



การศึกษาและวางระบบ การติดตามและประเมินผล แผนการพัฒนากองศักรปกครองส่วนท้องถิ่น



เสนอ
ส่วนติดตามและประเมินผล
สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

โดย
สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

35

รายงานฉบับสมบูรณ์

เรื่อง

“การศึกษาและวางระบบการติดตามและประเมินผล
แผนการพัฒนากองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น”

เสนอ

ส่วนติดตามและประเมินผล

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

โดย

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พฤศจิกายน 2547

21/11/47

คณะผู้วิจัย

รศ.ดร.สกันธ์	วรัญญูวัฒนา	หัวหน้าโครงการวิจัย
ผศ.โกวิทย์	พวงงาม	นักวิจัย
ดร.ธีรเดช	ฉายอรุณ	นักวิจัย
นายนเร	เหล่าวิชา	นักวิจัย
นายไพรัช	บวรสมพงษ์	นักวิจัย
นายภาวิน	ศิริประภาณุกุล	นักวิจัย
นายทรงชัย	ทองปาน	ผู้ช่วยนักวิจัย
นางสาวอัญชลิ	พนิชการ	ผู้ช่วยนักวิจัย
นายสุวัจชัย	วิศาลวิทย์	ผู้ช่วยนักวิจัย
นายวิทวัส	เหมทานนท์	ผู้ช่วยนักวิจัย

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	1
1.3 กรอบแนวคิดในการวางระบบ.....	2
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 พื้นที่ศึกษา.....	5
1.6 ระเบียบวิธีวิจัย.....	8
1.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 ตัวแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาระบบการประเมินผลแผน	11
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล.....	11
2.2 ตัวแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผล.....	12
บทที่ 3 การพัฒนาระบบติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น	40
3.1 ความสำคัญของระบบติดตามผล.....	40
3.2 ประเภทของระบบติดตาม.....	41
3.3 ขั้นตอนระบบติดตาม.....	41
3.4 การติดตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน.....	44
3.5 สรุประบบการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นไทยและการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ ควรเป็น.....	58
บทที่ 4 ระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาระบบการปกครองส่วน ท้องถิ่น	64
4.1 ที่มาและข้อกำหนดเบื้องต้นของแบบจำลอง.....	64
4.2 องค์ประกอบของแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	65
4.3 ตัวชี้วัดสำหรับระบบติดตามและประเมินผล.....	69
4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล.....	69

สารบัญ (ต่อ)

4.5 ความเป็นระบบ Systematic ของระบบติดตามและประเมินผลแผนการ พัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	72
4.6 หน้าที่ของ M&E Unit ระดับจังหวัด.....	73
4.7 จุดเด่น จุดด้อยของแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	75
บทที่ 5 คู่มือติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	77
ส่วนที่ 1 บทนำ.....	80
ส่วนที่ 2 ระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น...	91
ส่วนที่ 3 แบบรายงานและคำอธิบาย.....	99
ภาคผนวก ตัวอย่างการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น.....	142
บทที่ 6 ข้อเสนอแนะ	163
6.1 ข้อเสนอแนะจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวอย่าง.....	163
6.2 ข้อเสนอแนะจากคณะผู้วิจัย.....	165

บทที่ 1

บทนำ

1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

แนวทางการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บริการสาธารณะและปกครองดูแลตนเองมากขึ้น ในระดับประเทศจะพบได้จากในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ในระดับภูมิภาค และท้องถิ่นจะปรากฏได้จากแนวความคิดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งระบุไว้ในรัฐธรรมนูญและกฎหมายต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นตัวแทนของประชาชนได้มีส่วนในการวางแผน บริหารงาน และติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน โดยภาครัฐจะมีบทบาทในการสนับสนุนอำนวยความสะดวกและติดตามประเมินผลมากขึ้น ในส่วนของภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการวางแผนพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในอนาคต และเพื่อให้การติดตามและประเมินผลเป็นระบบที่ทำให้แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าใจและปฏิบัติงานได้อย่างเป็นแบบแผนเดียวกันในการติดตามและประเมินผลแล้ว จึงสมควรที่จะมีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาฯ ที่สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสามารถนำไปใช้ได้จริง รวมทั้งมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาระบบ ดังกล่าวแก่ท้องถิ่นเพื่อขยายผลต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผลเบื้องต้น การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1.2.1 เพื่อจัดทำระบบติดตามและประเมินผลที่มีมาตรการ ขั้นตอนที่ชัดเจนในการตรวจติดตามและประเมินผล ทั้งในส่วนกลาง และท้องถิ่นเอง โดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ

1.2.2 เพื่อนำระบบที่ได้จากการศึกษาไปทดลองใช้ในพื้นที่นำร่อง เป็นตัวอย่างการติดตามและประเมินผลภาพรวมของการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

1.3 กรอบแนวคิดในการวางระบบ

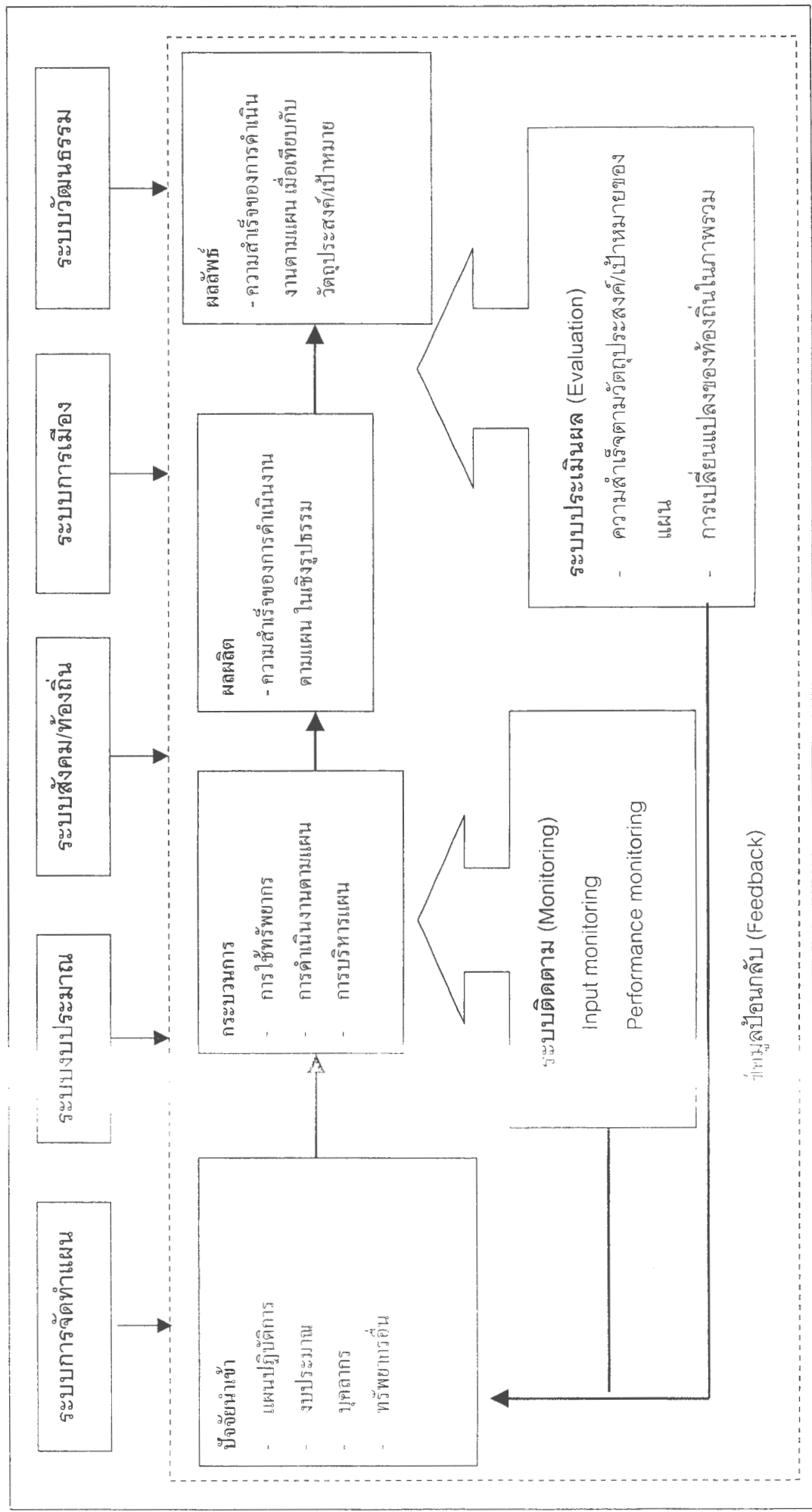
การวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีฐานคิดว่าระบบติดตามและประเมินผลไม่อาจแยกตัวเองออกจากระบบการบริหารแผนทั้งหมด ดังนั้นจึงมีข้อตกลงเบื้องต้น (pre-agreement) ว่าระบบอื่นใดที่เกิดขึ้นก่อนหน้าที่แผนพัฒนาจะดำเนินการนั้น เป็นเหมือนบริบทที่ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารแผน และจะส่งผลต่อการติดตามและประเมินผลด้วยเช่นกัน จึงได้เสนอกรอบแนวคิดเพื่อการวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้

11/1/5

คณะครู
ในวง

Page: 98

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการวางระบบติดตามประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



จากกรอบแนวคิดการวางระบบการติดตามและประเมินผล ที่แสดงจุดเริ่มต้นของระบบการติดตาม ว่าเริ่มจากการได้รับทรัพยากรไปเพื่อดำเนินงาน โดยจะมุ่งเน้น การติดตามและใช้ทรัพยากรเมื่อเทียบกับเวลา (input monitoring) และการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าที่กำหนดไว้ (performance monitoring) การวางระบบติดตามในที่นี้ จึงเป็นการสร้างระบบเพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในเชิงการบริหารแผน เพื่อให้งานดำเนินต่อไปจนจบตามเวลา และยังมีระบบประเมินผลมาประเมินว่าเมื่อผลที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพียงใด อย่างไรก็ดี ระบบติดตามและประเมินผลจะได้รับผลกระทบจากการจัดทำแผนปฏิบัติการ นั่นคือ ถ้าได้แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและเอื้อต่อการติดตาม และประเมินผล ก็จะทำให้ระบบติดตามและประเมินผลทำหน้าที่ของระบบไปได้ หากแต่แผนไม่เอื้อต่อการติดตาม เช่น ขาดความชัดเจน หรือมีการปรับกิจกรรมโดยไม่ได้ยึดแผนปฏิบัติการ ฯลฯ ก็อาจทำให้ระบบติดตามและประเมินผลโดยรวมดังกล่าวมีปัญหาได้ ซึ่งการควบคุมการจัดทำแผนให้มีคุณภาพนั้นอาจไม่ได้อยู่ในขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้ หากแต่ต้องยอมรับว่ามีอาจมองอย่างแยกส่วนได้

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ศึกษาองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่น คือ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และเมืองพัทยา

1.4.2 ศึกษาแผนพัฒนาท้องถิ่นครอบคลุมแผนทุกระดับ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้น

1.4.3 ศึกษาเพื่อให้ได้ระบบติดตาม ที่สามารถตรวจสอบการดำเนินงานของแผนทุกไตรมาส โดยเน้นความก้าวหน้าของโครงการที่บรรจุในแผนเทียบกับเวลา การใช้งบประมาณเมื่อเทียบกับเวลา และผลที่เกิดขึ้นในแต่ละไตรมาสเมื่อเทียบกับเป้าหมายอันได้แก่ ผลที่เป็นตัวเงิน (financial parameters) และผลที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-financial parameters) โดยการทำรายงานเสนอส่วนกลาง และการติดตามจากส่วนกลาง ที่จะตรวจสอบรายงานอีกครั้งหนึ่ง เมื่อมีสัญญาณเตือนว่าจะไม่เป็นไปตามแผน และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแผนกับระบบงบประมาณรวมทั้งจัดทำเป็นฐานข้อมูลและสร้างระบบงานที่จะพัฒนาสู่ระบบสารสนเทศ

1.4.4 ระบบประเมินผล จะถูกออกแบบเพื่อวัดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในภาพรวมของแผน เมื่อเทียบตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน โดยให้ครอบคลุม

1) ผลผลิต (outputs) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นเชิงรูปธรรม เช่น โครงสร้างพื้นฐาน กลุ่ม องค์กร คน ซึ่งครอบคลุม ประสิทธิภาพ ความสามารถในการเข้าถึงบริการ และอื่น ๆ

2) ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งครอบคลุม ประสิทธิภาพ การได้รับการตอบสนองของความต้องการ การมีส่วนร่วมของประชาชน และอื่น ๆ

1.4.5 ระบบติดตามและประเมินผล จะต้องระบุข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการนำไปสร้างเป็นฐานข้อมูล และระบบงานสารสนเทศต่อไปในอนาคต

1.4.6 พื้นที่นำร่อง เป็นพื้นที่ที่จะทดลองใช้ระบบติดตามและประเมินผล โดยกำหนดเป็น องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และเมืองพัทยา อย่างละ 1 แห่ง รวม 4 แห่ง การคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในดุลพินิจของฝ่ายติดตามและประเมินผล ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และคณะผู้วิจัย

1.5 พื้นที่ศึกษา

ในการศึกษา และวางระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กำหนดวิธีการศึกษาที่มีการทดลองปฏิบัติ หรือใช้ระบบติดตาม และประเมินผลที่ได้ ออกแบบไว้ ซึ่งกำหนดให้ต้องมีการทดลองใช้จริงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 แห่ง จึงได้กำหนดแนวทางการเลือกพื้นที่ศึกษา ดังนี้

1.5.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวางระบบการติดตามและประเมินผล การวางแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกระบวนการวางแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น นอกจากแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความเป็นอิสระในแต่ละองค์กรแล้ว ในระบอบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 ยังได้กำหนดให้เขตจังหวัดมีองค์กรประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น มี

นายก อบจ. เป็นประธาน กำหนดกรอบนโยบาย ทิศทาง แนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด และประสานยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และ แนวทางการพัฒนาของจังหวัดและอำเภอ ดังนั้น ในการศึกษาและทดลองใช้ระบบติดตามและประเมินผล จึงเป็นที่จะต้องศึกษาความเชื่อมโยง และความสอดคล้องของแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขตจังหวัดเดียวกัน เพื่อจะให้เห็นภาพของความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละระดับ จึงเลือกที่จะศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขตจังหวัดเดียวกัน

1.5.2 การคัดเลือกจังหวัดเป้าหมาย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ และวิธีการพิจารณาไว้ว่าควรเป็นจังหวัดที่มีองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เข้มแข็ง เนื่องจาก อบจ. เป็นองค์กรหลักในการเชื่อมประสานยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด ดังนั้น อบจ. จึงเป็นองค์กรสำคัญ และต้องมีความเข้มแข็ง และเป็นจังหวัดที่มีการปกครองส่วนท้องถิ่นครบทั้ง 4 รูปแบบ

1.5.3 การคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดตัวอย่างที่ศึกษา ควรคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 รูปแบบ โดยคำนึงถึงเงื่อนไข 2 ประการ

1) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระยะทางที่ไม่ห่างจาก อบจ. (อำเภอเมือง ฯ) มากนัก เพื่อให้ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเดินทางมาร่วมประชุมร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่จัดขึ้นบ่อยครั้งได้เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นความคิดริเริ่มที่จะพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลของกรมส่งเสริมฯ อย่างเป็นระบบแท้จริง ดังนั้น จึงต้องอาศัยการร่วมมือและเข้าในการให้ผลการดำเนินงานจากผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอ และมีความยินดีที่จะเข้าร่วมในการดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2) ต้องเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมที่จะร่วมกิจกรรม ในการทดลองใช้ระบบติดตาม และประเมินผลที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้น และมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบติดตามและประเมินผลพอสมควร

1.5.4. ผลการคัดเลือกของคณะผู้วิจัย ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) จังหวัดปราจีนบุรี เป็นจังหวัดที่มี อบจ. ได้รับรางวัล "แห่งธรรมมาภิบาล" ชนะเลิศอันดับ 1 ของประเทศ เนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต้นแบบการจัดการ และการบริหารที่ดี แสดงให้เห็นว่าเป็นจังหวัดที่มีทักษะในการบริหารจัดการดี มีความเข้มแข็ง เป็นตัวอย่างแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากจังหวัดปราจีนบุรีมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ครบทุกรูปแบบ คณะผู้ศึกษาจึงเลือก "จังหวัดชลบุรี" เพิ่มอีก 1 จังหวัด เนื่องจาก จังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทยที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครบทั้ง 4 รูปแบบ ประกอบกับการดำเนินงานของ อบจ. มีความเข้มแข็งจึงมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นจังหวัดเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้

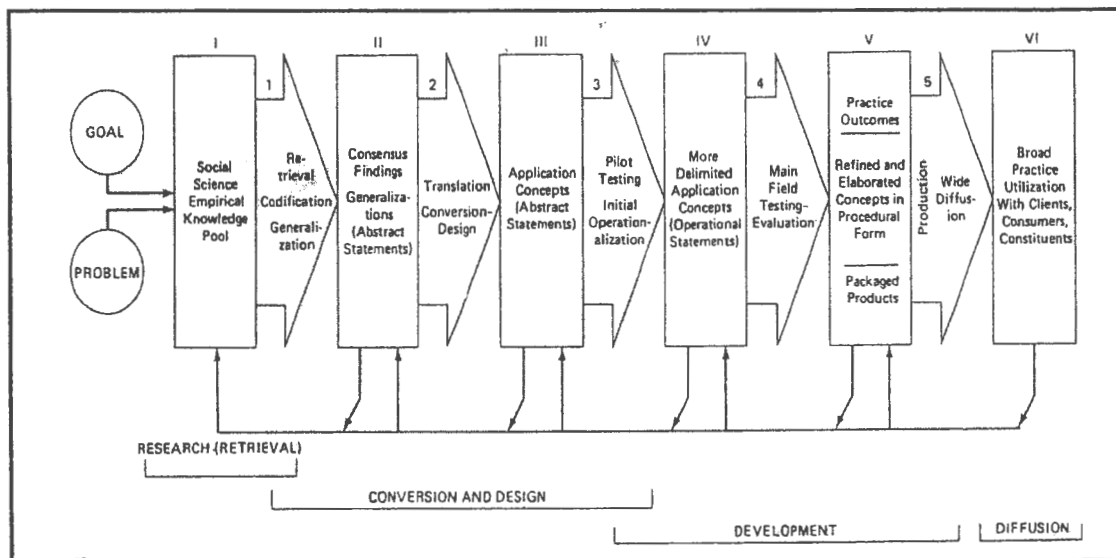
2) เมื่อพิจารณาจากขนาดขององค์กร (อบจ., เทศบาล และ อบต.) คุณลักษณะทางเศรษฐกิจ และคุณลักษณะทางด้านประชากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เป้าหมาย ตลอดจนการพิจารณาร่วมกับคณะผู้วิจัย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบกับการสอบถามความสมัครใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะพบว่าในการศึกษาครั้งนี้ ที่มาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นตัวอย่างในการศึกษา จะประกอบไปด้วย

จังหวัดชลบุรี	จังหวัดปราจีนบุรี
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี	1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี
2. เมืองพัทยา	2. เทศบาลเมืองปราจีนบุรี
3. เทศบาลเมืองชลบุรี	3. เทศบาลตำบลประจันตคาม
4. เทศบาลเมืองบ้านบึง	4. เทศบาลตำบลศรีมหาโพธิ์
5. เทศบาลตำบลเจ้าพระยาอภัยภูธร	5. เทศบาลตำบลโคกขี้เฒ่า
6. อบต. หนองไม้แดง	6. อบต. วัดโฆสิต
7. อบต. หนองปรือ	7. อบต. บ้านสร้าง
8. อบต. หมอนนาง	8. อบต. บุษาย

1.6 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในครั้งนี้ ใช้รูปแบบของการวิจัยและพัฒนา ตามแนวทางของ Rothman ดังรูป

ภาพที่ 1.2 ใช้รูปแบบของการวิจัยและพัฒนา ตามแนวทางของ Rothman



ที่มา : Social R&D : Research and Development in the Human Services (Rothman, 1980: 23)

ในกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามแนวความคิดของ Rothman จะต้องประกอบไปด้วยกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน ที่ครอบคลุมการวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) และการพัฒนาตัวแบบ (Model Development) ดังนี้

1.6.1 ขั้นการถอดบทเรียนความรู้ (Retrieval Phase) เป็นการทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมาในอดีต อันจะทำให้ทราบถึงเนื้อหาของแผนที่เกี่ยวข้อง และระเบียบวิธีการประเมินที่มีการพัฒนาไว้ก่อนหน้า ทั้งนี้ให้ครอบคลุมถึงการวางระบบติดตาม และประเมินผลของหน่วยงานราชการในประเทศไทยด้วยว่า สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ รวมทั้งวิเคราะห์ว่ามีปัญหาและอุปสรรคต่อการใช้ระบบดังกล่าวหรือไม่ สำหรับแหล่งความรู้ในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วย

