้ร่วมโครงการที่ไม่มีความรู้มาก่อนเห็นว่าการบรรยายแต่ละหัวข้อค่อนข้างสั้น ประสงค์จะได้ศึกษาเอกสารก่อนการสัมมนา

3.3.5 เอกสารและสื่อประกอบการบรรยาย

วิทยากรได้มอบเอกสารประกอบการบรรยาย และได้แนะนำหนังสืออ้างอิงเกี่ยวกับการดำเนินการตามเกณฑ์ PMQA หลายเล่มซึ่งบรรจุในรูปแบบดีวีดี ซึ่งสามารถนำไปแจกจ่ายและนำไปบรรจุในฐานข้อมูลค้นคว้าในเว็บไซต์ของกระทรวงฯ ได้ ภาพรวมผู้เข้าร่วมสัมมนามีความพึงพอใจต่อเอกสารและสื่อการบรรยายเป็นอย่างมาก ค่าคะแนนอยู่ที่ 4.19 – 4.44

นางสาวอัจฉราพรรณ ยาวะประภาษ นักการทูตชำนาญการกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ แสดงความชื่นชมวิทยากรที่ใช้ระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบรรยาย มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารราชการ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

3.5.6 การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนา

จากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ศึกษา ผู้บริหารที่รับผิดชอบให้การสนับสนุนโครงการและอยู่ผู้ที่เข้าร่วมโครงการแสดงความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของการสัมมนาลักษณะทีม

ในระหว่างการประชุมเชิงวิชาการที่ต้องใช้เวลาเต็มวันในวันเสาร์ ผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งรวมทั้งเอกอัครราชทูตที่รับผิดชอบงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ได้ให้ความสนใจอยู่ร่วมรับฟังการบรรยายทุกหัวข้อตั้งแต่ต้นจนจบ ร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ คำถาม มีการตอบแบบสำรวจกันอย่างแข็งขัน และมีส่วนร่วมในการแสดงกิจกรรมของกลุ่มทุกคน ภายหลังจากการสัมมนา

เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้เข้าร่วมการสัมมนามีความคุ้นเคยกับผู้จัด (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร) โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือกันมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาองค์กร และแสดงความพร้อมที่จะร่วมมือกัน ประสานงานกันมากขึ้น ผู้เข้าร่วมการสัมมนาโดยส่วนใหญ่มีความกระตือรือร้นและให้ความสนใจเรื่อง PMQA มากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับกรบรรยายและอบรมในกระทรวงฯที่ผ่านมา

นายสถิตกุล ธรรมานุรักษ์ นักการทูตปฏิบัติการ ผู้จัดโครงการให้ข้อสังเกตว่า ในช่วงของการเชิญผู้แทนหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เข้าร่วมการสัมมนาเห็นได้ชัดว่าส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมการสัมมนา และขาดความกระตือรือร้นในการเข้าร่วม โดยเฉพาะบางหน่วยงานได้จัดส่งเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่ได้รับผิดชอบเรื่องการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หรือการพัฒนากระบวนการราชการแต่อย่างใดเลย อย่างไรก็ตาม ในช่วงการเข้าร่วมการสัมมนา ผู้เข้าร่วมโดยส่วนใหญ่เปลี่ยนทัศนคติ และเปิดใจรับฟังเนื้อหาการบรรยายมากขึ้น ผู้เข้าร่วมสัมมนาบางส่วนเริ่มเดินเข้ามาหา และขอคำปรึกษาจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหารมากขึ้นเมื่อต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA และการดำเนินการเรื่อง IPA หรือแม้กระทั่งประเด็นอื่นๆ นั้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นปัจจัยชี้วัดประการหนึ่งว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาบางส่วนได้เริ่มมีความเข้าใจและสนใจนำความรู้ ไปปรับใช้กับการทำงานและการพัฒนากระบวนการการทำงานในหน่วยงานของตนด้านการพัฒนาระบบบริหารราชการ

3.4 การประเมินผลผลิต (Products Evaluation : P)

โดยพิจารณาผลผลิตและผลลัพธ์เมื่อโครงการ เสร็จสิ้นลง ดังต่อไปนี้

3.4.1 ความรู้ที่ผู้อบรมได้รับหลังโครงการสิ้นสุดลง

จากแบบประเมินผล ผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาทั้งหมดหรือร้อยละ 100 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA เพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบกับความรู้ก่อนการสัมมนา ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ ของโครงการ ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนาก่อนการสัมมนาอยู่ที่ระดับ 2.25 (ระดับความเข้าใจสูงสุดเท่ากับ 4) และหลังเข้าร่วมการสัมมนาอยู่ที่ระดับ 3.39 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการจัดสัมมนาดังกล่าวประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่งในส่วนของถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับ PMQA ให้กับผู้เข้าร่วมการสัมมนา รายละเอียดผลการสำรวจระดับความรู้ความเข้าใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนาก่อนและหลังการเข้าสัมมนา

นายจุฬพล มนัสช่วง เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง มีความเห็นว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความเข้าใจในเรื่อง PMQA มากขึ้น หลังการสัมมนาได้เปลี่ยนมุมมองเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับ PMQA ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต้องติดตามผลหลังการสัมมนา ให้เป็นเรื่องที่อยู่ในวงจรชีวิต

การทำงาน หลักเกณฑ์ตามมาตรฐาน PMQA เป็นเครื่องมือตรวจสอบสุภาพองค์กร ตรวจสอบกระบวนการทำงานที่ดี เป็นนวัตกรรมในการทำงานไม่ควรคิดว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นแต่ควรเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติให้เป็นปกติ “ควรใช้วิกฤตที่ต้องรายงานการทำงานตามขั้นตอนมาตรฐาน PMQA มาเป็นโอกาสในการทำความเข้าใจและประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองในการปรับปรุงงานที่จะช่วยให้แนวคิดการทำงานที่มีความเชื่อมโยง การทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น”

นายสรกฤษ จารุพิน นักการทูตปฏิบัติการ สำนักบริหารบุคคล เห็นว่า ความรู้ที่ได้สอดคล้องกับความสนใจของตน เนื่องจากการปูพื้นฐานความรู้เรื่อง PMQA ตั้งแต่ต้น และแสดงความสัมพันธ์ในภาพรวม แต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความเข้าใจในทฤษฎีเบื้องต้นแล้ว ประสงค์จะได้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่อง IPA และลงลึกในแนวปฏิบัติ เรื่องการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคลตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ

