

## คำนำ

เอกสารหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นหลักสูตรฝึกอบรมภายใต้โครงการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยยึดถือภารกิจและพื้นที่เป็นฐานด้วยระบบ TEPE Online โดยความร่วมมือของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยใช้หลักสูตรและวิทยากรที่มีคุณภาพ เน้นการพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ในทุกที่ทุกเวลา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักสูตรอบรมแบบ e-Training หลักสูตรการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อยังประโยชน์ต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อไป

## สารบัญ

คำนำ	1
หลักสูตร “การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์”	3
รายละเอียดหลักสูตร	4
คำอธิบายรายวิชา	4
วัตถุประสงค์	4
สาระการอบรม	4
กิจกรรมการอบรม	4
สื่อประกอบการอบรม	5
การวัดผลและประเมินผลการอบรม	5
บรรณานุกรม	5
เค้าโครงเนื้อหา	7
ตอนที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	9
ตอนที่ 2 ขั้นตอนและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	16
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ	21
ตอนที่ 4 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	28
ใบงานที่ 1	40
ใบงานที่ 2	41
ใบงานที่ 3	42
ใบงานที่ 4	43

หลักสูตร  
การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

รหัส TEPE-02302

ชื่อหลักสูตรรายวิชา การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปรับปรุงเนื้อหาโดย

คณาจารย์ภาควิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเนื้อหา

นางสาววิณา	อัครธรรม
ดร.พีระ	รัตน์วิจิตร
ดร.พิธาน	พันทอง
ศ.ดร.พฤทธิ	ศิริบรรณพิทักษ์
รศ.ดร.สุกรี	รอดโพธิ์ทอง
ผศ.ดร.ชญาพิมพ์	อุสาโท

## รายละเอียดหลักสูตร

### คำอธิบายรายวิชา

อธิบายความเคลื่อนไหวการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ และในประเทศไทย ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยหลักความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก การติดตามผลการปฏิบัติงาน ลักษณะสำคัญขององค์การที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา การประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี การเขียนโครงการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

1. สามารถอธิบายความเป็นมา ความหมาย ความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สามารถบอกขั้นตอนและเทคนิคการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างถูกต้อง
3. สามารถอธิบายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตาม ผลปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้
4. สามารถประยุกต์หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
6. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
7. สามารถออกแบบขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเองได้
8. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามหลักการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
9. สามารถอธิบายเงื่อนไขที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ
10. สามารถบอกลักษณะสำคัญขององค์การที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

### สาระการอบรม

- ตอนที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ตอนที่ 2 ขั้นตอนและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ
- ตอนที่ 4 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### กิจกรรมการอบรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม
2. ศึกษาเนื้อหาสาระการอบรมจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์
3. ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้

4. สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้
5. ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด
6. แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ
7. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมกับวิทยากรประจำหลักสูตร
8. ทำแบบทดสอบหลังการอบรม

### สื่อประกอบการอบรม

1. บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์
2. ใบความรู้
3. วีดิทัศน์
4. แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
5. กระดานสนทนา (Web board)
6. ใบงาน
7. แบบทดสอบ

### การวัดผลและประเมินผลการอบรม

#### วิธีการวัดผล

1. การทดสอบก่อนและหลังอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้คะแนนการทดสอบหลังเรียนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70
2. การเข้าร่วมกิจกรรม ได้แก่ ส่งงานตามใบงานที่กำหนด เข้าร่วมกิจกรรมบนกระดานสนทนา

### บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. โครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน. 2548. ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2539.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. 2554.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการการบริหารการศึกษา**. คณะครุศาสตร์ เอกสาร ประกอบสาระวิชา หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการการบริหารการศึกษา. มปป.
- ราชกิจจานุเบกษา. “**พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**” เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. 9 ตุลาคม 2546.
- ราชกิจจานุเบกษา. “**พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545**” เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก. 2 ตุลาคม 2545.
- ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์. 2554.
- ไพรัช ติตย์ผาด. **การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2544.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.** (<http://isc.ru.ac.th/data/ED000477.doc>)  
อนันท์ งามสะอาด. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์: กรณีวิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ.**

([www.sisat.ac.th/maim/index.php/2009](http://www.sisat.ac.th/maim/index.php/2009).)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.  
2552.

ปราชญา กล้าผจญ และ ศิริพงษ์ เสาภายน. **การบริหารจัดการยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ปราชญา  
พับลิชชิ่ง จำกัด. 2553.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท อักษรเงินดี จำกัด.  
2552.

เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี. **การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550.

สำนักงาน ก.พ. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.** กรุงเทพฯ : บริษัท อาทิตย์ โปรดักส์ กรุ๊ป จำกัด.  
2546.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). **พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท  
พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด. 2547.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนว  
ปฏิบัติระดับสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2545.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **ชุดวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์. โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร  
การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ.** 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่แนว  
ปฏิบัติระดับสถานศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา. 2545.

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.**  
( <http://bsris.swu.ac.th/heath/doc>.)

สมชาย ภคภาสวรัตน์. **การบริหารกลยุทธ์คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ.**  
กรุงเทพมหานคร : อัมรินทร์. 2547.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. **การประเมินโครงการหลักการและการประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร :  
หจก. สามลดดา. 2547.

สุวิมล ตีรกานันท์. **การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2550.

สมคิด พรหมจ้อย. **เทคนิคการประเมินโครงการ.** นนทบุรี : จตุพร ดีไซด์. 2550.

## หลักสูตร TEPE-02302

### การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### เค้าโครงเนื้อหา

##### ตอนที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 1.1 ความเคลื่อนไหวการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ

เรื่องที่ 1.2 ความเคลื่อนไหวการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทย

เรื่องที่ 1.3 ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result- Based Management:

RBM)

เรื่องที่ 1.4 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

##### แนวคิด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) เป็นเทคนิคทางการบริหารที่ต่างประเทศได้พัฒนาขึ้นและนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

##### วัตถุประสงค์

สามารถอธิบายความเป็นมา ความหมาย ความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

##### ตอนที่ 2 ขั้นตอนและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 2.1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

เรื่องที่ 2.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

##### แนวคิด

ศึกษาความเป็นมา ความหมาย ความสำคัญ ขั้นตอนและเทคนิคการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขความสำเร็จการบริหารงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การวางแผนการบริหารงานโดยใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษา

##### วัตถุประสงค์

1. สามารถบอกขั้นตอนและเทคนิคการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างถูกต้อง

2. สามารถอธิบายความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตาม ผลปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

3. สามารถประยุกต์หลักการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง

##### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

เรื่องที่ 3.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring)

เรื่องที่ 3.2 ลักษณะสำคัญขององค์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เรื่องที่ 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### แนวคิด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นกระบวนการบริหารที่ต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร สามารถนำไปปฏิบัติในสภาพจริงโดยมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานผ่านกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจนสามารถบรรลุผลตามที่องค์กรกำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. สามารถออกแบบขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้

## ตอนที่ 4 การนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### เรื่องที่ 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

### เรื่องที่ 4.2 การประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี

### เรื่องที่ 4.3 การเขียนโครงการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### แนวคิด

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผน มีปัญหา อุปสรรค ประสพผลสำเร็จเพียงไร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีเงื่อนไขภายในองค์กรสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบสามารถสรุปเป็นลักษณะเด่นขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจน

#### วัตถุประสงค์

1. สามารถอธิบายความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานตามหลักการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. สามารถอธิบายเงื่อนไขที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ
3. สามารถบอกลักษณะสำคัญขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้



## ตอนที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องอันมาจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการที่ทันสมัยและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ระหว่างสังคมโลกเกิดการแข่งขันในทุกมิติของสังคมโลกทั้งภาครัฐและเอกชน องค์การหรือสถาบันทั้งของภาครัฐและเอกชนของแต่ละประเทศต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจในการบริการให้ได้เพราะโลกปัจจุบันลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ที่มีผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์การหรือสถาบันต่างๆ การปรับตัวของภาคเอกชนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว แต่ภาครัฐมีปัญหาในการขับเคลื่อนในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ซึ่งประเทศไทยก็มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) ที่เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจในการดำเนินงานภาครัฐอันจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขต่อไป