- 1) รายงานการวิจัยประเมินผลจากหน่วยงาน/สถาบันต่าง ๆ
- 2) ตัวอย่างแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง อบต. อบจ. เทศบาล และเมืองพัทยา
- 3) รูปแบบรายงานต่าง ๆ ที่มีการใช้อยู่ในปัจจุบัน
- 4) การสนทนากลุ่มกับฝ่ายติดตามและประเมินผล

เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนนี้จะได้รายงานขั้นต้น ที่แสดงกรอบเนื้อหาของแผนระดับต่าง ๆ ของท้องถิ่นและกรอบเนื้อหาการติดตามและประเมินผลที่ควรจะเป็น

1.6.2 ขั้นการออกแบบระบบ (Conversion and Design Phase) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษา ในการออกแบบระบบจะแยกเป็นสองส่วนคือ ระบบติดตาม และระบบประเมินผล โดยทั้งสองระบบจะมีองค์ประกอบ (Components) ที่คล้ายคลึงกัน 4 องค์ประกอบ คือ (1) ประเด็นการประเมิน/ตัวชี้วัด (KRA : Key Result Areas, KPI:KEY Performance Indicators (2) เครื่องมือในการประเมิน เช่น แบบรายงาน แบบสอบถาม แบบกรอกข้อมูล เป็นต้น (3) เกณฑ์ในการพิจารณาผลการติดตามและประเมินผล และ (4) การออกแบบโครงสร้าง/กลไกของระบบ ในการออกแบบระบบนั้น จะต้องครอบคลุมภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต., เทศบาล เมืองพัทยา และอบจ.) โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานออกแบบระบบ 3 ขั้นตอนดังนี้

- 1) ออกแบบระบบต้นแบบ (Prototype) คณะผู้วิจัยเป็นผู้ออกแบบองค์ประกอบทั้ง 4 ของแต่ละระบบ
- 2) สัมมนาและระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
- 3) ปรับปรุงระบบ

1.6.3 ขั้นตอนการทดสอบระบบ (Field Testing) เป็นการนำระบบติดตามและประเมินผลไปทดลองใช้จริงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 4 แห่ง ตามที่กำหนดไว้ในขอบเขตการวิจัย ในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 1) จัดทำคู่มือการติดตามและประเมินผล
- 2) ฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเข้าใจในระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน
- 3) ดำเนินการเก็บข้อมูล

- 4) วิเคราะห์และสรุปผลการติดตามและประเมินผล
- 5) จัดทำรายงานผลจากการทดสอบ

16.4 นำระบบไปใช้ขยายผล (Diffusion) ในขั้นตอนนี้คณะผู้วิจัยจะได้จัดทำรายงานการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งตัวอย่างจากกรณีศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำไปใช้ต่อไป

1.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ได้ระบบติดตามและประเมินผลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ได้จริง และสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และเมืองพัทยา

1.7.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน และเห็นข้อดีของการติดตามประเมินผล ในอันจะเป็นเครื่องมือบ่งชี้ การพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีทิศทางมากขึ้น

1.7.3 ได้บุคลากรจำนวนหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการใช้ระบบติดตามและประเมินผล อันจะนำไปสู่การขยายผลต่อไปยังบุคคลอื่นต่อไป

ตามแผนงาน/ โครงการหรือไม่ อย่างไรก็ตาม³ การประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัววัดและบอกว่าแผน หรือโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่มุ่งหวังมากน้อยเพียงใด และสามารถนำผลการประเมินนี้มาพิจารณาตัดสินใจต่อไปอีกว่าควรจะดำเนินการตามโครงการนี้ต่อไปหรือควรจะหยุดดำเนินการเพียงแค่นี้ เพราะผลที่ได้จากการประเมินไม่ว่าจะเป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) จะเป็นตัวสะท้อนถึงความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ⁴

โคราลี ไบรอันต์ และ หลุยส์ จี ไวต์⁵ กล่าวว่า การประเมินผลเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการบันทึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและกำหนดว่า ทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้นได้ ดังนั้น การประเมินผลจึงหมายถึง ความพยายามที่จะค้นหาว่าแผนและโครงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เป็นไปตามที่คาดหมายไว้เพียงใด

สตีเฟน พี รอบบินส์⁶ อธิบายว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด

ในการศึกษาและวางระบบการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คณะผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและตัวแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นตัวแบบต่าง ๆ ดังนี้

2.2 ตัวแบบต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินผล

- 1) ตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators)
- 2) ตัวแบบบัตรคะแนน (Scorecard Model)

³ Ibid, 1986: 1.

⁴ National AIDS Councils. Monitoring and Evaluation Operation Manual. The World Bank (English original, August 2002) pp. 11-12

⁵ Coralic Bryant and Louise G. White. Managing Development in the Third World. Boulder, ColoradoWestview, 1982: 146.

⁶ Stephen P. Robbins. The Administrative Process. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1976: 143.

- 3 □ ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model) ✓
- 4 □ ตัวแบบเชิงเหตุผล (Logical Model) ✓
- 5 □ ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Performance Measurement) ✓
- 6 □ ตัวแบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving Method) ✓
- 7 □ ตัวแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Methods) ✓
- 8 □ ตัวแบบการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ✓
- 9 □ ตัวแบบการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Model) ✓
- 10 □ ตัวแบบการประเมินตนเอง (Self-assessment Model) ✓

2.2.1 ตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators)⁷

ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน หรือ Performance Indicators เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลในการพัฒนากิจกรรม โครงการตลอดจนกลยุทธ์/ แผนงาน ซึ่งตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานจะเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Processes) ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) อันจะช่วยในการวิเคราะห์การดำเนินงานที่เกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

เงื่อนไขสำคัญของตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานก็คือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key Stakeholders) ในการกำหนดตัวบ่งชี้ เพราะจะเป็นการสร้างความสำเร็จร่วมกัน ตลอดจนการใช้ตัวบ่งชี้เหล่านั้นในการดำเนินการหรือช่วยในการตัดสินใจได้ต่อไป

การใช้ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานจะเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติ และแนวทางการประเมินความสำเร็จตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ ในบางแผนงานอาจมีการกำหนดระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อให้ทราบข้อผิดพลาดจากการดำเนินการที่เกิดขึ้นราบรื่นไปตามแนวทางที่ได้วางไว้หรือไม่ หรืออาจมีการประเมินแนวลึก (in-depth Evaluation) เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลที่สำคัญ

ข้อดีของตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานก็คือจะให้ทราบถึงประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และเป็นการสร้างตัวแบบ (Benchmarking) เพื่อให้เปรียบเทียบกิจกรรมในระหว่างหน่วยงาน องค์กรอื่น

⁷ The World Bank. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. 2002: 6.

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวยังถือว่ามีจุดอ่อนตรงที่ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดมากเกินไป ซึ่งในบางกรณีตัวบ่งชี้ที่ใช้ อาจไม่สามารถแสดงถึงคุณลักษณะที่แท้จริงในสิ่งที่วัด หรือไม่อาจใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมได้โดยตรง ซึ่งทำให้ตัวชี้วัดที่ใช้ อาจเป็นเพียงตัวชี้วัดที่เหมาะสม (Optimal Indicator) มากกว่าตัวชี้วัดที่พึงปรารถนา (Desire Indicator) รวมไปถึงการกำหนดตัวบ่งชี้ต่าง ๆ ต้องการข้อมูลที่เพียงพอ จึงอาจมีผลต่อการจัดทำระบบฐานข้อมูล (Data base) รองรับ

2.2.2 ตัวแบบบัตรคะแนน (Scorecard Model)⁸

พิมพ์ 11/5

ตัวแบบบัตรคะแนน หรือ Scorecard Model ของ Kaplan & Norton เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า การทำความเข้าใจองค์กร ตลอดจนภาพรวมที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถเห็นได้จากผลลัพธ์และการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ดังนั้นตัวแบบบัตรคะแนนจึงถูกใช้ในการวัดประสิทธิผลโดยจะพิจารณาจากการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจถึงภาพรวมขององค์กรหรือระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยใช้เป็นกรอบการวัดและประเมินผลระบบการปฏิบัติงานด้วยการมององค์กรรวมหรือภาพรวมที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ตัวแบบ Scorecard จึงสามารถช่วยองค์กรสามารถพัฒนา เชื่อมต่อและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้

ข้อดีของตัวแบบบัตรคะแนนก็คือ การมององค์กรในภาพรวมซึ่งเป็นการพิจารณาอย่างเป็นระบบ โดยมีการแยกองค์กรเป็นระบบหรือองค์ประกอบย่อย เพื่อดูว่าระบบหรือองค์กรมีความสมดุล (Balance) หรือไม่ อย่างไรก็ตามได้หลักเหตุและผล อันได้แก่ วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรนั้น โดยเมื่อมีการกำหนดองค์ประกอบหรือแยกองค์ประกอบขึ้นมาจากภาพรวมขององค์กรแล้ว ก็จะนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดต่อไป

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่เหมาะสมเท่าใดนักในท่ามกลางภาวะการแข่งขันและทักษะจำเป็นในสภาวะทางเศรษฐกิจปัจจุบัน เนื่องจากกรอบหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการวัดผลลัพธ์ที่แยกออกมาจากภาพรวมขององค์กรนั้นไม่เพียงพอ ไม่ยืดหยุ่น

⁸ Gopal K. Kanji and Patricia Moura E Sá. Kanji's Business Scorecard. Total Quality Management, Vol. 13, No. 1, 2002, 13-27

และไม่ได้สะท้อนภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น เช่น องค์ประกอบด้านการเงิน มิได้นำไปสู่การบ่งบอกถึงผลลัพธ์ในอนาคตว่าเป็นอย่างไร ซึ่งหมายความว่า เป็นเพียงการติดตามผลในระยะสั้น (Short-term) หรือการติดตามผลแบบเฉพาะเจาะจง มิได้นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะยาว

นอกจากนี้ ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับตัวแบบบัตรคะแนนของ Kaplan & Norton เกี่ยวกับการมุ่งเน้นมิติด้านการเงินเป็นหลัก ตลอดจนการไม่สามารถสะท้อนภาพที่เป็นจริงหรือความซับซ้อนขององค์กรที่ต้องการระบบวัดหรือประเมินที่เพียงพอ อันนำไปสู่ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ เพราะตัวแบบดังกล่าวยังมีได้นำตัวแปรเกี่ยวกับบริบท หรือดำเนินถึงปัจจัยเชิงบริบทมากกำหนดเป็นองค์ประกอบหรือระบบย่อยในภาพรวมที่เกิดขึ้นมากเท่าใดนัก ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบัน จึงทำให้ตัวแบบบัตรคะแนนของ Kaplan & Norton ค่อนข้างได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าตัวแบบบัตรคะแนนมุ่งเน้นแต่เพียงผลที่เกิดขึ้นทางด้านการเงินเท่านั้น

นอกจากนี้ ในเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ-ผลลัพธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กรยังเป็นที่ถกเถียงว่า อาจต้องอาศัยปัจจัยบางอย่างเข้ามาเป็นตัวกำหนด เช่น มิติด้านเวลารวมถึงข้อสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ขององค์ประกอบต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์ดังกล่าวจริงหรือ หรือเป็นเพียงแค่ความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากัน (Interdependent) เท่านั้น โดยที่องค์ประกอบต่าง ๆ ต่างต้องอาศัยและเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันเป็นกระบวนการภายในองค์กร รวมไปถึงข้อสังเกตเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ถูกแยกออกมาเป็นมิตินั้น เมื่อนำกลับมารวมเป็นคะแนนจะสามารถสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรได้จริงหรือ อันนำไปสู่คำถามสำคัญที่ว่า จำเป็นต้องดำเนินปัจจัยอื่น ๆ เข้ามาพิจารณาดูด้วยหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพัฒนาเชิงระบบหรือปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร หรือกระบวนการภายในองค์กร เป็นต้น

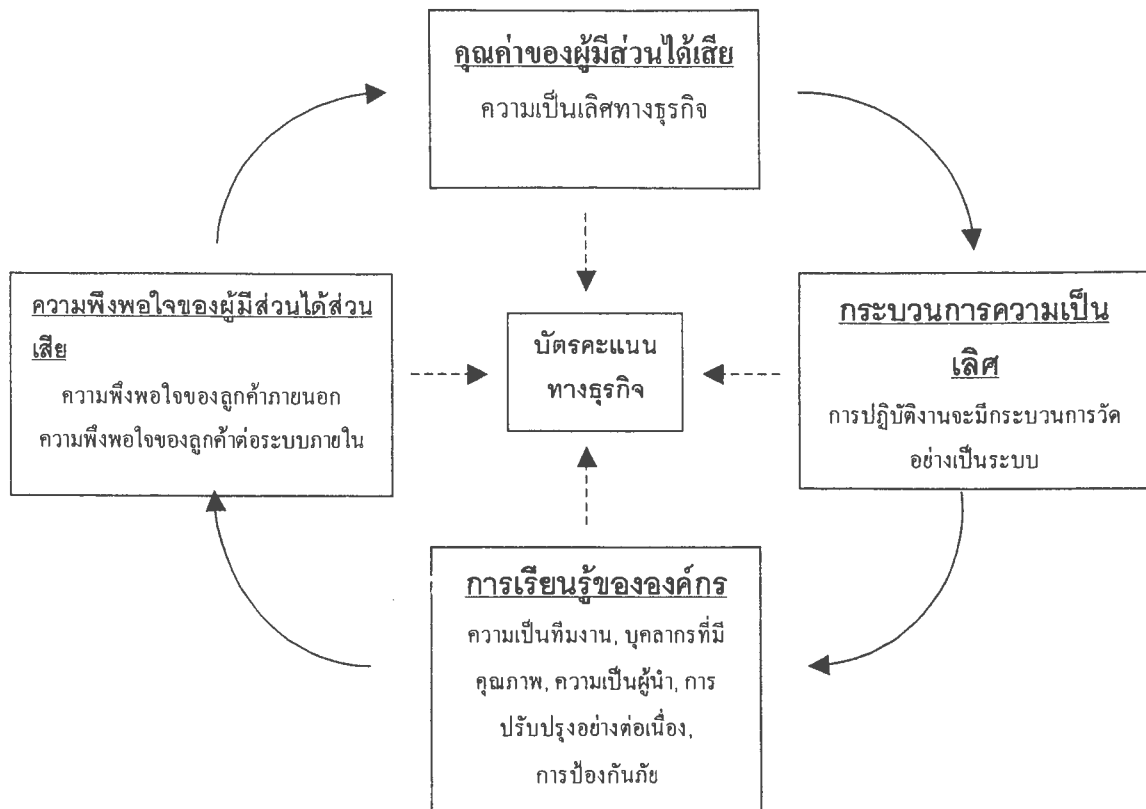
ยิ่งไปกว่านั้น ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับ Kanji's Scorecard ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบแนวคิดที่ยากในการปรับให้เป็นตัววัดหรือปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ชัดเจน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ยังไม่อาจระบุได้ หรือการมุ่งเน้นแต่ผลลัพธ์ (ด้านการเงิน) จนเกินไป เหล่านี้ล้วนทำให้มีการปรับปรุง Scorecard ที่ใช้ในการประเมินองค์กรโดยได้มีการนำมุมมองต่าง ๆ เข้ามาร่วมพิจารณาให้เกิดความรอบด้านมากขึ้น

แม้ว่าตัวแบบบัตรคะแนนจะช่วยให้ภาพรวมขององค์กรและมีการวัดผลอย่างเป็นระบบ โดยแยกเป็นองค์ประกอบย่อยตามลักษณะขององค์กร ซึ่งสะดวกและง่ายต่อการปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ตัวแบบดังกล่าวยังคงค่อนข้างมีความเป็นนามธรรมสูง ยากต่อการกำหนดให้เป็นรูปธรรมได้ในทุกองค์ประกอบ และในทุกประเด็น (Gopal K. Kanji and Patricia Moura E Sá, 2002, p. 17)

จากข้อวิจารณ์ดังกล่าวจึงได้มีการปรับปรุงตัวแบบบัตรคะแนนแบบใหม่ที่ใช้ในการวัดการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า Kanji's Business Scorecard โดยได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence) ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management) ที่เน้นการพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และการมององค์กรเชิงระบบมาประยุกต์ใช้ โดยมีการแบ่งออกเป็นมิติต่าง ๆ เช่น การบูรณาการเชื่อมโยงหน้าที่ (Cross-Functional Integration) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development) ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างผู้ให้บริการ และผู้ให้บริการ (Customer-Supplier Partnerships) และความเป็นทีมมากกว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Team rather than Individual Accountability) รวมทั้งพยายามที่จะกระจายการตัดสินใจผ่านการสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การปรับปรุงประสิทธิภาพและการแข่งขัน การเพิ่มความร่วมมือและบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การนำตัวแบบ Scorecard แบบใหม่ หรือ BSC ของ Kanji จึงเป็นการมุ่งเน้นความสำคัญของ 1. คุณค่าสูงสุดของผู้มีส่วนได้เสีย 2. กระบวนการสู่ความเป็นเลิศ 3. การปรับปรุงให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเหล่านี้จะนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญ ดังภาพ 2.1

ภาพที่ 2.1 ตัวชี้วัดสำคัญในตัวแบบ Scorecard แบบใหม่



สำหรับ BSC ของ Kanji นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Critical Success Factors) ควบคู่ไปกับคุณค่าขององค์กรโดยได้ใช้เป็นพื้นฐานในการทำตัวชี้วัดหรือบัตรคะแนน (Scorecard) ในด้านต่าง ๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กรให้มุ่งสู่ความสำเร็จ

2.2.3 ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model (RF))

ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ หรือ Result Framework Model ถือเป็นตัวแบบที่สอดคล้องกับการทำแผนกลยุทธ์อย่างมาก โดยองค์กรต่างประเทศไม่ว่าจะเป็น UNDP, USAID ต่างเสนอแนะว่าการทำแผนกลยุทธ์ควรเริ่มต้นด้วยการจัดทำ RF เสียก่อน ลักษณะของตัวแบบนี้ถือได้ว่าเป็นตัวแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยจะพิจารณาว่าแผนกับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทาง

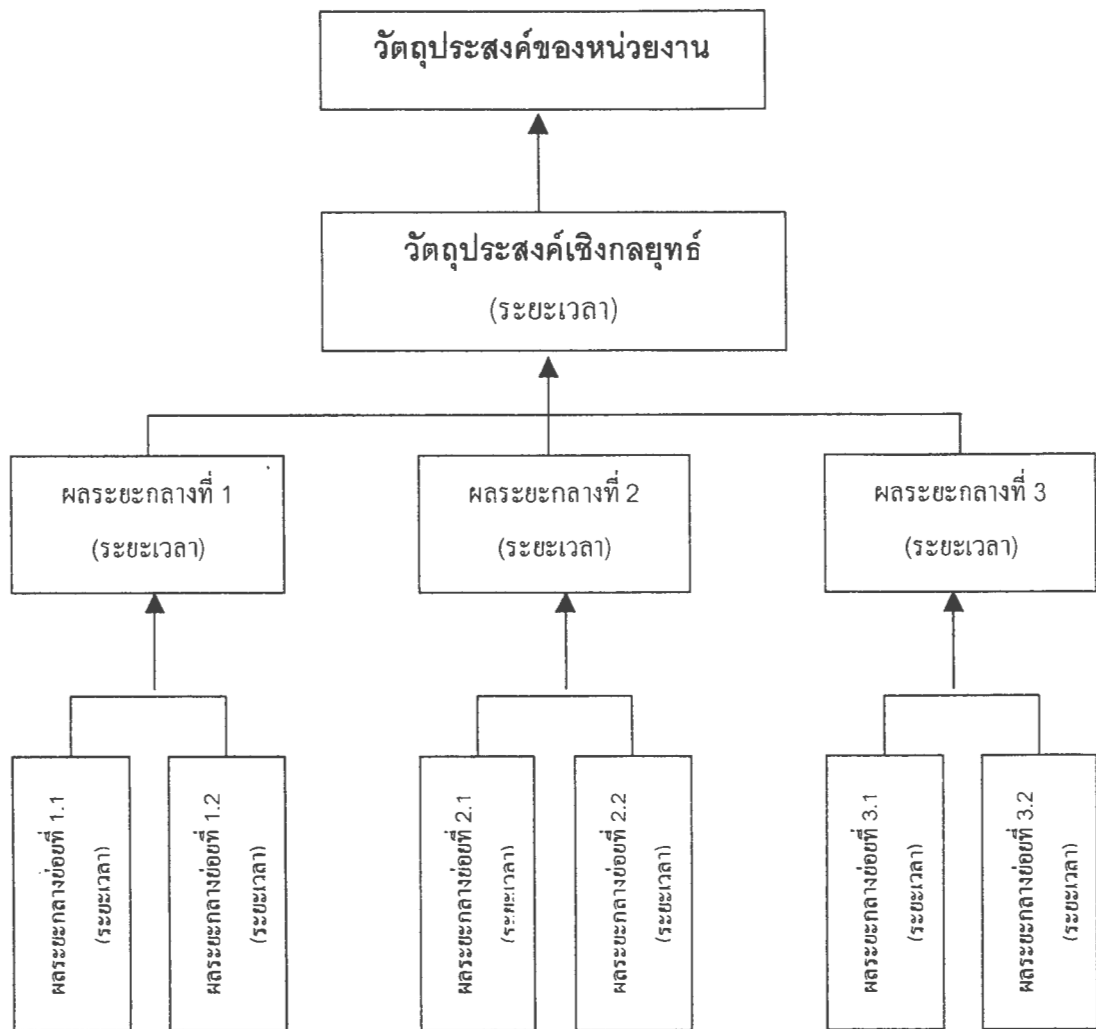
เดียวกันหรือไม่ อันดูได้จากผลระยะกลาง (Intermediate Results; Irs) ต่าง ๆ ว่าเป็นไปตาม
 เกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การกำหนดเป้าหมายและผลระยะต่าง ๆ ไว้ก่อนล่วงหน้าเช่นนี้ ทำให้
 สามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์การดำเนินการต่อไปได้ รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการ
 ติดตาม และประเมินผลได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ตัวแบบที่เน้นผลสัมฤทธิ์นี้จึงต้องการความ
 ชัดเจนของผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมที่ต้องเกิดขึ้นภายใต้แผนที่กำหนด ตลอดจนความรับผิดชอบ
 (Accountability) ของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการ โดยได้มีการจัดทำระบบการวัดผลปฏิบัติงาน
 เพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่ใช้ในการปรับปรุงภายในระบบงาน
 ตลอดจนการบริหาร รวมถึงใช้ทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน

การทำตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ จะต้องอาศัยส่วนประกอบ 4 ส่วนได้แก่ /

- 1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดเนื่องจากจะเป็นตัวกำหนดแผนปฏิบัติการ /
- 2) ผลระยะกลาง เป็นการวิเคราะห์ว่าเมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ไปแล้วจะเกิดผลอะไรขึ้นบ้างเมื่อ
 ใช้เวลาเป็นตัวกำหนด 3) ความเชื่อมโยงระหว่างผล (Causal links) เป็นการชี้หลักความเป็น
 เหตุผลมาเชื่อมโยงว่าจากผลระยะกลางแต่ละระดับจะเชื่อมโยงไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอย่างไร และ /
- 4) เงื่อนไขข้อตกลงที่สำคัญ (critical assumptions) เป็นการกำหนดปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้
 เกิดความสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามผลที่กำหนดไว้ /

เมื่อกำหนดปัจจัยครบทั้ง 4 แล้ว จะนำเสนอในลักษณะของแผนภาพ ตัวอย่างเช่น
 โครงการ Upper River Zone ของ USAID ได้กำหนด RF ไว้ดังนี้

ภาพ 2.2 ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์



(หมายเหตุ: แผนภาพดังกล่าวดัดแปลงจากแผนภาพโครงการ Upper River Zone ของ USAID⁹)

⁹ USAID Center for Development Information and Evaluation. TIPS: Performance Monitoring and Evaluation. 2000, Number 13

จากแผนภาพดังกล่าวอธิบายได้ว่า การกำหนดแผนและวัตถุประสงค์ของแผนหรือของหน่วยงาน (Agency Objective) นั้น จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ควบคู่ไปด้วยซึ่งจะทำให้เกิดข้อดีก็คือเห็นความเป็นรูปธรรม ตลอดจนแนวทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน นอกจากนี้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ รวมไปถึงในส่วนที่เกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นทั้งผลระยะกลางและผลระยะกลางย่อยตามองค์ประกอบต่าง ๆ ก็จะมีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยในการติดตามและการประเมินผลอันจะช่วยในการยุติ ขยายหรือเฝ้าระวังสิ่งผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นได้ เพราะความหมายอีกประการหนึ่งของผลระยะกลางก็คือ การติดตามผลแบบเฉพาะอย่างเจาะจง

การกำหนดผลระยะกลางเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ถือเป็นการแตกมิติของวัตถุประสงค์ให้มีความครอบคลุม เช่นในการพัฒนาคุณภาพประชากร อาจแบ่งเป็นมิติทางด้านสังคม มิติทางด้านเศรษฐกิจ และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และสำหรับผลระยะกลางย่อยถือเป็นตัวบ่งชี้ของผลระยะกลางในแต่ละตัวซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าสิ่งที่ต้องทำหรือดำเนินการคืออะไร ใช้เวลาเท่าใด

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการกำหนดให้เกิดมิติต่าง ๆ รวมไปถึงการชี้วัดผลตามมิติที่มีการแตกตัวออกไปนั้น มุ่งที่จะให้เกิดความครอบคลุม และทำให้เห็นเป็นรูปธรรม มีความเป็นปรนัยที่ชี้วัดได้ และง่ายในการตรวจสอบ ตลอดจนการติดตามและประเมินผล

ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์นี้มีข้อดีคือ สอดคล้องกับการทำแผนกลยุทธ์ และสามารถทำการติดตาม และประเมินผลได้ง่ายและเป็นรูปธรรม แต่มีข้อเสียในช่วงของการทำแผนกลยุทธ์ กล่าวคือ การกำหนดความเป็นเหตุเป็นผลของผลแต่ละระดับนั้นค่อนข้างทำได้ยาก เนื่องจากในความเป็นจริงแล้วมีปัจจัยแทรกซ้อนในพื้นที่มาก ตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพราะในการทำแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือเพื่อที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งหากการจัดทำแผนได้รับความร่วมมือน้อย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หรือแผนที่เกิดขึ้นก็อาจไม่ตอบสนองกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นได้

ดังนั้น การใช้ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายร่วมกัน การทำงานของผู้กำหนดนโยบายจึงมีอาจตัดขาดหรือแยกจากพื้นที่นั้น ๆ ได้ หากแต่ต้องมีการดำเนินการอย่างควบคู่กันไป

2.2.4 ตัวแบบเชิงเหตุผล (Logical Model)¹⁰

ตัวแบบเชิงเหตุผล หรือ Logical Model ถือเป็นตัวแบบหนึ่งที่ค่อนข้างแพร่หลายในการประเมินผลซึ่งตัวแบบดังกล่าวจะช่วยให้การประเมินมีความสอดคล้องระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ กับวัตถุประสงค์ของแผนงาน กิจกรรม โครงการนั้น ๆ ตลอดจนมีความครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ทั้งในลักษณะ Formative และ Summative โดยตัวแบบเชิงเหตุผลจะเกี่ยวข้องกับการประเมินถึงบริบท (Context) การดำเนินการ (Implementation) และผลที่เกิดขึ้น (Outcomes) ตลอดจนจะครอบคลุมไปถึงผลลัพธ์ ผลที่เกิดขึ้น และผลกระทบ ซึ่งในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

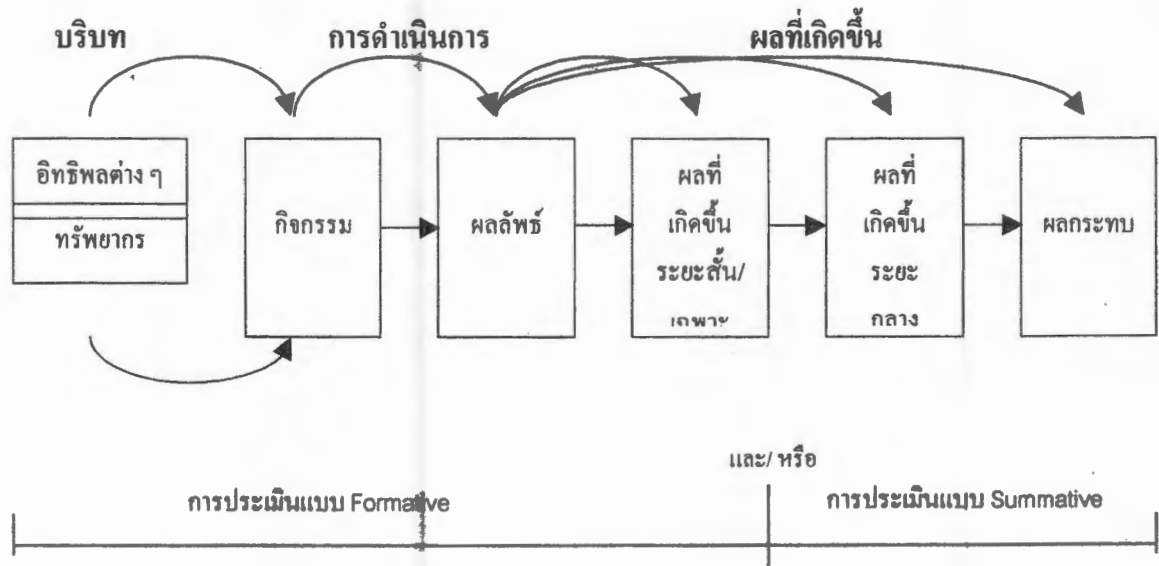
1) บริบท (Context) จะพิจารณาว่าโปรแกรมหรือแผนดังกล่าวทำหน้าที่เป็นอย่างไรภายใต้สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยจะตั้งประเด็นคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ (Relationship) และศักยภาพ (Capacity)

2) การดำเนินการ (Implementation) เป็นการประเมินถึงกิจกรรมต่าง ๆ ว่าได้มีการดำเนินการตามที่วางแผนไว้หรือไม่ อย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของกิจกรรม รวมทั้งเป็นการค้นหาถึงปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นปัญหา อุปสรรค

3) ผลที่เกิดขึ้น (Outcomes) เป็นการดูว่าผลหรือสิ่งที่เกิดขึ้นตอบสนองหรือเป็นไปตามแผนหรือสิ่งที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งจะพิจารณาทั้งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังรูป

¹⁰ www.publichealth.arizona.edu/chwtoolkit/PDFs/LOGICMOD/CHAPTER4.PDF

ภาพ 2.3 ตัวแบบเชิงเหตุผล



การใช้ตัวแบบเชิงเหตุผลถือเป็นการช่วยพัฒนาคุณภาพของกิจกรรม โครงการให้มีความชัดเจนทั้งในวัตถุประสงค์ ไปจนถึงการใช้ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ อันรวมไปถึงการประเมินความเสี่ยงด้วย ซึ่งถือเป็นข้อดีของตัวแบบดังกล่าว เพราะจะทำให้เห็นความเป็นไปในภาพรวมเชิงระบบ

นอกจากนี้ ตัวแบบดังกล่าวยังช่วยในการเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีขั้นตอน สามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดได้ทั้งในแง่การติดตามและการประเมินผล¹¹ เนื่องจากจะให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งถือเป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้า ซึ่งถือเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารโครงการว่า ควรจะยุติหรือดำเนินการโครงการนั้น ๆ ต่อไป

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวอาจมีจุดอ่อนในเรื่องของความยืดหยุ่น เนื่องจากตัวแบบดังกล่าวจะกำหนด (Determined) สิ่งต่าง ๆ ไปภายใต้ตัวแบบบนพื้นฐานของหลักเหตุผล แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ของปรากฏการณ์หรือสถานการณ์เฉพาะหน้าที่มีอาจควบคุม หรือ

¹¹ The World Bank. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. 2002: 8

นอกเหนือการควบคุม หรือมิได้เป็นไปตามเหตุและผลที่ใช้กับการกำหนดตัวแบบดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนตัวแบบดังกล่าวให้สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วอาจจำเป็นต้องยุติโครงการนั้น ๆ ได้



2.2.5 ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Performance Measurement System (PPMS))¹²

ระบบการวัดกระบวนการปฏิบัติงานหรือ PPMS เป็นระบบการประเมินที่มีแนวความคิดคล้ายคลึงกับตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานเป็นการพิจารณาถึงหน้าที่ของระบบต่าง ๆ ในลักษณะภาพรวมขององค์กรเพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งระบบการวัดดังกล่าวจะมองภาพรวมของระบบการวัดกระบวนการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การพัฒนากรอบความคิดและการสรุปทเรียนที่เกิดขึ้นต่อไป อันเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งของกระบวนการองค์กร

เนื่องจากในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจปัจจุบันจำเป็นที่สถานประกอบการต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณค่าของสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง การประเมินถึงระบบกระบวนการปฏิบัติงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะช่วยให้บุคคลและกลุ่มสามารถประเมินสถานะที่เขาเป็นอยู่ และสามารถเปรียบเทียบความเป็นไปของคู่แข่งได้ ดังนั้น การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดโอกาสในการรับรู้ถึงปัญหาและการแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม ถึงแม้ว่าในกระบวนการทางธุรกิจจะมีการปรับโครงสร้าง กระบวนการปรับปรุงทางธุรกิจ กระบวนการจัดการและอื่น ๆ แต่นั่นก็ได้หมายความว่า จะเป็นการบูรณาการองค์กรหรือเป็นระบบองค์รวมแก่กระบวนการปฏิบัติงาน

การประเมินระบบกระบวนการปฏิบัติงานจึงเป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

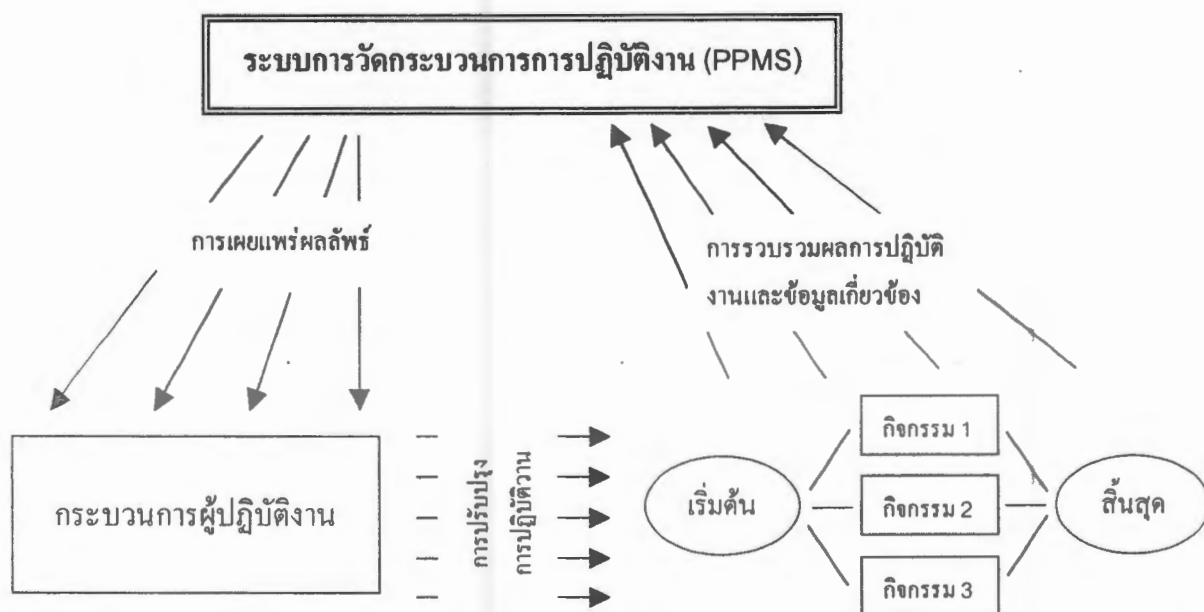
1. ชุดของตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางธุรกิจ
2. การเปรียบเทียบคุณค่าปัจจุบัน-อดีต และคุณค่าเป้าหมาย
3. การเผยแพร่ผลลัพธ์ (เช่น คุณค่าที่เป็นอยู่ คุณค่าเป้าหมาย) สู่กระบวนการผู้ปฏิบัติ

¹² Peter Kueng. Process Performance Measurement System: a tool to support process-based organizations. Total Quality Management, Vol. 11, No. 1, 2000, 67-85

สิ่งสำคัญของระบบการวัดกระบวนการปฏิบัติงานคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลต้อง
 กระทำได้ง่าย ใช้ข้อมูลที่ไม่มากนักหากที่เป็นข้อมูลที่ตรงประเด็นซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการทำ
 ตัวชี้วัดที่ถูกต้องแม่นยำ รวมถึงลักษณะข้อมูลที่ใช้วัดกระบวนการปฏิบัติงานนั้นจะต้องเน้น
 กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลจึงไม่จำกัดอยู่ที่วิธีการใดวิธีการหนึ่งอย่าง
 ตายตัว

สำหรับข้อดีในระบบการวัดกระบวนการปฏิบัติงาน คือเป็นการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติ
 ว่าทิศทางที่ต้องการให้ไปถึงนั้นคืออะไร ในลักษณะของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพราะ
 หากผู้ปฏิบัติไม่ทราบหรือไม่เข้าใจถึงทิศทาง ตลอดจนวิสัยทัศน์และพันธกิจแล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิด
 เกิดการปรับปรุง ดังนั้น การประเมินระบบกระบวนการปฏิบัติงานจึงไม่เพียงแต่เป็นตัวบ่งชี้
 หรือสัญญาณเตือนถึงปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่านั้น หากยังเป็นการสื่อสารถึงเหตุผล
 สำหรับการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ด้วย ดังรูป

ภาพ 2.4 ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน



นอกจากนี้ ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานนั้น ยังสามารถแยกออกเป็น ประเด็นหรือแง่มุมต่าง ๆ ที่ใช้ในการวัดผล ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาถึงแง่ต้นทุน ระยะเวลา และ คุณภาพ แต่ก็มี การโต้แย้งว่า สำหรับกระบวนการปฏิบัติงานควรเน้นที่คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ระยะเวลา ต้นทุน และอื่น ๆ อันเป็นเครื่องสะท้อนว่า การวัดผลกระบวนการ ปฏิบัติงานนั้นจะพิจารณาในหลายมิติ ขึ้นอยู่กับลักษณะ ความต้องการ จุดประสงค์ที่ต้องการ วัดผลว่าเป็นอย่างไร เนื่องจากการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ไม่สมบูรณ์ (Performance is not absolute) มีความผันแปรทั้งเนื่องมาจากกระบวนการเองหรือปัจจัยอื่น เช่น กฎระเบียบ เป็นต้น อีกทั้ง การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มิติที่หลากหลายหรือพหุมิติ (Performance is Multidimensional) การปฏิบัติงานจะมีปัจจัยร่วมหลายประการที่ไม่สามารถรวบรวมและประเมินผลโดยใช้ตัวบ่งชี้ได้ เพียงตัวเดียว นอกจากนี้ ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานยังไม่ใช่ตัวแปรที่มีความเป็นอิสระ (Performance indicators are not independent) เพราะส่วนใหญ่แล้วตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่น ๆ ดังนั้น การพิจารณาถึงประเด็นหรือแง่มุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจึง ต้องอาศัยหลายแง่มุม ดังรูป

ภาพ 2.5 แง่มุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน



ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานอาจขึ้นอยู่กับหลายคุณลักษณะที่ไม่อาจประกันได้ว่าตัวบ่งชี้ใดสามารถที่จะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานได้ตรง แต่การกำหนดตัวบ่งชี้การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรับปรุงทีละขั้น ๆ ย่อมเป็นหนทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่ถูกต้อง มีความสมเหตุสมผลที่สามารถใช้ในการประเมินผลได้

อย่างไรก็ตาม การป้อนกลับของข้อมูลจากระดับปฏิบัติการขึ้นไปสู่ระดับนโยบายหรือระดับบริหารอาจเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของตัวแบบดังกล่าว เพราะหากองค์กรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในระดับต่ำ ข้อมูลป้อนกลับที่เกิดจากระดับปฏิบัติการอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรได้

๖

2.2.6 Problem-Solving Method¹³

จากหลักการที่ว่ามีการเพิ่มขึ้นและขยายตัวของความรู้อย่างต่อเนื่อง แต่นั่นมิได้หมายความว่า การเพิ่มขึ้นขององค์ความรู้จะสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง เพราะความรู้บางอย่าง จำเป็นที่จะต้องได้รับการทดสอบหรือทดลองใช้เพื่อที่จะสร้างความเข้มแข็งของชุดความรู้ นั้น ๆ

การนำความรู้มาใช้ประโยชน์ถือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในบางสถานการณ์ จำเป็นที่จะต้องได้รับความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะและปฏิบัติได้จริง ในอีกแง่หนึ่ง ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติเปรียบเสมือนบทเรียนสำคัญที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มาจาก การปฏิบัติจริง

การประเมินโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาก็หรือเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้น ถือเป็นวิธีการประเมินที่สำคัญอีกวิธีการหนึ่ง เนื่องจากวิธีการดังกล่าวจะเน้นที่การนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ (Reusable Knowledge) ให้เกิดประโยชน์ ในขณะเดียวกัน ถือเป็น การทดสอบความรู้ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมหรือสามารถใช้ได้จริงในสถานการณ์ปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งในทางภววิทยา (Ontology) แล้ว ถือเป็น การแสวงหาความรู้ที่ค่อนข้างท้าทาย เพราะเป็นทั้งการตรวจสอบองค์ความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่

¹³ Jim Blythe and Yolanda gil. A Problem-Solving Method for Plan Evaluation and Critiquing. cited in www.isi.edu/~blythe/papers/psm.html