นายกฤษฎ์ ตันคณารัตน์ นักการทูตชำนาญการ กรมเอเชียใต้ แอฟริกาและตะวันออกกลาง ให้ความเห็นว่า ได้รับภาพรวมและข้อมูลพื้นฐานทำให้มีความเข้าใจมากขึ้น

3.4.2 การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

จากคำถามปลายเปิดและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมสัมมนา เห็นว่า การสัมมนาครั้งนี้เป็นประโยชน์

นายตจสาร ทรัพย์หิรัญ นักการทูตปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เห็นว่า โครงการดังกล่าวได้นำองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบและเครื่องมือการบริหารราชการแนวใหม่มานำเสนอระหว่างการสัมมนา ซึ่งบางเรื่องเป็นเรื่องที่ไม่เคยรู้มาก่อน อาทิ แบบสำรวจของ Google Form แผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 11 ที่มุ่งเน้นด้าน Innovative Economy เป็นต้น โดยความรู้ต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้ระหว่างการสัมมนาจะเป็นประโยชน์ต่อตัวข้าราชการเองสำหรับการทำงานในอนาคตที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ผู้ศึกษา เห็นว่าผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในภาพรวมเพิ่มมากขึ้น ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ และหมวดที่ 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ และมีแนวโน้มที่จะสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลความรู้และข่าวสารในหน่วยงานของตน เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดปัญหาที่เกิดจากการหมุนเวียนสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำต่อไปได้

นอกจากนี้ รองปลัดกระทรวงฯ และเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ ที่รับผิดชอบงานด้านบริหาร เข้าใจ และตระหนักต่อการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจประเมิน เพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ซึ่งจะได้ใช้ข้อมูลชี้แจงทำความเข้าใจในระดับบริหารต่อไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ร้อยตรีภิตติศักดิ์ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา นักการทูตชำนาญการ กรมอาเซียน เห็นว่า 1) ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่หน่วยงานที่ปฏิบัติโดยตรง อาทิ สำนักงานเลขานุการกรม 2) จัดการบรรยายให้ผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายในสำนักปลัดกระทรวงฯ ได้รับทราบด้วย

นายพงศ์ศักดิ์ เทพเรืองชัย นักการทูตปฏิบัติการ ข้าราชการเข้าใหม่ สำนักนโยบายและแผน เห็นว่า PMQA มีรายละเอียด การเข้าอบรมทำให้เห็นภาพชัดขึ้น แต่ถ้าให้เข้าใจได้ลึกซึ่งต้องอบรมอย่างต่อเนื่อง ถ้าผู้เข้าอบรมเป็นจำนวนมาก และข้าราชการในกระทรวงฯ เข้าใจในหลักการ ก็น่าจะทำให้การนำระบบ PMQA มาใช้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและดำเนินการได้เร็วขึ้น จึงควรจัดอบรมในกระทรวงฯ ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

นางนันทฐา สุนทรภา นักการทูตชำนาญการ ให้ความเห็นว่า ควรให้บุคลากรทุกคนในกระทรวงฯ ได้รับฟังการบรรยายและการสัมมนาด้วย จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างยิ่ง เพื่อทุกคนจะได้เข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้เอง

นางสาววรรณ วรุตตะมะ นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง ขอให้บรรจุคำบรรยายของวิทยากรในฐานะข้อมูลอ้างอิงของกระทรวงฯ (Good Reference) และขอให้เชิญวิทยากรไปบรรยายให้ข้าราชการทั่วไปในกระทรวงฯ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ดำเนินการจัดทำแผ่นซีดีบันทึกภาพความประทับใจจากการสัมมนาและเอกสารประกอบการบรรยาย เพื่อจัดส่งให้แก่กรมและหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ที่ส่งผู้แทนเข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ต่อไป

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

4.1.1 ด้านบริบท

4.1.1.1 การประเมินปัญหาและความต้องการของบุคลากรในองค์กร

การศึกษาพบว่า เนื้อหาสาระของโครงการสัมมนาทางวิชาการ หัวข้อ นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับความต้องการของกระทรวงการต่างประเทศ อย่างยิ่ง เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ของกระทรวงฯ ไม่เข้าใจแนวทางประเมินผล ยังขาดพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ “นวัตกรรม” และ “การพัฒนาองค์กร” และเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award – PMQA) ซึ่งความรู้ความเข้าใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ดังนั้น โครงการนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการจูงประกายความคิด ปรับทัศนคติเตรียมความพร้อมของข้าราชการกระทรวงฯ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

4.1.1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการฯ

วัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ ได้เสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ตรงตามความต้องการและความจำเป็นทั้งของข้าราชการและของตัวองค์กร คือ กระทรวงการต่างประเทศ และสนองตอบยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยทั่วไปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการและการบริหารงาน ยังคงเป็นเรื่องที่ไม่ได้รับความสนใจ และเข้าใจได้ยากในมุมมองของข้าราชการส่วนใหญ่ในกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ความรู้ในลักษณะการสร้างทีมเพื่อขยายผลการประชาสัมพันธ์ กระตุ้นเตือน และสร้างกระแสความสนใจต่อประเด็นทางการบริหารต่างๆ ให้เกิดมากขึ้นในหมู่ข้าราชการ จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม

4.1.2 ด้านปัจจัยนำเข้า

4.1.2.1 ความรู้ความสามารถของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและวิทยากร

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการทำงานเป็นทีม และมีเครือข่ายที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สามารถจัดโครงการได้ในเวลากระชั้นชิด อย่างมีประสิทธิภาพและคัดสรรวิทยากรได้ตรงตามความต้องการของผู้ร่วมโครงการ

วิทยาการที่นำมาให้ความรู้ในครั้งนี้ มีความเหมาะสมกับโครงการเป็นอย่างยิ่ง นอกจากเป็นนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้กับสถาบันต่างๆ หลายแห่ง มีองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการและเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ แล้ว ยังมีทักษะในการบรรยายที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้เป็นอย่างดี สามารถอธิบายถ่ายทอดเรื่องยาก ให้ง่ายต่อการเข้าใจ พร้อมยกตัวอย่างประกอบที่ชัดเจน