### เรื่องที่ 1.1 ความเคลื่อนไหวการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ

**รัฐบาลอังกฤษ** การปฏิรูปราชการเริ่มตั้งแต่ช่วงปี 1980 โดยการเข้ามาตราการแปรรูปงานของภาครัฐเป็นเอกชน (privatization) และเริ่มเน้นการวัดประสิทธิภาพการทำงานและใช้มาตรการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน Financial Management Initiative ในปี 1982 เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายเพื่อการวางแผน และบริหารโครงการ โดยเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็น 3 ปี แทนการทำรายปี

**รัฐบาลแคนาดา** ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เริ่มกระบวนการปฏิรูปราชการ โดยกำหนดความรับผิดชอบตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งได้มีสัญญาผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับระดับล่าง มีการลดระดับชั้นของสายงานภายในองค์กรให้สั้นลงและเพื่อเป็นการสนับสนุนงานของส่วนราชการ ให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการได้มอบอำนาจการใช้จ่ายงบประมาณ การบริหารงานบุคคลให้คล่องตัว

**รัฐบาลนิวซีแลนด์** เริ่มการปฏิรูประบบราชการในปี 1984 โดยเริ่มโอนกิจการรัฐวิสาหกิจบางส่วนให้เอกชนและบริหารงานรัฐวิสาหกิจที่เหลือในเชิงธุรกิจเอกชน ต่อมารัฐสภาได้ผ่านกฎหมายหลัก 2 ฉบับ ได้แก่ State Sector Act of 1988 และ Public Finance Act of 1989 เพื่อสนับสนุนให้การบริหารงานภาครัฐในหน้าที่ต่างๆ มีลักษณะอย่างเดียวกับการบริหารงานในภาคเอกชน รัฐบาลได้ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยการทำสัญญาระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นและให้ส่วนราชการระดับกรมต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนด้วยในขณะเดียวกัน รัฐบาลก็ให้กรมมีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณและการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในสัญญาการทำงาน

**รัฐบาลออสเตรเลีย** ได้เริ่มจากการพยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการ โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กำหนดมาตรฐานงานและวิธีปฏิบัติงานเพื่อการบริหารงานที่ดีขึ้น รวมถึงการปฏิรูปการบริหารงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลได้ออกมาตรการ 2 มาตรการซึ่งมาตรการแรกกำหนดให้กรมต่างๆ ระบุเป้าหมายของโครงการที่ต้องการจะบรรลุแผนการดำเนินการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการในแง่ของประสิทธิภาพและความคุ้มค่าและให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนด้วย สำหรับในมาตรการที่สอง ได้ผ่อนคลายให้กรมมีความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ โดยมีการจัดงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี เพื่อให้กรมสามารถวางแผนระยะกลางได้ และเปิดโอกาสให้กรมสามารถใช้งบประมาณข้ามปีได้ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการดำเนินงานได้มาก

รัฐบาลสหรัฐอเมริกา การปฏิรูประบบราชการของสหรัฐอเมริกามีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับมลรัฐและรัฐบาลกลาง เริ่มจากการปฏิรูปกฎหมาย 2 ฉบับ ฉบับแรก Chief Financial Officers (CFO) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงความรับผิดชอบในการบริหารงานและการเงินของหน่วยงานรัฐ ส่วนกฎหมายฉบับที่ 2 Government Performance and Results (GPR) Act จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้หน่วยงานรัฐปรึกษากับสภาองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กรและแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยมีเป้าหมายรายปีที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจนั้นด้วย หน่วยงานจะต้องวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงาน ก.พ. 2546)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ารัฐบาลต่างประเทศได้เห็นความสำคัญที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับการบริหารงานของภาคเอกชน โดยมีการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน

## เรื่องที่ 1.2 ความเคลื่อนไหวการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทย

จากการเปลี่ยนแปลงของต่างประเทศในบริบทต่างๆ ทำให้ประเทศไทยมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการทุกยุคทุกสมัย เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐ สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในรัฐบาลนายชวน หลีกภัย 1 (พ.ศ. 2538) ได้วางรากฐานเชิงราชการ และประกาศในปี พ.ศ. 2539 เป็นปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ (กระทรวงศึกษาธิการ.2544) ซึ่งได้มีการทดลองโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (มติ ครม. 16 พ.ค. 2538) มีวัตถุประสงค์เพื่อไปปรับเปลี่ยนการบริหารงานของส่วนราชการให้เป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) (กระทรวงศึกษาธิการ.2543) ต่อมารัฐบาลของ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่มีเนื้อหาที่เน้นการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

“มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” (ราชกิจจานุเบกษา, 2545) และนอกจากนั้นรัฐบาลของ พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐว่า

“มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

(2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของภารกิจ

(3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

(4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการติดตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม”

### 1.3 ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management: RBM)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าหมายถึงเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

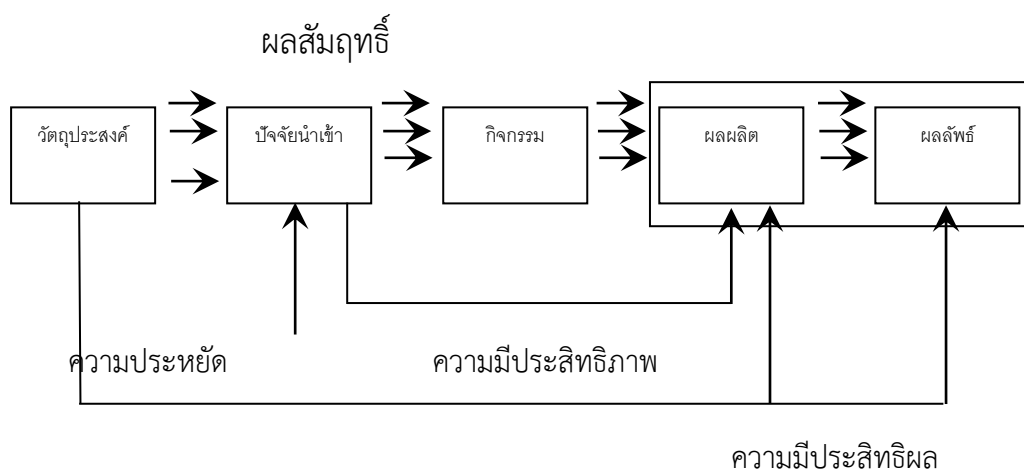
คณะครุศาสตร์ (2546) การบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554) ได้สรุปจาก Canadian International Development (CIDA) ที่นิยามการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวิภูจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้ แนวคิดดังกล่าวเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้ การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน

สรุปได้ว่า การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) หมายถึงการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ผลการผลิตและผลลัพธ์) ในการทำงานขององค์กรโดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จการดำเนินงาน

## 1.4 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานภาครัฐในอดีตจะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้ในการดำเนินงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยกฎระเบียบ และความถูกต้องที่มีขั้นตอนล่าช้าไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการแต่การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของการทำงาน เพราะถือว่าพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงต้องกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ไว้อย่างชัดเจนก่อนการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ คนในองค์กรมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกันซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารงานที่ใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) และผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ดังแผนภาพข้างล่างนี้



จากแผนภาพ สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2546)

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Processes) หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการหางานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมาากขึ้น เป็นต้น

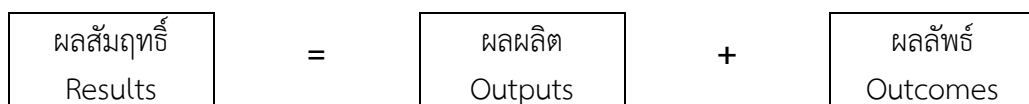
ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักฐานสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Output) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

ผลสัมฤทธิ์ (Results) คือ อะไร

ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง การปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้จนเกิดผลผลิต (Outputs) ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมาย และนอกจากนั้นยังเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดจากผลผลิต (Outputs) ในการทำกิจกรรมด้วย ซึ่งสามารถเขียนแสดงดังแผนภาพข้างล่าง