การนำวิธีการแก้ปัญหาใช้ในการประเมินแผนจึงถูกออกแบบให้มีลักษณะของการประเมินเชิงวิเคราะห์แผน และรูปแบบของเนื้อหาเกี่ยวกับการวิพากษ์แผน ซึ่งจะใส่หรือนำเข้าไปใช้ในการประเมินแผนนั้น ๆ การนำวิธีการดังกล่าวเข้าไปใช้จะพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลวัตถุประสงค์ที่ต้องการ รวมถึงแบบแผนการปฏิบัติที่ขึ้น โดยแผนจะถูกวิเคราะห์ในแง่การเป็นชุดของหลักการที่รวมเอาความรู้มาใช้เป็นฐาน กล่าวคือเป็นการประเมินเพื่อค้นหาว่าแผนที่กำหนดขึ้นมาดีหรือไม่ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นอย่างไร ซึ่งจะบ่งชี้ถึงผลลัพธ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นว่าแผนดังกล่าวบรรลุผลหรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถือเป็นข้อมูลไหลกลับให้ผู้ประเมินได้กลับมาทบทวน และกำหนดแผน รวมถึงการกำหนดทรัพยากรตลอดจนวิธีการที่เหมาะสมได้ต่อไป

ผลดีที่ได้รับจากการประเมินผลประการหนึ่งก็คือ ก่อให้เกิดการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาหรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง นอกจากนี้ ยังทำให้วางวิธีการที่คาดหวังได้ (Expect Methods) กล่าวคือ สามารถวางกิจกรรม โครงการ ตลอดจนการกำหนดลักษณะโครงสร้างและการปฏิบัติที่เชื่อมต่อการควบคุมหรือให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

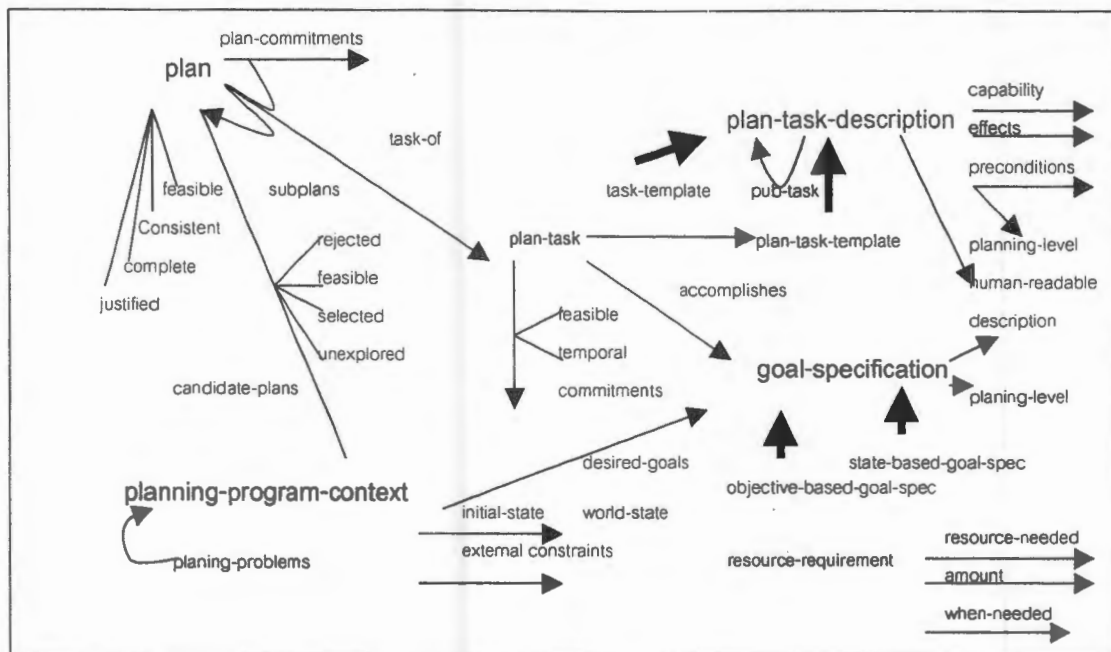
สำหรับขั้นตอนหรือวิธีการในการประเมินแผนตามแนววิธีการแก้ปัญหานั้น จะเริ่มจาก

1) การตรวจสอบแผนและโครงสร้างการปฏิบัติ เป็นการค้นหาปัญหาในองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่อยู่ในแผน เช่น การพิจารณาว่าแผนได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ได้มีการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

2) การตรวจสอบการใช้ทรัพยากรของแผน โดยเป็นการประเมินว่าแผนดังกล่าวได้มีการใช้ทรัพยากรอย่างไรเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์ของแผน

3) นำสิ่งที่ได้จากการประเมินแผนกลับมาพิจารณา รวมถึงการพิจารณาข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะใช้เป็นเงื่อนไขตั้งต้น (Pre-condition) ที่จะใช้ในการกำหนด หรืออาจรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนแผนหรือทรัพยากรที่จะใช้ต่อไป ดังภาพ 2.6

ภาพ 2.6 ขั้นตอนหรือวิธีการในการประเมินแผนตามแนววิธีการแก้ปัญหา



ที่มา: An Overview of the PLANET Ontology¹⁴

จากแผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายพอสังเขปได้ดังนี้ ในกระบวนการจัดทำแผนงานได้ แผนที่ต้องการนั้นจะมีตัวบ่งชี้ที่ใช้การพิจารณาคือ แผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้หรือไม่ (Feasible) มีความสอดคล้องกับสภาพสถานการณ์ปัญหาหรือความต้องการหรือไม่ (Consistence) มีความสมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่ (Complete) และมีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ (Justified) โดยแผนที่เกิดขึ้นนั้น จะมีกระบวนการในการกลั่นกรองแผนและหากแผนยังไม่เข้ากับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ข้างต้นหรือเมื่อพิจารณาโดยเทียบเคียงกับบริบทของปัญหาอย่างเป็นระบบ (Planning-Problem-Context) แล้วแผนดังกล่าวอาจถูกปฏิเสธ (Rejected) หรือเป็นไปได้ไม่ได้ (Unfeasible) ก็จะมีการปรับแก้และกำหนดแผนย่อย (Candidate-plans) เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ขึ้น

เมื่อแผนมีความถูกต้องสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปจะมีการกำหนดแผนงาน (Plan-task) รวมถึงคำอธิบายแผนงาน (Plan-task Description) เพื่อที่จะนำไปสู่การดำเนินการต่อไป เช่น

¹⁴ Jim Blythe and Yolanda Gil. A Problem-Solving for Plan Evaluation and Critiquing. cited in www.isi.edu/~blythe/papers/psm.html, p. 7

มีการกำหนดระเบียบ ขั้นตอน (Ordering) การกำหนดความมุ่งหมาย (Commitment) บทบาทหน้าที่ (Temporal) ตามโครงสร้างของระบบหรือองค์ประกอบครอบคลุมถึงการบริหารจัดการ การสั่งการ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ (Resource requirements) ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเงื่อนไขเบื้องต้น (Preconditions) ที่ถือเป็นตัวชี้สำคัญว่าแผนดังกล่าวมีความจำกัดเช่นใด เช่น ข้อจำกัดในเรื่องพื้นที่ ระยะเวลา เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแผนดังกล่าวถือเป็นแผนที่มีการกำหนดระบบการติดตาม ตรวจสอบและการประเมินในตัวแผนเองทั้งในขั้นการวางแผนไปจนถึงการปฏิบัติ ซึ่งแผนดังกล่าวถือว่ามีคุณสมบัติในเชิงเนื้อหา และหากมีการนำมาใช้ได้จริงย่อมเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนต่าง ๆ ก่อนข้างมีความละเอียด ลึกซึ้ง และจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางมากำหนดขั้นตอนต่าง ๆ รวมถึงแผนดังกล่าวอาจใช้ได้เพียงเฉพาะบางโครงการหรือในพื้นที่พิเศษที่ได้มีการเตรียมทรัพยากรและบุคลากรที่ได้รับการอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนประการหนึ่งของตัวแบบดังกล่าวในแง่ของการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง (Generalization) เพราะการกำหนดเงื่อนไขดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ส่วนหนึ่งจำเป็นต้องพิจารณาอย่างเจาะจง ต้องคำนึงถึงปัจจัยเชิงบริบท (Non context-free) ซึ่งหากจะนำแผนดังกล่าวมาใช้ในการศึกษาและวางระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาระบบองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น อาจต้องมีการกำหนดเงื่อนไขเบื้องต้น (Preconditions) และข้อจำกัด (Specification) บางประการเช่น การอบรมและพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความพร้อมที่เพียงพอในการดำเนินการ



2.2.7 ตัวแบบการประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Methods)¹⁵

การประเมินโดยวิธีการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Method) เป็นวิธีการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการกระทำ ทั้งในรูปของการกระทำหรือการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม โครงการหรือแผนงานนั้น ๆ โดยมุ่งสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งยังให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมติดตามและประเมินผลของโครงการนั้น ๆ อีกด้วย

¹⁵ The World Bank. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. 2002: 16

การประเมินโดยวิธีการแบบมีส่วนร่วมจึงมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ของชุมชนท้องถิ่น และ มุ่งมองของภาคประชาชนที่จะเข้ามาร่วมตอบสนองและกำหนดแผนงาน โครงการ ตลอดจน รูปแบบการดำเนินการ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา การวางแผนงาน การปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผลที่เกิดขึ้น รวมถึงการสรุปบทเรียนเพื่อการถ่ายทอดความรู้ต่อไป นอกจากนี้ ผลที่ได้ทั้งจากการติดตามและการประเมินผลยังใช้เป็นข้อมูลเสนอต่อผู้กำหนด นโยบายอีกด้วย

ข้อดีของวิธีการดังกล่าวคือเป็นการสร้างภาคีการมีส่วนร่วม ตลอดจนความรู้สึกเป็นเจ้าของ ซึ่งจะช่วยสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาต่อไป ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างศักยภาพ การเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ร่วมกัน

อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวค่อนข้างมีจุดอ่อนในเรื่องการใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน เนื่องจากการเรียนรู้ถือเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม การถ่ายทอด ตลอดจนต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างสัมพันธภาพเพื่อที่จะนำไปสู่ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และการยอมรับของแต่ละฝ่าย รวมไปถึงการละวางเรื่องปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างรัฐกับราษฎร์

เงื่อนไขสำคัญของการใช้ตัวแบบการประเมินโดยวิธีการแบบมีส่วนร่วมจึงอยู่ที่การสร้างพลังอำนาจ (Empowering) ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (Learning Through Doing) ระหว่างเจ้าหน้าที่จากภาครัฐ นักพัฒนา กับท้องถิ่น ให้เกิดกระบวนการยอมรับ เรียนรู้ แลกเปลี่ยน อันนำไปสู่ความร่วมมือและการปฏิบัติต่อไป



2.2.8 ตัวแบบการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)¹⁶

การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบทั้งผลในด้านบวก-ด้านลบ ผลที่เกิดขึ้นโดยที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในระดับต่าง ๆ อันเกิดจากการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่กำหนดไว้

การประเมินผลกระทบจะช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง เป็นระบบ อันกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ๆ ฝ่าย โดยการประเมินผลกระทบจะเป็นการวัดถึงผลที่

¹⁶ The World Bank. *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. 2002: 20

เกิดขึ้น (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts) ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการว่ามีผล หรืออิทธิพลอย่างไรทั้งต่อปัจจัยภายในและภายนอก ในขณะเดียวกันก็จะช่วยให้ทราบถึงต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องใช้ อันจะเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดได้ต่อไปว่าควรจะมีการขยาย ระบุ เพิ่มเติมกิจกรรม โครงการอะไร อย่างไร และนอกจากนี้ การประเมินผลกระทบยังให้ทางเลือกในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการประเมินผลกระทบคือ ค่อนข้างใช้งบประมาณและระยะเวลามาก อีกทั้งต้องมีการสังเคราะห์สรุปข้อมูลที่เกิดจากการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ การประเมินผลกระทบจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะกำหนดขนาดหรือขอบเขตของเนื้อหา และระยะเวลาในการประเมิน

(a) 2.2.9 ตัวแบบการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Model)¹⁷

Risk Assessment Model หรือ ตัวแบบประเมินความเสี่ยงเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการตรวจสอบหรือประเมินถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติ โดยตัวแบบดังกล่าวจะแสดงในรูปของตารางโดยที่ในแนวนอนจะระดับแบ่งผลของความรุนแรง และแนวตั้งจะแสดงความถี่ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะกำหนดอัตราสำหรับความบกพร่องหรือความเสี่ยงที่มีผลต่อความปลอดภัย

โดยส่วนใหญ่แล้ว ตัวแบบดังกล่าวเป็นนิยมในทางการแพทย์และสาธารณสุขซึ่งจะใช้เป็นตัวแบบในการประเมินอัตราความเสี่ยงของโรค หรือใช้ในการติดตาม เฝ้าระวังสุขภาพหรืออุบัติการณ์ของโรคตามพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งข้อดีของตัวแบบดังกล่าวก็คือ การเป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) เพื่อการเตรียมความพร้อมในการป้องกันภัย หรือสามารถนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบาย มาตรการเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

ข้อเสียของตัวแบบดังกล่าวคือ ความเหมาะสมในการนำมาใช้ ซึ่งในบางโครงการอาจไม่ต้องการการประเมินความเสี่ยง เนื่องจากเป็นโครงการเน้นการพัฒนา หรือเป็นโครงการริเริ่ม (Initiative Project) ใหม่ ๆ ที่ไม่ต้องการการประเมินความเสี่ยง หากต้องการความร่วมมือมากกว่า

¹⁷ โปรดดูเพิ่มเติมใน <http://www.inspection.gc.ca/english/fssa/polstrat/haccp/manu/vol4/appendix/vol4a3e.pdf>

(๑๐)

2.2.10 ตัวแบบการประเมินตนเอง (Self-assessment Model)¹⁸

Self-assessment Model หรือตัวแบบในการประเมินตนเองเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดว่าในขณะนั้นองค์กรมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร และแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ¹⁹ โดยตัวแบบการประเมินตนเองมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- 1) ประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักและเป้าหมายย่อย
- 3) กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลง
- 4) เลือกแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและเป็นไปได้
- 5) กำหนดแผนงาน กิจกรรม โครงการ
- 6) ดำเนินการ

สำหรับข้อดีของตัวแบบดังกล่าวคือ เป็นการให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวถือว่ามีความสำคัญคือ ในเรื่องของการยอมรับ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ หากการประเมินไม่ดำเนินไปภายใต้การยอมรับ หรือมีวัฒนธรรมการยอมรับมาเป็นพื้นฐาน อาจทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นได้หรืออาจมีการบิดเบือนข้อมูลได้

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาตัวแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปให้เห็นถึงข้อดี และข้อเสียของตัวแบบข้างต้นได้ดังตารางต่อไปนี้

¹⁸ โปรดดูเพิ่มเติมใน [http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/Cust% 20Foc% 20Gov%20PT2.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/Cust%20Foc%20Gov%20PT2.pdf)

¹⁹ Peter Kueng. Process Performance Measurement System: a tool to support process-based organizations. Total Quality Management, Vol. 11, No. 1,2000, 68.

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
๑ ตัวแบบบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators)	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ - เป็นการสร้างตัวแบบ เพื่อเปรียบเทียบกิจกรรมในระหว่างหน่วยงานองค์กรอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดมากเกินไป ซึ่งบางครั้งตัวชี้วัดไม่สามารถแสดงได้ถึงคุณสมบัติที่แท้จริงหรือสิ่งที่เป็นนามธรรมได้โดยตรง
๒ ตัวแบบบัตรคะแนน) Scorecard Model	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการมององค์กรในภาพรวมพิจารณาอย่างเป็นระบบ และนำมาแยกเป็นองค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัด 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรประกอบที่แยกออกมานั้นไม่เพียงพอ ไม่ยืดหยุ่น และไม่ได้สะท้อนภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น - มุ่งเน้นมิติด้านการเงินเป็นหลัก
๓ ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความเป็นรูปธรรมตลอดจนแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลที่เกิดขึ้นในระยะกลาง ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการติดตามและประเมินผล - สามารถทำการติดตามและประเมินผลได้ง่ายเป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ในช่วงทำแผนกลยุทธ์ การกำหนดความเป็นเหตุเป็นผลแต่ละระดับนั้นทำค่อนข้างยากเนื่องจากปัจจัยแทรกซ้อนในพื้นที่มากตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาก หากได้รับความร่วมมือน้อย ยุทธศาสตร์หรือแผนที่เกิดขึ้นอาจไม่ตอบสนองกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นได้
๔ ตัวแบบเชิงเหตุผล (Logical Model)	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยพัฒนาคุณภาพของกิจกรรม โครงการให้มีความชัดเจนทั้งในวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ อันรวมถึงการประเมินความเสี่ยง - ทำให้เห็นความเป็นไปในภาพรวมเชิงระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความยืดหยุ่น หากมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ปรากฏการณ์เฉพาะหน้าที่มีอาจควบคุมได้ อาจมีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนตัวแบบ

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
	- เห็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้	
๕ □ ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Performance Measurement)	- เป็นการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติว่าทิศทางการให้ไปถึงนั้นคืออะไร ในลักษณะของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจ	- การป้อนข้อมูลกลับจากระดับปฏิบัติการขึ้นไปสู่ระดับนโยบายหรือระดับบริหารเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ เพราะหากองค์กรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในระดับต่ำ ข้อมูลป้อนกลับที่เกิดจากระดับปฏิบัติการอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรได้
6 □ ตัวแบบการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Method)	- การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทดสอบความรู้ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมหรือสามารถนำมาใช้ได้จริงหรือไม่ - เรียนรู้การแก้ไขปัญหามาจากการปฏิบัติจริง - สามารถวางกิจกรรมโครงการ ตลอดจนลักษณะโครงสร้างและการปฏิบัติที่เชื่อมต่อการควบคุมให้ไปตามทิศทางที่ต้องการ	- ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางมากำหนดขั้นตอน - ใช้ได้เพียงเฉพาะบางโครงการหรือในพื้นที่พิเศษที่ได้มีการเตรียมทรัพยากรและบุคลากรที่ได้รับการอบรมเป็นอย่างดี
๗ □ ตัวแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)	- การสร้างภาคการมีส่วนร่วมความรู้สึกเป็นเจ้าของ - เกิดการเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ร่วมกัน	- การใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ทั้งการเรียนรู้ การสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับ
8 □ ตัวแบบการประเมินผลกระทบ	- ช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง เป็นระบบ อันกระทบ ต่อผู้มี	- ค่อนข้างใช้ระยะเวลา และงบประมาณมาก - การประเมินผลกระทบจึงเป็น

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
(Impact Evaluation)	<p>ส่วนได้ส่วนเสียในทุก ๆ ฝ่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผลกระทบยังให้ทางเลือกในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>วิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะกำหนดขนาดหรือขอบเขตเนื้อหา และระยะเวลาในการประเมิน</p>
□ ตัวแบบการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Model)	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมในการป้องกันภัย - สามารถนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบายมาตรการเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเหมาะสมในการนำมาใช้บางโครงการอาจไม่ต้องการการประเมินความเสี่ยง เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาหรือโครงการริเริ่มใหม่ที่ไม่ต้องการประเมินความเสี่ยง
□ ตัวแบบการประเมินตนเอง (Self-assessment Model)	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ หากการประเมินไม่ดำเนินไปภายใต้การยอมรับอาจทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

2.3 สรุปตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาตัวแบบดังกล่าวข้างต้น คณะผู้วิจัยจะจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มตัวแบบตามจุดมุ่งเน้นหลักของตัวแบบการประเมิน กล่าวคือ

2.3.1 ตัวแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก หรือ Goal Based Model เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นศึกษาที่ผลสัมฤทธิ์หรือการบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ โดยต้องการดูว่าผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร ด้วยเหตุนี้ กลุ่มของตัวแบบการประเมินนี้จึงให้ความสำคัญกับเครื่องมือ ตลอดจนตัวบ่งชี้ที่ต้องมีความเที่ยงตรง สอดคล้องกับประเด็นเนื้อหาการประเมิน ข้อดีของตัวแบบดังกล่าวคือ ได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม สามารถติดตามและประเมินผลสิ่งที่ต้องการได้ โดยตัวบ่งชี้จะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3.2 **ตัวแบบที่เน้นกระบวนการภายใน หรือ Internal Process Model** เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างหรือในโครงการ/ แผนงานโดยพยายามที่จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ว่าเชื่อมโยงกันอย่างไร และมีผลต่อกันอย่างไร อันรวมไปถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหรือการดำเนินการ โดยมองว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั้งผู้กำหนดและผู้ปฏิบัติต้องเข้าใจเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินในกลุ่มตัวแบบดังกล่าวจึงค่อนข้างให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ และการสรุปทเรียนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ข้อดีของตัวแบบดังกล่าวคือ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือนอกจากจะให้มีการดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการแล้ว ยังมุ่งให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning By Doing) อีกด้วย

