

คู่มือ การปฏิบัติงาน

การติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



โดย
วรรณวิสาข์ สมวัฒน์
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ผู้บริหาร บุคลากร และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จะต้องนำไปประยุกต์ใช้ร่วมกันเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิผลสูงสุด โดยสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด โดยได้รวบรวมความรู้ทางวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ และถ่ายทอดประสบการณ์ในการจัดทำงานแผนและพัฒนา ซึ่งนอกจากรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการแล้ว ยังได้รวบรวมข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผู้ที่สนใจศึกษาคู่มือเล่มนี้ได้นำไปประยุกต์ใช้หรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานต่อไป

นอกจากนี้ กระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ยังเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่มีความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติตามภารกิจและสร้างคุณค่าให้แก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) และมุ่งสู่การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในอาเซียน ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA) และแสดงรายละเอียดการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจนของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานสำหรับใช้เป็นคู่มือในการดำเนินการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ต่อบุคลากรคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

นางสาววรรณวิสาข์ สมวัฒน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

30 พฤศจิกายน 2566

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
สารบัญภาพ	4
บทที่ 1 บทนำ	5
ความเป็นมา	5
วัตถุประสงค์	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขต	6
นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ	7
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารและอัตรากำลัง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ	11
โครงสร้างการบริหารของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	11
ขอบข่ายภาระงานของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานแผนและพัฒนา	17
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งนักวิเคราะห์ นโยบายและแผน	14
ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	20
คุณภาพ ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	23
บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน และเงื่อนไข	24
หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน	24
มาตรฐานการปฏิบัติงาน	25
วิธีการปฏิบัติงาน	26
เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน	29
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน	37
กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	37
แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow)	38
แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow) แสดงรายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอน การปฏิบัติงาน	40
กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	45

	หน้า
บทที่ 5 ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนางาน	58
ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	58
แนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน	59
ข้อเสนอแนะ	60
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	63
ประวัติผู้เขียน	64

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	12
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงานของกองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	14
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างขอบข่ายภาระงานของกลุ่มงานแผนและพัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17
ภาพที่ 3.1 แนวทางการประเมินตามแนวคิดของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน	33
ภาพที่ 3.2 กระบวนการพัฒนาคุณภาพของ Shewhart ด้วย PDCA: Plan Do Check Act	35
ภาพที่ 4.1 การใช้สัญลักษณ์	37
ภาพที่ 4.2 บันทึกข้อความจากกองแผนงาน	46
ภาพที่ 4.3 ข้อความการแจ้งติดตามผลการดำเนินงานผ่านอีเมล	48
ภาพที่ 4.4 วาระการประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน	49
ภาพที่ 4.5 วาระการประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน	50
ภาพที่ 4.6 แบบฟอร์มการติดตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)	51
ภาพที่ 4.7 แบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์	53
ภาพที่ 4.8 การส่งอีเมลเรื่องรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX (รอบ 6 เดือน)	57



บทนำ

ความเป็นมา

ด้วย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ภายใต้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) และมุ่งสู่การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในอาเซียน ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะหน่วยงานที่ดำเนินการเรียนการสอนภายใต้ระบบบริหารของสถาบัน และได้รับคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานนำร่องที่จะดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพดังกล่าว จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการทำงานให้เป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามแผนกลยุทธ์ของคณะเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (High Performance Organization) ซึ่งจัดว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการสนับสนุน ผลักดันให้คณะประสบความสำเร็จ

การติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์เป็นการดำเนินการที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้คณะบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ของคณะ และในการที่จะพัฒนาคณะให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล และสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการจัดทำโครงการให้สำเร็จได้นั้น หมายถึง การสร้างกระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรของคณะนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

ดังนั้น เมื่อคณะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีการจัดทำ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบโดยการนำ PDCA มาใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่งผลให้การทำงานมีระบบที่ดี มีมาตรฐาน มีระบบข้อมูลเพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารงาน ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ทันการณ์ สามารถชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น คณะได้เล็งเห็นความสำคัญในการที่จะนำกระบวนการดังกล่าวข้างต้น มาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน “การติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์” เพื่อสร้างการทำงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับนโยบายและภารกิจขององค์กร มีการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ใช้เป็นสื่อในการประสานงานระหว่างบุคคลและกลุ่มงาน ทำให้สามารถทราบว่าต้องปฏิบัติงานเมื่อใด อย่างไร กับใคร อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารได้ติดตามงานได้ทุกขั้นตอน ทำให้ทราบความก้าวหน้า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้ภารกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนสามารถทำงานเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน
3. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแก่ผู้สนใจทั่วไปนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้
2. ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนมีระบบการทำงานและมีมาตรฐานเดียวกัน
3. ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ปฏิบัติงานแทนใช้ปรับปรุงในเชิงคุณภาพของโครงการตามแผนกลยุทธ์และปรับปรุงเชิงคุณภาพสำหรับโครงการอื่นต่อไป
4. ผู้ที่สนใจทั่วไปสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ขอบเขต

การวางแผนเป็นภารกิจพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริหาร เป็นกรอบทิศทางในการกำหนดภารกิจ การบริหารด้านอื่น ๆ เช่น การจัดการ การควบคุมงาน ภาวะผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ การวางแผนยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ และหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนแก้ปัญหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและการบริหารงานของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คู่มือการปฏิบัติงานการติดตาม ทบทวนและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ มติ หลักเกณฑ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระยะเวลาในการดำเนินงาน ไม่ได้ครอบคลุมในส่วนของการจัดทำแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามวงจรการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

นิยามศัพท์เฉพาะ/คำจำกัดความ

Activities (กิจกรรม) หมายถึง การดำเนินการภายใต้โครงการในการเปลี่ยนจากปัจจัยนำเข้า (เงินทุน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์) ให้เกิดผลผลิต

AUN-QA หมายถึง ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในอาเซียน (ASEAN University Network Quality Assurance: AUNQA)

EdPEX หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

Effectiveness (ประสิทธิผล) หมายถึง มาตรการดำเนินการที่ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จโดยการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

Efficiency (ประสิทธิภาพ) หมายถึง มาตรการที่ก่อให้เกิดผลิตภาพจากกระบวนการดำเนินการ รวมถึงระดับและความรวดเร็วในการเปลี่ยนจาก “ปัจจัยนำเข้า” ไปสู่ “ผลผลิต”

Evaluation (การประเมินผล) หมายถึง การเปรียบเทียบหรือการประเมินสถานการณ์ ความก้าวหน้าเหนือผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ วัตถุประสงค์โครงการ ผลผลิต ข้อสมมติฐานที่สำคัญ เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้หรือปรับเปลี่ยน การประเมินผลจึงเป็นการพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้จริง

PDCA หมายถึง วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำคือ

- P: Plan = วางแผน
- D: DO = ปฏิบัติตามแผน
- C: Check = ตรวจสอบ / ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์
- A: Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

กลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนงานที่ได้มีการเตรียมชุดการตัดสินใจสำหรับการกระทำในอนาคตด้วยวิธีทางที่ดีที่สุดที่มีการเชื่อมโยงเป้าประสงค์อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เข้ากับวิถีทางและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์

การติดตามโครงการ หมายถึง กระบวนการวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กิจกรรม (Activities) และการผลิต (Outputs) ของโครงการซึ่งกระทำเป็นประจำตามช่วงเวลาต่าง ๆ ระหว่างนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อระบุปัญหาและ อุปสรรคของการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อหามาตรการแก้ไขได้ทันการณ์

การติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโครงการ (Project Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ของโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives) เพื่อทราบว่า การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในทางสงบและยามศึกสงคราม หรือการมองทิศทางและวิเคราะห์เพื่อเอาชนะข้อจำกัดไปสู่อนาคตด้วยวิถีทางที่ใช้ทรัพยากรน้อยและเวลานั้น

วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายระยะสั้นที่จะกระทำมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและสามารถปฏิบัติได้ แต่มีความคาดหวังผลอยู่ด้วยส่วนใหญ่นิยมเขียนเริ่มต้นว่า เพื่อจะทำอะไรตามที่คาดหวัง เช่น เพื่อศึกษา เพื่อปรับปรุง เพื่อพัฒนา เพื่อแก้ไข เป็นต้น

จุดมุ่งหมายหรือค่าเป้าหมาย หมายถึง ระดับ หรือ มาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง เป็นการวัดระดับความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งนิยมวัดกันเป็นเชิงปริมาณตัวเลข

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต เป็นผลที่กระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อม หรือผลที่เกิดต่อเนื่องจากผลผลิตซึ่งเป็นผลของจุดหมายปลายทางของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

ผลกระทบ หมายถึง ผลที่เกิดจากผลลัพธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง เป็นการมองในเชิงมหภาค ส่วนใหญ่จะเป็นผลประโยชน์ทางอ้อม หรือเป็นผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรม

แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวของคณะ เป็นแผนที่ใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาคณะ แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ มีการกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์และค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยคณะนำแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติราชการประจำปี หมายถึง การจัดทำแผนประจำปีของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนประจำปีของสถาบัน และเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2547 ซึ่งคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดิน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล/กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกที่อาจจะมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน

ตัวชี้วัด หมายถึง ดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งสื่อถึงเป้าหมายในการดำเนินงานที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยในบริบทของสถาบันได้ดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดลงไปในแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการโดยมีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการร่วมกัน

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ หมายถึง ดัชนีชี้วัดจำนวนผลผลิตซึ่งระบุเป็นตัวเลขได้

ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ หมายถึง ดัชนีชี้วัดคุณภาพของสิ่งของหรือบริการที่ผลิตได้ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความเหมาะสมของเวลา ความครอบคลุม ความเสี่ยงความถูกต้อง ตามกฎหมายความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น

ตัวชี้วัดเชิงเวลา หมายถึง ดัชนีชี้วัดระยะเวลาการส่งมอบผลผลิต โดยพิจารณาว่าส่งมอบผลผลิตได้ทันเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือสามารถลดเวลาดำเนินงานลงได้หรือไม่

ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน หมายถึง ดัชนีชี้วัดการใช้ต้นทุนผลผลิต โดยพิจารณาว่าได้ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเท่าที่ทำได้หรือไม่ หรือมีต้นทุนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นหรือเอกชนหรือไม่

การติดตามโครงการ หมายถึง การติดตามโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Input) การดำเนินงาน (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เกี่ยวกับโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback System) สำหรับประกอบการกำกับ ทบทวนและแก้ไขปัญหาขณะดำเนินโครงการ

กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไป กระบวนการประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนหรือการปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ซึ่งแทบจะไม่มีกระบวนการใดที่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง จะต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน

การติดตาม หมายถึง กระบวนการในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ว่าเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ และมีการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น

การประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการใช้ดุลพินิจ และค่านิยมในการพิจารณาตัดสินคุณค่าความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือผลสัมฤทธิ์ของเหตุการณ์ โครงการ หรือสิ่งอื่นใด หลังจากที่ได้มีการเปรียบเทียบผลที่วัดได้ โดยวิธีการใด ๆ ก็ตามกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและตัดสินคุณค่า เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และผลการดำเนินโครงการเพื่อเป็นสารสนเทศสำหรับการปรับปรุงการดำเนินโครงการ สรุปผลสำเร็จของโครงการและพัฒนาโครงการต่อไป

ความเสี่ยงโครงการ หมายถึง เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นจะเป็นผลให้การดำเนินการตามโครงการไม่ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงโครงการ หมายถึง กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีการวางแผนตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยงของโครงการ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ การกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการ ตลอดจนถึงการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ



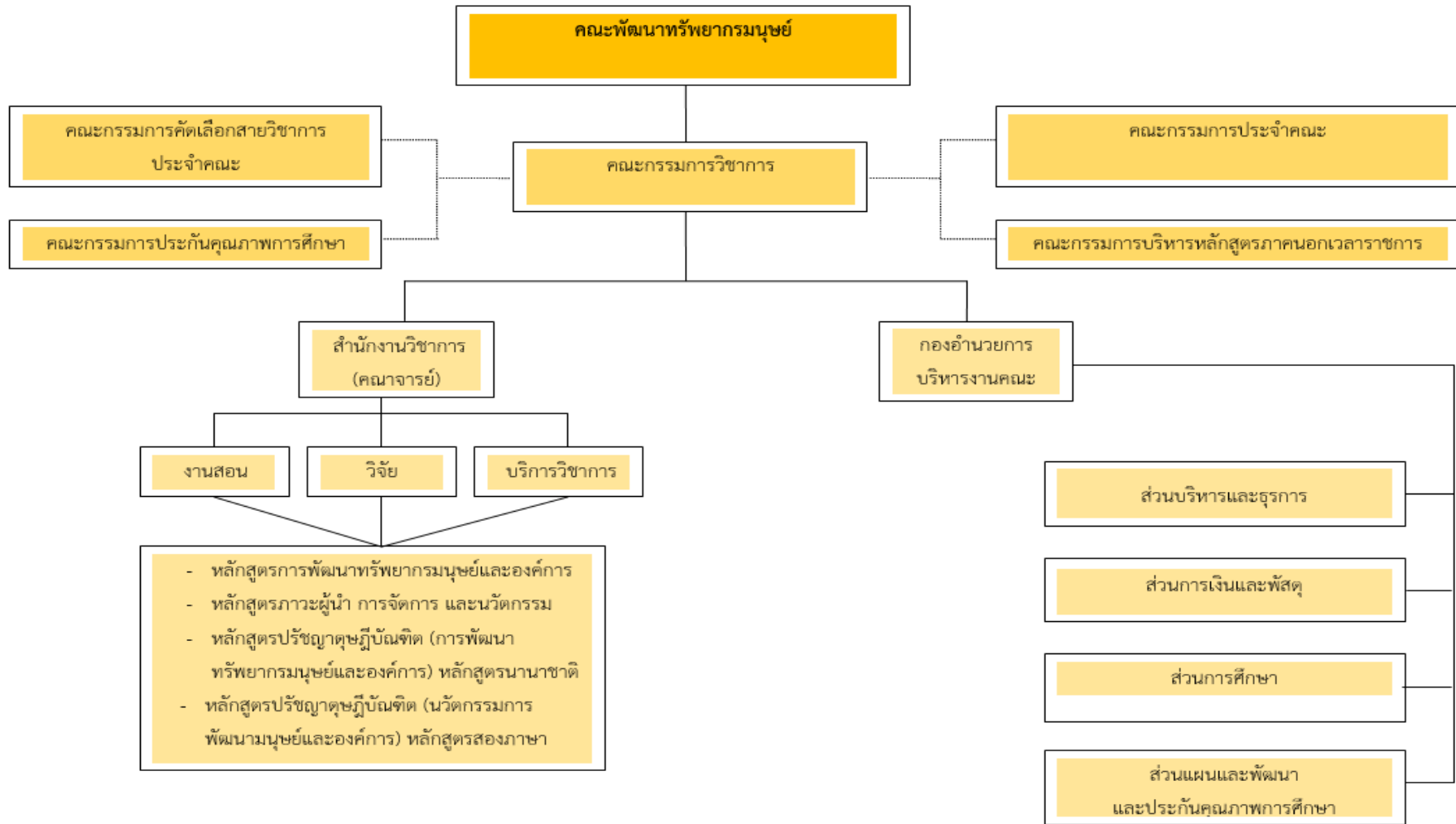
โครงสร้างการบริหารและอัตรากำลัง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. โครงสร้างการบริหารของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