ตัวอย่าง ตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลผลิต	ตัวอย่างตัวชี้วัดผลลัพธ์
1. จำนวนโครงการอบรมที่จัดขึ้นหรือ จำนวนผู้เข้ารับการอบรม	1. จำนวนผู้รับการอบรมที่ได้ใช้ประโยชน์ จากการอบรมจริง
2. จำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา	2. จำนวนนักเรียนที่นำความรู้ไปใช้ใน ชีวิตประจำวัน

## หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2544) ได้นำเสนอหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากการปฏิบัติตามแนวทาง RBM ของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของ RBM ไว้ 5 ประการดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบความสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนที่อยู่ในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบต่อการทำงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อน ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่าง ๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) การติดตามกระบวนการผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่าง ๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ในระหว่างการทำงานนั้น และถ้าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำเพื่อให้ประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สำหรับ RBM ในประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐจะยึดหลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎหมายและการปฏิบัติตามกฎหมายที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการที่มีความโปร่งใส

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ยอมรับต่อผลการดำเนินการ เป็นต้น

6. หลักความคุ้มค่า (Utility) หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงคือให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

### ความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) มีเป้าหมายสำคัญที่ต้องเน้นคือ ผลลัพธ์ในการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจที่จัดตั้งองค์การขึ้นมา และสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสรุปความสำคัญไว้ดังนี้

1. ช่วยให้มีการกำหนดการวัดผลและประเมินที่ชัดเจนว่าในหน่วยงานแต่ละหน่วยงานขององค์กรได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่องค์กรเพียงใด
2. ทำให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากได้กำหนดเป้าหมายและมาตรการร่วมกัน
3. ช่วยแก้ไขหรือป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนในกลุ่มและองค์กร
4. เป็นกระบวนการที่นำไปสู่ผลที่ต้องการทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคล
5. เป็นเครื่องมือกำหนดขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบในการควบคุมงานของหัวหน้าแต่ละคน
6. เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงาน และกำลังคน
7. เป็นเครื่องช่วยกำหนดหรือวัดความสามารถว่าผู้ใดควรจะมีอำนาจหรือได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมเพียงใด

#### สรุป

การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) หมายถึงการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (ผลการผลิตและผลลัพธ์) ในการทำงานขององค์กรโดยใช้การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จการดำเนินงาน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 1 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 1



## ตอนที่ 2 ขั้นตอนและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการดำเนินการเชิงระบบที่ต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารมาประกอบกระบวนการบริหาร เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ตามที่องค์การกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มีนักวิชาการเสนอไว้หลายมุมมอง ดังนี้

1. Andersen Consultire (1998: อ้างถึงใน ไพรัช ฤติย์ผาด, 2544) ได้กำหนดขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น 2 ส่วน คือ

1. RBM Development ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดปัจจัยหลังความสำเร็จ (CSFs) และการกำหนดตัวชี้วัดหลัก (KPIs)

2. RBM Implementation ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย กำหนดข้อมูล การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผล

2. ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล (2554) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยหลัก PDCA (Plan – Do – Check – Act) โดยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSF<sub>s</sub> )

2.2 ทบทวน/จัดทำตัวชี้วัด (KPI)

2.3 การปฏิบัติ (Implement)

2.4 การวิเคราะห์และประเมินผล (Analysis and Appraisal)

2.5 การป้อนกลับ (Feedback)

2.6 ทบทวน (Review)

3. อนันท์ งามสะอาด (2552) และสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2551) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็น 9 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจ

2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF<sub>s</sub> )

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI)

4. กำหนดแหล่งข้อมูล

5. การตั้งเป้าหมาย

6. การรวบรวมข้อมูล

7. การบันทึกและอนุมัติข้อมูล

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

9. การรายงานผล

4. วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) และ ปราชญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสาภายน (2553) ได้เสนอการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัด

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

4. การให้รางวัลตอบแทน

นอกจากนี้ยังสามารถประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) กับเทคนิคการบริหารแผนยุทธศาสตร์ 3 ขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning) ซึ่งในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนกลยุทธ์ หรือ การวางยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งองค์การต้องมีการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้เทคนิค SWOT (SWOT Analysis) เพื่อย้อนอดีต มองปัจจุบันและวาดฝันอนาคตความต้องการขององค์การซึ่งหมายถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อที่จะให้วิสัยทัศน์บรรลุผล โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) และกำหนดองค์ประกอบหลักสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจในผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) นอกจากนี้ในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่สำคัญจะขาดไม่ได้คือ โครงการหรือกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ขั้นการปฏิบัติ (Implementation) การนำแผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กิจกรรมในขั้นการปฏิบัติที่สำคัญคือการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม การดำเนินงานรวมทั้งรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อให้มองเห็นความสำเร็จในการดำเนินงานที่ชัดเจนผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันกำหนดข้อมูลที่ต้องการวัดผลการดำเนินงานรวมทั้งระบุแหล่งข้อมูลที่จะต้องเข้าไปตรวจสอบ ตลอดจนการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) การวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเพราะจะเป็นขั้นตอนที่จะสรุปผลการดำเนินงานว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเภทและแหล่งข้อมูลที่กำหนดไว้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สรุปผลการดำเนินงานและรายงานให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

## เรื่องที่ 2.1 ปัจจัยหลักความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

### 1. ความหมาย CSFs

ปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs) หมายถึง สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป็นตัวแปรสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

### 2. ความสำคัญ CSFs

CSFs มีความสำคัญต่อการวางแผน การบริหารและการประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ดังนี้

2.1 CSFs เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการหรือข้อกำหนดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้งานสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์

2.2 CSFs เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับงานที่จำเป็นที่ต้องปฏิบัติที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.3 CSFs ช่วยสร้างความมั่นใจให้หน่วยงานหรือบุคลากรในหน่วยงานว่างานที่ตนทำอยู่เป็นงานที่จะช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

2.4 CSFs เป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยแวดล้อมในการวิเคราะห์ SWOT ของหน่วยงาน

2.5 CSFs เป็นพื้นฐานการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) ที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2.6 CSFs เป็นหลักประกันความสำเร็จในการปฏิบัติของหน่วยงาน

### 3. ลักษณะของ CSFs ที่มีลักษณะดังนี้

3.1 มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ คือผลผลิตและผลลัพธ์ (Output และ Outcomes) ไม่นับปัจจัย (Input)

2.7 มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ/หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2.8 มีความจำเพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย

3.4 ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง อยู่ภายใต้การควบคุม หรืออิทธิพลขององค์กร หรือหน่วยงาน

### 4. แนวทางการกำหนด CSFs ของหน่วยงาน

การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs) ของหน่วยงานโดยทั่วไป สามารถดำเนินการได้ 3 วิธี ดังนี้

4.1 การกำหนด CSFs ของหน่วยงานโดยการหาฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มที่เกิดจากแนวคิดร่วมหรือฉันทามติของทุกคนในหน่วยงานดังนี้

4.1.1 ประชุมปฏิบัติการกำหนด CSFs ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด หาฉันทามติร่วมกันแบบเผชิญหน้า โดยหัวหน้าหน่วยงานร่วมประชุมปฏิบัติการด้วย

4.1.2 ตั้งคณะทำงานขึ้นยกร่าง CSFs แล้วนำเสนอที่ประชุมให้ความเห็นชอบ การนำเสนอเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นแล้วหาข้อยุติร่วมกัน เป็นการหาฉันทามติแบบเผชิญหน้า

4.1.3 ตั้งคณะทำงานขึ้นยกร่าง CSFs แล้วหาฉันทามติร่วมกัน โดยการจัดส่งร่าง CSFs ให้บุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหารให้ความเห็นชอบโดยการสอบถามความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถามแล้วทำการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหา CSFs ที่เป็นมิตรร่วม หรือหาฉันทามติโดยวิธีทางสถิติ ไม่ต้องเผชิญหน้า

4.2 การกำหนด CSFs โดยการวิจัย โดยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งสามารถกระทำได้ทั้งการวิเคราะห์ CSFs ที่เป็นตัวแปรต้น และวิเคราะห์ตัวแปรตามซึ่งเป็นผลของการดำเนินงาน