2.3.3 **ตัวแบบเชิงผสม หรือ Mixed Model** อันเป็นตัวแบบเชิงผสมผสานระหว่างตัวแบบทั้งสองข้างต้น กล่าวคือ นอกจากจะมุ่งศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ของแผนงานโครงการแล้ว ยังมุ่งให้ความสนใจต่อกระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การสรุปทเรียน ถอดบทเรียนรวมถึงการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นอีกด้วย ตัวแบบดังกล่าวค่อนข้างเป็นที่แพร่หลายในหลายโครงการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต โครงการพัฒนาชุมชน หรือโครงการด้านการศึกษา เพราะนอกจากจะมุ่งเน้นความสำคัญตามวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วยังมุ่งที่การเรียนรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแง่ให้มีความสามารถในการคิดริเริ่ม การดำเนินการเอง อันเป็นการสร้างจิตสำนึก (Consciousness) และความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สำคัญเกี่ยวกับความยั่งยืน (Sustainable Criteria)

จากตัวแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาจัดประเภทตามจุดมุ่งหมายของตัวแบบดังตารางต่อไปนี้

ตัวแบบ	Goal Approach	Internal Process	Mixed Model
	Model	Model	
<input type="checkbox"/> Performance Indicators	✓		
<input type="checkbox"/> Scorecard Model	✓		
<input type="checkbox"/> Result Framework Model	✓		
<input type="checkbox"/> Logical Model			✓
<input type="checkbox"/> Process Performance Measurement			✓
<input type="checkbox"/> Problem-Solving Method		✓	
<input type="checkbox"/> Participatory Methods		✓	
<input type="checkbox"/> Impact Evaluation	✓		
<input type="checkbox"/> Risk Assessment Model	✓		
<input type="checkbox"/> Self-assessment Model	✓		

และจากการทบทวนเกี่ยวกับแผนฯ ท้องถิ่น ทำให้คณะผู้วิจัยเห็นว่า การกำหนดแผนที่ผ่านมายังมิได้มีการวางระบบติดตามและประเมินที่ชัดเจนและเป็นระบบมากเท่าใด หากแต่เป็นความรับผิดชอบของบางหน่วยงาน ซึ่งยังขาดการประสานงาน รับ-ส่งต่อข้อมูล และการติดตามที่เป็นระบบ อันทำให้ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ชัดเจน อีกทั้งเนื่องจากลักษณะของแผนส่วนท้องถิ่นมีแนวโน้มเป็นแผนกลยุทธ์อันมีลักษณะการกำหนดแผน โดยใช้ตัวแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Approach Model) เป็นหลักโดยมีแนวโน้มว่าจะเน้นไปในลักษณะของตัวแบบการมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model) หรือผสมผสานตัวแบบอื่นในกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ ในกรกำหนดแผนจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการทำแผน ซึ่งในแผนกลยุทธ์นั้นจะมีการวางยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และการวางกลยุทธ์ในการจัดทำแผนที่มีการเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เข้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการนำเสนอยุทธศาสตร์ทางเลือกจากท้องถิ่นที่จะนำมากำหนดให้เป็นตัวชี้วัดต่อไปมากขึ้น ความยืดหยุ่นในการนำเสนอยุทธศาสตร์ทางเลือกจึงเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบหนึ่ง

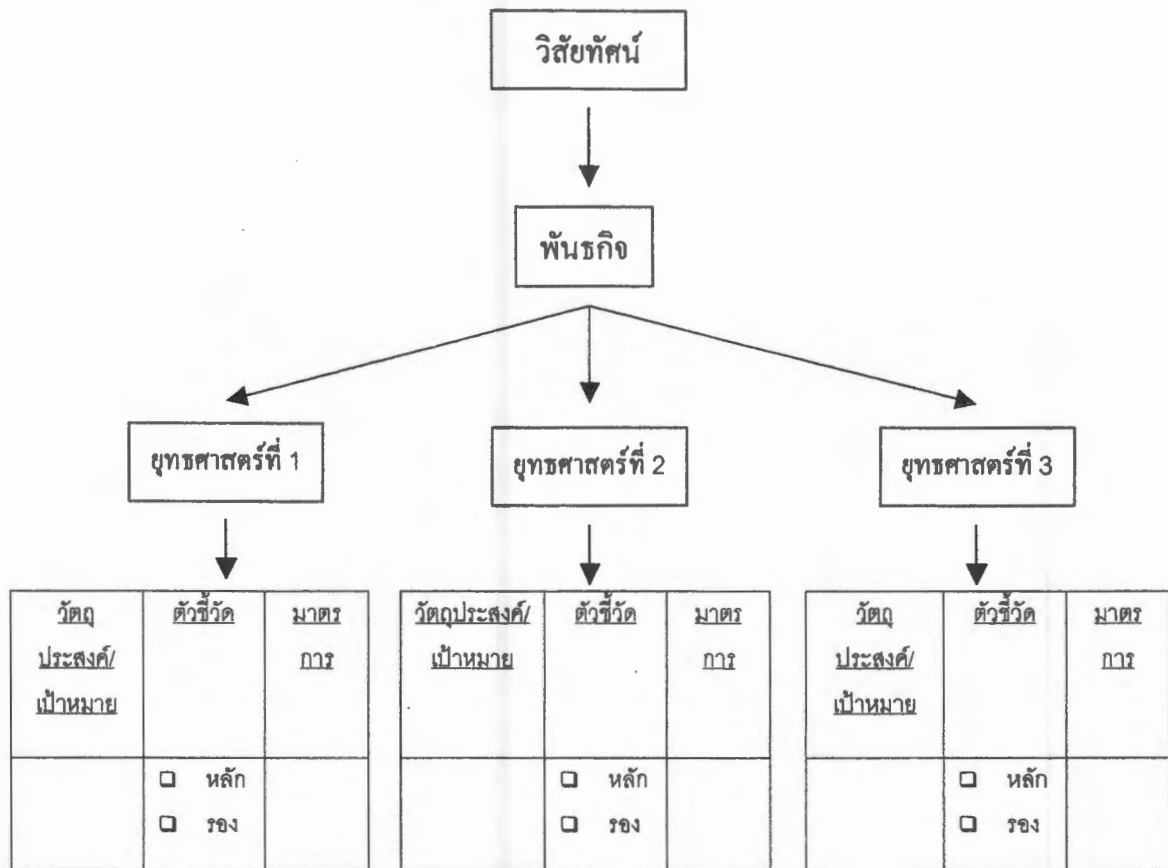
ลักษณะของแผนส่วนท้องถิ่นจึงมีแนวโน้มที่จะใช้ตัวแบบที่มุ่งเน้นเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลักควบคู่ไปกับตัวแบบที่เน้นกระบวนการภายในอันเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ ความโปร่งใส และการเรียนรู้ร่วมกันในภาคีต่าง ๆ ของสังคม

ดังนั้น ตัวแบบที่จะใช้ในการวางระบบติดตามและประเมินผลจึงจำเป็นที่คณะผู้วิจัยต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของระบบแผนที่เป็นอยู่ และลักษณะแนวโน้มของแผนที่จะเกิดขึ้นต่อไป นั่นก็คือ ลักษณะของความเป็นแผนกลยุทธ์ และลักษณะของถิ่นที่จะเข้ามากำหนดแผนของท้องถิ่นเอง การออกแบบตัวแบบในรายงานขั้นต้น (Inception Report)

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงนำเสนอ ตัวแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงกลยุทธ์ หรือ *Strategic Result Framework (SRF)* ที่ดัดแปลงมาจากตัวแบบตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับตัวแบบการมีส่วนร่วมและตัวแบบการแก้ปัญหา ที่มีข้อดีคือ การเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ ด้วยหลักการที่ว่าเพราะที่ผ่านมาแผนพัฒนาท้องถิ่นได้มีการกำหนดโครงสร้างแผนออกเป็น 5 ด้าน อันได้แก่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการเมืองการปกครอง แต่แนวโน้มของแผนพัฒนาท้องถิ่นมีลักษณะเปลี่ยนไป กล่าวคือ ท้องถิ่นสามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนได้เอง ดังเช่น แผนพัฒนาประจำปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีที่ได้มีการวางแนวทางการจัดทำแผนโดยพิจารณาจาก 1. ปัญหาของท้องถิ่น อาทิ ปัญหาทางด้านสังคม ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ปัญหาในเรื่องสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านการเมือง การบริหาร และปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2. จากความต้องการของประชาชน 3. การกำหนดจากนโยบายซึ่งเป็นนโยบายเร่งด่วนต่าง ๆ ในแต่ละด้าน อาทิ ด้านสาธารณสุข ด้านสังคมสงเคราะห์ ด้านการกีฬาและนันทนาการ และ 4. ศักยภาพของพื้นที่ในจังหวัดเอง แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ต่อไป ดังนั้น ตัวแบบที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลจึงอาจต้องปรับให้เหมาะสมกับบริบทหรือพื้นที่ที่ต้องการศึกษา โดยคำนึงถึงพื้นที่เป็นสำคัญ (Context Based)

จากลักษณะดังกล่าว ตัวชี้วัดที่เกิดจากการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จึงสามารถจำแนกได้ใน 2 ลักษณะคือ ตัวชี้วัดหลัก (Generic Indicators) อันเป็นตัวชี้วัดความต้องการทั่วไปซึ่งจะปรากฏอยู่ในแผนท้องถิ่นทุกแผน และตัวชี้วัดรอง (Specific Indicators) อันหมายถึง ตัวชี้วัดที่เกิดจากการนำเสนอของท้องถิ่นที่มาจากความต้องการจำเป็นของท้องถิ่นโดยเฉพาะ แล้วนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ แผน และตัวชี้วัดเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการเฉพาะของท้องถิ่นนั้น ๆ ดังภาพ

ภาพ 2.7 องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์



อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวคณะผู้วิจัยจะขอใช้เป็นตัวแบบชั่วคราว (Draft model) ในรายงานเบื้องต้น เนื่องจากตัวแบบดังกล่าวยังอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นศักยภาพความพร้อม ทรัพยากร ตลอดจนความเหมาะสมกับบริบท เช่น วัฒนธรรมความร่วมมือ ตลอดจนโครงสร้างของแผนท้องถิ่น ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลของพื้นที่ที่ศึกษาที่เพียงพอต่อการกำหนดตัวแบบแล้ว คณะผู้วิจัยก็จะนำเสนอตัวแบบที่เหมาะสม (Prototype) ต่อไป

บทที่ 3

การพัฒนาระบบติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น

3.1 ความสำคัญของระบบติดตาม

การติดตามเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการที่ดำเนินการอยู่ โดยที่การติดตาม (monitoring) หมายถึงกิจกรรมภายในโครงการซึ่งถูกออกแบบมาเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และประสิทธิภาพของวิธีการดำเนินงาน หากไม่มีระบบติดตามของโครงการแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานให้ลุล่วง ค่าใช้จ่ายโครงการสูงเกินกว่าที่กำหนดไว้ กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการไม่ได้รับประโยชน์หรือได้รับน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพของการดำเนินงาน เสียเวลาในการตรวจสอบความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ

ในทางตรงกันข้ามหากโครงการมีระบบติดตามที่ดีแล้ว จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุน (cost-effective) ดำเนินงานด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น

- การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ
- การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเสนอทางแก้ปัญหา
- การติดตามดูความสามารถในการเข้าถึงโครงการของกลุ่มเป้าหมาย
- การติดตามดูประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ ในโครงการ และการเสนอวิธีการปรับปรุงการดำเนินงาน

โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารโครงการมักจะไม่ให้ความสำคัญกับการวางระบบติดตามโครงการ เนื่องจากว่าเป็นสิ่งที่ต้องใช้เทคนิคเชิงวิชาการค่อนข้างสูง จึงปล่อยให้เป็นที่ของหน่วยงานระดับสูงกว่าเป็นผู้ดำเนินการ นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายสูง และก่อให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้วขึ้นอยู่กับความจำเป็นและทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละโครงการ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการวางระบบติดตามไม่จำเป็นที่จะต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง หรือมีความซับซ้อนแต่อย่างใด บางโครงการมีระบบติดตามที่อาศัยพนักงาน ชั่วโมง (part-time) เพียงคนเดียว โดยมีหน้าที่จัดทำรายงานการติดตามประจำไตรมาส หรือในบาง

โครงการอาชีพพนักงานเต็มเวลา (full-time) เพียงจำนวนหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญในการทำ การศึกษาติดตาม เพื่อจะเลือกใช้วิธีติดตามที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุนสูงสุด

3.2 ประเภทของระบบติดตาม

จากการที่ระบบติดตามนั้นถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการภายในโครงการ ซึ่งถือ เป็นการประเมินการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร (input) ของโครงการที่กำลังดำเนินงานอยู่ และผลผลิต (output) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นจึงแบ่งประเภทของการติดตามได้ ออกเป็น

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring) เป็นรูปแบบของการ ติดตามที่พิจารณาว่าปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรของโครงการ (input) ชนิดใดที่สามารถใช้ได้ สอดคล้องกับ งบประมาณและตารางเวลาการดำเนินงานที่ตั้งไว้ รวมไปถึงการพิจารณาผลผลิต (output) ตามวัตถุประสงค์ของโครงการว่าผลิตออกมาได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ และเกิด ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้แล้วยังอาจพิจารณาว่า ผลประโยชน์จากโครงการได้ตกอยู่กับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ Performance Monitoring ถูกใช้เพื่อ ปรับปรุงโครงการ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารโครงการถึงตัวชี้วัด (indicators) ผล การดำเนินงานโครงการ ทำให้สามารถตรวจสอบปัญหาและแก้ไขได้ทันที

2) การติดตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Process Monitoring) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลไกการดำเนินงานโครงการ โดยทำการวิเคราะห์ กระบวนการดำเนินงานในแง่มุมต่างๆ อันได้แก่ การรับรู้โครงการของกลุ่มเป้าหมายและ การดำเนินงานโครงการสู่ผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการเหล่านี้ ความมีประสิทธิภาพของการติดต่อ สื่อสารและการเชื่อมต่อประสานระหว่างหน่วยงานปฏิบัติงานกับผู้รับประโยชน์ ความรวดเร็วและ ต้นทุนของกลไกการดำเนินงาน คุณภาพของผลผลิตที่วัดออกมาได้ การเปรียบเทียบทางเลือกวิธี การอื่นๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น

3.3 ขั้นตอนระบบติดตาม

โดยทั่วไปแล้วระบบติดตามนั้นประกอบไปด้วยหลายขั้นตอนต่อเนื่องกัน ในที่นี้จะแบ่ง ออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่

3.3.1 ขั้นตอนการวางแผนระบบติดตาม

1) กำหนดประเด็นในการติดตาม การดำเนินโครงการทุกประเภทย่อมมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ดำเนินการ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดประเด็นที่ใช้ติดตาม โดยปกติการศึกษาติดตามในเรื่องหนึ่งๆ สามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมี ความแตกต่างกันออกไปทั้งในแง่ของรายละเอียด ความซับซ้อน เวลาและต้นทุนที่ใช้ ผู้บริหารโครงการจึงควรระบุนิยามของข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการได้จากการติดตาม ประเด็นในการติดตามหรือข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อที่ 4.2

- การติดตามปัจจัยนำเข้า (input) ที่ใช้โครงการและผลผลิตที่ได้ (output) โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับต้นทุนและตารางเวลาดำเนินการ หรือที่เรียกว่า Performance Monitoring

- การติดตามกระบวนการดำเนินการโครงการ ซึ่งให้ข้อมูลในด้านประสิทธิภาพของโครงการและการได้รับประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย หรือที่เรียกว่า Process Monitoring

2) จัดตั้งหน่วยติดตามโครงการ เป็นการระบุจำนวนผู้ติดตามโครงการให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของโครงการ และเงื่อนไขในการติดตาม บุคลากรที่ติดตามควรมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการและการติดตามโครงการ หากบุคลากรในหน่วยติดตามมีจำนวนมากก็ควรที่จะมีการแบ่งความรับผิดชอบภายในการติดตาม เพื่อให้การประสานงานและการดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

3) กำหนดกรอบและเนื้อหาในการติดตาม (ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ประเด็นของการติดตาม โดยที่หน่วยติดตามจะต้องศึกษาภาพรวมลักษณะของโครงการและวัตถุประสงค์ในการติดตามก่อนที่จะสร้างตัวชี้วัดขึ้นมา และกำหนดขอบเขตระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการติดตามนับตั้งแต่การวางแผนระบบติดตามจนถึงการจัดทำรายงานสรุปผลการติดตาม

3.3.2 ขั้นตอนดำเนินการติดตาม

เป็นขั้นตอนที่ผู้ติดตามเก็บข้อมูลโครงการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามในขั้นต่อไป ขั้นตอนการดำเนินการติดตามแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนย่อยตามลำดับก่อนและหลัง ดังต่อไปนี้

1) **เตรียมตัวก่อนเก็บข้อมูล** ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลหน่วยติดตามควรกำหนดสิ่งต่างๆ ให้ชัดเจน ได้แก่ ลักษณะข้อมูลที่ต้องการนำมาจัดทำตัวชี้วัด วิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดช่วงเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2) **ติดตามเก็บข้อมูล** จากการใช้วิธีที่ได้เลือกไว้ในหัวข้อที่ 1)

3) **วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ** เป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่รวบรวมมา แล้วนำมาวิเคราะห์ในรูปของตัวชี้วัดก่อนที่จะสรุปออกมาเป็นรายงาน

3.3.3 ขั้นตอนหลังการติดตาม

ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดแล้ว หน่วยติดตามต้องจัดทำรายงานสรุปผลการติดตาม เพื่อเสนอแก่ผู้บริหารโครงการ โดยที่รูปแบบของรายงานจะต้องเป็นไปตามที่ผู้บริหารโครงการต้องการ และจัดทำรายงานให้ทันตามกำหนดการ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการแก้ไขปรับปรุงโครงการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รายงานผลการติดตามถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ในระบบติดตามหนึ่งๆ อาจจะมีการจัดทำรายงานทั้ง 3 ประเภทนี้หรือไม่ก็ได้ ซึ่งจำนวนครั้งในการรายงานและจำนวนเนื้อหาในรายงานนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่ใช้ในการติดตาม (เช่น งบประมาณ ระยะเวลา บุคลากร ฯลฯ)

1) **รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)** สามารถจัดทำออกมาในลักษณะรายงานรายเดือนหรือรายไตรมาสก็ได้ ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เหมาะสมในการรายงาน รายงานชนิดนี้จะถูกใช้เป็นเครื่องมือทั่วไปในการควบคุมโครงการของผู้บริหาร รายละเอียดข้อมูลในรายงานประเภทนี้จะถูกนำไปใช้จัดทำรายงานอีก 2 ประเภทต่อไป

ก) รายงานชั้นกลาง (Interim Report) เป็นรายงานที่ถูกจัดทำขึ้นในช่วงสำคัญของการดำเนินโครงการ เนื้อหาในรายงานจะกล่าวถึงการวิเคราะห์ทางเทคนิคของประเด็นและปัญหาหลักๆ ในเชิงลึก ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการปรับโครงการ ลดขนาดโครงการ หรือสิ้นสุดโครงการก่อนกำหนด

ข) รายงานชั้นสุดท้าย (Final Report) เนื้อหาในรายงานกล่าวถึงการประเมินผลการดำเนินงานโครงการอย่างสั้นๆ ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการ ทำให้เห็นการเปรียบเทียบต้นทุน ผลผลิต และประโยชน์คาดว่าจะได้รับ ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของตัวโครงการและหน่วยงานที่ดำเนินโครงการ

โครงการที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากดังเช่นโครงการตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีการเผยแพร่รายงานการติดตามในวงกว้างโดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ และเน้นความโปร่งใสของการดำเนินโครงการโดยการเข้ามามีส่วนร่วมของ ประชาชน อย่างไรก็ตามรูปแบบที่ใช้รายงานการติดตามให้ประชาชนท้องถิ่นทราบไม่จำเป็นต้องอยู่ในลักษณะของรายงานเสมอไป อาจสรุปผลการติดตามในรูปแบบอื่นๆ ได้ เช่น การแจกหนังสือเล่มเล็กๆ การตีพิมพ์ประกาศให้ทราบ หรือการพบปะพูดคุยกับประชาคมท้องถิ่น เป็นต้น

3.4 การติดตามแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน

การทำความเข้าใจเรื่องการติดตามและประเมินผลในที่นี้ ผู้ศึกษาไม่สามารถแยกเรื่องนี้ ออกจากการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างเด็ดขาด ลักษณะการจัดทำและบริหารแผนพัฒนานี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อรูปแบบการติดตามและประเมินผล หากแผนพัฒนาที่ถูกจัดทำขึ้นมานี้มีลักษณะที่ตรวจสอบได้ง่าย ก็จะเป็นการเอื้อต่อการติดตามและประเมินผล นอกจากนี้แล้วในส่วนของการทำงานงบประมาณเองก็มีความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลเช่นกัน โดยเฉพาะในปัจจุบันได้ริเริ่มที่จะนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting) เข้ามาใช้กับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งบประมาณเช่นนี้จะเป็นบริบทที่เอื้อต่อการติดตามและประเมินผล เนื่องจากเป็นระบบงบประมาณที่แสดงให้เห็นถึงผลผลิตและผลลัพธ์ อันแสดงถึงผลจากการใช้ทรัพยากรงบประมาณ ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