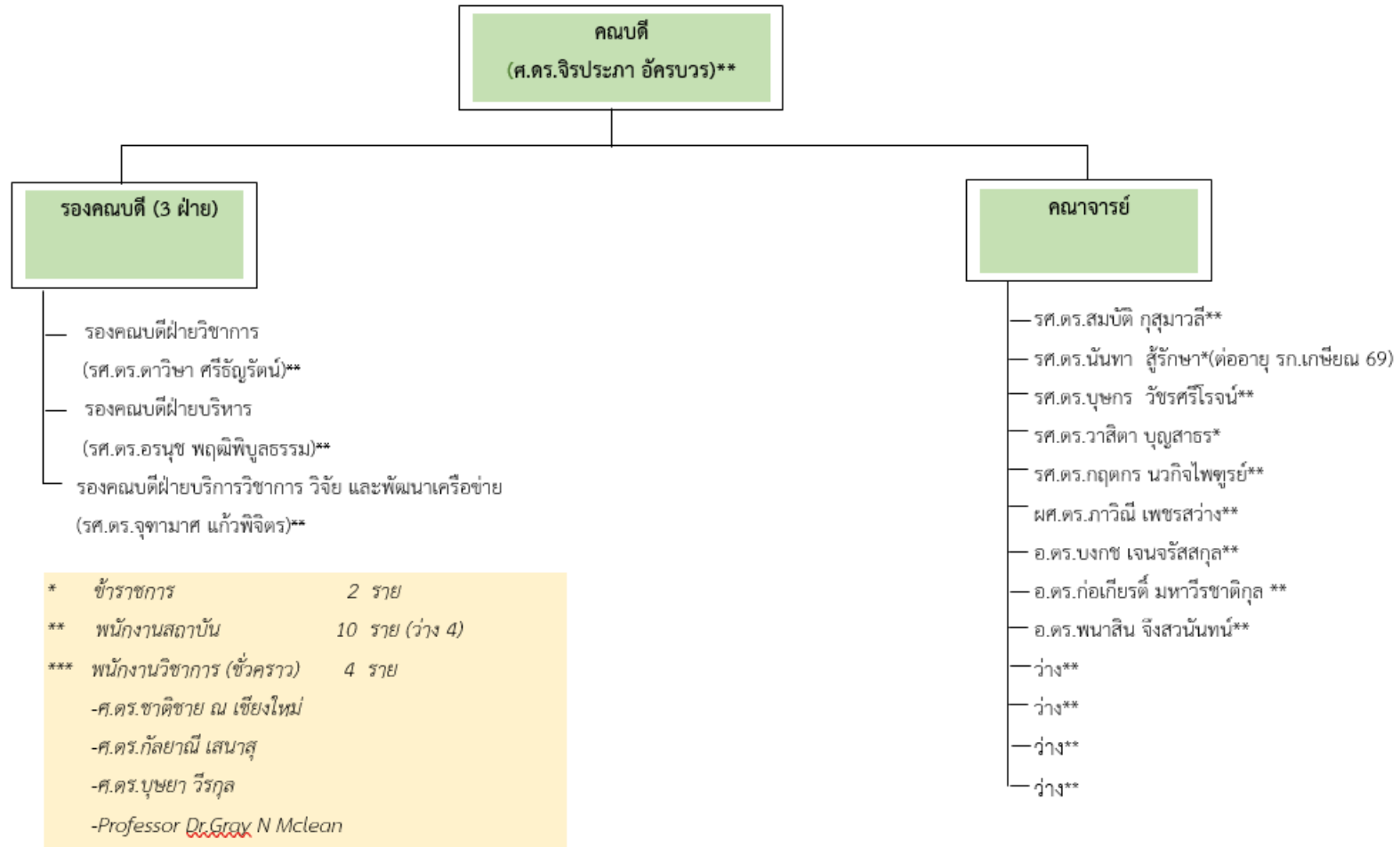
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โครงสร้างหลักประกอบด้วยคณะกรรมการวิชาการ แบ่งเป็น สำนักงานวิชาการซึ่งมีบทบาทในการบริหารและดำเนินงานด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และกองอำนวยการบริหารงานคณะซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานบริหารและธุรการ กลุ่มงานการเงินและพัสดุ กลุ่มงานแผนและพัฒนา และกลุ่มงานการศึกษา และมีคณะกรรมการประจำคณะ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรภาค นอกเวลาราชการ คณะกรรมการคัดเลือกข้าราชการวิชาการประจำคณะ และคณะกรรมการประกันคุณภาพ การศึกษา ปฏิบัติตามระบบธรรมาภิบาลที่สถาบันกำหนด มีการประเมินการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาลโดยคณบดี ซึ่งเป็นการกำกับดูแลทุกส่วนงาน นอกจากนี้คณะมีระบบการพัฒนาผลการดำเนินการโดยนำเกณฑ์ EdPEX และ AUN-QA มาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผลการดำเนินการในระดับหลักสูตรและคณะ โดยมีการติดตามการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ดังกล่าวผ่านการประชุมคณะเป็นประจำทุกเดือน และนำผลจากที่ประชุมมาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน คณะมีการนำระบบ PDCA มาใช้ด้วย นอกจากการติดตามการดำเนินการโดยคณะเองแล้ว คณะยังถูกกำกับและติดตามผลการดำเนินการผ่านที่ประชุม คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก การวางแผนและประเมินผล

โครงสร้างองค์การคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



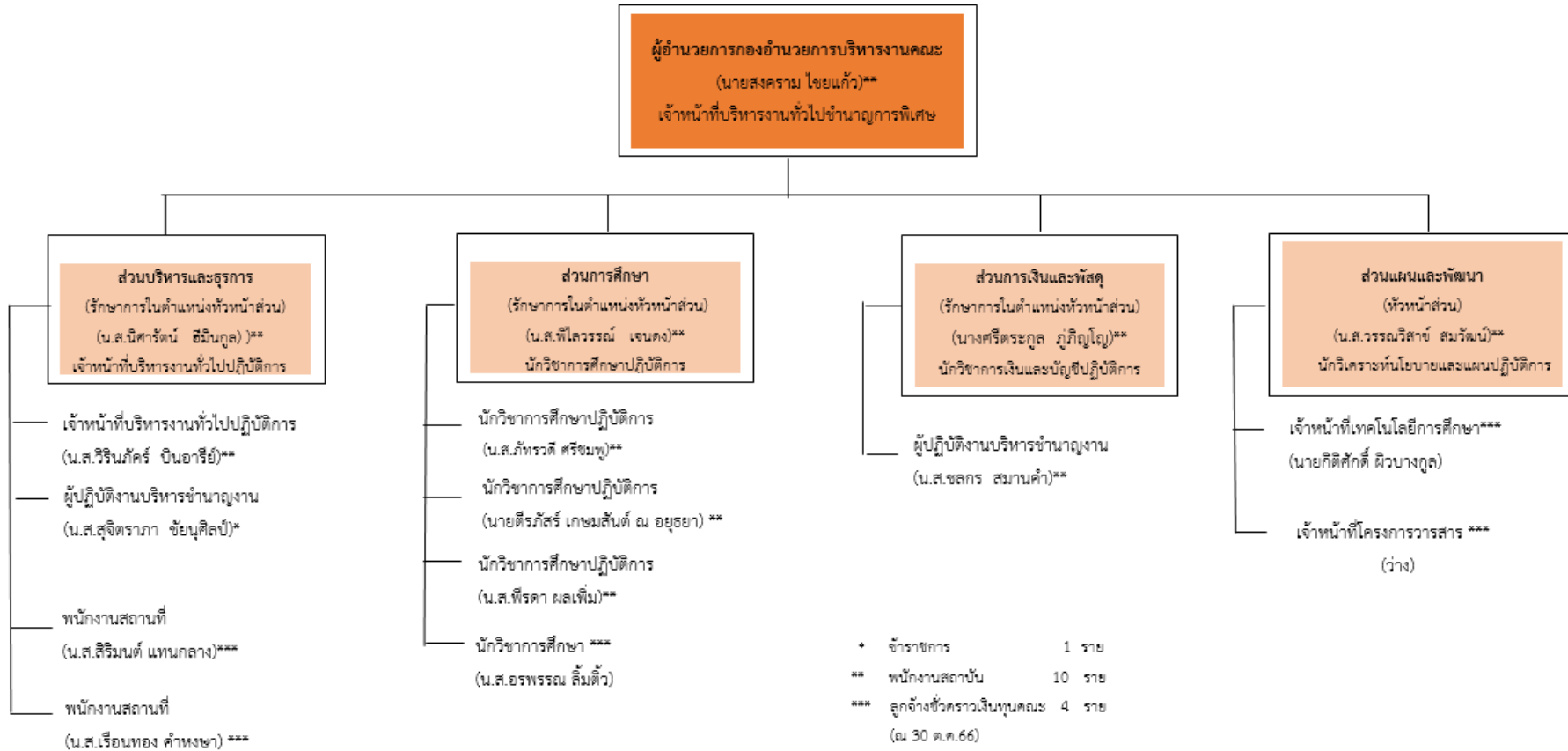
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์การคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โครงสร้างการบริหารคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนภูมิอัตรากำลังสายวิชาการ



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหารคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**แผนภูมิอัตรากำลังสายสนับสนุน
กองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงานของกองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ขอบข่ายภาระงานของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



คณะพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ เปิดทำการสอนหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแห่งแรกของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการเร่งด่วนของประเทศชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ที่ต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และตอบสนองนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัยในการผลิตบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เป็นที่มาตามการศึกษาแนวใหม่ที่เน้นกระบวนการคิดและแก้ปัญหาในเชิงวิทยาศาสตร์และการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน และประการสำคัญเป็นการสร้างและสั่งสมองค์ความรู้ในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีเอกลักษณ์และพื้นฐานของการพัฒนาตามภูมิปัญญาของสังคมไทยในการพัฒนาหลักสูตร จนถึงปัจจุบันคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหน่วยงานที่เผยแพร่และพัฒนาองค์ความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร เทคโนโลยีการบริหาร ภาวะผู้นำ การจัดการและนวัตกรรม และผลิตมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตที่มีคุณภาพเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมที่สมดุลและยั่งยืน เปิดหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแห่งแรกของประเทศไทย และในปี พ.ศ. 2547 ได้มีการโอนย้ายหลักสูตรเทคโนโลยีการบริหารจากสำนักฝึกอบรมมาอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจุบันคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดการเรียนการสอนทั้งในหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก โดยบัณฑิตคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความเชื่อถือจากผู้จ้างในองค์กรของรัฐและเอกชนทั้งในภาคราชการ ภาควิสาหกิจ ภาคการศึกษา และภาคธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานทางวิชาการแห่งเดียว ที่ได้รับเกียรติเข้ารับรางวัล “ผู้ทำคุณประโยชน์ดีเด่นด้านทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Excellence Award) ประจำปี 2560 ประเภทองค์กร ต่อยอดศักยภาพของตนเองในบทบาทที่ท้าทายมากขึ้นทั้งในฐานะผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงผู้ประกอบการเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ เกิดขึ้นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศ

คณะจัดตั้งขึ้นโดยมีจุดประสงค์เพื่อตอบสนองแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ในช่วงที่ประเทศไทยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และต้องการพัฒนาคนเพิ่มขึ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร และวิสัยทัศน์ที่คณะประกาศไว้ หมายถึง “เป็นผู้นำวิชาการด้านการพัฒนาคนและองค์การเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน” โดยนิยาม “การเป็นผู้นำวิชาการ” หมายถึง การเป็นผู้สร้างสรรค์และเผยแพร่องค์ความรู้ คณะมีการดำเนินการตามพันธกิจหลัก 3 ด้านดังนี้ 1. ด้านการสอน เผยแพร่สร้างองค์ความรู้และต่อยอดข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบ Action-based & Problem-based learning 2. ด้านการวิจัย มุ่งเน้นผลิตงานวิจัยและผลงานวิชาการเพื่อพัฒนาและบุกเบิกองค์ความรู้ใหม่ ๆ 3. ด้านการบริการวิชาการ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและบริการทางวิชาการแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ เช่นองค์กรวิชาชีพและสถาบันความรู้ทั้งในและต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงองค์ความรู้กับการปฏิบัติ