4.3 การกำหนด CSFs โดยการผสานวิธี เป็นการกำหนด CSFs หลาย ๆ วิธีร่วมกัน ให้มั่นใจยิ่งขึ้นว่าเป็น CSFs ของการปฏิบัติงานที่แท้จริง โดยทั่วไปนิยามหา CSFs โดยการวิเคราะห์ปัจจัยก่อนแล้วนำเสนอให้ที่ประชุมบุคลากรและผู้บริหารให้ความเห็นชอบอีกครั้ง (ไพรัช ฤติยผาด, 2544)

## เรื่องที่ 2.2 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs)

### 1. ความหมาย

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) หมายถึง ดัชนี (Index) หรือพฤติกรรมการณ์ปฏิบัติที่สำคัญ ที่สามารถวัดได้และสามารถแสดงหรือบ่งชี้ (Indicate) ถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) มีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงโดยตรงกับปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs) โดยที่ (KPIs) ช่วยให้ทราบว่า จะวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตาม CSFs ได้อย่างไร

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง เครื่องมือ หรือ ดัชนีที่ใช้ชี้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553)

### 2. ความสำคัญของ KPIs

2.1 KPIs บ่งชี้ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

2.2 KPIs ช่วยจำแนกความสำคัญของผลการปฏิบัติงานว่าผลงานใดเป็นผลงานหลักของการทำงาน

2.3 KPIs เป็นข้อกำหนดที่จะทำให้การวัดและการประเมินผลสามารถวัดและประเมินได้ตรงเป้าหมายคือวัดในสิ่งที่เป็นผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

2.4 KPIs บ่งบอกวิธีการวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามปัจจัยหลักความสำเร็จ

2.5 KPIs บ่งบอกระดับผลการปฏิบัติงานที่เป็นพันธสัญญาการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานและเป็นพันธสัญญาที่หน่วยงานให้กับผู้รับบริการ

### 3. ลักษณะของ KPIs ที่ดี

3.1 สามารถวัดได้และอธิบายผลได้อย่างชัดเจน

3.2 มีความชัดเจน เจาะจง ไม่คลุมเครือ

3.3 เทียบตรงต่อเวลา

3.4 สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นทราบได้อย่างชัดเจน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันได้

3.5 สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ และป้องกันการบิดเบือนข้อมูลได้

3.6 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และปัจจัยหลักความสำเร็จ

### 4. ประเภทของ KPIs ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 6 ประเภทประกอบด้วย

4.1 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency)

4.2 ตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness)

4.3 ตัวชี้วัดความประหยัด (Economy)

4.4 ตัวชี้วัดคุณภาพ (Quality)

4.5 ตัวชี้วัดการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)

4.6 ตัวชี้วัดคุณภาพการบริการ (Service Quality)

### 5. ระดับของ KPIs ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักอาจแบ่งได้เป็น 5 ระดับ คือ

5.1 ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input)

5.2 ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process)

5.3 ตัวชี้วัดผลผลิต (Output)

5.4 ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome)

5.5 ตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact)

6. ค่าของ KPIs ค่าของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือ KPIs สามารถบ่งชี้ได้ตั้งแต่พฤติกรรม การปฏิบัติที่ปรากฏซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ระดับต้นจนถึงเลขดัชนี (Index) อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เข้าใจง่ายและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป นิยมใช้ตัวเลขที่สามารถวัดพฤติกรรม การปฏิบัติได้ ดังนี้

6.1 จำนวน (Number)

6.2 สัดส่วน (Proportion)

6.3 ร้อยละ (Percentage)

6.4 อัตรา (Rate)

6.5 อัตราส่วน (Ratio)

6.6 ค่าเฉลี่ย (Average หรือ Mean)

6.7 ค่าดัชนี (Index)

แนวทางการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน หรือองค์กร โดยทั่วไปสามารถกำหนดได้ตามแนวทางการกำหนด CSFs และอาจดำเนินการควบคู่กับการกำหนด CSFs ได้ (ไพรัช ฤติย์ผาด, 2544)

#### สรุป

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) เป็นการดำเนินการเชิงระบบที่ต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารมาประกอบกระบวนการบริหาร เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) ตามที่องค์กรกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถวัดได้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มีนักวิชาการเสนอไว้หลายมุมมองด้วยกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 2 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 2

## ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) เป็นกระบวนการบริหารที่ต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร สามารถนำไปปฏิบัติในสภาพจริงโดยมีเทคนิคทางการบริหารเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานผ่านกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานจนสามารถบรรลุผลตามที่องค์กรกำหนดไว้

ในตอนนี้ผู้เข้าอบรมจะได้เรียนรู้การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) ลักษณะสำคัญขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อจะได้ประยุกต์ใช้ให้เกิดความประสบความสำเร็จในการบริหาร

### เรื่องที่ 3.1 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลแบบสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ริเริ่มโครงการหรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินอยู่ ก็อาจไม่เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วการติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับ ตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าด้วยข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการและประสิทธิภาพของการให้บริการ เมื่อจัดเก็บอย่างสม่ำเสมอ มีความน่าเชื่อถือและจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรและการตัดสินใจบริหารงานขององค์กร ซึ่งสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ. 2546) ได้เสนอขั้นตอนในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ

องค์กรที่ทันสมัยทุกแห่งจะจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรหรือโครงการเพื่อกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Targets) ซึ่งในกระบวนการทำแผนกลยุทธ์นี้ เจ้าหน้าที่ทุกระดับรวมทั้งผู้รับบริการจะต้องมีส่วนร่วมด้วยกันในการดำเนินการ แผนกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแต่ละหน่วยงานที่จะเริ่มใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement) ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ซึ่งมีที่มาจากอำนาจหน้าที่ ซึ่งกฎหมายบัญญัติไว้หรือจากเหตุผลในการจัดตั้งองค์กรนั้น โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ และมีวิธีการที่หน่วยงานนี้จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อหน่วยงานมีพันธกิจที่ชัดเจน มีคำอธิบายเป้าหมายของโครงการและผลสัมฤทธิ์ที่โครงการนั้นมุ่งหวังได้

#### 2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

หลักการในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ที่เหมาะสม คือ จะต้องเป็นตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมายของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

องค์การ การวัดผลการปฏิบัติงานควรให้สอดคล้องกับลำดับชั้นของเป้าหมายขององค์กรด้วย ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการ ควรให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติย่อมรู้ข้อมูลต่างๆได้ดี และจะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายด้วย

### 3. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การกำหนดแหล่งเก็บข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการ ต่อจากการเลือกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าการเก็บข้อมูลที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ได้วางแผนไว้ โดยจะต้องมีการทบทวนวิธีการเก็บข้อมูลที่มีอยู่เดิมวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่ได้เลือกไว้แล้วเพื่อกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล แล้วจึงเลือกวิธีการเก็บข้อมูล

#### 3.1 หลักเกณฑ์ในการเลือกวิธีการเก็บข้อมูล จะต้องคำนึงถึง

3.1.1 ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ

3.1.2 ความเที่ยงตรง (ความถูกต้องแม่นยำ) และความน่าเชื่อถือ

3.1.3 ความมีประโยชน์ (สามารถใช้เพื่อการบริหารโครงการและการรายงานผลได้)

3.1.4 ต้นทุนในการดำเนินการ

#### 3.2 แหล่งสำคัญของข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

3.2.1 หลักฐานของทางราชการ เช่น แฟ้มโครงการ หรือบันทึกของหน่วยงาน เป็นต้น

3.2.2 การสำรวจ เช่น การสัมภาษณ์ หรือการออกแบบสอบถาม ซึ่งจะได้ ข้อมูลจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการโดยตรง เป็นต้น

3.2.3 การให้คะแนนของผู้สังเกตการณ์ โดยผู้สังเกตการณ์เหล่านี้จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อ สามารถให้คะแนนผลสัมฤทธิ์ของงาน

### 4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ความรับผิดชอบต่อโครงการเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ที่จะได้จากโครงการกับมาตรฐานงานที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า มาตรฐานที่ใช้ในการเปรียบเทียบ มีดังนี้