เพราะฉะนั้นหัวข้อการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นไทยนี้จึงสามารถแบ่งย่อยออกเป็น แผนพัฒนาท้องถิ่น งบประมาณรายจ่าย และการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น

3.4.1 แผนพัฒนาท้องถิ่น

คู่มือปฏิบัติงานของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และเมืองพัทยา ได้ให้ความหมายของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นว่า เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น โดยกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา และการดำเนินงานตามกรอบจุดมุ่งหมายดังกล่าว แล้วนำกรอบแนวทางการพัฒนามา กำหนดรายละเอียดในรูปแบบงานและโครงการ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นเปรียบเสมือนการร่างโครงการขึ้นมาโครงการหนึ่ง แล้วนำไปดำเนินงานโดยมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ตามงบประมาณรายจ่าย เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่วางไว้ วัตถุประสงค์ในที่นี้จะเป็นการพัฒนาองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในด้านต่างๆ

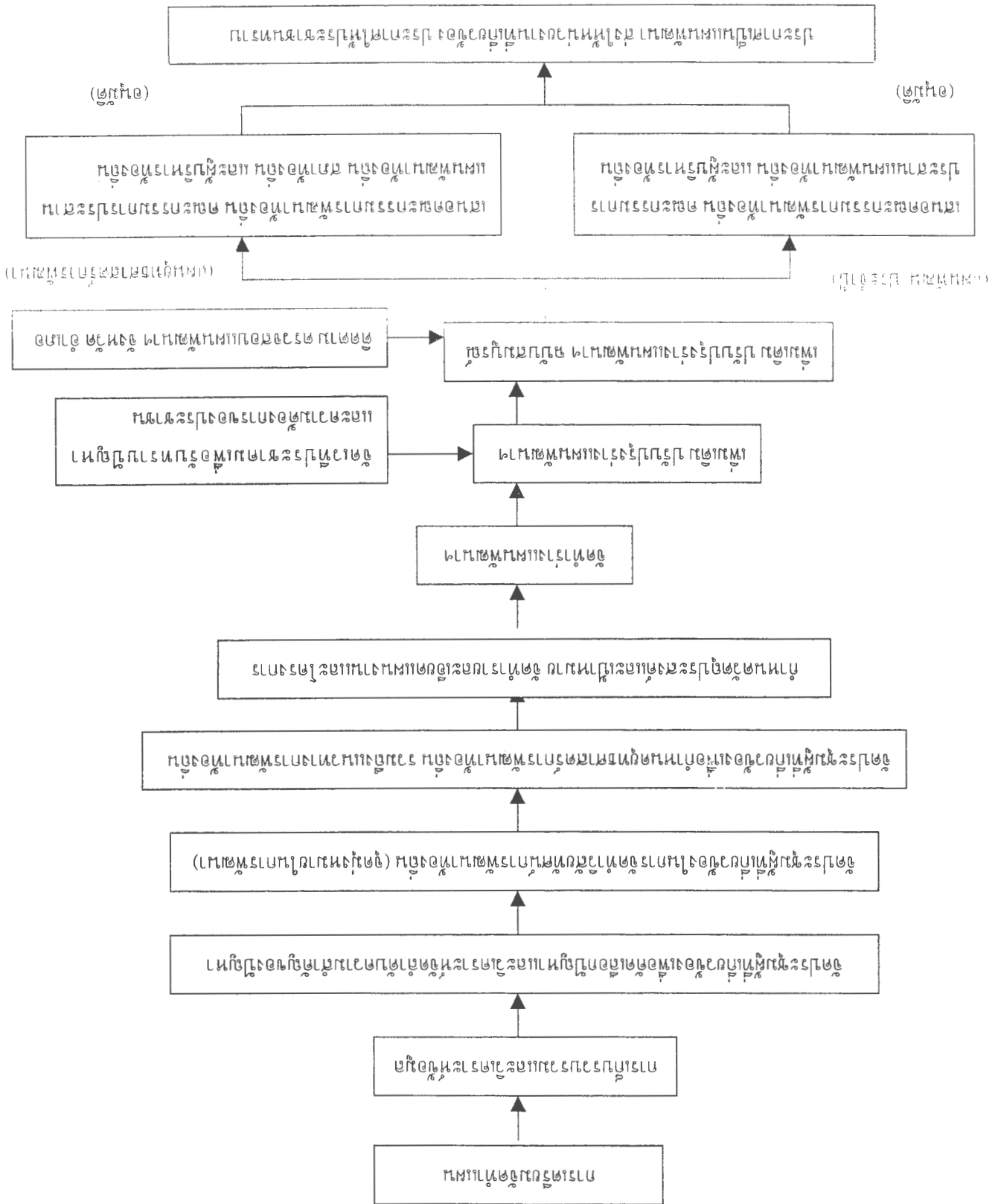
ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการวางระบบติดตามและประเมินผลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่น จะต้องอาศัยความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนาองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการจัดทำองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จากการศึกษาพบว่า มีเอกสารที่ระบุถึงขั้นตอนการจัดทำ องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น อันได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และเมืองพัทยา ของสำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย โดยที่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นได้นำไปใช้ในชว่งปี 2544 และ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 ที่เพิ่งจะมีการประกาศใช้ไม่นานมานี้ เมื่อพิจารณารายละเอียดในเอกสารเหล่านี้แล้วปรากฏว่ามีความแตกต่างในรายละเอียดซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการจัดทำแผน โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนา

จากแผนภาพขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และเมืองพัทยาจากคู่มือปฏิบัติงาน พ.ศ. 2544 (แผนภาพที่ 3.1) ได้แสดงถึงขั้นตอน การจัดทำ แผนพัฒนาที่ค่อนข้างละเอียด เนื่องจากได้กล่าวถึงการดำเนินงานหลายขั้นตอนกว่าที่จะจัดทำร่าง แผนพัฒนาออกมาได้ นับตั้งแต่การเตรียมจัดทำแผนจนถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย จัดทำรายละเอียดแผนงานและโครงการ ในขณะที่ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นจากระเบียบกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2546 (ภาพที่ 3.2) ไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียด ในการจัดทำร่างแผนพัฒนา แต่เน้นถึงขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติร่างแผนพัฒนา ที่ต้องผ่านตั้งแต่ คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นจนถึงผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากนี้ในระเบียบใหม่ได้ระบุถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนา ขณะที่ในคู่มือปฏิบัติงาน เดิมไม่ได้กล่าวเน้นตรงจุดนี้

ประเด็นความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ในระเบียบใหม่ได้แยกขั้นตอนของ การแก้ไข เพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาออกจากขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนา (ภาพที่ 3.3) ตลอดจนไม่ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่ในคู่มือปฏิบัติงานเดิมกลับ รวมขั้นตอนเหล่านี้ไว้ในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนา และได้กล่าวถึงการจัดตั้งเวทีประชาคม ความแตกต่างนี้ชี้ให้เห็นถึงว่าในระเบียบใหม่ได้กำหนดให้ ขั้นตอนการแก้ไข เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง แผนพัฒนา เปรียบเสมือนขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาขึ้นมาใหม่ สังเกตได้ว่าการแก้ไข เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาในแต่ละครั้งไม่สามารถทำได้โดยง่าย เนื่องจากจะต้องผ่าน กระบวนการหลายขั้นตอนและผ่านการอนุมัติจากหลายฝ่าย ในขณะที่คู่มือปฏิบัติงานเดิมได้ให้ ความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน

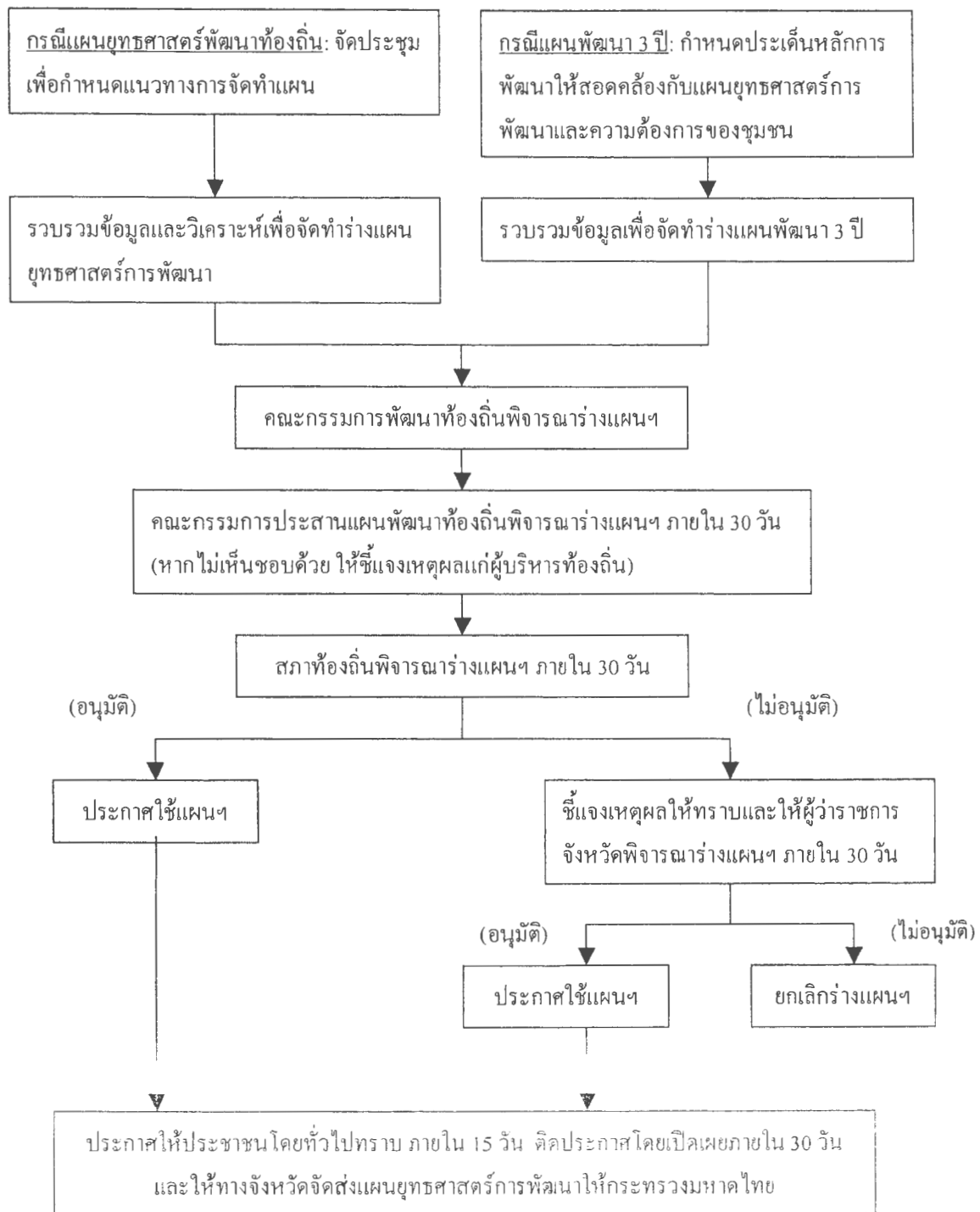
ในการเปรียบเทียบ 2 เอกสารที่แสดงถึงขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนานี้ สรุปได้ว่าในภาพ รวมแล้วมีความคล้ายคลึงกัน แต่ทว่าเอกสารเหล่านี้ก็ได้ให้รายละเอียดขั้นตอนในแง่มุมที่แตกต่าง กัน โดยที่ในคู่มือปฏิบัติงานเดิมได้เน้นถึงรายละเอียดของขั้นตอนการจัดทำ แต่ในระเบียบใหม่เน้น ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน ให้ความสำคัญกับการแก้ไข เพิ่มเติม และ เปลี่ยนแปลงแผนพัฒนา และแบ่งการจัดทำแผนออกเป็นแผนพัฒนาสามปีและแผนยุทธศาสตร์ พัฒนาท้องถิ่น

(452) 2017 กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างหน่วยงานกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

ภาพที่ 3.2 สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ที่มา: ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2546)

ภาพที่ 3.3 สรุปขั้นตอนการแก้ไขเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ระเบียบกระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2546



ที่มา: ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2546)

แนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่นแม้ว่าได้มีการจัดทำกันและเรียนรู้กันไปบ้างไม่มากนักน้อยในระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน แต่ความคิดดังกล่าว ได้มีอิทธิพลจากความคิดริเริ่มจากความพยายามนำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น (Strategic Plan) ขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคต ในขณะที่แผนพัฒนาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาระยะยาว (Long Plan) ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นการอิงอยู่กับผลงานในอดีตที่เคยทำได้ โดยมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพเงื่อนไขของการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและเป็นการมองแบบย้อนหลัง แต่การวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่นจะเป็นการมองไปข้างหน้า โดยพยายามสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริง ที่ตรงตามวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้วางไว้

ธงชัย สันติวงศ์¹ ได้อธิบายถึงลักษณะแผนยุทธศาสตร์ที่ดีว่าจะต้องมีจุดเน้นชัด เป็นการมองเป้าหมายในระยะยาว มีกลไกการประสานทุกอย่างให้เข้ากันได้ และต้องคล่องตัวตามทันต่อการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่นควรแสดงถึงทิศทางในการพัฒนา และกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รวมถึงมาตรการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย ซึ่งจากแผนพัฒนาดังกล่าวผู้บริหารท้องถิ่นสามารถใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีต่อไป ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดโครงการและประมาณการงบประมาณค่าใช้จ่ายไว้ในแผนพัฒนาด้วย

ผลการศึกษาแผนพัฒนาท้องถิ่นที่จัดทำขึ้นในอดีต (ซึ่งยังไม่เข้าลักษณะแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น) โดยใช้ตัวอย่างจากฉบับที่พิมพ์เมื่อ 5 ปี ปี 2545 - 2549 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพระนครศรีอยุธยา แผนพัฒนาประจำปี 2540 ของเทศบาลนครนครศรีธรรมราช และแผนพัฒนาประจำปี 2546 ของเทศบาลเมืองปทุมธานี พบว่ารายละเอียดภายในแผนพัฒนาต่างๆ มีลักษณะค่อนข้างคล้ายคลึงกัน โดยจะประกอบไปด้วยสภาพทั่วไปของท้องถิ่น ผลการพัฒนาในช่วงก่อนหน้า วิสัยทัศน์การพัฒนา วัตถุประสงค์ของการพัฒนาแต่ละสาขา การปฏิบัติตามแผนและการติดตามและประเมินผล อย่างไรก็ตามในส่วนของวิสัยทัศน์การพัฒนานั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่ง (เช่น แผนพัฒนา อบจ. พระนครศรีอยุธยา แผนพัฒนาเทศบาลเมือง

¹ ธงชัย สันติวงศ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์, กทม. : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.

ปทุมธานี) ได้แบ่งยุทธศาสตร์การพัฒนออกเป็น 8 ด้านที่มีรายละเอียดเหมือนกัน ในขณะที่บางแห่ง (เช่น แผนพัฒนาเทศบาลนครนครศรีธรรมราช) ก็ไม่ได้ระบุถึงยุทธศาสตร์การพัฒนา

3.4.2 งบประมาณรายจ่าย

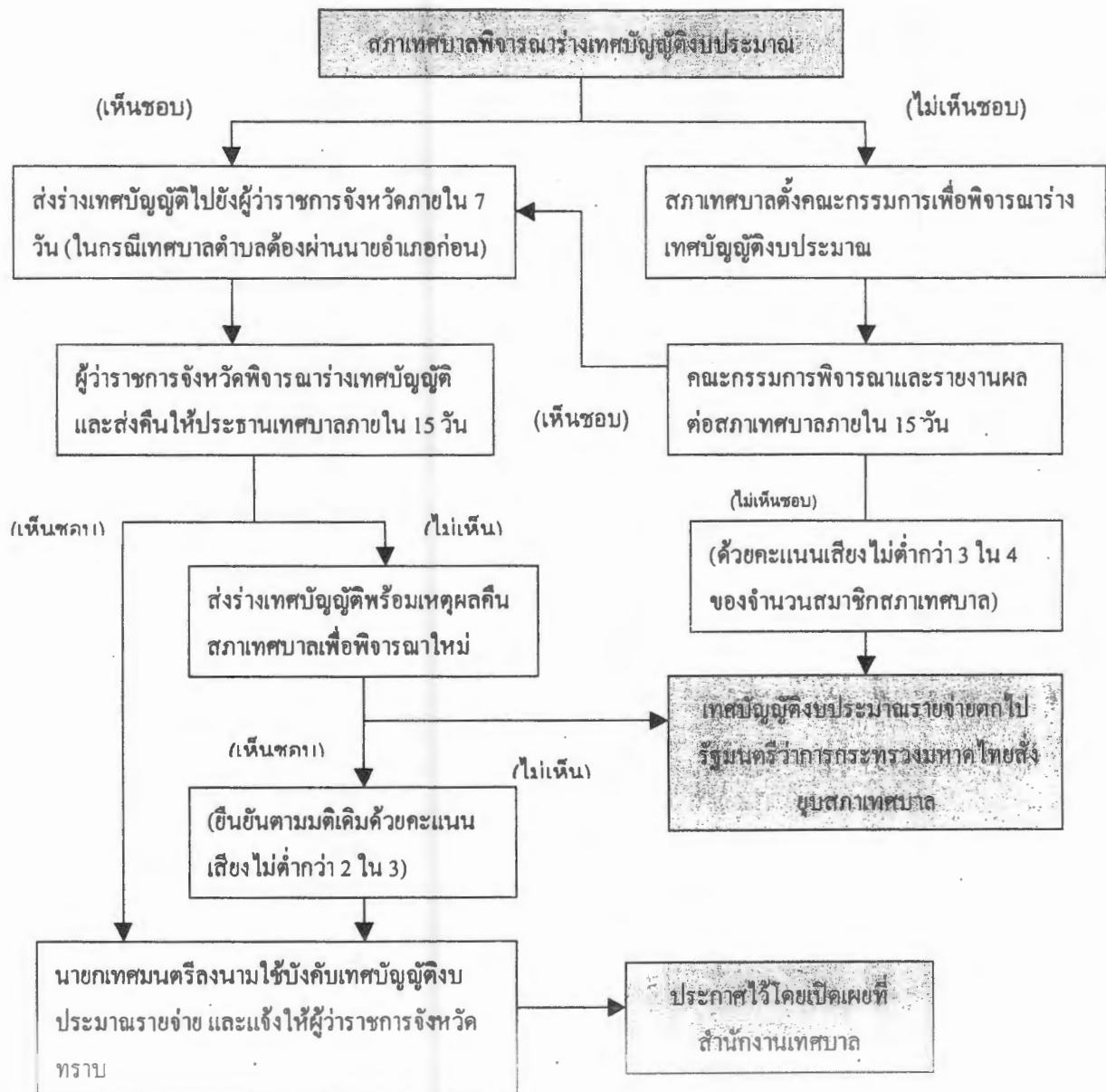
การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือการทำแผนรายรับและรายจ่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ถือเป็นภาระหน้าที่สำคัญในกระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยระบบงบประมาณรายจ่ายที่ต้องการต้องมีความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเข้ากับงบประมาณที่มีอยู่ให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นตามวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้อย่างแท้จริง

ระบบงบประมาณที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังคงเป็นระบบงบประมาณแบบดั้งเดิม คือ แบบแสดงรายงาน และแยกรายจ่ายออกเป็นหมวดต่าง ๆ 9 หมวด ที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นความสำเร็จแท้จริงของการบริหารงบประมาณได้ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารที่ต้องได้รับการพัฒนาทั้งนี้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานนั้นถูกพัฒนามาจากงบประมาณแบบแสดงผลงานที่เคยใช้ในการจัดทำงบประมาณในระดับชาติ โดยจุดมุ่งหมายของการพัฒนาระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ นอกจากเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบงบประมาณของชาติแล้ว ยังมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรโดยมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนหรือผู้รับบริการทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม สามารถวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรได้ โดยต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ากับแผนงาน งาน/โครงการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ถ้าเปรียบเอกสารที่แสดงรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 เป็นเพียงเอกสารแสดงวิธีการจัดทำงบประมาณ และจะเห็นได้ว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งได้ตามรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามขอบเขตของการวิจัยนี้ อันประกอบไปด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

ขั้นตอนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ มีความแตกต่างกันในรายละเอียดอย่างเห็นได้ชัด แต่มีสิ่งเหมือนกันก็คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเริ่มจากการจัดทำร่างงบประมาณขึ้นมาก่อน แล้วจึงเสนอขอรับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจที่ละขั้นตอน ผลสุดท้ายร่างงบประมาณนั้นอาจตกไปหรืออาจมีการประกาศใช้ โดยสามารถสรุปได้เป็นภาพที่ 3.4 – 3.7

ภาพที่ 3.5 ขั้นตอนการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมสำหรับเทศบาล (รูปแบบการบริหารแบบนายกเทศมนตรี)