4.1.2.2 ความเหมาะสมของสถานที่และอุปกรณ์

การจัดโครงการสัมมนาทางวิชาการนอกพื้นที่ที่กระทรวงฯ ครั้งนี้เหมาะสม ใช้เวลาเดินทางไม่ไกลมากนัก การบริการด้านพาหนะเป็นไปโดยสะดวก ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถร่วมกิจกรรมและรับฟังวิทยากรได้เต็มที่ตลอดการสัมมนามากกว่าจัดที่กระทรวงฯ สถานที่จัดโครงการโดยภาพรวมมีความเหมาะสม มีพื้นที่สำหรับการจัดกิจกรรม ทั้งในห้องประชุมและกลางแจ้ง บรรยากาศแวดล้อมทำให้รู้สึกผ่อนคลาย ทำให้ผู้ฟังมีความปลอดโปร่ง พร้อมทั้งจะรับรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ดี และเหมาะกับการทำกิจกรรมสนทนากลุ่มเพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรไมตรีเปิดใจผู้เข้าร่วมสัมมนาให้เป็นทีมเดียวกันก่อนการสัมมนาเชิงวิชาการ

การจัดห้องประชุมสัมมนาต้องปรับปรุง เนื่องจาก ก่อนข้างแอด ไม่เปิดโล่ง แสงสว่างไม่เพียงพอ จุดที่ตั้งจอ ไมโครโฟน มีพื้นที่จำกัด ในการสัมมนาครั้งต่อไปต้องปรับเปลี่ยนการจัดรูปแบบให้เหมาะสม ตามจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

4.1.2.3 ความเหมาะสมของระยะเวลาจัดสัมมนา

ผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาส่วนใหญ่ เห็นว่า ควรปรับลดการสัมมนาให้สั้นลงจาก 2 วันครึ่งเหลือ 2 วัน 1 คืน ในครั้งต่อไป เพื่อให้ข้าราชการมีเวลาสะสางภารกิจก่อนการเดินทางไปสัมมนา โดยประสงค์จะออกเดินทางในช่วงบ่าย ในการจัดสัมมนาครั้งต่อไปอาจปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งเพิ่มกิจกรรมการดูงานหน่วยงาน/องค์กร ที่เป็น best practice ด้านต่างๆ

4.1.2.4 ความเหมาะสมของรูปแบบและกำหนดการสัมมนา

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพึงพอใจต่อรูปแบบและกำหนดการสัมมนาที่ให้สาระในบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด การใช้เวลาในแต่ละหัวข้อมีความเหมาะสมดี โดยมุ่งเน้นการใช้เวลาไปในเรื่อง PMQA ซึ่งผู้เข้าร่วมการสัมมนาเคยดำเนินการและพอมีความรู้พื้นฐานมาบ้าง เนื้อหา กิจกรรมก่อนการสัมมนามีความเหมาะสม เสริมสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม สร้างความสนุกสนาน ก่อนการสัมมนาในเนื้อหาวิชาการ

4.1.2.5 งบประมาณสำหรับโครงการ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้รับ งบประมาณเพียงพอสนับสนุนในการจัดโครงการสัมมนา สำหรับการดำเนินโครงการในปีงบประมาณถัดไป อาจปรับเปลี่ยนวิธีการโดยจัดบรรยายให้ความรู้ในวงกว้างที่กระทรวงฯ และจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มเป้าหมาย และพิจารณาเพิ่มกิจกรรมการดูงานด้านต่าง ๆ จากหน่วยงาน/องค์กรที่ประสบความสำเร็จเป็นตัวอย่างที่ดี(best practice) การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมที่ใช้งบประมาณไม่มาก แต่น่าจะได้ผลคุ้มค่า ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมโครงการได้สัมผัสการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมและเป็นของจริง อาศัยประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นเป็นครูให้แนวทางในไปประยุกต์ใช้พัฒนากระทรวงฯ ต่อไป

4.1.3 ด้านวิธิดำเนินการ

4.1.3.1 เนื้อหาที่น่าสนใจ

การบรรยายเนื้อหาและกิจกรรมที่วิทยากรจัดเตรียมขึ้น มีความสอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานตามกรอบตัวชี้วัด PMQA และเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการอยู่แล้ว

วิทยากรสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม คือ การนำแนวคิดใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ มาใช้ภายในองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

การนำเสนอให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของการพัฒนาการบริหารจัดการหมวดต่าง ๆ เมื่อพัฒนาหมวดหนึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาอีกหมวด ทำให้มองเห็นภาพรวมและประโยชน์ในการนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติงานจริง แทนที่จะบรรยายในลักษณะที่เป็นหลักการทางวิชาการเพียงอย่างเดียว

4.1.3.2 วิธีการถ่ายทอดและนำเสนอมีความชัดเจนเข้าใจง่าย

วิทยากรที่มาให้ความรู้ในครั้งนี้ ได้สร้างความประทับใจอย่างเห็นได้ชัดในเรื่องของความรอบรู้ การบรรยายด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย การยกตัวอย่างจากเรื่องใกล้ตัว การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตประกอบการสอนได้อย่างน่าสนใจ เข้าถึงข้อมูลและตัวอย่างทางอินเทอร์เน็ตได้ทันทีและมีประสิทธิภาพมาก มีวิธีการนำเสนอที่แปลกใหม่แตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิมๆ วิทยากรใช้วิธีตั้งประเด็นถามตอบกับผู้เข้าร่วมการสัมมนาเป็นระยะ ทำให้สามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ฟังได้ดีและผู้รับฟังรู้สึกมีส่วนร่วมตลอดเวลา ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมในการนำเสนอแบบหนึ่ง

วิทยากรสามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ให้เข้ากับความสนใจของผู้ฟังและวัฒนธรรมการทำงานของกระทรวงฯ ได้ ตลอดจนนำตัวอย่างหรือกรณีศึกษาที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและมีความชัดเจน เหมาะสมกับข้าราชการกระทรวงฯ ที่มักไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับหลักทฤษฎีแต่จะสนใจประโยชน์ในเชิงรูปธรรมมากกว่า เช่นว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งผลต่อการทำงานอย่างชัดเจน

4.1.3.3 การตอบข้อซักถามตรงประเด็น

วิทยากรตอบข้อซักถามตรงประเด็น และสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ กับการปฏิบัติงานของกระทรวงฯ ซึ่งเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ทำให้ผู้ฟังเกิดความคล้อยตาม และพร้อมที่จะรับฟังและทำความเข้าใจสาระสำคัญของเรื่องที่ต้องบรรยาย คือ การพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่คุณฟังยังมีความรู้สึกต่อต้านอยู่ได้