คณะเปิดสอนหลักสูตรระดับปริญญาโทจำนวน 2 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ 1. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ 2. หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ การจัดการและนวัตกรรม (เดิมชื่อหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหาร) 3. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (หลักสูตรนานาชาติ) และ 4. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนามนุษย์และองค์การคณะจัดการเรียนการสอนภายในสถาบัน โดยแบ่งเป็นภาคปกติและภาคพิเศษ เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้เรียนที่แตกต่างกัน โดย ภาคปกติ เน้นการพัฒนาผู้เรียนที่เรียนเต็มเวลาให้มีคุณสมบัติของการเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้การวิจัย ซึ่งนักศึกษาสามารถเลือกเรียนแผน ก ภายใต้เงื่อนไขการทำวิทยานิพนธ์ ส่วนแผน ข มุ่งพัฒนานักศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ ภาคพิเศษ เน้นการสอนนอกเวลาราชการเพื่อเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้มีประสบการณ์ในงานอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป โดยการเรียนการสอนเน้นการพัฒนากระบวนการคิด และกระบวนการวิจัยเพื่อใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและเน้นการเรียนรู้จากกรณีศึกษาขององค์กรที่ผู้เรียนเคยมีประสบการณ์มาหรือกำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน

คณะเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ใช้กฎหมายที่อยู่ภายใต้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป้าหมายของแผนคือการยกระดับคุณภาพและพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาไทยในการสร้างความรู้และนวัตกรรม อีกทั้งเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้ สถาบันมีการเชื่อมโยงแผนต่าง ๆ เช่น พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พ.ร.ก.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และ พ.ร.บ.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2562 มาตรฐานการศึกษา ระดับอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ.2558 สถาบันมีกลไกในการกำกับติดตามการใช้กฎระเบียบ และคุณภาพการจัดการศึกษา ของคณะ ดังนี้

IQA: มีกลไกการประเมินจาก 1) สำนักงานตรวจสอบภายใน และ 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (อว.) และในปัจจุบันคณะดำเนินการตามนโยบายของสถาบันในการนำระบบ EdPEX และ AUN-QA เข้ามาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคณะและหลักสูตร ดังนั้น จึงอาจพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในได้เช่นกัน

EQA: ได้รับการประเมินจาก 4 หน่วยงาน ได้แก่ 1) สำนักงานตรวจสอบภายใน 2) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน (สมศ.) 3) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ 4) สำนักงบประมาณ

คณะมีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 31 คน แบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ 17 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 15 คน (ข้อมูล ณ 29 พฤศจิกายน 2566) โดยบุคลากรในสายงานวิชาการรับผิดชอบงานตามภารกิจหลัก 3 ด้าน หมายถึง ด้านการสอน วิจัย และบริการวิชาการ โดยมีอัตราส่วนของภาระงานเป็นร้อยละ 40:40:20 (โดยมีการคำนวณภาระงานที่แตกต่างกันออกไปหาตำแหน่งบริหาร) ซึ่งสัดส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในภารกิจต่าง ๆ ของคณาจารย์และของสถาบันฯ ดังสัดส่วนที่กำหนดภาระงาน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุน คณะจัดกลุ่มบุคลากรเป็นสองกลุ่มหลักตามกลุ่มงาน/ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ (1) กลุ่มงานการศึกษา ที่รับผิดชอบดูแลและติดต่อกับผู้เรียนโดยตรง และ (2) กลุ่มงานบริหารทั่วไป โดยบุคลากรที่ทำ

หน้าที่ให้การสนับสนุนการดำเนินการต่าง ๆ ของคณะ (เลขานุการคณะ กลุ่มงานบริหารและธุรการ กลุ่มงานการเงินและพัสดุ และกลุ่มงานแผนและพัฒนา)

3. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานแผนและพัฒนา



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างขอบข่ายภาระงานของกลุ่มงานแผนและพัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน



กลุ่มงานแผนและพัฒนาเป็นระบบงานหนึ่งในโครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในของคณะ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสถาบัน เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์กับแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ สื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เพื่อให้คณะนำไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และดำเนินการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการดำเนินพันธกิจตามกลยุทธ์ของคณะอย่างเหมาะสม ติดตามการใช้จ่าย

งบประมาณ และวิเคราะห์ความสำเร็จในการบริหารงบประมาณ พัฒนาระบบการจัดการคุณภาพการศึกษา ของคณะให้มีมาตรฐาน เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ศึกษา วิจัย สืบค้นข้อมูลคณะ เพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ของคณะ บริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะ ซึ่งครอบคลุมการระบุ ปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และกิจกรรมควบคุมติดตามผล รวมถึงการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเพื่อเป็นคลังข้อมูลและจัดทำรายงานเผยแพร่ โดยผู้จัดทำคู่มือ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1. **งานวางแผนและพัฒนา** รับผิดชอบงานงานบริหารยุทธศาสตร์ รับผิดชอบงานวิเคราะห์จัดทำ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ คำรับรอง แผนงานโครงการ งานติดตามและประเมินผล ข้อมูล สำหรับนำเสนอประชุม ทคอ.การวางแผนและประเมินผล
2. **งานประกันคุณภาพการศึกษา** รับผิดชอบงานพัฒนาระบบการจัดการคุณภาพ งานประกัน คุณภาพภายใน (ตามเกณฑ์ อว.) งานประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก (ตามเกณฑ์ สมศ.) งาน ประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร (ตามเกณฑ์ AUN-QA) งานประกันคุณภาพการศึกษา ระดับคณะ (ตามเกณฑ์ EdPEX) และงานสารสนเทศเพื่อรองรับงานประกันคุณภาพการศึกษาของ สถาบันตามตัวชี้วัดจากสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
3. **งานพัฒนาองค์กรและการจัดการความรู้** รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา วิเคราะห์ เชื่อมโยง รวบรวม ประสานงานเพื่อการจัดทำแผนการดำเนินงานจัดการความรู้ รวมถึงการกำกับ ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความรู้ของคณะ ปีละ 2 ครั้ง (รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน) และจัดส่งให้กองบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอที่ประชุมคณะทำงาน พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. **งานระบบสารสนเทศ** รับผิดชอบงานรวบรวมจัดเก็บข้อมูลสถิติ ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการ เรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ งานสรุปผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดต่าง ๆ พร้อม จัดทำข้อมูลนำเสนอผู้บริหารพิจารณา และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
5. **งานบริหารความเสี่ยง** รับผิดชอบงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่เป็นการรับนโยบาย ความเสี่ยงระดับสถาบันถ่ายทอดมาที่คณะดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง งานติดตาม ประเมินผลและรายงานผล และงานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง ติดตามการ สำรองข้อมูล เพื่อป้องกันการสูญหาย หรือเหตุสุดวิสัยในที่ประชุมเจ้าหน้าที่คณะ
6. **งานบริการวิชาการ** รับผิดชอบงานบริการวิชาการแก่สังคม จัดทำแผน ดำเนินงาน ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน การบูรณาการงานบริการวิชาการกับการเรียนการสอน และการวิจัย ตลอดจนสร้างแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามระบบ กลไก และขั้นตอนในการ บริการวิชาการ รวมถึงสำรวจความต้องการของผู้รับบริการวิชาการ

7. **งานจัดทำแผนการให้บริการวิชาการ** งานติดตามประเมินผลและรายงานผล และงานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร การบูรณาการงานบริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการวิชาการ
8. **งานประชาสัมพันธ์** รับผิดชอบรวบรวม เผยแพร่และบริการ ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งของคณะและสถาบัน ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และบุคคลทั่วไป ผ่านสื่อสังคมออนไลน์หรือ Social Network เพื่อการประชาสัมพันธ์



5. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง



คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง มีคุณวุฒิอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ได้รับปริญญาตรี หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. ได้รับปริญญาโท หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ได้รับปริญญาเอก หรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ความรู้ความสามารถทั่วไป

1. มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
3. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัย
4. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
5. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา ได้อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
6. มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา สรุปผลและข้อเสนอแนะ
7. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการและการประเมินผล
8. มีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง
9. มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนงาน เทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ การควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนางาน
10. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน และทำงานเป็นทีม คุณลักษณะที่ต้องการ 1. เป็นผู้มีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริตต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2. เป็นผู้มีภาวะประพฤตินดี 3. เป็นผู้มีภาวะกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดี 4. เป็นผู้ที่อุทิศเวลาให้แก่งาน 5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ 7. เป็นผู้ที่ส่งเสริมสร้างคุณค่าให้แก่ตนเองโดยการพัฒนาตนเอง พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน 8. เป็นผู้มีแนวคิด ทักษะที่ดีที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่นและมองการณ์ไกล 9. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เช่น
 - 1) สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำนักงาน (Microsoft Word, Excel, Power-point) ในระดับเบื้องต้นได้
 - 2) สามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำนักงานขั้นพื้นฐาน Intranet และ Internet ได้อย่างคล่องแคล่ว
 - 3) สามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ (ให้ระบุโปรแกรม) ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
2. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เช่น
 - 1) สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
 - 2) สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้
3. ทักษะการบริหารข้อมูลและจัดการ ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน เช่น
 - 1) สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น
 - 2) สามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
 - 3) สามารถสังเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อดีข้อเสีย ฯลฯ
 - 4) สามารถศึกษาภาวะเทียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบ
4. ทักษะการคำนวณ เช่น
 - 1) มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
 - 2) สามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง
 - 3) สามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
 - 4) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลขที่ซับซ้อนได้ หรือ
 - 5) สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้เข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้
5. การประสานงาน เช่น 1) มีทักษะในสื่อสารเพื่อส่งข้อมูลและรับข้อมูลได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน 2) สามารถสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับข้อมูลในด้านต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง 3) สามารถใช้ศิลปะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจในการบรรลุผล รวมทั้งอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

1. สมรรถนะที่สถาบันกำหนด ประกอบด้วย

สมรรถนะหลัก (Core Competency : WISDOM) ประกอบด้วย

 - 1) การพัฒนาองค์กรเป็นมหาวิทยาลัยระดับสากล
 - 2) การมีนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
 - 3) การรับผิดชอบต่อสังคม
 - 4) การมีระเบียบวินัย
 - 5) การเปิดใจมีส่วนร่วม

6) คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะตามตำแหน่ง (Functional Competency) ประกอบด้วย

- 1) ความเชี่ยวชาญในงาน
- 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) การบริการที่ดี

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย

- 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2) การสร้างเครือข่าย
- 3) การนำและบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (ระบุเฉพาะสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ)

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
- 3) การสืบเสาะหาข้อมูล
- 4) การทำงานเป็นทีม
- 5) ความเข้าใจผู้อื่น
- 6) การบริการวิชาการ

6. คุณภาพ ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ



คุณภาพของงาน

การปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะรักษาการหัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนา รับผิดชอบงานด้านการวางแผนและพัฒนา งานประกันคุณภาพการศึกษา งานพัฒนาองค์กรและจัดการความรู้ งานบริหารความเสี่ยง งานบริการวิชาการ งานจัดทำแผนการให้บริการวิชาการ งานประชาสัมพันธ์ และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย งานดังกล่าวเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแผนและพัฒนา การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับคณะและสถาบัน รวมทั้งกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อความถูกต้องตรงตามมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ รวมทั้งเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ความยุ่งยาก และความซับซ้อนของงาน

ลักษณะงาน

การปฏิบัติงานในกลุ่มงานแผนและพัฒนา เป็นลักษณะงานที่ต้องใช้ระดับความคิด ศึกษา วิเคราะห์ การติดต่อ ประสานงานและรวบรวมข้อมูลจากหลายส่วนงานเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และ การให้คำแนะนำกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บข้อมูลเชิงรุกอย่างเป็นระบบ ประมวลข้อมูล รวบรวมเอกสาร และการเขียนแผนงาน โครงการกิจกรรม ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาและให้ความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน ในงานของแผนซึ่งลักษณะของงาน มีความละเอียด ขั้นตอนมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานประกันคุณภาพการศึกษา ต้องการการประสานงานที่รอบคอบและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้ได้ข้อมูล หลังจากนั้น ต้องนำข้อมูลทั้งหมดรวบรวมจัดกลุ่ม ประมวลและเขียนรายงาน อว. สมศ. และ กพร. ให้สมบูรณ์ และครบถ้วนทุกประการ โดยงานดังกล่าวต้องการความรู้ ความสามารถ และต้องคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ มากมาย ในอันที่จะให้ผลงานบรรลุประสิทธิผล และประสิทธิภาพตามความต้องการของคณะและสถาบัน

กรอบหรือแนวทางการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายดูแลรับผิดชอบ ทั้งที่เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานแผนและพัฒนา ซึ่งมีทั้งงานที่ต้องปฏิบัติประจำในปริมาณที่มาก และงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ภายใต้กรอบและแนวทางของคณะเพื่อให้งานบรรลุผล นั้น จะต้องปฏิบัติงานในหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับมอบหมาย อันได้แก่ จะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย, ปฏิบัติงานภายใต้วิธีการขั้นตอน/ระเบียบที่กำหนดไว้เป็นแบบแผน, ปฏิบัติงานภายใต้แนวทาง/แผนงานที่กำหนด และปฏิบัติงานภายใต้แนวนโยบายที่คณะกำหนดไว้เพื่อตอบสนองและบรรลุตามวัตถุประสงค์ และได้ผลผลิตหรือผลงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล



หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน และเงื่อนไข

หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน



กระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน นับว่าเป็นไปตามแผนการติดตามควบคุมในแบบง่าย ๆ ใช้กับการตรวจตราอาจใช้ได้กับเฉพาะโครงการเล็ก ๆ แต่สำหรับโครงการขนาดใหญ่การควบคุมแบบไม่เป็นทางการคงเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก การควบคุมอย่างเป็นทางการจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการประเมินผลและควบคุมโครงการให้มีประสิทธิภาพ ระบบของข้อมูลข่าวสารระบบเดียว (Single Information System) เป็นสิ่งจำเป็นระบบจะต้องใช้วัดความคืบหน้าการดำเนินงานและผลงานโครงการเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ทั้งในเรื่องของกำหนดการงบประมาณ และคุณภาพของโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุภารกิจของคณะและสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานการปฏิบัติงาน



สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผนมีลักษณะงานโดยทั่วไป ที่ปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นแผนงานของคณะ/สถาบัน และรวมถึงปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องโดยความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับสายงานนี้ประกอบด้วย

1. มีความรู้ความสามารถในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาและคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
5. มีความสามารถในการศึกษาและจัดการข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล
6. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

ที่มา: แหล่งข้อมูล ก.พ.อ.กำหนดวันที่ 25 พฤศจิกายน 2548

วิธีการปฏิบัติงาน



กระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นกระบวนการที่สำคัญ หมายถึง การทำงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด หรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เป็นขั้นตอนสุดท้ายของระบบงานแผน ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารสารสนเทศโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานบรรลุผลตามแผน ตามตัวชี้วัดที่กำหนด คณะได้กำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานตามแผน ดังนี้

1. ติดตามผลการดำเนินงาน (กำหนดระบบและกลไกในการติดตาม หน่วยงานรวบรวมผลการดำเนินงาน)

คณะมีระบบติดตามผลการดำเนินงาน มีการกำหนดแบบฟอร์ม กรอบระยะเวลา รูปแบบในการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งถูกกำหนดและควบคุมดูแลผู้บริหารคณะ ทำหน้าที่การกำกับ ติดตามผลดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

รายเดือน ผ่านการประชุมดังนี้

- ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ (ปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมทุกวันจันทร์สัปดาห์แรกของทุกเดือน)
- ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมทุกวันจันทร์ที่ 2 และ 4 ของทุกเดือนตามกำหนดระยะเวลา)
- ประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะ (ปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมเดือนละครั้ง)
- ในทุก ๆ เดือนมีนาคมของทุกปี (หรือตามที่ผู้บริหารกำหนด คณะจะจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รอบ 12 เดือน

2. รายงานผลความก้าวหน้า (หน่วยงานรวบรวมผลการดำเนินงาน)

คณะมีการรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเพื่อรับทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม โดยมีการกำหนดระยะเวลาเป็น รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน

ในทุก ๆ เดือนมีนาคมของทุกปี คณะจะจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ รอบ 6 เดือนของปีปัจจุบัน และ รอบ 12 เดือนของปีก่อน

คณะรายงานผลการดำเนินงานส่งไปที่กองแผนงาน โดยกองแผนงานรวบรวมนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก การวางแผนและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย การติดตาม โดยผู้ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมโครงการการประเมินผล โดยบุคคลที่สาม ซึ่งมีความอิสระจาก ผู้ดำเนินการโครงการและผู้วางแผนมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมด้วย

ตารางที่ 3.1 กระบวนการขั้นตอนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ขั้นตอน		ช่วงเวลา	ผู้รับผิดชอบ
การติดตาม และ ประเมินผล	ติดตามผลการดำเนินงาน - กำหนดระบบและกลไกในการติดตาม - รวบรวมผลการดำเนินงาน “ติดตามโครงการ”	มี.ค./ก.ย.	-รองคณบดีฝ่ายวางแผนและ พัฒนา (ปัจจุบันเป็นคณบดี) -กลุ่มงานแผนและ พัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ -ที่ประชุมคณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ -ที่ประชุมเจ้าหน้าที่กอง อำนวยการบริหารงาน คณะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
	รายงานผลความก้าวหน้า - รวบรวมผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน “การทบทวนโครงการ”	เม.ย./ต.ค.	-รองคณบดีฝ่ายวางแผนและ พัฒนา (ปัจจุบันเป็นคณบดี) -กลุ่มงานแผนและ พัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ -ที่ประชุมคณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ -กองแผนงาน สพบ.
	ประเมินผลการปฏิบัติงาน - รวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูล - ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน “การประเมินผล โครงการ”	มี.ค	-กลุ่มงานแผนและ พัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ -ผู้บริหารคณะพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ -ผู้อำนวยการกองอำนวยการ บริหารงานคณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 3.2 ปฏิทินการดำเนินงานโครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ขั้นตอน	กิจกรรม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
Plan (P)	การจัดทำแผน												
	-ประชุมกำหนดนโยบายเตรียมจัดประชุมแผน		x										
	-ประสานขอข้อมูลโครงการ		x	x									
	-เก็บรวบรวมข้อมูล		x	x									
	-เตรียมเอกสารแผน		x	x									
	-ประชุมจัดทำแผน			x									
	-จัดทำคำของบประมาณ						x						
Do (D)	การดำเนินงานตามแผน												
	-การดำเนินงานตามแผน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Check (C)	ติดตามผลการดำเนินงาน												
	-รายเดือน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	-รอบ 6 เดือน			x									
	-รอบ 12 เดือน									x			
	รายงานผลความก้าวหน้า												
	-รายเดือน	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	-รอบ 6 เดือน			x									
-รอบ 12 เดือน									x				
Act (A)	ทบทวนผลการดำเนินงาน			x									
	ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการปีต่อไป			x									

เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีเงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง และสิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน ดังนี้

เงื่อนไข

1. การกำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามโครงการควรกำหนดอย่างชัดเจน คำนึงถึงความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดี จะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจเพื่อแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันเวลา

ข้อสังเกต

1. การติดตามและประเมินผลโครงการไม่ใช่การตามล่าหาความผิดหรือกล่าวโทษผู้รับผิดชอบโครงการ
2. การจัดทำโครงการเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการ ติดตาม ควบคุม และตรวจสอบ
3. ในการจัดทำโครงการของคณะ มีระบบการทำงานเป็น Teamwork แม้จะไม่ใช่ผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรง แต่หากมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในทุก ๆ โครงการของคณะ

ข้อควรระวัง

1. การรายงานข้อมูลควรมีความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน
2. การจัดทำโครงการตามแผนกลยุทธ์ ควรมีการกำหนดตัววัด ผู้รับผิดชอบโครงการ และผลลัพธ์ที่คาดหวังต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายหลักอย่างชัดเจน
3. ไม่ควรวิจารณ์ให้ความเห็นพุ่งตรงไปยังบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
4. ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญ

สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน

1. ข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนควรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ นำ PDCA มาใช้เพื่อการแก้ปัญหา ด้วยการตรวจสอบว่ามีอะไรบ้างที่เป็นปัญหา เมื่อพบปัญหา ก็นำมาปรับปรุง แก้ไขและวางแผนเพื่อดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไป
2. ควรมีการสรุปผลที่เกิดขึ้นจากการกระบวนการ ควบคุมและประเมินผลโครงการ สิ่งที่ได้ดีดี ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงกระบวนการในครั้งต่อไปให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การติดตามและประเมินผลโครงการควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จสูงสุด

4. รอบระยะเวลาของการจัดประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้นนักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการเพื่อให้งานแล้วเสร็จทันตามกำหนด
5. เงื่อนไขภายนอกที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ แต่อยู่นอกเหนือการจัดการของโครงการที่จะควบคุมได้

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลโครงการ

การติดตามประเมินผล เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และประการสำคัญงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผล เพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ แนวคิดด้านการติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญ กระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์กร

การติดตามโครงการ หมายถึง กระบวนการวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กิจกรรม (Activities) และการผลิต (Outputs) ของโครงการซึ่งกระทำเป็นประจำตามช่วงเวลาต่าง ๆ ระหว่างนำโครงการไปปฏิบัติเพื่อระบุปัญหาและ อุปสรรคของการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อหามาตรการแก้ไขได้ทันการณ์

การติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบผลลัพธ์ของโครงการ (Project Results or Outcomes) ที่เกิดขึ้นจริงกับผลลัพธ์ของโครงการที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Objectives) เพื่อทราบว่าการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ ข้อค้นพบ สำหรับนำมาประมวลผล จัดประเภท วิเคราะห์และจัดกระทำต่าง ๆ ให้เป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น การติดตามและประเมินผลจึงเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ตามแผนงานหรือโครงการและเป็นกิจกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานหรือเรียกว่า ผู้ติดตามและประเมินผล จะต้องมีความรู้ด้านการติดตามและประเมินผลที่จำเป็นและเพียงพอสำหรับการทำหน้าที่ดังกล่าว ในปัจจุบันมีตำราที่เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลอยู่หลายสถาบัน แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาด้วยการอ่านตำรา เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้ หากแต่ต้องอาศัยประสบการณ์และการฝึกภาคปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญ

William A. Shrode และ Dan Voich, Jr. ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการคือ กิจกรรม หรือกระบวนการสำหรับการประสานและบูรณาการ การใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยการ ใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร จากคำจำกัดความนี้ สะท้อนให้เห็นว่า การจัดการหมายถึงการปฏิบัติที่อาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจเป็นผลผลิต บริการหรือความพึงพอใจ กระบวนการจัดการดังกล่าว ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation)

(อุทัย เลหาวิเชียร, 2544, น.112-113) สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบัน ตามแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการ

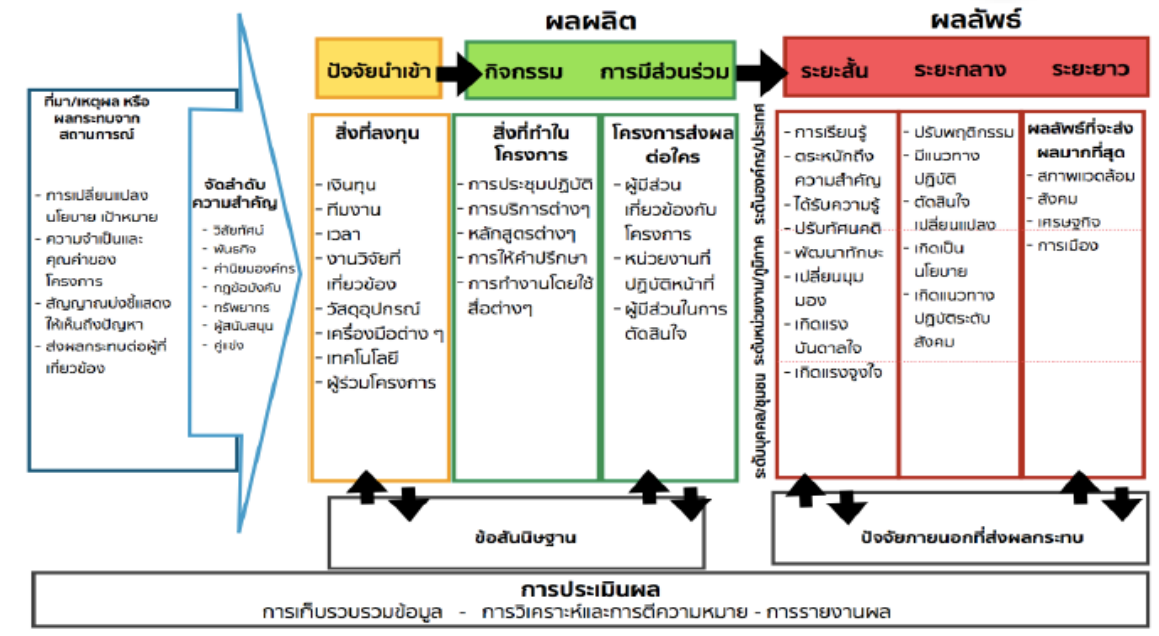
วัดทางด้านการเงินที่เป็นผล ของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ การสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตในการวัดผล ตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้น จะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด 2) ตัวชี้วัด (Performance Indication) หมายถึง ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่าเป้าหมายนั้น ๆ 4) แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) หมายถึง แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

บรรจง อมรชีวิน, 2557 กล่าวไว้ว่า การควบคุม การติดตามและการปิดโครงการเป็นภารกิจสำคัญของผู้จัดการโครงการ ระบบการติดตามผลงานโครงการจะต้องใช้วัดความคืบหน้าการดำเนินงานและผลงานโครงการเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ทั้งในเรื่องของกำหนดการดำเนินงาน งบประมาณ และคุณภาพของโครงการ

2. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลผลของการดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยทั่วไปมักจะมีวัตถุประสงค์หลักคือการแสวงหาแนวทางตัดสินใจต่อการดำเนินงานโครงการว่าดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และศึกษาว่าระหว่างดำเนินงานมีปัญหาอะไรที่ควรปรับปรุงแก้ไขหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้เรียนรู้ อะไรบ้างเกิดผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องหรือสิ่งแวดล้อมอย่างไรและทั้งนี้การประเมินโครงการจำเป็นต้องมีขั้นตอน และวิธีการที่ค่อนข้างเป็นวิทยาศาสตร์อาศัยเกณฑ์การตัดสินใจทั้งด้านปริมาณคุณภาพกลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานสถานที่ และบริบทที่เกี่ยวข้องมิใช่เป็นการตัดสินใจกันที่ “ใจ” แต่ควรเป็นการตัดสินใจตามเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การประเมินผลโครงการ หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ