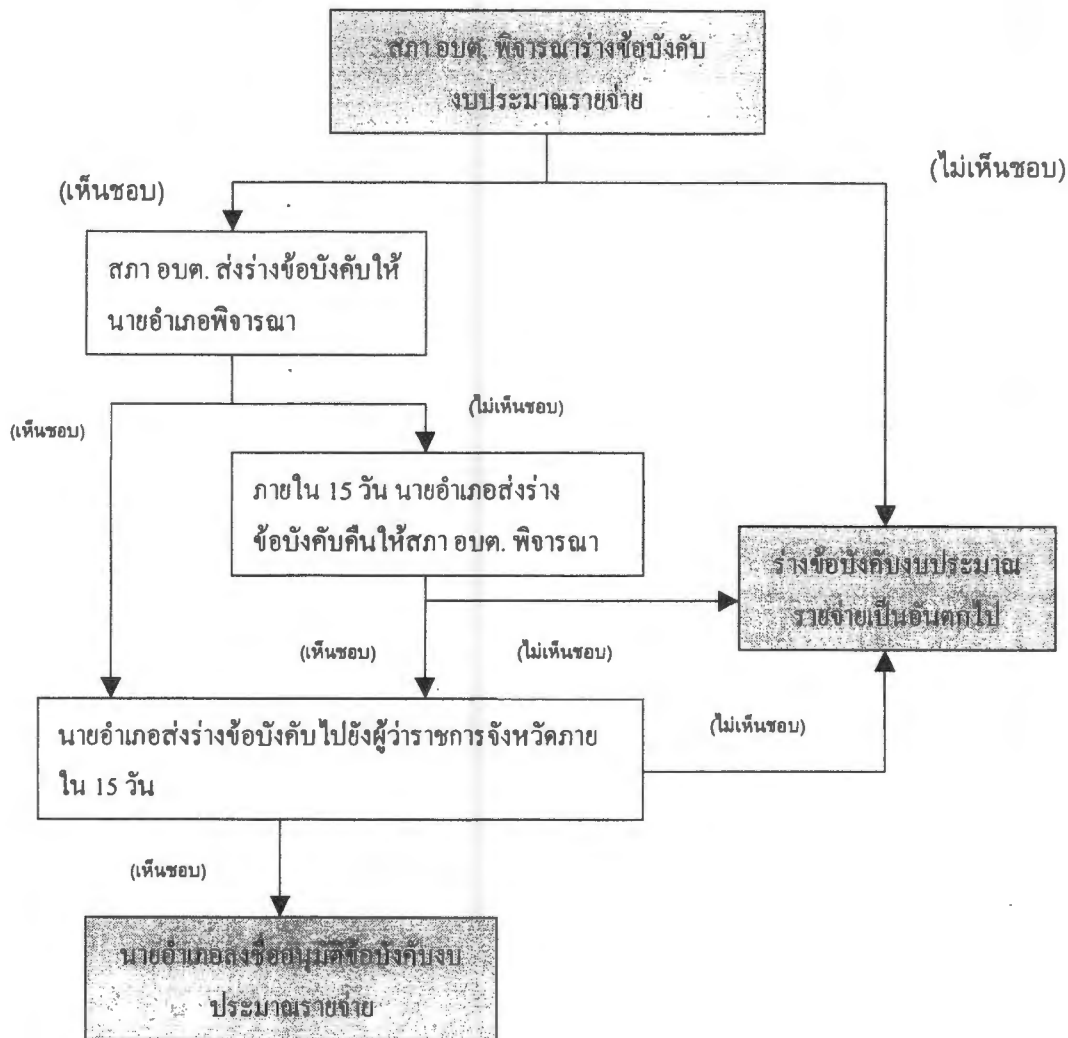


ที่มา: พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543

หมายเหตุ: ร่างเทศบัญญัติถูกเสนอโดย

- 1) นายกเทศมนตรี
- 2) สมาชิกสภาเทศบาล (สมาชิกเทศบาลลงนามรับรองไม่น้อยกว่า 2 คน)
- 3) ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอนิติ ท้องถิ่น

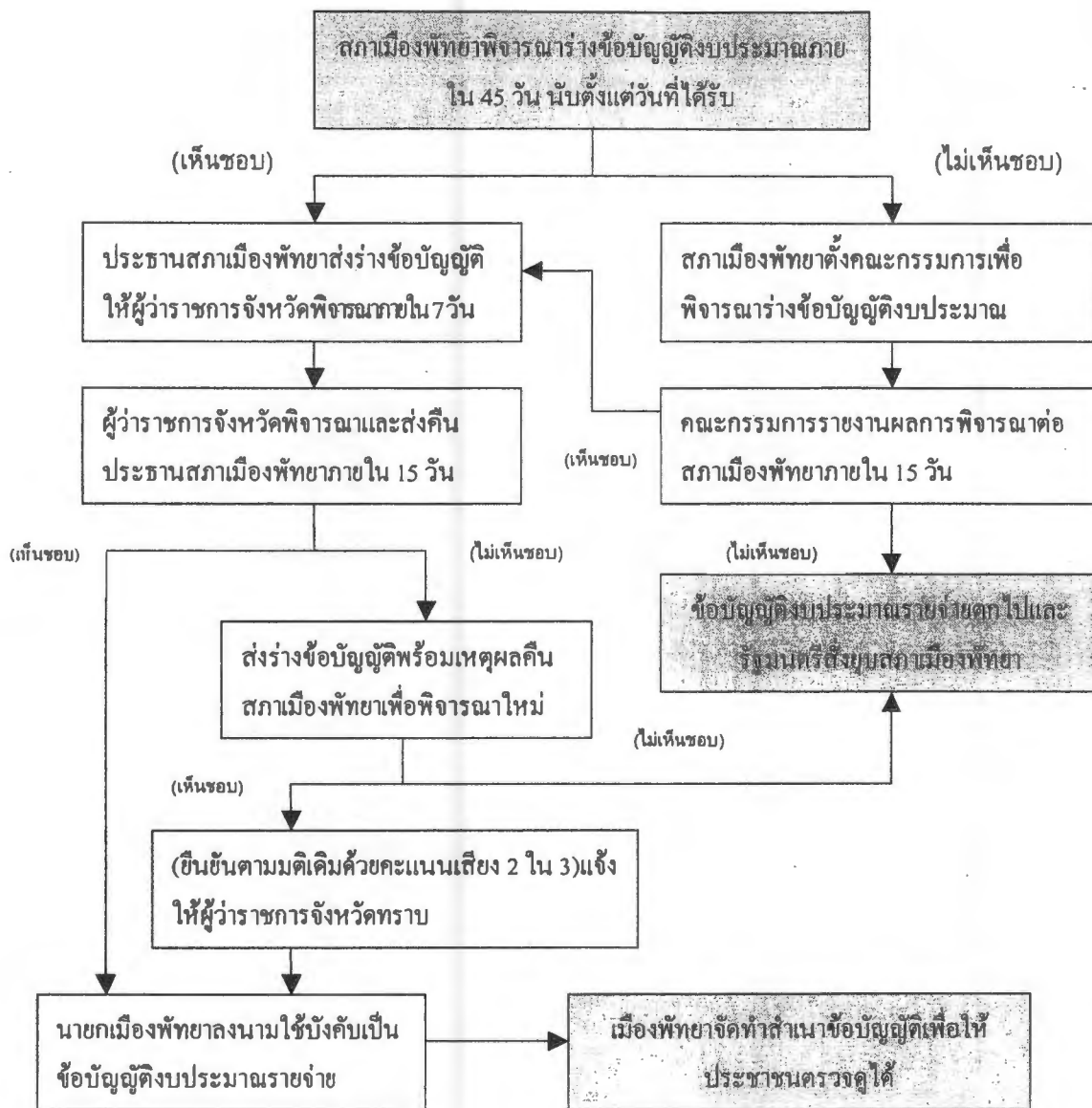
ภาพที่ 3.6 ขั้นตอนการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบล



ที่มา: พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

- หมายเหตุ: - ร่างข้อบังคับถูกเสนอโดยคณะกรรมการบริหารตามระเบียบและวิธีการที่ กระทรวงมหาดไทย กำหนด
- ในกรณีของสภาตำบล ให้สภาตำบลจัดทำร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่าย และเสนอนายอำเภอ เพื่ออนุมัติ

ภาพที่ 3.7 ขั้นตอนการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมสำหรับเมืองพัทยา



ที่มา: พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542

หมายเหตุ: ร่างข้อบัญญัติถูกเสนอโดย

- 1) นายกเมืองพัทยา
- 2) สมาชิก (สมาชิกลงนามไม่น้อยกว่า 2 คน)
- 3) ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเมืองพัทยาดำเนินการโดยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น

3.4.3 การติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้น ได้ระบุไว้ในหมวดการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา จากระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 โดยระบุว่าผู้บริหารท้องถิ่นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น อันประกอบไปด้วย

- | | |
|--|------------------|
| 1. ประธานสภาท้องถิ่น | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. ผู้แทนสมาชิกสภาท้องถิ่นที่คัดเลือกกันเอง | |
| จำนวน 2 คน | กรรมการ |
| 3. ผู้แทนประชาคมท้องถิ่นที่คัดเลือกกันเอง | |
| จำนวน 2 คน | กรรมการ |
| 4. ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่สภาท้องถิ่น | |
| คัดเลือกจำนวน 2 คน | กรรมการ |
| 5. ผู้แทนฝ่ายบริหารที่คัดเลือกกันเอง | |
| จำนวน 2 คน | กรรมการ |
| 6. ผู้ทรงคุณวุฒิที่สภาท้องถิ่นคัดเลือก | |
| จำนวน 2 คน | กรรมการ |

โดยให้คณะกรรมการเลือกกรรมการหนึ่งคนเพื่อทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการ

จากการที่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้ระบุถึงคณะกรรมการติดตามในข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าคณะกรรมการดังกล่าวรับผิดชอบทั้งในส่วนของการติดตามและการประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น และพึงจะกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามเมื่อไม่นานมานี้ (พ.ศ. 2546) โดยที่คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจหน้าที่

1. กำหนดแนวทาง วิธีการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
2. ดำเนินการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
3. รายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเดือนธันวาคมของทุกปี ทั้งนี้ให้ตีพิมพ์ประกาศโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่า 30 วัน

4. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานตามที่เห็นสมควร

ในส่วนของการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นได้มีการระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี โดยในที่นี้จะอ้างอิงจาก แผนพัฒนา 5 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แผนพัฒนาประจำปี 2546 ของเทศบาลเมืองปทุมธานี แผนพัฒนาประจำปี 2546 ของเทศบาลนครนครศรีธรรมราช เอกสารดังกล่าวนี้ได้ระบุเพียงขั้นตอนการดำเนินการติดตามไว้คร่าวๆ และมีการยกตัวอย่างแบบฟอร์มการติดตาม รวมไปถึงกำหนดการส่งรายงานการติดตามประจำไตรมาส เพราะฉะนั้นจึงไม่สามารถทราบถึงขั้นตอนโดยละเอียดของการติดตามที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ตัวอย่างผลการดำเนินการติดตามสำหรับโครงการในอดีต อาจกล่าวได้ว่าภาพรวมการติดตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยมีลักษณะที่คลุมเครือ โดยที่ไม่สามารถทราบได้เลยว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ มีการติดตามแผนพัฒนากันมากน้อยเพียงใด และดำเนินการ ติดตามกันอย่างจริงจังหรือไม่

3.5 สรุประบบการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นไทยและการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ควรจะเป็น

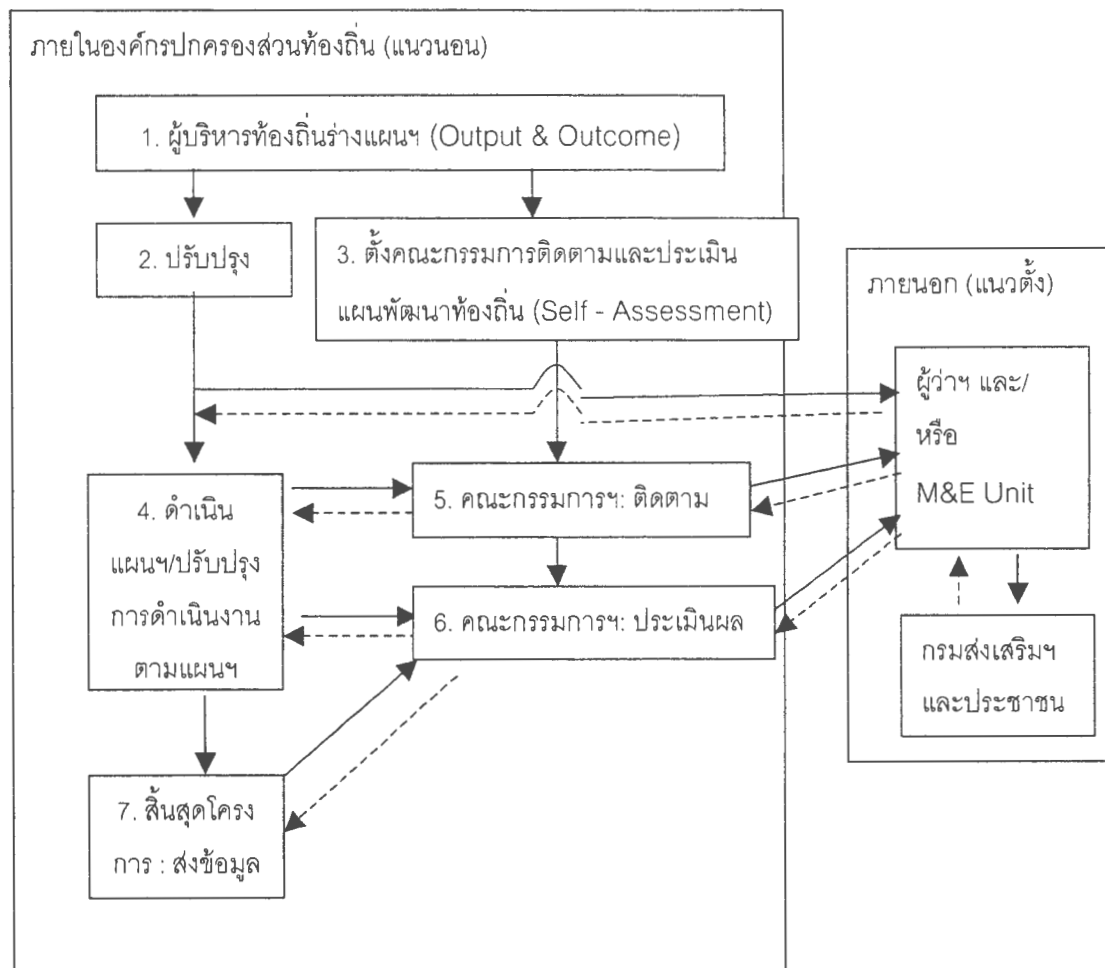
ในหัวข้อที่ผ่านมาได้กล่าวถึงความหมายของแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยที่แผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นการกำหนดแผนงานหรือโครงการ (สิ่งที่เป็นรูปธรรม) พิจารณาจากกรอบในการพัฒนา (สิ่งที่เป็นนามธรรม) แผนพัฒนาท้องถิ่นหนึ่งๆ สามารถจำแนกได้ออกเป็น 5 สาขาการพัฒนา อันได้แก่ สาขาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาขาพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สาขาพัฒนาเศรษฐกิจ สาขาพัฒนาสังคม สาขาพัฒนาการบริหาร แต่ละสาขาการพัฒนาก็สามารถแบ่งออกเป็นแผนงานหลักและแผนงานย่อย และในแผนงานหนึ่งๆ ก็ถูกแบ่งเป็นโครงการต่างๆ ในที่สุดแล้วการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นการติดตามสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือโครงการต่างๆ ในภาพรวมนั่นเอง

การติดตามโครงการที่อยู่ในแผนพัฒนาเป็นการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับโครงการและประเด็นการติดตาม นำไปสู่การให้ข้อมูลป้อนกลับสู่ผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขโครงการต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง ประชาชนในท้องถิ่นได้รับประโยชน์จากโครงการ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้การให้ข้อมูลผลการติดตามแก่ประชาชนเองก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชน แสดงถึงความโปร่งใส (transparency) ของการดำเนิน

โครงการ และความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (accountability) ของผู้บริหารท้องถิ่น ทั้งหมดนี้เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจหรือหลักประชาธิปไตย นอกจากนี้แล้วก็ควรจะมีการรายงานผลการติดตามให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นรับทราบ แม้ว่ากรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะไม่สามารถแทรกแซงการดำเนินงานของท้องถิ่นได้ก็ตาม เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงาน หากผลการติดตามแผนพัฒนาสะท้อนถึงการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารท้องถิ่น ประชาชนก็มีสิทธิที่จะไม่เลือกผู้บริหารท้องถิ่นชุดเดิมในการเลือกตั้งครั้งต่อไป และรัฐบาลส่วนกลางก็สามารถลดปริมาณเงินอุดหนุนที่จัดสรรไปให้ท้องถิ่นได้ ซึ่งทั้งหมดนี้ถือเป็นการลงโทษทางอ้อมแก่ผู้บริหารท้องถิ่น

ระบบการติดตามแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ดี ควรมีหน่วยติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Unit หรือ M&E Unit) ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญในการติดตามและประเมินผล ถึงแม้ว่าในระยะเบียบที่ได้กล่าวไว้ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นแล้วก็ตาม แต่ทว่าเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดนี้ จะพบว่าไม่มีผู้ที่สามารถดำเนินการติดตามและประเมินผลได้อย่างจริงจัง เนื่องจากขั้นตอนการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นอันประกอบไปด้วยโครงการต่างๆ เป็นจำนวนมาก เป็นขั้นตอนที่ใช้เวลานานและมีความยุ่งยากซับซ้อนพอสมควร เพราะฉะนั้นในที่นี้จึงเสนอให้มีการจัดตั้งหน่วยติดตามและประเมินผลขึ้นมาเฉพาะ โดยใช้อำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งตามที่ได้ระบุไว้ในระเบียบดังกล่าวโดยมีกรอบแนวคิดในการวางระบบฯ ดังนี้

ภาพที่ 3.8 กรอบแนวคิดในการวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น



หมายเหตุ: ลูกศรเส้นประ หมายถึง การป้อนข้อมูลกลับ (feedback)

แนวคิดการวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นในวงการศึกษาเป็นการแบ่งมิติความสัมพันธ์ออกเป็น ความสัมพันธ์ที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (แนวนอน) และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภายนอก (แนวตั้ง) กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ภายในจะประกอบไปด้วย ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น สำหรับในส่วนของกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายนอกนี้มีทั้งในระดับที่สูงกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยติดตามและประเมินผล (M&E Unit) รวมถึงระดับที่ต่ำกว่าซึ่งก็คือประชาชนในท้องถิ่นนั่นเอง

ผู้บริหารท้องถิ่นมีหน้าที่ในการกำหนด ปรับปรุง และบริหารแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึงการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นภายในตัวท้องถิ่นเอง (Self - Assessment) ก่อนที่จะส่งข้อมูลเหล่านี้ให้ภายนอกติดตามและประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง โดยที่การติดตามและประเมินผลแต่ละครั้งจะต้องมีการป้อนข้อมูลกลับ (Feedback) ไปสู่ผู้บริหารท้องถิ่นอยู่เสมอ

จากความสัมพันธ์ในแนวนอนและแนวตั้งของการติดตามและประเมินผลได้ทำให้เกิดระบบติดตามและประเมินผลดังในแผนภาพ ขั้นตอนที่เกิดขึ้นเป็นดังต่อไปนี้

1) ผู้บริหารท้องถิ่นจัดทำร่างแผนฯ ซึ่งประกอบไปด้วย ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยแผนดังกล่าวจะต้องมีเนื้อหาที่เชื่อมต่อการติดตามและประเมินผลในลักษณะ Result-Based และนอกจากนั้นแผนดังกล่าวจะต้องมีการคำนึงถึงทรัพยากรที่จะต้องใช้ในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลแผนฯดังกล่าวด้วย

2) ผู้บริหารท้องถิ่นปรับปรุงแผนฯ โดยในขั้นตอนของการปรับปรุงแผนดังกล่าวจะต้องมีการเสนอแผนฯผ่านผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit ที่จัดตั้งขึ้นโดยส่วนกลางเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้คอยแนะนำแนวทางในการจัดทำแผนฯให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน และมีรูปแบบและลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหมดทั้งประเทศ ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit นี้จะมีหน้าที่รายงานแผนการพัฒนาของท้องถิ่นนี้ให้ประชาชนในท้องถิ่นและส่วนกลางทราบตามสายงานในลำดับต่อไป

3) ผู้บริหารท้องถิ่นจัดตั้งคณะกรรมการฯ ซึ่งเป็นไปดังระเบียบปฏิบัติในปี พ.ศ. 2546 โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวจะประกอบไปด้วยตัวแทนจากรัฐบาลท้องถิ่นเอง ซึ่งตัวแทนเหล่านี้จะคอยทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลในลักษณะการประเมินตนเอง (Self-Assessment) โดยในระหว่างการปรับปรุงแผนฯนั้น คณะกรรมการฯชุดนี้จะต้องกำหนดรูปแบบการติดตามและประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับแผนฯ และดัชนีชี้วัดต่างๆที่สอดคล้องกับหลักการติดตามและประเมินผลในลักษณะ Result-Based ควบคู่ตามไปด้วย