4.1 ผลการปฏิบัติงานครั้งก่อน

4.2 ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

4.3 ผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผลงานดีเด่น

### 5. การรายงานผลสัมฤทธิ์

การรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชน หรือสาธารณะเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจ โดยทั่วไปรายงานที่เสนอต่อรัฐบาล รัฐสภา ผู้นำนโยบาย และประชาชนทั่วไป จะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้นจะอยู่ที่การ รายงานผลสำเร็จของงานและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาที่กำหนดให้มีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา, 2547)



## 6. การใช้ประโยชน์ข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ทั้งในการบริหารองค์การและการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชน ดังนี้

### 6.1 การบริหารองค์การ

ข้อมูลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการบริหารและการจัดสรรงบประมาณ ตัวชี้วัดเหล่านี้จะให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจแก่ผู้บริหารทุกระดับ เพื่อที่จะสะท้อนถึงความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพและความเสมอภาคในการให้บริการ

### 6.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณชน

การให้สาธารณชนได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานและการใช้งบประมาณขององค์การภาครัฐเป็นพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อประชาชน (Accountability) ต่อประชาชน

### เงื่อนไขสำคัญในการจัดทำระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน

1. การจัดทำระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงเจ้าหน้าที่ในองค์การระดับล่างมีส่วนร่วมรวมถึงสาธารณชนเพื่อได้รับทราบและให้การสนับสนุนด้วย
2. เจ้าหน้าที่ทั้งองค์การต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และขั้นตอนดำเนินการของการติดตามผลการปฏิบัติงาน
3. องค์การเตรียมทรัพยากรให้พอเพียงตลอดระยะเวลาการทำงานโดยทรัพยากรดังกล่าวประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ระบบข้อมูลและการฝึกอบรม
4. ระบบติดตามผลการปฏิบัติงานจะต้องเข้ากันได้กับระบบการบริหาร โดยจะเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการทำงาน
5. ระบบการวัดที่มีประสิทธิผลจะต้องมีนิยามของตัวชี้วัดที่ชัดเจนมีความสอดคล้องเป็นที่เข้าใจตรงกันในองค์การและมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องประสิทธิผล ประสิทธิภาพ คุณภาพ ผลผลิตภาพ คุณภาพชีวิตในการทำงาน นวัตกรรมและความคุ้มค่า
6. สิ่งที่องค์การต้องการในการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ทีมวัดผลปฏิบัติงานขององค์การเองและลูกค้าผู้รับบริการกำหนดขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนไปขององค์การอย่างต่อเนื่อง จึงไม่ใช่เป็นเรื่องที่ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกจะเป็นผู้กำหนดให้แบบรายการสำเร็จรูป
7. การออกแบบ พัฒนา และดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องสามารถนำข้อมูลที่วัดมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องได้ด้วย
8. การใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญ จะต้องนำผลที่วัดได้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปมาวิเคราะห์ทำข้อเสนอเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน อธิบายให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับข้อเสนอใหม่ ให้รางวัลกับข้อเสนอไม่ว่าข้อเสนอนั้นจะนำมาใช้หรือว่าไม่ได้ใช้ก็ตาม
9. การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะได้รับการต่อต้านจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมักมองว่าจะเกิดผลในทางลบ จึงต้องมีการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่องเพื่อลดแรงต่อต้าน

## 10. การวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการควบคุมกระบวนการผลิต และการวัดผลของผลลัพธ์

### สรุป

การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลแบบสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ริเริ่มโครงการหรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินอยู่ ก็อาจไม่เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน ก.พ. 2546) ได้เสนอขั้นตอนในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
2. การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
3. การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
5. การรายงานผลสัมฤทธิ์
6. การใช้ประโยชน์ข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงาน

### เรื่องที่ 3.2 ลักษณะสำคัญขององค์การที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปทุกองค์การจะมีวัตถุประสงค์ขององค์การและมีแผนดำเนินงานเพื่อนำบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้ องค์การที่นำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) มาใช้จะมีลักษณะที่โดดเด่นในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นหลัก (สำนักงาน ก.พ., 2546; ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล, 2554; วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, มปป.) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นที่กิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นจะสั้น กระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้และเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลักซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินผลจากการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมรู้ว่างานที่องค์การคาดหวัง คือ อะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่า งานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารการเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า ลดขั้นตอนการทำงานแล้วยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย
7. มีระบบสนับสนุนการทำงาน ในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา
8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่เรียนรู้ เปิดกว้างต่อความคิด ความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้โอกาสต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้เมื่อต้องจัดการกับความไม่แน่นอนและเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานงานข้อมูลร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้
9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีเนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลพินิจในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ลดการต่อว่าต่อขาน หรือแสดงความไม่

พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนจากผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

10. ต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก (Customer Focus) โดยปรับปรุงกระบวนการต่างๆภายในองค์กรต้องถูกปรับปรุงให้ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม กล่าวคือ เราจะถือความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง แล้วนำความต้องการงานดังกล่าวมาศึกษาแล้วปรับกระบวนการทำงานและสามารถของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าว

11. จะต้องมีการบรรยากาศของการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพราะการขับเคลื่อนแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และผลผลิตของหน่วยงานและองค์กรนั้นต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคน การได้รับข้อมูลข่าวสารและรับทราบแนวทางการปฏิบัติจะทำให้เกิดความชัดเจนในการทำงานมากขึ้น

### สรุป

ลักษณะสำคัญขององค์กรที่บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีพันธกิจ ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายจะวัดได้ว่าเป็นรูปธรรม การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีระบบสนับสนุนการทำงาน มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงาน เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี ต้องมุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก และจะต้องมีบรรยากาศของการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

### เรื่องที่ 3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ วิธีการ รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานตามหลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรและนอกจากนั้นยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ภายใต้การรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เจ็อนไซที่เป็นปัจจัยสำคัญ (สำนักงาน ก.พ., 2546; ปราชญา กล้าผจญ และศิริพงษ์ เสาภายน, 2554; วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, มปป.) ประกอบด้วย

**1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน** การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือสนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ วัดดูประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรฐานที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

**2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน** การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรม เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครั้งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีเกิดปัญหาขึ้น ซึ่ง

ความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

**3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ** ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะเดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ได้เสนอ ปัจจัยที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จเพิ่มเติม เช่น การเปิดตัวโครงการ ควรเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบทิศทางการทำงานร่วมกัน การมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการมีระบบการสื่อสารที่ดี เป็นต้น

### สรุป

ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ วิธีการ รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานตามหลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนในองค์การและนอกจากนั้นยังมีปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ ที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ภายใต้การรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การซึ่งจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญเช่นกัน

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 3 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 3

## ตอนที่ 4 ทฤษฎีสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาด้วยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผน มีปัญหา อุปสรรค ประสบผลสำเร็จเพียงไร ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีเงื่อนไขภายในองค์การสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบสามารถสรุปเป็นลักษณะเด่นขององค์การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจน

ในตอนนี้นำผู้เข้าร่วมอบรมจะได้เรียนรู้เรื่องการวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา การประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี และการเขียนโครงการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### เรื่องที่ 4.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

คำว่ากลยุทธ์หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากภาษากรีกว่า “Strategia” ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งเป็นศัพท์ทางทหาร ในด้านการบริหารมีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายมุมมอง เช่น George Steiner มองว่า กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วย(เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ, 2552)

1. กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์การ
3. กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ”
5. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า “อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการและทำอย่างไรถึงจะบรรลุ สิ่งนั้น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552) ให้คำนิยาม กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจ

มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg,1994: อ้างใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549) กลยุทธ์หมายถึง แผน แบบแผนหรือรูปแบบ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง ทัศนสภาพ หรือ กลวิธีในการเดินทางด้วยวิธีที่แยบยลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ความชำนาญเพื่อกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการในอนาคตให้ได้เปรียบคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น กลยุทธ์ จึงหมายถึง แผนการดำเนินงานที่แยบยลที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

การที่สถานศึกษาจะสามารถดำเนินพันธกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545) ประกอบด้วย

### 1. การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา

การศึกษาสถานภาพสถานศึกษา เป็นการสำรวจวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการการศึกษาของสถานศึกษา ผลจากการศึกษาสถานภาพทำให้ทราบว่าสถานศึกษามีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