ภาพที่ 3.1 แนวทางการประเมินผลตามแนวคิดของนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงาน

แหล่งที่มา: เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์กรยุคใหม่ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวข้อ การติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, รศ.ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร

3. แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ PDCA

การบริหารคุณภาพเป็นการจัดระบบการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานเป็นที่พึงพอใจสร้างความประทับใจและความมั่นใจแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก สามารถแบ่งระดับการดำเนินงานตามระดับบุคคลได้ 3 ระดับ

1. การบริหารคุณภาพ หมายถึง การกำหนดทิศทาง หรือแนวทางอย่างกว้าง ๆ ในการดำเนินการซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหารระดับสูงสุด
2. การจัดการคุณภาพ หมายถึง การนำนโยบายคุณภาพมากำหนดให้เป็นเป้าหมายคุณภาพจากนั้นจะต้องมีการกำหนดเป็นแผนคุณภาพ สำหรับกำหนดการดำเนินงานต่อไป ซึ่งจะเป็นภารกิจของผู้บริหารระดับรองลงมา
3. การดำเนินการให้เกิดคุณภาพ หมายถึง การดำเนินการปฏิบัติการให้ผลงานเป็นไปตามแผนคุณภาพ ซึ่งจะต้องมีการตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขรวมถึงการป้องกันปัญหาต่อไป

การดำเนินกิจกรรมหรือการบริหารจัดการการประกันคุณภาพการศึกษาจะประสบความสำเร็จและ เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องมีการนำหลักการบริหารการจัดการเชิงคุณภาพแบบต่อเนื่อง ตาม วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) หรือ PDCA มาจากคำภาษาอังกฤษ 4 คำ ได้แก่ Plan (วางแผน) Do (ลงมือ ปฏิบัติ) Check/Study (ตรวจสอบ/ศึกษากำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข) Act (เน้นให้มีการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องเป็นวงจร)

PDCA หมายถึง วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมามีวงจรมันเริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ประมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุง กระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการ ผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรมันเป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “**วงจรเดมมิ่ง**” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้นสามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรมจึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็น อักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ 4 คำคือ

P: Plan = วางแผน

D: DO = ปฏิบัติตามแผน

C: Check = ตรวจสอบ / ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์

A: Action = ปรับปรุงดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

ศ.ดร.จิระประภา อัครบวร, 2566 กล่าววว่า ในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องทำการวางแผน (Plan) แล้วถ่ายทอดไปยัง หน่วยงานและบุคลากรเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติ (Do) จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตามการจะ บรรลุแผนที่ได้วางไว้ หากขาดการติดตาม (Check) เพื่อมั่นใจได้ว่าทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ตั้งใจได้จริงหรือไม่ และรีบตรวจสอบอีกครั้ง (Act) เพื่อค้นหาวิธีการที่จะนำมาเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ดีขึ้น เพื่อไม่ให้องค์กรอาจเสียเวลาอย่างมากในการปฏิบัติงานที่อาจไม่ส่งผลต่อคุณค่าที่ตั้งใจ และ PDCA ยัง จัดเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพซึ่งเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดวิธีคิดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการพัฒนา ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการ และขั้นตอนที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผน โดยทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทาง เดียวกันทั่วทั้งองค์กร (Alignment) การวางแผนจึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของวิธีการทำงานต่าง ๆ ซึ่งมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะสามารถนำมาตรวจสอบได้ว่าการปฏิบัติ งานเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

(2) การนำไปปฏิบัติ (D.) เป็นขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยมีการศึกษา ข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่เป็นงานประจำอาจใช้การเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า ด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก อาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะ ปฏิบัติจริง นอกจากนี้การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการ และขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่ง จะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานใน ขั้นตอนต่อไป

(3) การตรวจสอบ (Check) เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเพื่อประเมินผลว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนได้ตลอดเวลา อันอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

(4) การนำผลมาปรับปรุง (Act) เป็นขั้นตอนที่ทำได้เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม หรืออาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานใหม่ ทั้งนี้ ผลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 3.2 : กระบวนการพัฒนาคุณภาพของ Shewhart ด้วย PDCA: Plan Do Check Act
แหล่งที่มา: จาก การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เพื่อการพัฒนางานองค์กร (หน้า 25), โดย จิรประภา อัครบวร, 2566, กรุงเทพฯ: บริษัท กรกนกการพิมพ์ จำกัด

เราใช้วงจร PDCA เพื่อการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกครั้งที่วงจรหมุนครบรอบก็จะเป็นแรงส่งให้หมุนในรอบต่อไป วิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงก็จะถูกจัดทำ เป็นมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานมีการพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด เราอาจเริ่มด้วยการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ก่อนที่จะก้าวไปสู่การปรับปรุงที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น และวงจร PDCA สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุก ๆ เรื่อง นับตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว เช่น การปรุงอาหาร การเดินทางไปทำงานในแต่ละวัน การตั้งเป้าหมายชีวิต การดำเนินงานในระดับบริษัท จนกระทั่งในระดับสถาบันการศึกษา หรือที่นำมาใช้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษา

สถาบันสนับสนุนให้ทุกคณะนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาระดับสากล (AACSB, EdPEX, AUN-QA TedQual) มาพัฒนาใช้กับการบริหารภายในคณะ/หลักสูตร รวมถึงส่งเสริมให้นาระบบคุณภาพอื่นๆ (ISO 9001 ISO 27000) มาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน และการนำค่านิยมการทำงานเชิงคุณภาพมาแรงคืให้ทุกคนใน NIDA ทำงานโดยคิดเชิงระบบที่เน้นผลลัพธ์ (Systems Thinking) ใช้ข้อมูลในการทำงาน

(Management by Fact) และมีการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (PDCA) เพื่อให้งานทุกงานในทุกๆ วัน มีการขับเคลื่อนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา สามารถมีข้อมูลในการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

ขอฝากแนวคิดที่เกี่ยวกับการทำงานคุณภาพ โดยขอนำสิ่งที่ได้รับการชี้แนะจาก ศ.ดร.จิระประภา อัครบวร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มาฝากไว้โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

“จากวางแผน	ลงมือทำ	แล้วตรวจสอบ
สำรวจรอบ	มาปรับปรุง	มุ่งสร้างสรรค์
คิดเชิงระบบ	มุ่งผลลัพธ์	นับอนันต์
เอาผลนั้น	มาจัดการ	ตามความจริง”

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ PDCA สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

4. แนวทางการดำเนินการในการตรวจสอบโครงการ

บรรจง อมรชีวิน, 2557 กล่าวว่า แนวทางการดำเนินการในการตรวจสอบโครงการเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การตรวจสอบเป็นไปด้วยสัมฤทธิ์ผล มีวิธีการกล่าวโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจร่วมกันว่าปรัชญาการตรวจสอบไม่ใช่การตามล่าหาความผิด
2. ไม่ควรวิจารณ์ให้ความเห็นพุ่งตรงไปยังบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
3. กิจกรรมการตรวจสอบจะต้องให้ความใส่ใจอย่างมากต่ออารมณ์ความรู้สึกของตนและปฏิริยาการตอบโต้ ต้องลดในเชิงการมุ่งร้ายลงให้มากที่สุด
4. ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญ อะไรที่เป็นความเห็นของบุคคล ส่วนตัวหรือที่รับฟังมาต้องระบุให้แน่ชัดต่างออกไปจากข้อมูลจริง
5. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในเรื่องที่ตรวจสอบโครงการและการอนุญาตให้ผู้ตรวจสอบเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นได้
6. วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบไม่ใช่เพื่อกล่าวโทษ ฟ้องร้องใครแต่จะทำให้เกิดการเรียนรู้บทเรียนที่ผ่านมามันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการใช้ทรัพยากรต่อไป โดยจะต้องดำเนินการอย่างเป็นมิตร ด้วยความร่วมมือและลดความกังวลลงด้วย
7. การตรวจสอบต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยเร็วอย่างสมเหตุ สมผล
8. หัวหน้าทีมผู้ตรวจสอบควรได้รับโอกาสเข้าพบผู้บริหารระดับสูงที่เหนือกว่าผู้จัดการโครงการ



กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เนื้อหาในบทที่ 4 กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

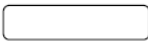
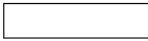



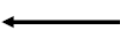
4.1) แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow)

4.2) รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ชัดเจนและละเอียดมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้จัดทำได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายของแผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow) ไว้ดังตารางดังต่อไปนี้

แผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)

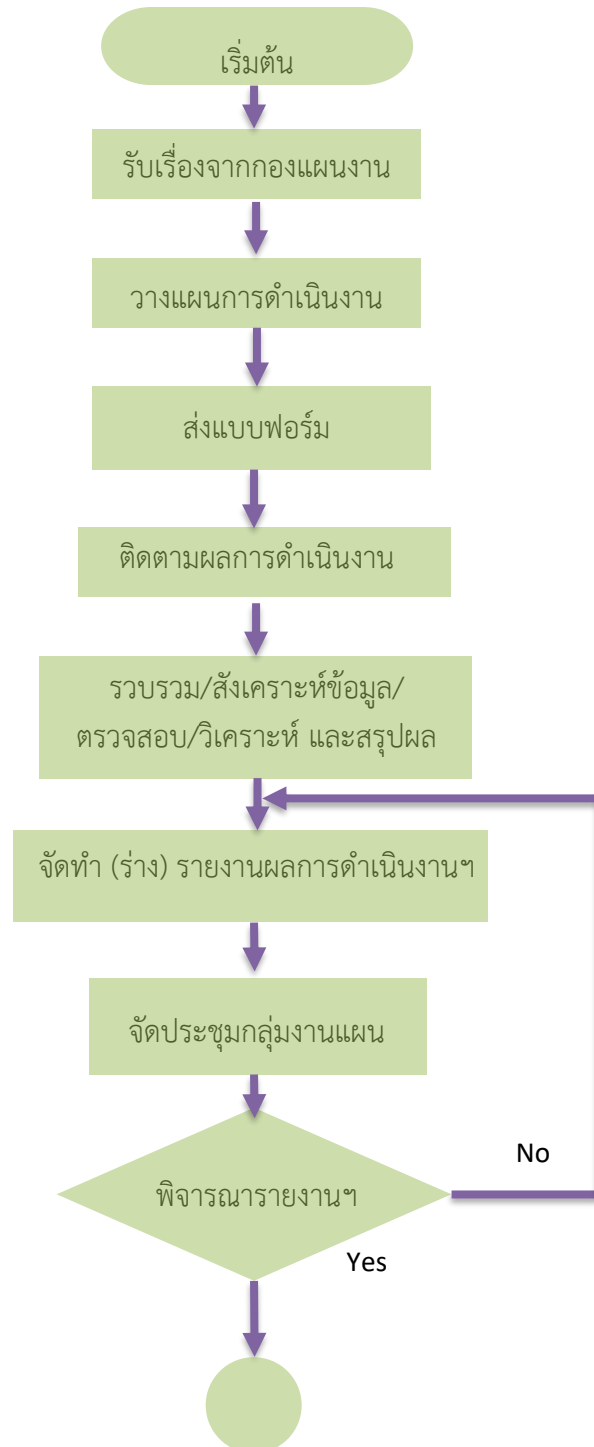
การใช้สัญลักษณ์ เป็นการใช้สัญลักษณ์รูปแบบต่าง ๆ มาเรียงต่อกันเป็นแผนภาพเพื่อสื่อสารให้ผู้ที่พบเห็นเข้าใจตรงกัน ดังตัวอย่าง

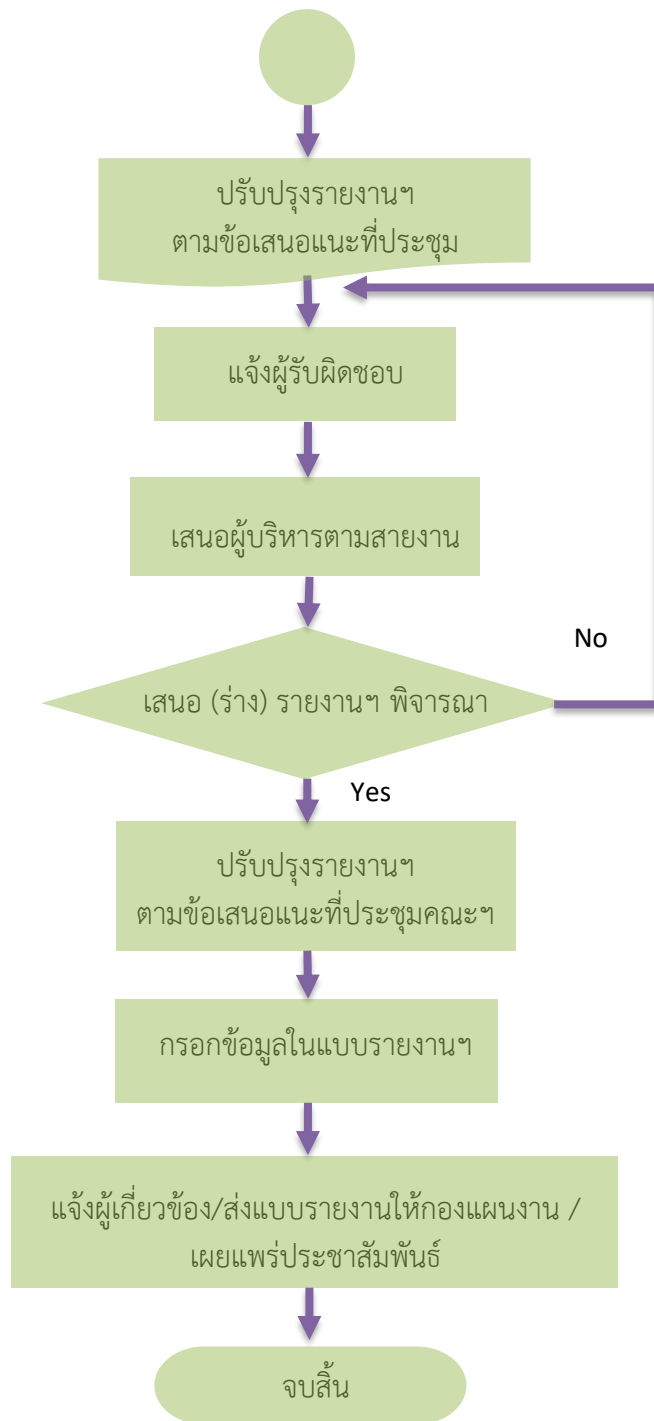
รูปภาพสัญลักษณ์	ความหมายของสัญลักษณ์
	เริ่มต้นหรือจบ Flow Chart (Start or Stop)
	กระบวนการ (Process)
	ส่วนนำเข้าข้อมูลหรือแสดงผลข้อมูล (Input or Output)
	การตัดสินใจ (Decision)
	จุดเชื่อมต่อ (Connector)
	ทิศทางการทำงาน (Direction of Flow)