4.1.3.4 เวลาที่ใช้ในการบรรยาย

ในเรื่องของเวลาการบรรยายแต่ละหัวข้อเหมาะสมแม้จะมีเวลาจำกัด วิทยากรสามารถบริหารจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นในการใช้เวลาตอบคำถาม

4.1.3.5 เอกสารและสื่อประกอบการบรรยาย

วิทยากร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสื่อประกอบการบรรยาย ซึ่งทำได้ที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพมาก และสามารถแนะนำหนังสืออ่านประกอบหลายเล่ม ซึ่งจัดเตรียมข้อมูลมอบให้คณะผู้จัดสัมมนาสามารถบรรจุในฐานข้อมูลอ้างอิงของกระทรวงฯ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา และข้าราชการทั่วไป ค้นคว้า สืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ในภายหลัง ซึ่งช่วยลดเวลา ลดแรงงานและค่าใช้จ่ายในการจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย

4.1.3.6 การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมการสัมมนา

ผู้บริหารระดับรองปลัดกระทรวงฯ ได้ให้การร่วมสนับสนุนกิจกรรมสัมมนาและกล่าวเปิดการสัมมนา เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ ซึ่งกำกับดูแลงานด้านพัฒนาองค์กร ได้อยู่ร่วมกิจกรรมและร่วมการสัมมนากับข้าราชการตั้งแต่ต้นและเดินทางกลับพร้อมข้าราชการสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการ

ข้าราชการที่เข้าร่วมสัมมนาได้เปลี่ยนความคิดจากระยะแรกโดยเฉพาะช่วงก่อนการสัมมนาส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสนใจต่อหัวข้อและเนื้อหาของการสัมมนาและกิจกรรมเท่าใดนัก ซึ่งเป็นผลพวงจากการจัดบรรยายและอบรมในอดีต ที่มีเนื้อหาเป็นเชิงวิชาการที่เต็มไปด้วยคำศัพท์เฉพาะทางการบริหาร ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมมีประสบการณ์ความเบื่อหน่ายแบบสะสม อย่างไรก็ตาม ในระหว่างและหลังจากการจัดกิจกรรมสัมมนา ผู้เข้าร่วมเกินกว่า ร้อยละ 90 ให้ความสนใจ

มีความกระตือรือร้นและต้องการความรู้เพิ่มเติมรวมทั้งมีส่วนร่วมในการซักถาม ตอบคำถามมากขึ้น อย่างเห็นได้ชัด

4.1.4 ด้านผลผลิต

4.1.4.1 ความรู้ที่ผู้อบรมได้รับหลังโครงการสิ้นสุดลง

จากผลสำรวจความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ และการสัมภาษณ์มีเครื่องบ่งชี้ว่า ผู้เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นในทุกหัวข้อเรื่อง โดยเฉพาะภาพรวมเรื่อง การพัฒนาองค์กร รวมทั้งแนวคิดการใช้เครื่องมือเกณฑ์มาตรฐาน PMQA ในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการซักซ้อมแนวทาง ช่องทางรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการทำงาน วางระบบรากฐานเชื่อมโยงในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เมื่อมีการนำระบบประเมินผลภาครัฐแบบบูรณาการมาใช้ ในหมวดนี้วิทยากรมีความเชี่ยวชาญในการถ่ายทอดเป็นพิเศษและสามารถจุดประกายความคิดแก่ผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภารกิจหลัก ทั้งเรื่องถ่ายทอดความรู้สู่ฐานข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การหาแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพื่อประกอบการสังเคราะห์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาเรื่ององค์ความรู้ไม่ต่อเนื่องที่เกิดจากการหมุนเวียนสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำต่อไปได้

ผู้เข้าร่วมโครงการมีความเข้าใจเพิ่มขึ้นถึงความเชื่อมโยงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ทิศทางระดับชาติ สู่ยุทธศาสตร์กระทรวงและการปฏิบัติงานระดับบุคคล และความจำเป็นต้องดำเนินการเรื่องตัวชี้วัดงานส่วนบุคคล(Internal Performance Agreement - IPA) ในแต่ละกรมให้เสร็จสิ้นเพื่อเชื่อมโยงใช้เป็นฐานในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนรายบุคคลตามระบบการให้เงินเดือนระบบใหม่ของสนง. ก.พ.

ผลประโยชน์สำคัญจากการสัมมนา คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาเกิดความสามัคคีและมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น โดยเฉพาะระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ของแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงฯ และเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ช่วยกระชับเครือข่ายการติดต่อระหว่างบุคคลที่ต้องดำเนินงานด้าน PMQA และขยายเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลในองค์กร

ได้มากขึ้น ทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับความร่วมมือมากขึ้น ปลุกฝังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ โดยเฉพาะกับกลุ่มข้าราชการแรกเข้าซึ่งจะเป็นกำลังในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต

นอกจากนี้ผู้บริหารกระทรวงฯ มีความเข้าใจ และตระหนักต่อการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจประเมินเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify Fundamental Level)

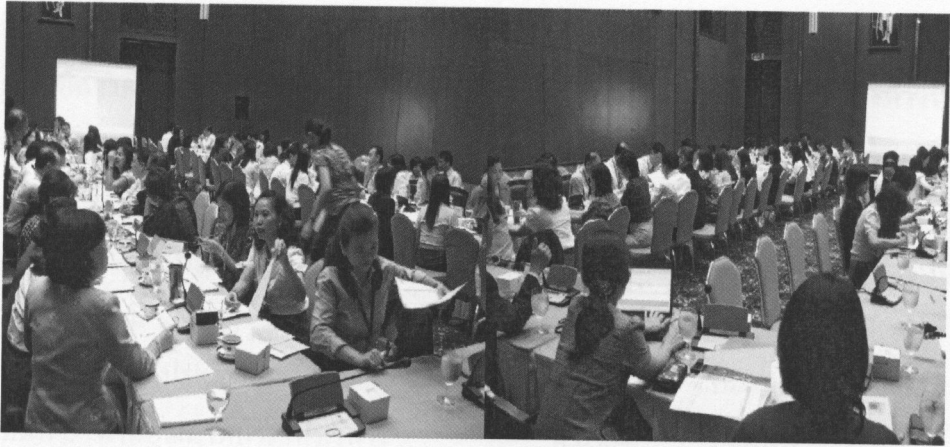
4.1.4.2 การนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์
โครงการสัมมนานี้ ถือเป็นตัวอย่างการดำเนินการในเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเชื่อมโยงเรื่องการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างได้ผล

ภายหลังโครงการมีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดเจน ผู้เข้าร่วมโดยส่วนใหญ่เปลี่ยนทัศนคติ และเริ่มการปรึกษาหารือกับเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเพื่อนำความรู้ไปปรับใช้ในหน่วยงานของตน ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความกระตือรือร้นที่จะได้รับข้อมูลเพิ่มเติม ทุกกลุ่มเป้าหมายประสงค์ให้เชิญวิทยากรไปให้ความรู้แก่นุคลากรในกระทรวงฯ ทั้งในวงกว้างเพื่อให้ PMQA เป็นที่รู้จักและเข้าใจตรงกันของคนในองค์กรในทุกระดับ เพื่อให้มีการนำระบบ PMQA มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้มีการสัมมนาเฉพาะเรื่องในเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้หน่วยงานได้ลงมือทำ มีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ด้วยตนเอง และประสงค์ให้มีการสัมมนาให้ความรู้เช่นนี้อีกอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การที่บุคลากรในองค์กรเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ ปรับเปลี่ยนความคิดและมุมมองในการทำงาน ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะเกิดประโยชน์โดยรวมต่อกระทรวงฯ ในฐานะที่เป็นองค์กร ในการบริหารราชการอย่างมีระบบ แบบแผน และทิศทางที่ถูกต้อง

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ใช้ประโยชน์จากความต้องการความรู้เพิ่มเติมของข้าราชการ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการต่อเนื่องในกระทรวงฯ ในหัวข้อ การจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล ซึ่งได้รับความร่วมมือจากทุกกรมมาร่วมงาน

ภาพที่ 8 การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำตัวชี้วัดระดับบุคคล



4.1.4.3 ผลผลิตระดับผลลัพธ์

ในการตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการกระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2553 ครั้งสุดท้ายเมื่อเดือนเมษายน 2554 (Site Visit) กระทรวงการต่างประเทศได้รับคำชมว่า สามารถตอบคำถามได้ชัดเจนและมีหลักฐานแสดงครบถ้วนมากขึ้น ส่งผลให้การตรวจประเมินผลสามารถกระทำได้รวดเร็วกว่าที่กำหนด ทั้งนี้เป็นผลจากการที่บุคลากรที่รับผิดชอบมีความเข้าใจและตอบคำถามด้วยความมั่นใจได้มากขึ้น และมีการประสานงานเตรียมการอย่างดีและราบรื่นระหว่างกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกรมกองหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ภาพที่ 9 บรรยากาศการประชุมชี้แจงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Site Visit) ที่กระทรวงการต่างประเทศ



ต่อมาสำนักงานก.พ.ร. ได้แจ้งผลคะแนนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2553 ปรากฏว่า มีคะแนนที่สูงขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะในมิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร คะแนนเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัดจากคะแนน 3.8 ในปี 2552 เป็น 4.6 ในปี 2553 นอกจากนี้ ผลคะแนนจากการปรับปรุงศูนย์บริการร่วมของกระทรวงการต่างประเทศ ที่ตั้งที่กรมการกงสุล ก็ได้คะแนนเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับคะแนน 4.9 ซึ่งนับเป็นผลสำเร็จในการเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานด้านพัฒนาองค์กร

ผลคะแนนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของกระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2553 มีดังนี้

มิติที่ 1	ด้านประสิทธิผล	4.8361	คะแนน
มิติที่ 2	ด้านคุณภาพการให้บริการ	4.6364	คะแนน
มิติที่ 3	ด้านประสิทธิภาพ	3.7883	คะแนน
มิติที่ 4	ด้านพัฒนาองค์กร	4.8593	คะแนน

กลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้รายงานผลสำเร็จในการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่อที่ประชุมอธิบดี และที่ประชุมระดับอธิบดี ซึ่งมีปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน และที่ประชุมได้ให้ความเห็นชอบตามที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเสนอ ให้ทุกกรมและหน่วยงานในสำนักปลัดกระทรวง ดำเนินการเรื่อง การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดระดับบุคคล (Internal Performance Agreement) เพื่อใช้เป็นฐานในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนบุคลากรในองค์กร นับเป็นอีกก้าวหน้าในการดำเนินงานด้านนี้

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

4.2.1.1 กระทรวงการต่างประเทศควรให้การสนับสนุนงบประมาณการจัดโครงการสัมมนาเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายผลและต่อยอดการดำเนินงาน เพื่อสื่อสารให้ความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมด้านการพัฒนาองค์กรแก่บุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึงในวงกว้างและบังเกิดความเข้าใจตรงกันในการดำเนินงาน เนื่องจากการบริหารงานในลักษณะเดิม ๆ เช่นที่เคยทำกันมาไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป

4.2.1.2 กระทรวงการต่างประเทศควรบรรจุเรื่องการบริหารสมัยใหม่ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ PMQA ให้อยู่ในหลักสูตรการอบรมทุกระดับเพื่อถ่ายทอดความรู้ สร้างความคุ้นชิน ตระหนักและรับรู้ และเตรียมการจัดระบบการทำงานตามแนวทางสมัยใหม่ ซึ่งต้องมีการวางแผนงาน การถ่ายทอดแผนงาน มีการจัดทำตัวชี้วัดแสดงระดับความสำเร็จของงาน และการประเมินผลงาน การให้ความสำคัญกับการจัดฐานข้อมูลจัดฐานความรู้

เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง วัดและวิเคราะห์ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล การให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายและรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

4.2.1.3 กระทรวงการต่างประเทศในฐานะที่มีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศ ทราบทิศทางการพัฒนาในองค์การระหว่างประเทศ รวมทั้งมีส่วนดูแลภาพลักษณ์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ควรมีบทบาทนำในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นผู้ประสานนำองค์ความรู้จากต่างประเทศ สู่ประชาชน รวมทั้งทบทวนบทบาทภารกิจ ปรับโครงสร้างองค์กรให้สนองรองรับให้ทันการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านบริหารจัดการกับหน่วยงานภายนอก