#### 1.1 วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

สถานศึกษาจัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned mission) คือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดีเก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจ ประกอบด้วย

1.1.1 ประชุมคณะวางแผนเพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสถานศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และนโยบายต้นสังกัด เป็นต้น

1.1.2 ระดมความคิดเห็นกำหนดรายการและเรียงลำดับความสำคัญภารกิจที่สถานศึกษาจะต้องปฏิบัติ

1.1.3 จัดหมวดหมู่ สิ่งที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ เช่น ภารกิจด้านการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

1.1.4 เมื่อได้ภารกิจของสถานศึกษาแล้วคณะวางแผนจำเป็นต้องวิเคราะห์เป้าหมาย ผลผลิตหลักของสถานศึกษาหรือนักเรียนว่ามีกลุ่มใดบ้าง ซึ่งสถานศึกษา ในแต่ละแห่งมีกลุ่มเป้าหมายผลผลิตหลักต่างกัน เช่น นักเรียนปกติ นักเรียนด้อยโอกาส นักเรียนพิการ และนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ เป็นต้น

1.1.5 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับผลผลิตหลักของสถานศึกษาในด้านปริมาณและคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา

#### 1.2 ผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือสิ่งของหรือบริการที่เป็นรูปธรรมหรือรับรู้ได้ที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐเพื่อให้บุคคลภายนอกได้ใช้ประโยชน์สำหรับผลผลิตหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1.3.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors: S) ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ



1.3.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาชาวบ้าน ฯลฯ

1.3.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

1.3.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ

#### 1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

1.4.1 โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้างนโยบายระบบของสถานศึกษา ฯลฯ

1.4.2 ผลผลิตและการบริการ (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของสถานศึกษา ฯลฯ

1.4.3 บุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

1.4.4 ประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ

1.4.5 วัสดุทรัพยากร (Material: M2) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

1.4.6 การบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

#### 1.5 ประเมินสภาพสถานศึกษา

การประเมินสภาพสถานศึกษาจะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางสถานศึกษา

### 2. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา

การกำหนดทิศทางของสถานศึกษาช่วยให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความชัดเจนมากขึ้นซึ่งสถานศึกษาต้องรู้สถานภาพของตนเองก่อนว่าอยู่ในสถานภาพที่ต้องปรับขยาย แก้ไข หรือพัฒนาอะไรบ้าง ในการกำหนดทิศทางสถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายผลผลิตหลัก องค์ประกอบข้างต้นจะต้องสัมพันธ์ในเชิงตรรก กล่าวคือ องค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบหนึ่ง ดังรายละเอียดคือ

#### 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง เป็นข้อเสนอที่ไม่เจาะจงในรายละเอียด

และไม่ได้กำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยวิสัยทัศน์มีในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มองค์กร และสังคมในบางส่วนของสถานศึกษา วิสัยทัศน์เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจนสร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และที่สำคัญวิสัยทัศน์ต้องเกิดจากการกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## 2.2 กำหนดพันธกิจ(Mission)

พันธกิจ หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดถือแนวปฏิบัติตามหน่วยงานต้นสังกัดที่ได้กำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้พันธกิจยังมีความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์หรือความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

## 2.3 กำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์)

การกำหนดเป้าประสงค์หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นการแปลหรือเปลี่ยนพันธกิจและทิศทางของสถานศึกษาให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริงสามารถวัดได้ เป้าประสงค์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด

## 2.4 กำหนดเป้าหมายผลผลิตหลัก

ผลผลิตหลักของสถานศึกษา (Outputs) หมายถึงการจัดบริการการศึกษาให้กับเด็กในวัยเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักจัดการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 3. การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่น เทคนิคตารางสัมพันธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมิน สภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค โดยกำหนดสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ว่ามีสภาพโน้มเอียงไปในทิศทางแข็งหรืออ่อน และกำหนดสภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีสถานภาพโน้มเอียงไปในทางโอกาสหรืออุปสรรคซึ่งจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความชัดเจนมากขึ้น ลักษณะกลยุทธ์ที่จะกำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะมี 4 ประเภท คือ

3.1 กลยุทธ์สร้างความเติบโต เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อและแข็งโดยขยายกิจการหรือดำเนินงานเพิ่มเติมขึ้น

3.2 กลยุทธ์ความถนัด เป็นกลยุทธ์ที่เอื้อแต่อ่อนโดยเลือกดำเนินงานเฉพาะที่มีความรู้ความชำนาญ

3.3 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งโดยเลือกดำเนินงานที่กำลังดำเนินอยู่ไม่ขยายไปดำเนินงานอื่น

3.4 กลยุทธ์การตัดทอน เป็นการกลยุทธ์ที่ไม่เอื้อและอ่อน โดยการทบทวนภารกิจในส่วนที่ทำให้ประโยชน์ได้อาจต้องถ่ายโอนให้คนอื่นดำเนินการแทน

กลยุทธ์การจัดการศึกษา เป็นการนำเสนอกลยุทธ์ที่สถานศึกษาจะใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาประกอบไปด้วยกลยุทธ์ระดับสถานศึกษา ระดับแผนงาน และระดับโครงการ ซึ่งจะมีกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

#### สรุป

กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานที่แยบยลที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพสถานศึกษา การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา

## เรื่องที่ 4.2 การประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่ แผนปฏิบัติการประจำปี

เค้าโครงเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี แผนปฏิบัติประจำปีที่ยึดหลักการการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 บทนำ

เป็นส่วนของการแนะนำหน่วยงานในภาพรวมโดยสรุป โดยอาจจะระบุประวัติ ความเป็นมา การกิจและปริมาณงานในปัจจุบันรวมทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จ

### ส่วนที่ 2 ทิศทางของสถานศึกษา

ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ให้นำข้อมูลจากแผนกลยุทธ์เป้าหมาย มาผลิตหลักกำหนดเป้าหมาย 1 ปี งบประมาณ (ปีที่ใช้งบประมาณ) โดยใช้ข้อมูลจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1. วิสัยทัศน์ 2. พันธกิจ 3. เป้าประสงค์ และ 4. เป้าหมายผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จ

### ส่วนที่ 3 รายละเอียด แผนงานงาน/โครงการและงบประมาณ

ส่วนนี้เป็นการปรับกลยุทธ์เป็นแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรม

### ส่วนที่ 4 การกำกับติดตามประเมินผลและรายงาน

แสดงข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานแผนหรือปฏิทินการติดตามประเมินผลงาน/โครงการ และรายงานผลแผนหรือปฏิทินการใช้จ่ายเงินในแต่ละงวดและการรายงานผล

## การประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) สามารถประยุกต์เทคนิคการบริหารแผนกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนมาใช้เพื่อเป็นแปลกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (Planning) ซึ่งในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนกลยุทธ์ หรือ การวางยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งองค์กรต้องมีการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยใช้เทคนิค SWOT (SWOT Analysis) เพื่อย้อนอดีต มองปัจจุบันและวาดฝันอนาคตความต้องการขององค์กรซึ่งหมายถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อที่จะให้วิสัยทัศน์บรรลุผล โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) และกำหนดองค์ประกอบหลักสำคัญที่จะสร้างความมั่นใจในผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) นอกจากนั้นในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ที่สำคัญจะขาดไม่ได้คือโครงการหรือกิจกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. **ขั้นการปฏิบัติ (Implementation)** การนำแผนงาน/โครงการสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กิจกรรมในขั้นการปฏิบัติที่สำคัญคือ การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม การดำเนินงานรวมทั้งรับผิดชอบตัวชี้วัดการดำเนินงาน เพื่อให้มองเห็นความสำเร็จในการดำเนินงานที่ชัดเจนผู้เกี่ยวข้องต้องร่วมกันกำหนดข้อมูลที่ต้องการวัดผลการดำเนินงานรวมทั้งระบุแหล่งข้อมูลที่จะต้องเข้าไปตรวจสอบ ตลอดจนการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. **การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)** การวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเพราะจะเป็นขั้นตอนที่จะสรุปผลการดำเนินงานว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเภท และแหล่งข้อมูลที่กำหนดไว้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สรุปผลการดำเนินงานและรายงานให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