ภาพที่ 4.1 การใช้สัญลักษณ์

ที่มา: คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Manual) สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ธันวาคม 2557

ภาพรวมแผนผังขั้นตอนของกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย **4.1) แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow)**





4.2 แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow) แสดงรายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	กระบวนการ	รายละเอียด	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม และบันทึก	กฎระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง
1.	<p>เริ่มต้น</p> <p>รับเรื่อง จากกองแผนงาน</p>	กองแผนงานส่งบันทึกขอให้คณะ รายงานผลการดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ประจำปี งบประมาณของหน่วยงาน	กองแผนงาน	มีนาคม กันยายน	บันทึกข้อความ	-แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ -แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณของ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2.	วางแผน การดำเนินงาน	-จัดเตรียมรายละเอียดโครงการ ทั้งหมด (โครงการ งบประมาณ ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้รับผิดชอบ) -ศึกษาระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ -ประสานงานกับกลุ่มงานการเงิน และพัสดุเพื่อขอยอดเบิกจ่าย โครงการที่ดำเนินการแล้ว -- กรอกรายละเอียดลงใน แบบฟอร์มการติดตามผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการ ตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน -นักวิชาการเงินและ พัสดุ	มีนาคม	แบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 25XX - แบบฟอร์มการติดตามผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัด โครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)	- หลักเกณฑ์การเบิกจ่าย งบประมาณงบเงินอุดหนุน ประเภทเงินอุดหนุนเฉพาะ กิจตามหลักเกณฑ์ของ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง -ระเบียบสถาบันบัณฑิตพัฒ นบริหารศาสตร์ว่าด้วย เงินทุนคณะ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2561

ขั้นตอน	กระบวนการ	รายละเอียด	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม และบันทึก	กฎระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง
3.	ส่งแบบฟอร์ม	ส่งแบบฟอร์มติดตามผลการดำเนินงานโครงการ ผ่าน 2 ช่องทาง หมายถึง 1. แจ้งอีเมลไปให้ผู้รับผิดชอบโครงการฯ และ 2. ผ่านที่ประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนาจการบริหารงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	มีนาคม กันยายน	- แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)	-แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template) -โครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ
4.	ติดตาม ผลการดำเนินงาน	รวบรวมผลการดำเนินจากแบบฟอร์มสรุป PDCA Template งานใส่แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน -ผู้รับผิดชอบโครงการที่ได้รับมอบหมายตามตัวชี้วัด -ที่ประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนาจการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มีนาคม ตุลาคม	-Email: แจ้งผู้รับผิดชอบโครงการ -หนังสือเชิญประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนาจการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ -รายงานการประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนาจการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
5.	รวบรวม/ส่งวิเคราะห์ข้อมูล/ ตรวจสอบ/วิเคราะห์ และสรุปผล	รวบรวม/ส่งวิเคราะห์ข้อมูล/ตรวจสอบ/วิเคราะห์ และสรุปข้อมูลผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน/ 12 เดือน จากผู้รับผิดชอบโครงการที่ได้รับมอบหมายมา	-นักวิเคราะห์นโยบายและแผน -นักวิชาการเงินและพัสดุ -ผู้รับผิดชอบโครงการ	เมษายน ตุลาคม	แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	

ขั้นตอน	กระบวนการ	รายละเอียด	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม และบันทึก	กฎระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง
		ตรวจสอบ วิเคราะห์และสรุปผล การดำเนินงาน				
6.	จัดทำ (ร่าง) รายงาน ผลการดำเนินงานฯ	จัดทำ (ร่าง) รายงานผลการดำเนิน โครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	แบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	
7.	จัดประชุม กลุ่มงานแผน	จัดประชุมกลุ่มงานแผนพิจารณา ร่างรายงานผลการดำเนินโครงการ ที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน -ผู้อำนวยการกอง อำนวยการ บริหารงานคณะ -คณบดี	เมษายน ตุลาคม	แบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	
8.	พิจารณารายงานฯ	กลุ่มงานแผนพิจารณารายงานผล การดำเนินโครงการที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปี งบประมาณ รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน และนำเสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการประจำคณะหรือที่ ประชุมคณะ	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	แบบฟอร์มรายงานผลการ ดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน	

ขั้นตอน	กระบวนการ	รายละเอียด	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม และบันทึก	กฎระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง
9.	ปรับปรุงรายงานฯ ตามข้อเสนอแนะที่ประชุม	นำข้อเสนอแนะจากที่ประชุมแจ้ง ผู้รับผิดชอบโครงการฯ รับทราบ และดำเนินการต่อไป	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน -เจ้าหน้าที่บริหารงาน ทั่วไปที่รับผิดชอบ การประชุมคณะฯ	เมษายน ตุลาคม	วาระการประชุม เอกสาร ประกอบการประชุม และ รายงานการประชุม (มติ)	
10.	แจ้งผู้รับผิดชอบ	ประสานงานกับผู้รับผิดชอบ โครงการและจัดทำรายงานผลการ ดำเนินโครงการที่ตอบสนอง ยุทธศาสตร์ของสถาบัน รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน ที่ผ่านความ เห็นชอบจากที่ประชุมหน่วยงาน เรียบร้อยแล้ว ส่งกองแผนงาน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน -ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เมษายน ตุลาคม	รายงานการประชุม/ สรุปผล	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน
11.	เสนอผู้บริหาร ตามรายงาน	นำส่งให้ผู้บริหารคณะพิจารณา ตามลำดับชั้น ประกอบด้วย นำเสนอผ่านผู้อำนวยการกอง อำนวยการบริหารงานคณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ รองคณบดี ฝ่ายวางแผนและพัฒนาคณะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อน นำเสนอที่ประชุมคณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	รายงานการประชุม/ สรุปผล	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน

ขั้นตอน	กระบวนการ	รายละเอียด	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	แบบฟอร์ม และบันทึก	กฎระเบียบข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง
12.	เสนอ (ร่าง) รายงานฯ พิจารณา	เสนอ (ร่าง) รายงานฯ พิจารณา	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	รายงานการประชุม/ สรุปผล	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน
13.	ปรับปรุงรายงานฯ ตามข้อเสนอแนะ ที่ประชุมคณะฯ	จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน/ 12 เดือน ที่ผ่าน ความเห็นชอบจากที่ประชุม หน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ส่งกอง แผนงาน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน -ผู้ที่เกี่ยวข้อง	เมษายน ตุลาคม	รายงานการประชุม/ สรุปผล	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน
14.	กรอกข้อมูล ในแบบรายงานฯ	กรอกข้อมูลให้สมบูรณ์ในรายงาน ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีให้จากกอง แผนงานรายงานผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	- รายงานผลการติดตามผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัด ในแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน
15.	แจ้งผู้เกี่ยวข้อง/ส่งแบบ รายงานให้กองแผนงาน / เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	จัดทำบันทึกส่งรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีให้จากกองแผนงาน รายงานผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน จากทุก หน่วยงาน	-นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน	เมษายน ตุลาคม	- รายงานผลการติดตามผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัด ในแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี	-แบบฟอร์มการรายงานผล การดำเนินโครงการที่ ตอบสนองยุทธศาสตร์ของ สถาบัน

กิจกรรม/แผนปฏิบัติงาน/ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

คณะได้กำหนดให้มีระบบและกลไกในการควบคุม กำกับติดตาม และประเมินผล ดำเนินงานตามแผนโดยมีกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (กำหนดระบบและกลไกในการติดตาม หน่วยงานรวบรวมผลการดำเนินงาน) คณะมีระบบติดตามผลการดำเนินงาน มีการกำหนดแบบฟอร์ม (PDCA Template) ครอบคลุมระยะเวลา รูปแบบในการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งจัดทำโดยคณะทำงานขับเคลื่อนระบบ EdPEX ทำหน้าที่ดำเนินงานเพื่อพัฒนาคณะให้ได้การรับรองมาตรฐานการศึกษาในระดับสากลตามเกณฑ์ EdPEX (Education Criteria for Performance Excellence) และเพื่อให้การดำเนินงานของคณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ คณะมีคณบดีปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตามผลดำเนินงานโครงการตามแผนกลยุทธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

รายเดือน ผ่านการประชุมดังนี้

- ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมทุกวันจันทร์ที่ 2 และ 4 ของทุกเดือนตามกำหนดระยะเวลา)
- ประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะ (ปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมเดือนละครั้ง)

รอบ 6 เดือน

- ในทุกเดือนมีนาคมของทุกปี คณะจะจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการประจำปี

รอบ 12 เดือน



- ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งปัจจุบันกำหนดให้มีการประชุมทุกวันจันทร์ที่ 2 และ 4 ของทุกเดือนตามกำหนดระยะเวลา)

จากรายละเอียดของขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานข้างต้นเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจกระบวนการมากยิ่งขึ้นขอแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ จำนวน 15 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: รับเรื่องจากกองแผนงาน

กองแผนงานส่งบันทึกขอใ้รายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ของหน่วยงานในช่วงเดือนมีนาคม และรอบ 12 เดือนในช่วงเดือนกันยายน ของทุกปี

ตัวอย่าง บันทึกข้อความจากกองแผนงาน

	<h3>บันทึกข้อความ</h3>
ส่วนงาน.....กองแผนงาน.....กลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์..... โทร. ๓๓๓๖๖.....	
ที่.....อว.๓๓๐๓๗/๐๗๖.๓๓๖๓..... วันที่..... ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๕.....	
เรื่อง.....รายงานผลการดำเนินงานโครงการที่สนับสนุนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รวม ๖ เดือน และโครงการฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่ขอขยายระยะเวลาดำเนินการ.....	
เรียน ราชบัณฑิตยสถาน	
<p>ตามที่ ที่ประชุมสภาสถาบัน ครั้งที่ ๖/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๔ มีมติอนุมัติแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และสถาบันได้ถ่ายทอดแผนดังกล่าวลงสู่การปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ หน่วยงานมีโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่ขอขยายระยะเวลาดำเนินการ นั้น</p> <p>สถาบันมอบหมายให้กองแผนงานติดตามผลการดำเนินงานโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ตั้งนั้น กองแผนงานขออนุเคราะห์หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบ ๖ เดือน (๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๕) และโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ที่หน่วยงานขอขยายระยะเวลาดำเนินการ ลงในแบบฟอร์มโดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ <i>SharePoint/ กองแผนงาน/ กลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์/ แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ รอบ ๖ เดือน</i> และขอให้ส่งข้อมูลดังกล่าวให้กองแผนงาน ภายในวันพฤหัสบดีที่ ๗ เมษายน ๒๕๖๕ พร้อมส่งไฟล์ข้อมูล E-mail : nut.d@nida.ac.th เพื่อรวบรวมและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันด้านการวางแผนและประเมินผลเพื่อพิจารณา และรายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตัวชี้วัดที่ ๔ “การเปิดเผยข้อมูล” ต่อไป</p> <p>จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา จะขอบคุณยิ่ง</p> <div style="text-align: center;"> (นายสมภพ มุขัมหมัด) ผู้อำนวยการกองแผนงาน</div>	

ภาพที่ 4.2 บันทึกข้อความจากกองแผนงาน

ขั้นตอนที่ 2: วางแผนการดำเนินงาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนวางแผนการดำเนินงาน ประสานงานกับนักวิชาการเงินและพัสดุ กลุ่มงานการเงินและพัสดุเพื่อขอยอดเบิกจ่ายงบประมาณในรอบ 6 เดือน/รอบ 12 เดือน สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการรายงานส่งให้กับผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ โครงการที่ดำเนินการแล้ว จากระบบ MIS : Management Information System ของสถาบัน รวมถึงศึกษาการดำเนินการในโครงการทั้งหมด จัดเตรียมรายละเอียดโครงการ ประกอบด้วย

โครงการ => ดำเนินการแล้ว อยู่ระหว่างการดำเนินการ ยังไม่ได้ดำเนินการ

งบประมาณ => เบิกจ่ายแล้ว อยู่ระหว่างการดำเนินการ ยังไม่ได้ใช้งบประมาณ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้รับผิดชอบ => ใครเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และใครเป็นผู้รับผิดชอบรอง
แล้วนำรายละเอียดกรอกรายละเอียดลงในแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)

นอกจากนี้ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนต้องศึกษาแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน/รอบ 12 เดือน เพื่อดูความต้องการของสถาบันในแต่ละครั้งที่ได้รับบันทึกจากกองแผนงานอย่างละเอียดก่อนการดำเนินการในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3: ส่งแบบฟอร์ม

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผนส่งแบบฟอร์มการติดตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template) ในช่วงเดือนมีนาคมและกันยายน ของทุกปี ให้กับผู้รับผิดชอบโครงการตามแผนกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังภาพ 4.