4.2.1.4 กระทรวงการต่างประเทศควรต้องถ่ายทอดให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและเป็นตัวอย่างในการสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริหารในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

4.2.1.5 กระทรวงการต่างประเทศควรให้ความสำคัญในการดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบในเรื่องการทบทวนยุทธศาสตร์ การทบทวนบทบาทภารกิจ โครงสร้าง แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการถ่ายทอดสื่อสารสู่ระดับปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงกัน

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

4.2.2.1 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรมีการจัดการสัมมนาหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ต่อเนื่องเป็นประจำทุกต้นปีงบประมาณ เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการต่างๆ ของหน่วยราชการส่วนกลางในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งจะเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการในปีงบประมาณนั้นๆ ต่อไป รูปแบบการสัมมนาและการจัดสถานที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

4.2.2.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ PMQA ของหน่วยงานต่างๆ ภายในกระทรวงฯ อย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างความเข้มแข็งการทำงานเชิงรุกที่ดำเนินการได้ผล ในลักษณะ mobile unit ออกไปให้คำปรึกษาหารือแก่หน่วยงานในองค์กรซึ่งช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4.2.2.3 ในการจัดสัมมนาครั้งต่อไป อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มกิจกรรมการดูงานหน่วยงาน/องค์กร *ภาครัฐและภาคเอกชน* ซึ่งมี Best Practice ทางด้านการบริหารจัดการองค์กรและกระบวนการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการกระทรวงฯ ได้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและเกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้พัฒนากระทรวงฯ ต่อไป

4.2.2.4 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ควรไปเข้าร่วมการประชุมเครือข่ายการทำงาน PMQA กับหน่วยงานภายนอกเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และใช้ประโยชน์จากการจัด คลินิก PMQA เพื่อปรึกษากับผู้รู้ก่อนดำเนินการ เพื่อย่นระยะเวลาทำงาน และควรเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ในฐานะหมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และสามารถให้คำแนะนำปรึกษากับบุคคลในองค์กรได้

4.2.2.5 กลุ่มพัฒนาระบบบริหารควรทบทวนบทบาทภารกิจ และจัดโครงสร้างองค์กร และบุคลากร ให้มีความสำคัญด้านนวัตกรรมในการทำงาน ติดตามเรื่องการยกสถานะหน่วยงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและกลุ่มตรวจสอบภายในให้อยู่ในกฎกระทรวง เพื่อให้มีสถานะในการให้คำปรึกษาแนะนำด้านพัฒนาองค์กร

4.2.2.6 กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในฐานะเลขานุการคณะผู้ตรวจราชการกระทรวงการต่างประเทศ อยู่ด้วย ควรพัฒนาปฏิญชีรายการการตรวจราชการในต่างประเทศ ซึ่งได้พัฒนาเกณฑ์การตรวจราชการ (check list) ให้สอดคล้องกับคำรับรองปฏิบัติราชการ 4 มิติมาแล้วระดับหนึ่ง ให้มีรายการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานในต่างประเทศและในต่างจังหวัดของกระทรวงการต่างประเทศ

4.2.2.7 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในฐานะผู้เห็นภาพรวมในการพัฒนาองค์กรควรเสริมบทบาทในการเชื่อมโยงงานกับสำนักนโยบาย สำนักบริหารการคลัง สำนักบริหารบุคคล และสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงฯ ในการกำหนดทิศทางพัฒนาและใช้เวทีการประชุมระดับต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในการปรึกษาหารือ

บรรณานุกรม

หนังสือ/บทความ เอกสารภาษาไทย

“การพัฒนาระบบราชการไทย” 2551 [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

http://www.opdc.go.th/uploads/files/Road%20show_Thosaporn

“ความหมายของนวัตกรรม” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.opdc.go.th/psic/main.php?url=content&gp=1&mn=3>

“นวัตกรรม.....สร้างให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.kminbusiness.wordpress.com>

“ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.opdc.go.th>

บันทึกกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2553. รายงานการเข้าร่วมการประชุมชี้แจงกรอบการประเมินผล ตัวชี้วัด "รายงานระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ" (PMQA) ประจำปีงบประมาณ 2554.

เยาวดี ราชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2542). การประเมินโครงการแนวคิดและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมคิด พรหมจ้อย. 2554. เทคนิคการประเมินโครงการ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมหวัง พิธิยานุวัตร และคณะ 2544. รวมบทความทางการประเมินโครงการ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

หนังสือภาษาอังกฤษ

Popham, W. James. 1974. *Evaluation in ducation : Current Applications*. Berkly: McCutchan

Stufflebeam, D and Others. 1971. *Educational Evaluation and Decision Making*.

Illinois : F.E. Peacock Publishers.

การสัมภาษณ์

นายจุมพล มนัสช่วง. เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2554.

นางสาวชลทิพา วิญญูวรรณ. นักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2554.

นายตจสาร ทรัพย์หิรัญ. นักการทูตปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 กรกฎาคม 2554.

นางทิพวรรณ สุภมิตรกิจจา. เลขานุการกรม กรมอาเซียน. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2544.

ดร.ธนวิทย์ จินดาประดิษฐ์. ผู้จัดการบริษัท ATWISE CONSULTING วิทยาการ.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2554.

นางประเทืองทิพย์ ศิริวิเทศ. นักการทูตชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2554.

นางวัชรามณีปกรณ์. หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายใน. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2554.

นางสาววนิดา คุตตวัส. นักการทูตชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2554.

นางสาววรมน วรุตตมะ. นักการทูตชำนาญการ สำนักบริหารการคลัง.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน 2554.

นายสถิตกุล ธรรมานุรักษ์. นักการทูตปฏิบัติการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2554.

นายสรกฤษ จารุพศิน. นักการทูตปฏิบัติการ สำนักบริหารบุคคล.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2554.

นางสาวอัจฉราพรรณ ยาวะประภาส. นักการทูตชำนาญการ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้.

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2554.