### **ความสัมพันธ์ของขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับแผนปฏิบัติการประจำปี**

จากการศึกษาเค้าโครงแผนปฏิบัติการประจำปีและการศึกษาขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามหลักการบริหารกลยุทธ์สรุปความสัมพันธ์ ดังนี้

แผนปฏิบัติการประจำปี	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา</li> <li>● ผลงานที่ประสบความสำเร็จ</li> </ul> <b>ส่วนที่ 2 ทิศทางของสถานศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิสัยทัศน์</li> <li>● พันธกิจ</li> <li>● เป้าประสงค์</li> <li>● ผลผลิตหลัก + KPI</li> </ul>	<b>การวางแผน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิเคราะห์วิสัยทัศน์</li> <li>● วิเคราะห์พันธกิจ</li> <li>● กำหนด CSFs</li> <li>● กำหนด KPIs เป้าหมาย</li> <li>● กำหนดโครงการ/กิจกรรม</li> </ul>
<b>ส่วนที่ 3 โครงการ/กิจกรรม</b>	<b>การปฏิบัติ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรม</li> <li>● กำหนดข้อมูลและแหล่งข้อมูล</li> <li>● กำหนดผู้รับผิดชอบ</li> <li>● วางแผนกำกับ ติดตาม</li> </ul> <b>ตรวจสอบ</b>
<b>ส่วนที่ การกำกับติดตามประเมินผลและรายงาน</b>	<b>การประเมินผล</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>● การวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>● การรายงานผล</li> </ul>

## สรุป

แผนปฏิบัติการประจำปีที่ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 ทิศทางของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 รายละเอียด แผนงานงาน/โครงการและงบประมาณ

ส่วนที่ 4 การกำกับติดตามประเมินผลและรายงาน

ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)สามารถประยุกต์เทคนิคการบริหารแผนกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนมาใช้เพื่อเป็นแปลงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย 1)การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติ (Implementation) และ 3) การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation)

## เรื่องที่ 4.3 การเขียนโครงการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

โครงการ หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นกระบวนการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.2547)

โครงการ หมายถึง แผนย่อยที่เป็นแผนปฏิบัติการและถูกจัดทำขึ้นในลักษณะเป็นรูปธรรมมีความชัดเจนในระดับที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ (สุวิมล ตีรกาพันธ์.2550)

โครงการ หมายถึง แผนหรือเค้าโครงตามที่กำหนดไว้ (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. 2551)

สรุป โครงการหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกับโครงการ

ในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งกลุ่มกิจกรรมในการใช้แก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งเราเรียกว่า “โครงการ” กลุ่มโครงการที่แก้ปัญหาในลักษณะเดียวกันหลาย ๆ โครงการ รวมเรียกว่า “แผนงาน” เมื่อนำแผนงานตามภารกิจขององค์กรหลาย ๆ แผนงานมารวมกันเรียกว่า “แผน”

### ลักษณะโครงการที่ดี

โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการที่ดี ย่อมหมายถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งความก้าวหน้าของหน่วยงานในที่สุด โครงการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. สามารถแก้ปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้
2. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้ หรือมีความเป็นไปได้สูง
3. มีรายละเอียดของโครงการที่มีเหตุผลเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหา และความต้องการหรือหลักการเหตุผล วิธีการทำงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นต้น
4. สามารถสนองความต้องการของสังคมและของกลุ่มชนส่วนใหญ่ และนโยบายของประเทศชาติ
5. รายละเอียดของโครงการเข้าใจง่ายและสามารถดำเนินการตามโครงการได้
6. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์กร และสามารถติดตามประเมินผลได้
7. โครงการต้องกำหนดระดับขั้นของข้อมูล มีความเป็นจริงและเป็นข้อมูลที่วิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว
8. โครงการต้องได้รับการสนับสนุน ทางด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม และทางด้านการบริหารอย่างแท้จริง

9. โครงการจะต้องมีระยะเวลาดำเนินงาน กล่าวคือจะต้องระบุวันเวลาที่เริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดอย่างชัดเจน

### การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน สมคิด พรหมจ้อย (2550) ได้เสนอการเขียนโครงการ ดังนี้

#### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามการดำเนินงานกับรายละเอียดโครงสร้างของโครงการ

คำถาม	รายละเอียดโครงสร้างของโครงการ
1. จะทำอะไร	1. ชื่อโครงการ
2. ทำไมจึงต้องทำ	2. หลักการและเหตุผล
3. ทำเพื่ออะไร	3. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย
4. ทำอย่างไร	4. วิธีดำเนินการ
5. จะทำเมื่อไร	5. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
6. ต้องใช้เงินและทรัพยากรเท่าใด	6. งบประมาณและทรัพยากร
7. ใครเป็นผู้รับผิดชอบ	7. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
8. จะทราบผลการดำเนินงานได้อย่างไร	8. การติดตามและประเมินผลโครงการ
9. มีผลพลอยได้อะไรบ้าง	9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### 2. รายละเอียดของการเขียนโครงการ มีดังต่อไปนี้

2.1 ชื่อโครงการ เป็นส่วนที่บอกว่าเป็นโครงการประเภทใด ทำงานอะไร และมีใครที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น ชื่อโครงการควรมีความชัดเจนเหมาะสมและเข้าใจง่าย ควรเป็นข้อความสั้น ๆ ที่สะท้อนสาระของโครงการโดยส่วนรวมมีการเลือกใช้ถ้อยคำและข้อความขยายที่ไม่ทำให้ผู้อ่านเกิดความสับสน

2.2 หลักการและเหตุผล หรือบางครั้งใช้คำว่า ความเป็นมาของโครงการหรือความสำคัญของโครงการเป็นส่วนที่เริ่มต้นให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้โครงการนั้นได้เข้าใจหรือทราบพื้นฐานความเป็นมาของการทำโครงการดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทำไมจึงต้องจัดทำโครงการนั้น ๆ ขึ้น ข้อความในส่วนนี้จะต้องชี้ให้เห็นปัญหาว่าทำไมจึงต้องจัดทำโครงการขึ้นใหม่ หรือต้องปรับปรุงโครงการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นพร้อมกับชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่โครงการเสนอนั้น จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างไร เพื่อชักจูงให้ผู้อ่านเห็นคล้อยตามความจำเป็นของโครงการ โดยอาศัยข้อมูลจากสภาพปัญหา นโยบาย แผน ผลการศึกษาวิจัย สถิติข้อมูลหรือความคิดเห็นของบุคคลที่น่าเชื่อถือเป็นสิ่งสนับสนุน

2.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งของโครงการ โดยเฉพาะในการที่จะติดตามประเมินผลโครงการดังกล่าวเมื่อได้ดำเนินการตามโครงการนั้น ๆ ไปแล้ว ซึ่งการติดตามและประเมินผลโครงการนั้นจะประเมินจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การระบุวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องเฉพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามได้ว่าสิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในโครงการคืออะไร ต้องการผลงานหรือผลผลิตอะไร เป็นข้อความที่จะบอกให้ผู้อ่านได้ทราบว่าเกิดอะไรขึ้น ภายหลังจากการสิ้นสุดโครงการ ต้องเขียนให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจงสามารถปฏิบัติได้และประเมินผลได้



2.3.1 การเขียนวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ต้องเขียนให้มองเห็นผลลัพธ์ (Outcomes) และผลผลิต (Outputs) ของโครงการอย่างชัดเจน

2.3.2 เป้าหมาย เป็นรายละเอียดที่บ่งบอกถึงความต้องการในการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดโครงการ แสดงถึงความสำเร็จของโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ภายใต้ทรัพยากร และระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

2.3.2.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นรายละเอียดที่กำหนดชนิด ประเภท จำนวนของผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2.3.2.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป็นรายละเอียดที่ต้องแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินโครงการที่ชี้ถึงประสิทธิภาพ