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ติดตามผลการดำเนินงานผ่าน 2 ช่องทาง หมายถึง 1. แจ้งอีเมลไปที่ผู้รับผิดชอบโครงการฯ และ 2. ผ่านที่ประชุมกองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตัวอย่าง ข้อความการแจ้งติดตามผลการดำเนินงานผ่านอีเมล

จาก: อีเมลนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ส่ง: วัน-เวลา

ถึง: อีเมลผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อเรื่อง: ติดตาม PDCA โครงการตามแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ 25XX รอบ X เดือน

เรียน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการประจำปีงบประมาณ 25XX

สิ่งที่ส่งมาด้วย:

1. โครงการตามแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ XXXX + กำหนดผู้รับผิดชอบ
2. PDCA Template
3. ตัวอย่าง การกรอก PDCA

เนื้อหาในอีเมล ควรมีรายละเอียดประกอบด้วย

- โครงการที่รับผิดชอบ (โปรดระบุ)
- ผู้รับผิดชอบ (โปรดระบุ)
- จำนวนงบประมาณ (โปรดระบุ)
- จำนวนงบประมาณใช้ไป (โปรดระบุ) ถ้ามี

จากมติที่ประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะฯ ขอติดตาม PDCA โครงการตามแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ 25XX รอบ X เดือน แจ้งกำหนดการส่งดังนี้ค่ะ

- PDCA ประจำปี XXXX กำหนดส่งวันที่ 23 เมษายน 25XX
- โดยส่งข้อมูลกลับมาที่ชื่อนักวิเคราะห์นโยบายและแผน
- เพื่อรวบรวม

หมายเหตุ: ทั้งนี้ PDCA ต้องผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ผู้รับผิดชอบด้วยค่ะ

ลงชื่อ


นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

กลุ่มงานแผนและพัฒนา

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สพบ.

ภาพที่ 4.3 ข้อความการแจ้งติดตามผลการดำเนินงานผ่านอีเมล

ตัวอย่าง วาระการประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วาระการประชุม คณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครั้งที่ 7/2564 วันจันทร์ที่ 24 พฤษภาคม พ.ศ. 2564 เวลา 09.30 น. Online ผ่าน Microsoft Teams	
เรื่องที่ 1	เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา <ol style="list-style-type: none">1.1 การขอทุนวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์อาคินตุกะ1.2 ทหารเรือการยกเลิกจัดกิจกรรมทำบุญคณะวันครบรอบวันสถาปนาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 14 มิถุนายน 2564 เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-191.3 การจัดโครงการ HRD Intelligence and HRD Research day ประจำปี 2564 วันเสาร์ที่ 10 กรกฎาคม 2564 (กลุ่มงานการศึกษา)1.4 คัดเลือกหัวข้อวิชาการค้นคว้าอิสระ ปีการศึกษา 2564 (กลุ่มงานการศึกษา)1.5 นักศึกษาฝึกปฏิบัติงาน ภาค 3/2563 (กลุ่มงานการศึกษา)
เรื่องที่ 2	รับรองรายงานการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 6/2564 วันจันทร์ที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2564 มีสไลด์แนบ
เรื่องที่ 3	เรื่องแจ้งเพื่อทราบ <ol style="list-style-type: none">3.1 ตารางเปรียบเทียบประกาศสถาบัน ฯ เรื่อง หลักเกณฑ์ของวารสารทางวิชาการ และการประชุมวิชาการ สำหรับการเผยแพร่ผลงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาเพื่อขอสำเร็จการศึกษา หลักสูตรระดับปริญญาเอกและหลักสูตรระดับปริญญาโท (ฉบับเดิมกับฉบับใหม่) กลุ่มงานการศึกษา3.2 สป.อว. แจ้งสำนักงาน ก.ค.ศ. รับรองคุณสมบัติหลักสูตรการจัดการมหบัณฑิต สาขาวิชานวาระผู้นำการจัดการและนวัตกรรม (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2560)3.3 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา ปีการศึกษา 2564 (กลุ่มงานการศึกษา)3.4 กำหนดการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ภาคพิเศษ หลักสูตร HROD ปีการศึกษา 2564 วันเสาร์ที่ 19 มิถุนายน 2564 (กลุ่มงานการศึกษา)3.5 รับสมัครนักศึกษาช่วยเหลือนักศึกษา ภาค 3/2563 (กลุ่มงานการศึกษา)3.6 ตารางสอนภาค 3/2563 (กลุ่มงานการศึกษา)3.7 การรายงานผลโครงการ ผลคอกออก Tools (รศ.วาสิตา)
เรื่องที่ 4	เรื่องสืบเนื่อง <ol style="list-style-type: none">4.1 วารสาร HROD (ศ.กัลยาณี)4.2 HRD TALKs 30 ยิ่งแจ้ว WE SHARE + 1 (รศ.นันทา และ รศ.อรนุช)4.3 การประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตรและระดับคณะ (รศผ.)4.4 การติดตามแผนพัฒนาคุณภาพของคณะ (รศผ.)4.5 หลักสูตร HROD (รศ.วาสิตา) 4.6 หลักสูตร LMI (รศ.จุฑามาศ)4.7 หลักสูตรปริญญาเอก (นานาชาติ) รศ.วิชัย4.8 หลักสูตรปริญญาเอก HODI (ศ.จирประภา)4.9 การจัดงานฉลองครบรอบ 30 ปีคณะในปี 2564
เรื่องที่ 5	เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

ภาพที่ 4.4 วาระการประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน

ตัวอย่าง วาระการประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<p>วาระการประชุม เจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานฯ ครั้งที่ X/25XX วันพุธที่ 1 มีนาคม 25XX เวลา 15.00 น. ณ ห้องประชุมชั้น 1</p>	
เรื่องที่ 1	เรื่องแจ้งเพื่อทราบ
	1.1 งานประกันคุณภาพ (ติดตาม PDCA)
	1.2 งานสัมมนา HROD TALK
	1.3 งานสัมมนา Leadership CIRCLE
	1.4 การนำเสนอตัวชี้วัด (เป้าหมายการปฏิบัติงาน)
เรื่องที่ 2	รับรองรายงานการประชุม
	2.1 รับรองรายงานการประชุม ครั้งที่ X/25XX
เรื่องที่ 3	เรื่องสืบเนื่อง
	3.1 การ Back up ข้อมูลของเจ้าหน้าที่
	3.2 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
เรื่องที่ 4	เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
	4.1 ผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน ครั้งที่
	4.2 สวัสดิการบุคลากรของคณะฯ
	4.3 การแต่งกายในการมาปฏิบัติงานในเวลาราชการ
	4.4 ใบเซ็นชื่อค่าบรรยาย
เรื่องที่ 5	เรื่องอื่น ๆ

ภาพที่ 4.5 วาระการประชุมเจ้าหน้าที่กองอำนวยการบริหารงานคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน

ตัวอย่าง แบบฟอร์มการติดตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์ของโครงการ	การสนับสนุนวิสัยทัศน์พันธกิจตัวชี้วัดของคณะ	ช่วงเวลาดำเนินโครงการ	กลุ่มเป้าหมายของโครงการ	เกณฑ์การประเมินผลโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ	การเรียนรู้จากการดำเนินโครงการ (ของผู้ปฏิบัติงาน)	การเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการดำเนินการ
(ระบุชื่อโครงการ)	(ระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการดำเนินการโครงการนี้ โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของคณะที่กำหนดไว้)	(โครงการนี้ดำเนินการเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์พันธกิจ ตัวชี้วัดในด้านใด) *** พิจารณาได้จากเส้นสมมติ	(ระบุระยะเวลาตามเอกสารขออนุมัติ)	(ระบุกลุ่มเป้าหมายของโครงการ โดยระบุว่าโครงการนี้เป็นการดำเนินการกับคนกลุ่มใด)	(กำหนดและระบุเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ)	(รายงานผลการดำเนินการโครงการโดยพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ครบถ้วน)	(วิเคราะห์และระบุสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากการดำเนินโครงการอย่างชัดเจน และระบุกรอบเวลาที่ชัดเจนในการนำผลการดำเนินโครงการมารายงานและวิเคราะห์)	(ระบุการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานอันเกิดจากการเรียนรู้จากการดำเนินการในครั้งก่อน)
P	P	P	D	D	C	C	A	A

ภาพที่ 4.6 แบบฟอร์มการติดตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template)

ขั้นตอนที่ 4: ติดตามผลการดำเนินงาน

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ทำหน้าที่ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานที่ได้รับจากผู้รับผิดชอบโครงการฯ คอยให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ตอบคำถาม สนับสนุน ผู้รับผิดชอบโครงการฯ ช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สำหรับขั้นตอนนี้นักวิเคราะห์นโยบายและแผนควรตั้งเวลาติดตามให้ส่งก่อนกำหนด เพื่อจะได้มีเวลาทวงถามกรณีที่มีผู้รับผิดชอบโครงการฯ ยังไม่ดำเนินงาน จะทำให้ งานไม่ล่าช้า

ขั้นตอนที่ 5: รวบรวม/สังเคราะห์ข้อมูล/ตรวจสอบ/วิเคราะห์ และสรุปผล

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำผลการดำเนินงานที่รวบรวมจากผู้รับผิดชอบโครงการฯ ส่งกลับมารวบรวม มาตรวจสอบ วิเคราะห์แล้วสรุปข้อมูลผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template) ไฟล์ Excel บันทึกลงในแบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ในเดือนเมษายน และ แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ในเดือนตุลาคม โดยคำนึงถึงความครบถ้วนของข้อมูล ระยะเวลาที่ได้รับข้อมูลจากผู้รับผิดชอบโครงการตามแผนกลยุทธ์ โดยมี รายละเอียดดังภาพ 4.4

ตัวอย่าง แบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์

โครงการ	งบประมาณ	ใช้ไป	PDCA	ผู้รับผิดชอบอาจารย์	ผู้รับผิดชอบเจ้าหน้าที่
1. โครงการสนับสนุนการวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้และผลงานวิจัยของคณะ	100,000	-	PD	รองวิชาการ+NS	Sujttrapa
2. โครงการจัดทำ "วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร"	200,000	82,442.88	PD	KS	Watcharee
3. โครงการ HRD Intelligence and Research Day	200,000	-	P	NS+OP	Pilaiwan + Patrawadee
4. โครงการ ประเมิน พัฒนาและประชาสัมพันธ์หลักสูตรการเรียนการสอน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	50000	203,887.37	PD	Sponsorship WNy	Nisarat
	75000			- Ph.D. (Inter) WU	Wanida
	126000			- HRD NS	Patrawadee
	135000			- Ph.D. (สื่อสาร) KS	Suppakorn
	180000			- LMI JK	Busarin
5. โครงการ Citizenship and Professionalism	200,000	16,943.16	PD	WU	Monthathip+ Amornrat
6. โครงการ HRD TALK (Theory and Application Linking Knowledge)	200,000	22,443.07	PD	WU	Wanwisa
7. โครงการประชุมงานชาติ (AHRD 2018)	200,000	135,215.00	PD	รองวิชาการ	Thamronk+Nisarat
8. โครงการสัมมนาแผนประจำปี	100,000	33,930.00	P	DS	Wanwisa
9. โครงการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	600,000	36,750.00	PD	CA + DS + WB	Wanwisa+Sujttrapa
10. โครงการจัดการความรู้ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	100,000	100,000.00	PD	CA + SK	Sujttrapa
11. โครงการปรับปรุง พัฒนา และดูแลเว็บไซต์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	100,000	96,300.00	PD	BJ	Sujttrapa
รวม 11 โครงการ	2,566,000				

ภาพที่ 4.7 แบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 6: จัดทำ (ร่าง) รายงานผลการดำเนินงาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำข้อมูลที่ได้รับจากแบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดโครงการตามแผนกลยุทธ์ (PDCA Template) ที่ได้รับกลับคืนมาจากผู้รับผิดชอบโครงการ นำมาจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ในเดือนเมษายน และ ร่างรายงานรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ในเดือนตุลาคม มาบันทึกลงเป็นฉบับร่างลงในแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX รอบ 6 เดือน /รอบ 12 เดือน

ตัวอย่าง แบบฟอร์มจากกองแผนงาน
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 6 เดือน
(1 ตุลาคม 2564 - 31 มีนาคม 2565) ของคณะพัฒนาศึกษาทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ย่อย	โครงการ	รายละเอียดของโครงการ	ผลการดำเนินโครงการ (รอบ 6 เดือน)	งบประมาณที่ใช้จ่าย	หมายเหตุ
XX	XX	- โครงการ XX	- วัตถุประสงค์ของโครงการ : - แผนการดำเนินงาน : - ประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ : - งบประมาณที่ได้รับ :	1) กรุณาเลือกผลการดำเนินโครงการที่ท่านได้ดำเนินการโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องต่อไปนี้ <input type="checkbox"/> 1) ดำเนินการแล้วเสร็จ <input type="checkbox"/> 2) อยู่ระหว่างดำเนินการ <input type="checkbox"/> 3) ยังไม่ได้ดำเนินการ 2) โปรดระบุรายละเอียด หรือปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ให้ครบถ้วน 2.1) ผลการดำเนินงาน : 2.2) ปัญหา/อุปสรรค : 2.3) ข้อเสนอแนะของการดำเนินโครงการ (ในกรณีที่ดำเนินการแล้วเสร็จ) :	- จำนวน งบประมาณที่ใช้ จ่ายจริง บาท รายละเอียด งบประมาณที่ใช้ ดำเนินงาน ดังนี้ 1..... จำนวน บาท	