ภาคผนวก ก
ข้อเสนอโครงการ
โครงการสัมมนาวิชาการหัวข้อ “นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร”
ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารประจำปี 2554
ภายใต้หัวข้อ “มาใช้ประโยชน์จาก PMQA กันเถอะ”

หลักการและเหตุผล

PMQA หรือที่รู้จักกันในชื่ออย่างเป็นทางการว่า ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” (Public Management Quality Award - PMQA) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่มีสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานกลางผู้รับผิดชอบ โดยได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน ตัวชี้วัด PMQA นั้น แบ่งการดำเนินการออกเป็น 7 หมวด โดยกำหนดให้ส่วนราชการด้านนโยบายซึ่งรวมถึงกระทรวงการต่างประเทศดำเนินการปีงบประมาณละ 2 หมวด เป็นเวลา 3 ปี ยกเว้นหมวดที่ 7 ที่ต้องดำเนินการทุกปี ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นี้ ถือเป็นการดำเนินการสำหรับ 2 หมวดสุดท้าย คือ หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวดที่ 5 เรื่องการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล จากนั้นจึงเข้ารับการตรวจประเมินเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level - FL) ในปีเดียวกันและเข้าสู่ระดับก้าวหน้าในปีงบประมาณต่อไป ซึ่งการจะสามารถผ่านเกณฑ์คุณภาพฯ ระดับ FL ได้นั้น กระทรวงฯ จะต้องทำการประเมินองค์การด้วยตนเองตามโปรแกรม Self Certify FL ได้ครบถ้วนตามประเด็นการตรวจรับรอง และผู้บริหารต้องสอบผ่านการตรวจประเมินระดับ FL โดยการถูกสัมภาษณ์จากหน่วยงานภายนอก ด้วยเหตุนี้ ในภาพรวม จึงทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 นี้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ครบทั้ง 7 หมวด นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม แม้กลุ่มพัฒนาระบบบริหารในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินการเรื่อง PMQA ของกระทรวงฯ จะได้ดำเนินการมาจนเข้าปีที่ 7 แล้วนั้น แต่การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของกระทรวงฯ ตามแนวทางของ PMQA ยังคงประสบปัญหาและไม่มีความคืบหน้าเท่าที่ควร ทั้งนี้ ก็เนื่องมาจากสาเหตุที่สำคัญอย่างน้อยสองปัจจัย คือ ประการแรก ความสนใจ ความรู้ และทัศนคติที่มองเห็นถึงคุณประโยชน์ของตัวชี้วัด PMQA ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของกระทรวงฯ ยังคงอยู่ในวงแคบ และประการที่สอง คือ เนื่องจากการดำเนินการเรื่อง PMQA นั้น เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความต่อเนื่องของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ แต่

กระทรวงฯ มีระบบการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำ ทำให้การดำเนินการไม่มีความต่อเนื่อง ไม่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ดีพอสำหรับการถ่ายทอดงานให้กับผู้รับผิดชอบคนต่อไป

ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น และสนับสนุนการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ซึ่งกระทรวงฯ ต้องดำเนินการในปีนี้ การจัดสัมมนาทางวิชาการประจำปีโดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และกองบรรณสารและห้องสมุด เป็นเจ้าภาพร่วมกันจึงน่าจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นเตือน สร้างความรู้ความเข้าใจ และชักจูงความเข้าใจให้ตรงกัน เพื่อให้การดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ของกระทรวงฯ ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อถ่ายทอดและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ในภาพรวม ให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในกระทรวงฯ โดยถือเป็นการปูพื้นฐานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เพิ่งเข้ามารับผิดชอบ และเป็นการทบทวนสำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่แล้ว
2. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ระดมสมองและชักจูงการดำเนินการกับหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงฯ สำหรับกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นหมวดที่ต้องดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554
3. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมให้นำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ และข่าวสาร ในหน่วยงานต่างๆ ของกระทรวงฯ เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดปัญหาที่เกิดจากการหมุนเวียนสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำ
4. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเบื้องต้นให้กับผู้บริหารกระทรวงฯ ในการรับการตรวจประเมินเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)
5. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและสร้างความคุ้นเคยกันภายในเครือข่ายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ของแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงฯ เพื่อการทำงานร่วมกันที่ราบรื่นต่อไปในอนาคต

6. เพื่อให้กระทรวงฯ ในฐานะที่เป็นองค์กร เกิดการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ระบบการบริหารราชการอย่างมีระบบ แบบแผน และทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร เป็นเจ้าภาพหลัก

กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด PMQA ของแต่ละกรมและของหน่วยงานในสำนักงาน ปลัดกระทรวงฯ รวมทั้งผู้บริหารกระทรวงฯ ที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลาการดำเนินการ วันศุกร์ที่ 4 – วันอาทิตย์ที่ 6 มีนาคม 2554
สถานที่ โรงแรม เอกไพลิน ริเวอร์แคว จังหวัดกาญจนบุรี
จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา 70 คน
วิธีการดำเนินการ

จัดสัมมนาเชิงวิชาการภายใต้หัวข้อ “มาใช้ประโยชน์จาก PMQA กันเถอะ” โดยมีกิจกรรม ต่างๆ ดังนี้

1. เชิญวิทยากรมาทำการบรรยายในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1.1 การบรรยายภาพรวมของตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ” (Public Management Quality Award - PMQA) และการดำเนินการ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (3 ชั่วโมง)

1.2 การบรรยายเรื่องการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ (3 ชั่วโมง)

1.3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3 ชั่วโมง)

2. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และตอบข้อซักถามของผู้เข้าร่วมการสัมมนาฯ

3. กิจกรรม Team Building เพื่อสร้างความคุ้นเคย ส่งเสริมความสามัคคีและค่านิยมที่ดี ในการทำงานโดยวิทยากร (3 ชั่วโมง)

ประมาณการค่าใช้จ่าย

ค่าเช่าที่พัก ห้องเดี่ยว 10 ห้อง ห้องละ 1,200 บาท 2 คืน	24,000 บาท
ค่าเช่าที่พัก ห้องคู่ 30 ห้อง ห้องละ 1,500 บาท 2 คืน	90,000 บาท
ค่าอาหาร 2 วัน (จัดครบทุกมื้อ) 70 × 800 × 2	112,000 บาท
ค่าอาหารว่างเครื่องดื่ม 6 มื้อ 70 × 60 × 6	25,200 บาท
ค่าเช่าสถานที่ประชุม	20,000 บาท

ค่าวิทยากร 12 ชั่วโมง ชั่วโมงละ 1,200 บาท	14,400 บาท
ค่าเช่าอุปกรณ์	20,000 บาท
ค่าเช่ารถบัส	75,000 บาท
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	5,000 บาท
รวม	<u>385,600 บาท</u>