2.4 วิธีดำเนินการในส่วนนี้ของโครงการเป็นส่วนที่ระบุถึงขั้นตอนที่แสดงถึงรายละเอียดแนวทาง กลยุทธ์ และวิธีการที่จะทำในโครงการนั้น ๆ โดยละเอียดในการระบุวิธีการดำเนินงานนี้ จะต้องชี้แจงรายละเอียดว่าจะทำอะไร อย่างไร เพียงใด และใครรับผิดชอบและปฏิบัติด้วยวิธีการใดจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ วิธีดำเนินงานโครงการจะบอกถึงสิ่งต่อไปนี้

2.4.1 ขั้นตอนสำคัญ ๆ ของการดำเนินงาน

2.4.2 แผนการดำเนินงานที่แสดงวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อ รูปแบบการนำเสนอแผนการดำเนินงานอาจจะจัดทำในลักษณะต่อไปนี้

2.4.2.1 แผนกำหนดรายงานการปฏิบัติงาน

2.4.2.2 ตารางการทำงาน (Work Table)

2.4.2.3 ปฏิทินปฏิบัติงาน (Calendar)

2.4.2.4 แผนควบคุมการทำงาน (Gantt Chart)

2.5 ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ เป็นการระบุระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จนกระทั่งถึงเวลาเสร็จสิ้นโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใด โดยทั่วไปจะนำเสนอให้เห็นระยะเวลาที่ได้เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ วัน เดือน ปีอะไรและสิ้นสุด วัน เดือน ปีอะไร

2.6 งบประมาณและทรัพยากร เป็นการแสดงรายละเอียดของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด จะต้องระบุถึงยอดรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณในการดำเนินงานโครงการหากงบประมาณได้มาจากหลายแหล่ง ให้ระบุให้ชัดเจนด้วยว่าได้มาจากแหล่งไหน เป็นจำนวนเท่าใด และระบุรายละเอียดค่าใช้จ่ายในแต่ละด้าน พร้อมทั้งระบุแหล่งทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยให้ชัดเจน โดยทั่วไปงบประมาณของโครงการจะจำแนกเป็นหมวดเงิน ได้แก่ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ และหมวดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เป็นต้น

2.7 การติดตามและประเมินผลโครงการ เป็นส่วนที่จะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการทราบว่าในการดำเนินโครงการ สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ระบุไว้ในโครงการทราบว่าในการดำเนินโครงการ สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์อย่างน้อยเพียงใด ดังนั้น ในการเขียนโครงการ จำเป็นที่จะต้องระบุรายละเอียดในเรื่องการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ประเมินผลระหว่างการดำเนินงานและประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการว่าจะดำเนินการอย่างไร

การติดตามและประเมินโครงการตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ต้องกำหนดรายละเอียดตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดจากผลลัพธ์ (Outcomes) และผลผลิต (Outputs) ที่สอดคล้อง

กับวัตถุประสงค์ของโครงการรวมทั้งกำหนดเครื่องมือและวิธีการประเมินที่ใช้ในการประเมินผลที่ชัดเจน

2.8 ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ซึ่งอาจจะ เป็นหน่วยงานเดียวกันหรือหลายหน่วยงาน ในกรณีที่ผู้เสนอโครงการเป็นคนละคนกันกับผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุผู้เสนอโครงการไว้ด้วย

### เค้าโครงการเขียนโครงการ

ชื่อโครงการ.....

แผนงาน .....

สนองผลผลิตหลักที่.....

ลักษณะโครงการ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ระยะเวลาดำเนินงาน.....

1. หลักการและเหตุผล.....

2. วัตถุประสงค์

2.1 ผลลัพธ์ (Outcomes)

2.2 ผลผลิต (Outputs)

3. กิจกรรมและการดำเนินงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
รวม			

4. งบประมาณ

เงินงบประมาณ.....บาท

เงินนอกงบประมาณ.....บาท

รวม.....บาท

5. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
ผลผลิต (Outputs)		
ผลลัพธ์ (Outcomes)		

**สรุป**

โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการแก้ปัญหาจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งกลุ่มกิจกรรมในการใช้แก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งเราเรียกว่า “โครงการ” กลุ่มโครงการที่แก้ปัญหาในลักษณะเดียวกันหลาย ๆ โครงการ รวมเรียกว่า “แผนงาน” เมื่อนำแผนงานตามภารกิจขององค์กรหลาย ๆ แผนงานมารวมกันเรียกว่า “แผน”

หลังจากศึกษาเนื้อหาสาระตอนที่ 4 แล้ว โปรดปฏิบัติใบงานที่ 4

## ใบงานที่ 1

ชื่อหลักสูตร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง จงตอบคำถามให้ถูกต้อง

1. จงอธิบายเพื่อเปรียบเทียบความเหมือน/แตกต่างของความเคลื่อนไหวในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระหว่างในประเทศและต่างประเทศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. จงอธิบายความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ใบงานที่ 2

ชื่อหลักสูตร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 2 ขั้นตอนและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง จากการศึกษาเรื่องเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้ท่านกำหนดปัจจัย

หลักความสำเร็จ (CSFs) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) ให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดให้

พันธกิจ	ปัจจัยหลักความสำเร็จ (CSFs)	ค่าชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs)
การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		

### ใบงานที่ 3

#### ชื่อหลักสูตร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** จากการศึกษา เรื่อง เงื่อนไขที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จให้ท่านวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแบบประเมินที่กำหนดให้

เงื่อนไขความสำเร็จ	พฤติกรรมที่ปรากฏโดยรวม	
	มีความชัดเจน	ยังไม่ชัดเจน
1. ผู้บริหารสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมการวางแผนเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเสมอ		
2. สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษา		
3. สถานศึกษามีระบบการสนับสนุนงบประมาณให้โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับพันธกิจ		
4. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมของสถานศึกษาชัดเจน		
5. มีการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง		
6. มีระบบการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว		
7. มีคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์สนับสนุนการจัดเก็บข้อมูล		
8. มีการวางระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษา		
9. มีการอบรมผู้เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานที่ตนรับผิดชอบเป็นประจำ		
10. มีการมอบอำนาจให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจในการทำงาน		
11. สถานศึกษามีระบบการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง		
12. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา		

#### ข้อสังเกต

เกณฑ์การพิจารณา ถ้าสถานศึกษาดำเนินการตั้งแต่ 6 ข้อขึ้นไป ถือว่ามีแนวโน้มที่จะเป็นสถานศึกษาที่ใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

## ใบงานที่ 4

ชื่อหลักสูตร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4.2 ทฤษฎีการประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี

คำชี้แจง จากการศึกษา เรื่องการประยุกต์ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สู่แผน

ปฏิบัติการให้ท่านกำหนดขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สัมพันธ์กับองค์ประกอบของ  
แผนปฏิบัติการประจำปี

องค์ประกอบแผนปฏิบัติการประจำปี	ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
<b>บทนำ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สภาพปัจจุบันของสถานศึกษา</li> <li>● ผลงานที่ประสบความสำเร็จ</li> </ul>	
<b>ทิศทางสถานศึกษา</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● วิสัยทัศน์</li> <li>● พันธกิจ</li> <li>● เป้าประสงค์</li> <li>● ผลผลิตหลัก</li> <li>● ตัวชี้วัด</li> </ul>	
<b>แผนงาน/โครงการ</b>	
<b>การกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล</b>	

## ใบงานที่ 4 (ต่อ)

ชื่อหลักสูตร การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 4.3 การเขียนโครงการที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

**คำชี้แจง** จากการศึกษาเรื่อง การเขียนโครงการนี้สอดคล้องกับการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ท่าน  
พิจารณาเขียนโครงการตามฟอร์มที่กำหนด

### เค้าโครงการเขียนโครงการ

ชื่อโครงการ.....

แผนงาน .....

สนองผลผลิตหลักที่.....

ลักษณะโครงการ.....

ผู้รับผิดชอบ.....

ระยะเวลาดำเนินงาน.....

1. หลักการและเหตุผล

2. วัตถุประสงค์

2.1 ผลลัพธ์ (Outcomes)

.....

2.2 ผลผลิต (Outputs)

.....

3. กิจกรรมและการดำเนินงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ

4. งบประมาณ

เงินงบประมาณ.....บาท

เงินนอกงบประมาณ.....บาท

รวม.....บาท

5. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้
ผลผลิต (Outputs)		
ผลลัพธ์ (Outcomes)		