ขั้นตอนที่ 7: จัดประชุมกลุ่มงานแผน

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นัดประชุมกลุ่มงานแผนซึ่งประกอบไปด้วยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้อำนวยการกองอำนาจการบริหารงานคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปัจจุบันเป็นคณบดี) เพื่อพิจารณาร่างรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน /ร่างรายงานรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ร่วมกัน (ในบางครั้งขั้นตอนนี้ อาจจัดทำแบบไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อาทิเช่น ส่งเมลเวียนเพื่อพิจารณา)

ขั้นตอนที่ 8: พิจารณารายงานฯ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำข้อมูลเสนอที่ประชุมพิจารณาร่างรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ในเดือนเมษายน และ ร่างรายงานรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ในเดือนตุลาคม ที่ผ่านการวิเคราะห์และสรุปผล นำเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาร่วมกันเพื่อขอข้อเสนอแนะและแก้ไขปรับปรุงรายละเอียดในแต่ละโครงการก่อนนำเสนอผ่านที่ประชุมกองอำนาจการบริหารงานคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต่อไป กรณีมีข้อเสนอแนะ ให้แก้ไขปรับปรุงข้อมูล แจ้งต่อผู้เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการต่อไปกับไปขั้นตอนที่ 6

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงรายงานฯ ตามข้อเสนอแนะที่ประชุม

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน รับเรื่องจากที่ประชุมกองอำนาจการบริหารงานคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน /รายงานรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน

ขั้นตอนที่ 10: แจ้งผู้รับผิดชอบ

กรณีมีข้อเสนอแนะ ให้แก้ไขปรับปรุงข้อมูล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ต้องแจ้งกลับไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/ผู้รับผิดชอบรับทราบและดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนที่ 11: เสนอผู้บริหารตามสายงาน

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำร่างรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ในเดือนเมษายน/ร่างรายงานรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ในเดือนตุลาคม ที่ผ่านการวิเคราะห์และสรุปผล นำส่งให้ผู้บริหารคณะกรรมการพิจารณาตามลำดับชั้น ประกอบด้วย นำเสนอผ่านผู้อำนวยการกองอำนาจการบริหารงานคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 12: เสนอ (ร่าง) รายงานฯ พิจารณา

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำร่างรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน /ร่างรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ที่ผ่านการพิจารณาตามสายงาน ส่งข้อมูลให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปซึ่งดูแลงานประชุมของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปบรรจุเป็นวาระประชุมพร้อมจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมเพื่อนำเสนอที่ประชุมคณะฯ โดยรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปัจจุบันเป็นคณบดี) เป็นผู้นำเสนอให้ที่ประชุมพิจารณาต่อไปเสนอที่ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พิจารณาอนุมัติ หากไม่อนุมัติให้ดำเนินการปรับแก้ไขตามมติประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ไปดำเนินการใหม่ตามขั้นตอนที่ 8

ขั้นตอนที่ 13: ปรับปรุงรายงานฯ ตามข้อเสนอแนะที่ประชุมคณะฯ

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำข้อมูลจากมติที่ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กรณีมีข้อเสนอแนะ ให้แก้ไขปรับปรุงข้อมูล แจ้งต่อผู้เกี่ยวข้องรับทราบและดำเนินการต่อไปกับไปขั้นตอนที่ 10

ขั้นตอนที่ 14: กรอกข้อมูลในแบบรายงานฯ


คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน ในเดือนเมษายน และ รายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ในเดือนตุลาคม ฉบับสมบูรณ์ ที่ผ่านการปรับปรุง แก้ไขเรียบร้อยแล้ว โดยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน


ขั้นตอนที่ 15: แจ้งผู้เกี่ยวข้อง/ส่งแบบรายงานให้กองแผนงาน/เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

คณะโดยนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นำส่งรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน /รายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ รอบ 12 เดือน ที่ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไปยังกลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์ กองแผนงาน ผ่านทางอีเมลผู้รับผิดชอบตามที่ระบุในบันทึกข้อความ โดยสำเนาถึงผู้บริหารตามสายงานพิจารณา ประกอบด้วยผู้อำนวยการกองอำนวยการบริหารงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปัจจุบันเป็นคณบดีคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ตัวอย่าง การส่งอีเมลเรื่องรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX (รอบ 6 เดือน)

ขอส่งรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รอบ 6 เดือน 📎 1 ▾

 Wanwisa Somwat
พทศ 8/4/2021 12:48
ถึง: nut.d@nida.ac.th
สำเนาถึง: อ.บงกช เจนจรัสสกุล; office สงคราม ไชยแก้ว

 คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร...
52 กิโลไบต์ ▾

เรียน ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ตามหนังสือ กองแผนงาน ขอให้คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งขอรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 รอบ 6 เดือน นั้น

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้วตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และดำเนินการต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ
วรรณวิสาข์ สมวัฒน์ (เอ๊ะ)
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ, SHRD NIDA

ภาพที่ 4.8 การส่งอีเมลเรื่องรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX (รอบ 6 เดือน)



ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และการพัฒนางาน

เนื้อหาในบทที่ 5 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนางาน และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

1. จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการพบว่าผู้รับผิดชอบขาดการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบส่งผลให้ไม่สามารถติดตามและประเมินผลได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ไม่นำระบบ PDCA มาใช้ในการดำเนินโครงการ ทำให้การทำงานยังคงเป็นแบบเดิมที่เคยทำมา ทำให้ไม่เกิดการพัฒนางานและปรับลดกระบวนการทำงานที่ไม่สำคัญ หรือซ้ำซ้อน
2. จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ พบว่า มีโครงการบางโครงการตั้งงบประมาณไว้แต่ไม่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือดำเนินการเบิกจ่ายไปแล้วเพียงเล็กน้อย ยังคงเหลืองบประมาณจำนวนมาก
3. ในบางกรณีนั้นมีสถานการณ์เฉพาะหน้าเกิดขึ้นทำให้องค์กรต้องปรับตัวหรือปรับแผนการดำเนินการโครงการโดยทันที หากแต่ระบบการเบิกจ่ายตามระเบียบข้อบังคับนั้นกำกับไว้ทำให้ไม่สามารถดำเนินการในลักษณะเฉพาะหน้าที่ ทำให้บางครั้งการขับเคลื่อนต่าง ๆ ไม่ทันท่วงที

2. แนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน

เพื่อให้กระบวนการการควบคุมและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ผู้จัดทำข้อเสนอแนวทางแก้ไขและการพัฒนางาน ดังนี้

1. ควรจัดประชุมกลุ่มย่อย ระหว่างอาจารย์ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้ร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อวางแผนขั้นตอนการจัดทำโครงการ ทั้งนี้ โครงการที่จะบรรจุในแผนควรมีรายละเอียด ขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีความสอดคล้องกัน โดยเฉพาะในส่วนของวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่าใช้จ่าย และวิธีการดำเนินงานเพื่อประสิทธิภาพในการติดตามและประเมินผล รวมถึงมีประชุมสรุปผลการดำเนิน เพื่อนำผลการดำเนินโครงการ ประเด็น ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการติดตามประเมินผลตามกระบวนการ (PDCA) ไปเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงการจัดทำแผนในครั้งต่อไป เพิ่มการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างการรับรู้ การตระหนัก และการบริหารจัดการเวลาที่จะมาช่วยในการดำเนินโครงการ
2. โครงการทุกโครงการควรดำเนินงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดตามแผนการดำเนินงาน เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในช่วงระยะเวลาใกล้สิ้นปีงบประมาณ ควรดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ และทำให้โครงการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
3. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนจะต้องมีการสื่อสาร เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้รับผิดชอบโครงการ รับทราบล่วงหน้า เพื่อบริหารเวลาในการปฏิบัติงานประจำและแผนการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์ประจำปี รวมถึงการควบคุมและประเมินผลโครงการได้อย่างเหมาะสม
4. นำกระบวนการ PDCA ของแต่ละโครงการ มาทำเป็น KM ให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนได้มีโอกาสมานำเสนอเพื่อชี้แจงให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ถึงแผนปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน รับทราบ ปัญหา อุปสรรค ของกันและกันในที่สุด และสามารถทำงานแทนกันได้ในภาวะฉุกเฉิน
5. สร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ในเรื่องของการวิจัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำองค์ความรู้ที่จะวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

3. ข้อเสนอแนะ

การติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้น ผู้จัดทำมีข้อเสนอแนะซึ่งอาจนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการสร้างวิธีการที่จะนำไปสู่การได้ความร่วมมือ ดังนี้

1. **ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน** ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกต่องานตรงกันด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และทำความเข้าใจถึงผลงานที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน การชักจูงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมอาจใช้ไม่ได้กับคนบางคน จึงต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ทางอ้อมที่ผู้เกี่ยวข้องในการประสานงานจะได้รับด้วย
2. **ผูกมิตรไมตรีต่อกัน** ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยวิธีให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จให้จงได้ และย้ำให้เห็นว่าเป็นความสำเร็จร่วมกัน
3. **แนะนำกัน** ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันมีความสามารถทัดเทียมกันด้วยการพิจารณาความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติในการประสานงาน ทั้งด้านความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถเฉพาะด้านหรือความถนัดในงาน และให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นทางทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้
4. **มีการสื่อสารที่ดี** ทำให้ด้วยการประสพการณ์ร่วมกันหรือสร้างสภาวะคล้ายคลึง ด้วยการร่วมกันคิด หากสามารถร่วมวางแผนปฏิบัติการด้วยกันตั้งแต่ต้นก็จะช่วยให้มีกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of reference) ร่วมกันทำงานอยู่ในวงประสพการณ์ที่มีสภาวะคล้ายคลึงกัน
5. **เพิ่มความใกล้ชิด** ทำให้มีการพบปะหรือกันอยู่เสมอเพื่อให้ไว้วางใจกัน เพราะความใกล้ชิด จะช่วยให้ได้และเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกันยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใดก็จะเกิดความเข้าใจและรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ถ้ามีความหวังดีต่อกัน มีเจตนาที่บริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันยิ่งขึ้น
6. **เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม** เสริมสร้างความร่วมมือและสร้างระบบในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันเพื่อให้สามารถนำข้อมูลดิบ พัฒนาสู่ข้อมูลรายงานและนำมาใช้ประโยชน์ในการติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ การรายงานผลการดำเนินการและการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2520) การวางแผนและการควบคุมโครงการ (เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; ลำดับที่ 518.). กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จิระประภา อัครบวร. (2566) การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์: เพื่อการพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3). บริษัท กรกนกการพิมพ์ จำกัด, กรุงเทพฯ

จิระประภา อัครบวร. (2565) งานทรัพยากรมนุษย์ในยุค 5.0 บริษัท กรกนกการพิมพ์ จำกัด, กรุงเทพฯ

นฤมล สอาดโฉม. (2550). การบริหารความเสี่ยงองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์, 2550

นฤมล สอาดโฉม, บุษกร วัชรศรีโรจน์, วาสิตา บุญสาธ (2551). CRO ต้องรู้: คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์กรยุคใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์,

ปกรณ ปรียากร. (2557). การวางแผน การบริหารและการประเมินผลโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). กลยุทธ์การวางแผนและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 1). พิมพ์ลักษณ์: กรุงเทพฯ : ปัญญาชน

ภาวิณี เพชรสว่าง. (2561). กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วารภรณ์ จิรชีพพัฒนา. (2559) การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุนทร เกิดแก้ว.(2532) การบริหารโครงการ: การติดตาม ควบคุมและการประเมินผล (เอกสารเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์; ลำดับที่ 1421). กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สุวรรณา นาควิบูลย์วงศ์. (2558). การติดตามและประเมินผลโครงการ : แนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน, [ออนไลน์] เข้าถึงจาก <http://www.ocsc.go.th/job/นักวิเคราะห์นโยบายและแผน>

PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, [ออนไลน์] เข้าถึงจาก <http://www.ftpi.or.th/2015/2125>

คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ [ออนไลน์] เข้าถึงจาก

http://km.moi.go.th/km/51_PMQA_6/Important61/imp_1.pdf

การจัดทำกลยุทธ์ [ออนไลน์] เข้าถึงจาก http://med.buu.ac.th/wiki/index.php/2.1_การจัดทำกลยุทธ์

ภาคผนวก

-ไฟล์เอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปี รอบ 6 เดือน
ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

-ไฟล์เอกสารรายงานผลการดำเนินโครงการที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ของสถาบัน ประจำปี รอบ 12 เดือน
ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(สืบค้นได้จากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)

ประวัติผู้เขียน



ชื่อ-นามสกุล	นางสาววรรณวิสาข์ สมวัฒน์
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 35 ถนนนวมินทร์ ซอยนวมินทร์ 77 แขวงนวมินทร์ เขตบึงกุ่ม กรุงเทพมหานคร 10240
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)-บริหารธุรกิจ (การบัญชี) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตจรัลพงษานุสาร
สถานที่ทำงาน	คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 148 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ หัวหน้ากลุ่มงานแผนและพัฒนาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ผลงาน	รายงานการประเมินตนเอง SAR ประจำปี 2551 – 2565 คู่มือประกันการศึกษาคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คู่มือการติดตามและประเมินผลโครงการตามแผนกลยุทธ์ของคณะพัฒนา- ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์