หมายเหตุ : ขอถัวจ่ายทุกรายการ

ผลผลิต/ผลลัพธ์ของโครงการ

ผลผลิต/ตัวชี้วัด

- กลุ่มเป้าหมายส่งผู้แทนเข้าร่วมการสัมมนาอย่างน้อยหน่วยงานละ 1 คน

ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด

- ร้อยละ 70 ของผู้เข้าร่วมการสัมมนามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ PMQA

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในภาพรวมเพิ่มมากขึ้น
2. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 3 เรื่องการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA หมวดที่ 4 เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการองค์ความรู้ และมีแนวโน้มที่จะสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลความรู้และข่าวสารในหน่วยงานของตน เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดปัญหาที่เกิดจากการหมุนเวียนสับเปลี่ยนข้าราชการอยู่เป็นประจำต่อไปได้
4. ผู้บริหารกระทรวงฯ เข้าใจ และตระหนักต่อการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจประเมินเพื่อผ่านการรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL)

5. ผู้เข้าร่วมสัมมนาเกิดความสามัคคีและมีความคุ้นเคยกันมากขึ้น โดยเฉพาะระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการดำเนินการตามตัวชี้วัด PMQA ของแต่ละหน่วยงานภายในกระทรวงฯ และเจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
6. กระทรวงฯ ในฐานะที่เป็นองค์กร เกิดการพัฒนา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการอย่างมีระบบ แบบแผน และทิศทางที่ถูกต้อง โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นเจ้าภาพหลัก

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงฯ

หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงฯ

กองบรรณาธิการและห้องสมุด สำนักงานปลัดกระทรวงฯ

ภาคผนวก ข
แบบประเมินผลโครงการ

แบบสำรวจความพึงพอใจผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงวิชาการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
หัวข้อ "นวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร"
วันที่ 4 - 6 มีนาคม 2554
โรงแรมเอกไพลิน ริเวอร์แคว จังหวัดกาญจนบุรี

ระดับความพึงพอใจ

☐ ระดับ 1 ควรปรับปรุง ☐ ระดับ 2 น้อย ☐ ระดับ 3 ปานกลาง ☐ ระดับ 4 มาก ☐ ระดับ 5 มากที่สุด

วิทยากร : ดร. ธนาวิษญ์ จินดาประดิษฐ์	หัวข้อการบรรยาย			
	PMQA	หมวด 3	หมวด 4	IPA
1. วิทยากรมีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสม				
2. วิธีการถ่ายทอดและนำเสนอมีความชัดเจน/เข้าใจง่าย				
3. การตอบข้อซักถามชัดเจนและตรงประเด็น				
4. ความเหมาะสมของเวลาที่ใช้ในการบรรยาย				
5. เอกสารและสื่อประกอบการบรรยาย				

กรุณาใส่หมายเลขระดับความพึงพอใจ 1-5 ในแต่ละหัวข้อการบรรยาย

ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

.....

ภาพรวมการจัดสัมมนา	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ควรปรับปรุง
1. ความเหมาะสมด้านอุปกรณ์และสถานที่					
2. ความเหมาะสมของระยะเวลาการจัดสัมมนา					
3. ความเหมาะสมด้านอาหาร					
4. ความเหมาะสมของรูปแบบและกำหนดการสัมมนา					

***กรุณาใส่เครื่องหมาย √ ในช่องระดับความพึงพอใจ 1 – 5 ***

ภาคผนวก ค
คำถามสำหรับการสัมภาษณ์

1. ด้านบริบท

คำถาม ท่านคิดว่า “โครงการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร” สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศหรือไม่

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของโครงการนวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กรเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

2. ด้านปัจจัยนำเข้า

2.1 วิทยากร

คำถาม ท่านคิดว่าวิทยากรมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าการบรรยายและกิจกรรมที่วิทยากรจัดเตรียมให้กับผู้เข้าร่วมอบรมมีความสอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้าร่วมโครงการหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าเทคนิคและกิจกรรมที่ใช้ในการบรรยายมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

2.2 สถานที่/ยานพาหนะ/ที่พัก

คำถาม ท่านคิดว่าสถานที่จัดโครงการเหมาะสมหรือไม่

ตอบ

.....
.....

คำถาม ท่านคิดว่ายานพาหนะและสถานที่พักที่จัดให้มีความสะดวกเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....
.....

2.3 ความเหมาะสมของเนื้อหา กิจกรรม เวลา และสถานที่จัดการสัมมนา

คำถาม ท่านคิดว่าเนื้อหากิจกรรมก่อนสัมมนา/เวลา/และสถานที่จัดการสัมมนามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....
.....

2.4 งบประมาณสำหรับโครงการ

คำถาม ท่านคิดว่างบประมาณที่จัดสรรให้กับโครงการมีความเพียงพอหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....
.....

3. ด้านกระบวนการ

คำถาม ท่านคิดว่าวิธีการดำเนินการอบรมมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....
.....

คำถาม ท่านคิดว่าผู้เข้าร่วมสัมมนามีความสนใจในการสัมมนาและกิจกรรมของโครงการหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....
.....

คำถาม ท่านคิดว่าวิทยากรได้สร้างความประทับใจในเรื่องใดและควรปรับปรุงวิธีการดำเนินการอบรมในส่วนใดบ้าง และควรปรับปรุงอย่างไร

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าการใช้เวลาแต่ละหัวข้อมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

4. ด้านผลผลิต

คำถาม ท่านคิดว่าผู้เข้าร่วมโครงการเข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดโครงการหรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าผู้เข้าร่วมโครงการเห็นความสำคัญ และกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมโครงการหรือไม่

ตอบ

.....

.....

คำถาม ท่านคิดว่าผู้เข้าร่วมโครงการสัมมนาได้นำความรู้ ความเข้าใจที่ได้จากการสัมมนาไปใช้ประโยชน์หรือไม่อย่างไร

ตอบ

.....

.....

5. ความเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

นางสาวศิรินทรา จันทพันธ์

วุฒิการศึกษา

อักษรศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์รับราชการ

นายเวร กองวิทยุกระจายเสียง กรมสารนิเทศ
เลขานุการตรี สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโคลัมโบ
เลขานุการโท กรมอาเซียน
เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเบิร์น
เลขานุการกรม กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
เจ้าหน้าที่การทูต 7 กองลาตินอเมริกา
รองกงสุลใหญ่ ณ นครโอซากา
หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการกองสนเทศเศรษฐกิจ
กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