4) การประกาศใช้แผนฯ และดำเนินการตามแผนฯ และปรับปรุงการดำเนินงาน ภายหลังจากมีข้อมูลป้อนกลับมาจากคณะกรรมการฯ ที่ท้องถิ่นจัดตั้งขึ้น โดยรัฐบาลท้องถิ่น เริ่มดำเนินงานตามแผนฯ ของตนเอง โดยในทุกๆ ไตรมาสจะมีการดำเนินการตามขั้นตอนการ ติดตามโดยคณะกรรมการฯ ท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำขึ้น และในทุกๆ ปีจะมีการดำเนินการประเมินผล ตามขั้นตอนการประเมินผลที่คณะกรรมการฯ ท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำขึ้น โดยผู้บริหารฯ นำเอาข้อมูล ป้อนกลับจากคณะกรรมการฯ ท้องถิ่นมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของตนเองใน ระหว่างการดำเนินงานตามแผนฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามแผนฯ ที่ได้ออก เอาไว้

5) คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ติดตาม โดยเนื้อหาในการติดตามดังกล่าวจะมีลักษณะ ดังที่มีการกำหนดเอาไว้ล่วงหน้า และจะจัดส่งข้อมูลการติดตามไปที่ผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit เพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลการติดตามอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit จะรายงานให้ประชาชนในท้องถิ่นและส่วนกลางรับทราบ ตามลำดับสายงานในลำดับต่อไป เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินการตามแผนฯ และเป็น การรับฟังความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ป้อนกลับไปสู่ผู้บริหารท้องถิ่นในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไปได้ การดำเนินงานตามแผนฯ นี้จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในทุกไตรมาสโดยจำนวนครั้ง ในการติดตามที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต่างๆ

6) คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ประเมินผล โดยการประเมินผลจะกระทำขึ้นในสองลำดับ ลำดับแรกเป็นการประเมินผลระหว่างดำเนินการตามแผนฯ ซึ่งจะเป็นการประเมินผลในทุกๆ ปี และ ลำดับที่สองจะเป็นการประเมินผลเมื่อการดำเนินการตามแผนฯ สำเร็จลุล่วง โดยเนื้อหาในการ ประเมินผลดังกล่าวจะมีลักษณะดังที่มีการกำหนดเอาไว้ล่วงหน้า และจะจัดส่งข้อมูลการประเมิน ผลประจำปีผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit เพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นผู้ว่าราชการจังหวัด และ/หรือ M&E Unit จะรายงานให้ ประชาชนในท้องถิ่นและส่วนกลางรับทราบตามลำดับสายงานในลำดับต่อไป

7) รัฐบาลท้องถิ่นจัดส่งข้อมูลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนฯ ผู้บริหารท้องถิ่น ต้องจัดส่งข้อมูลการดำเนินงานทั้งหมดให้กับคณะกรรมการฯ สำหรับใช้ในการประเมินผล ภายหลังจากการประเมินผลภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสร็จสมบูรณ์คณะกรรมการฯ ต้อง ส่งผลการประเมินนี้ไปให้ผู้ว่าฯ และหน่วยติดตามและประเมินผลทำการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำไปเผยแพร่ให้ประชาชนและกรมส่งเสริมฯ รับทราบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นถึงผลลัพธ์

และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ขั้นตอนเหล่านี้มีลักษณะเช่นเดียวกับขั้นตอนการติดตามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพราะฉะนั้นในท้ายที่สุดผู้บริหารท้องถิ่นก็จะได้รับข้อมูลป้อนกลับอันเปรียบเสมือนกระจกสะท้อนการดำเนินงานของตน

บทที่ 4

ระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 กระบวนการในการออกแบบระบบติดตามและประเมินผลครั้งนี้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการคือ (1) ขั้นตอนการถอดบทเรียนความรู้ (Retrieval Phase) (2) ขั้นตอนการออกแบบระบบ (Conversion and Design Phase) (3) ขั้นตอนการทดสอบระบบ (Field Testing) และ (4) ขั้นตอนการนำระบบไปใช้ขยายผล (Diffusion) ซึ่งหลังจากที่คณะผู้วิจัยได้ทำการ ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ ผ่านมาในอดีต ซึ่งทำให้ทราบถึงเนื้อหาของแผนที่เกี่ยวข้อง และระเบียบวิธีการประเมินที่มี การพัฒนาไว้ก่อนหน้า ตลอดจนการวางระบบติดตามและประเมินผลของหน่วยงานราชการใน ประเทศไทยที่ผ่านมาด้วยว่า สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ รวมทั้งวิเคราะห์ว่ามีปัญหาและ อุปสรรคต่อการใช้ระบบดังกล่าวหรือไม่ ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาในส่วนของบทที่ 2 และที่ 3 ไปแล้วนั้น

ในขั้นตอนต่อมา ผลจากการที่คณะผู้วิจัยได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการแก่ กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษารึ้นในวันที่ 18 - 19 ธันวาคม 2546 ณ ห้องประชุมโรงแรมเจ้าจอม สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พร้อมทั้งลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำร่าง ต้นแบบของแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นขึ้นมา และในวันที่ 20 พฤษภาคม 2547 คณะผู้วิจัยได้จัดให้มีการสัมมนา และระดม ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและระบบดังกล่าว ซึ่งคณะ ผู้วิจัยได้ทำการปรับแก้ระบบดังกล่าวให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของระบบฯ ดังต่อไปนี้

4.1 ที่มาและข้อกำหนดเบื้องต้นของแบบจำลอง

การสร้างแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นในครั้งนี้ คณะผู้วิจัย ได้พัฒนาจากฐานข้อมูลเอกสาร กฎหมาย และพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 3 ระดับ อันได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นอกจากนี้แล้วฐานข้อมูลที่น่าสนใจประกอบอีกส่วนหนึ่ง คือ

การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลหรือการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม เพื่อนำมาสู่การสร้างแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นในครั้งนี้

แบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ได้สร้างขึ้น เป็นการวางกรอบแนวคิดของระบบการติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ที่คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาขึ้นเพื่อใช้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกกระดับได้กำหนดไว้ในสัญญา โดยคณะผู้วิจัยเชื่อว่าแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนดังกล่าวจะสามารถติดตามแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ได้โดยจะปรากฏในรูปแบบของรายงานในทุกช่วงของแผนยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่ได้จะส่งผลต่อหน่วยติดตามและประเมินผล หรือ M&E Unit (Monitoring And Evaluation Unit) ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลในระดับจังหวัด คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดย M&E Unit ดังกล่าวจะเป็นศูนย์กลางที่บุคลากร องค์กร หน่วยงาน สามารถเข้ามาดู ข้อมูลตรวจสอบแนวทางการดำเนินการติดตามความก้าวหน้าของแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมของทั้งจังหวัดได้

นอกจากนี้แล้ว ระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นยังเป็น "ระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า" (Early Warning System) ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีหรือไม่อย่างไร และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้เพียงใด การดำเนินการตามแผนที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ผลบรรลุผลได้ในทุกช่วงของแผนต่อไปในอนาคต

4.2 องค์ประกอบของแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

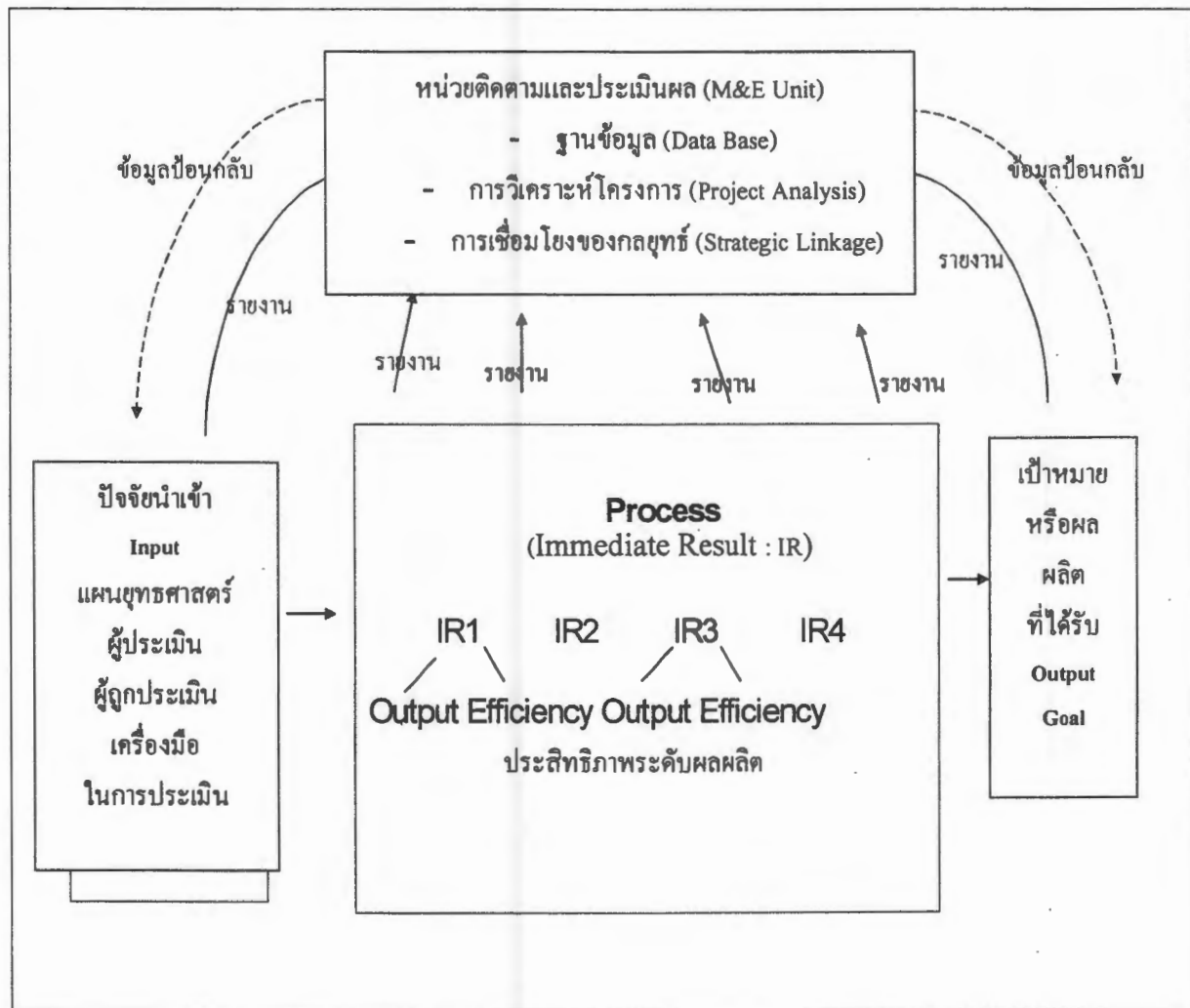
การทำความเข้าใจในแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้น จำเป็นที่จะต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันว่า เงื่อนไขสำคัญของระบบติดตามและประเมินผลแผนที่ดีจะต้องเกิดจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับได้มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตนเองไว้แล้ว ซึ่งเป็นระบบแผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง ครบคลุมเนื้อหา ซึ่งจากจุดเริ่มต้นของการมีแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว จึงจะนำมาเข้าสู่ระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้ แต่จากการสำรวจ ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ส่วนใหญ่แล้ว กลุ่มตัวอย่างที่คณะผู้วิจัยต้องศึกษาวาง

ระบบติดตามและประเมินผลนั้น ยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์ในระดับท้องถิ่นของตนเอง หากแต่ยังคงเป็นแผนพัฒนาท้องถิ่น จึงจำเป็นที่คณะผู้วิจัยต้องกลับไปเริ่มต้นขั้นตอนการวิจัยในกลุ่มตัวอย่างตามเงื่อนไขของระบบติดตามและประเมินผลที่ว่า ระบบดังกล่าวจำเป็นต้องมีแผนที่ดีซึ่งก็คือแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละท้องถิ่น ทำให้กิจกรรมการวิจัยที่เกิดขึ้น จึงเริ่มจากการจัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการทำแผนยุทธศาสตร์¹

นอกจากนี้ ในส่วนของระบบการติดตามและประเมินผลแผน คณะผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของ "หน่วยติดตามและประเมินผล" ซึ่งเป็นบทบาทใหม่ตามกฎหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยหน่วยดังกล่าวจะมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการเป็นหน่วยประสานแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับทั้งจังหวัด ดังแบบจำลองระบบติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ที่คณะผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ดังนี้

¹ เมื่อวันที่ 18-19 ธันวาคม 2546 คณะผู้วิจัยได้จัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ "การจัดทำแผนยุทธศาสตร์" โดยได้เชิญองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ ซึ่งก็คือกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เข้าร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบ และประเด็นแผนยุทธศาสตร์สำหรับท้องถิ่นของตน

ภาพที่ 4.1 แบบจำลองระบบของการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์



จากภาพที่ 4.1 แบบจำลองระบบของการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่า หน่วยติดตามและประเมินผลจะทำหน้าที่ทั้งระบบ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ส่วนของ ปัจจัยนำเข้า (Input) ส่วนของกระบวนการติดตาม (Process) และส่วนของการประเมินผลผลลัพธ์ (Output, Goal) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

4.2.1 ส่วนปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ปัจจัยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้อง "มี" เพื่อนำเข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน ฯลฯ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นที่มีอยู่แล้ว จะถูกส่งเข้าสู่ M&E Unit หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นการรวบรวม

ฐานข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งจังหวัดไว้ โดยบทบาทของ M&E Unit ต่อปัจจัยนำเข้าก็คือ การเป็นผู้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์

4.2.2 ส่วนของกระบวนการติดตาม (Process) คือ ช่วงการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่น ทั้งในระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ได้กำหนดไว้เป็นช่วงๆ ซึ่งในแต่ละช่วงจะมีการติดตามผลชั้นกลาง (IR หรือ Intermediate Result) ของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ในรูปแบบของการรายงานเข้าสู่ส่วนกลาง หรือ M&E Unit ในระดับจังหวัด อันได้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มีบทบาทใหม่ในการเป็นหน่วยในการประสานแผนท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งในการติดตามในขั้นตอนนี้เป็นช่วงที่ทำให้ทราบว่า แผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ดีหรือไม่ สามารถวัดได้จริงหรือเปล่า นอกจากนี้ การติดตามในทุกช่วงของแผนยังสามารถเป็น "สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า" (Early Warning System) ว่าแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้สามารถไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถระดมความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานที่จะสามารถนำไปสู่การบรรลุแผนที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบรายงานสู่ M&E Unit หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ ยังทำให้เกิดหน่วยรวบรวมข้อมูลสำหรับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ตรวจ ประชาชน สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ เช่น เรื่องการบริหารจัดการความล่าช้า การบริหารงบประมาณ ความสำเร็จของแผน เป็นต้น โดยบทบาทของ M&E Unit หรือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การเป็นผู้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Data base) คือ แผนยุทธศาสตร์ และรายงานการติดตามผลทั้งหมดจะถูกนำส่งเป็นรายงานให้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเป็นแหล่งในการรวบรวมข้อมูลของท้องถิ่นในพื้นที่เขต อบจ.

2) นักวิเคราะห์ (Project Analyst) สามารถสังเกตได้ว่าผลการติดตามแผนเป็นอย่างไร หากไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ หรือยังไม่ดี อบจ.ควรให้คำแนะนำพื้นที่ หรือหาข้อมูลที่สามารถเป็นตัวอย่งให้กับพื้นที่อื่นได้

3) การเป็นผู้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage) แผนยุทธศาสตร์บางอย่างของท้องถิ่นสามารถที่เชื่อมโยงกับแผนของอบจ.ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องทำทุกพื้นที่ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ของ อบจ.

4.2.3 ส่วนของการประเมินผลผลลัพธ์ (Output, Goal) เป็นการติดตามผลช่วงสุดท้าย หรืออาจถูกเรียกว่า "การประเมินแผนยุทธศาสตร์" ซึ่งจะได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการติดตามแผนยุทธศาสตร์ ไปสู่ M&E Unit ระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดหน่วยดังกล่าวรวบรวมข้อมูลสำหรับ บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน ให้สามารถตรวจสอบข้อมูลความสำเร็จของแผนท้องถิ่นได้ และเป็นฐานในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นในแผนต่อไปในอนาคต

4.3 ตัวชี้วัดสำหรับระบบติดตามและประเมินผล

ตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับระบบติดตามและประเมินผลครั้งนี้ ประกอบไปด้วยตัวชี้วัด ใน 2 ส่วน คือ ตัวชี้วัดสำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน และตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลแผน โดย

4.3.1 ตัวชี้วัดสำหรับการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ มี 2 ตัวชี้วัด ได้แก่

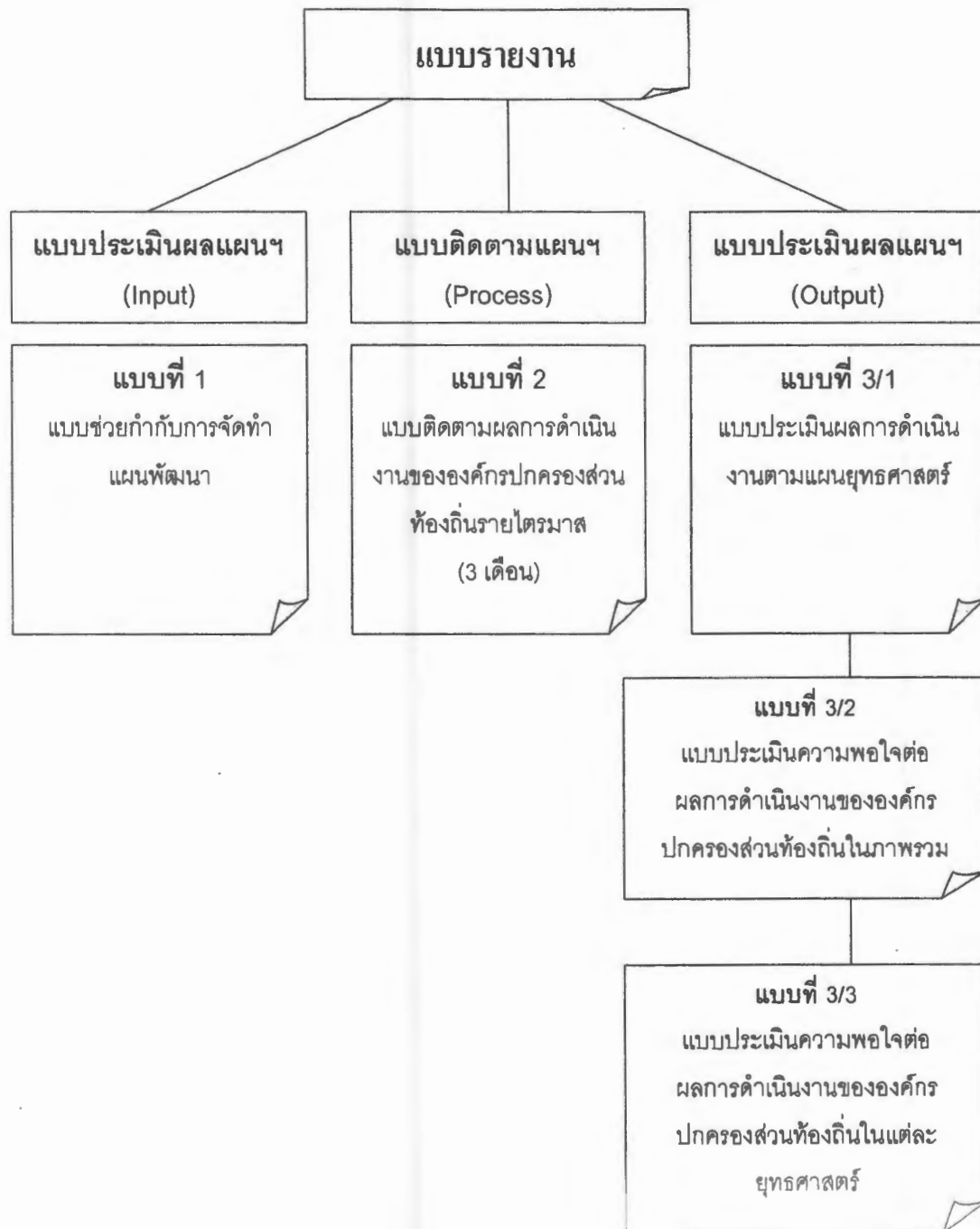
- 1) ความสอดคล้องของโครงการตามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์
- 2) สัดส่วนของโครงการที่สำเร็จตามแผนฯ

4.3.2 ตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย
- 2) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง
- 3) การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด กกช. 2 ค. และ/หรือ จปฐ และ/หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกใช้ให้ตรงกับยุทธศาสตร์

4.4 เครื่องมือ และห้วงเวลาในการติดตามและประเมินผล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลครั้งนี้ อยู่ในรูปของแบบรายงานการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบไปด้วยแบบรายงานดังแผนภูมิต่อไปนี้



ช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผล

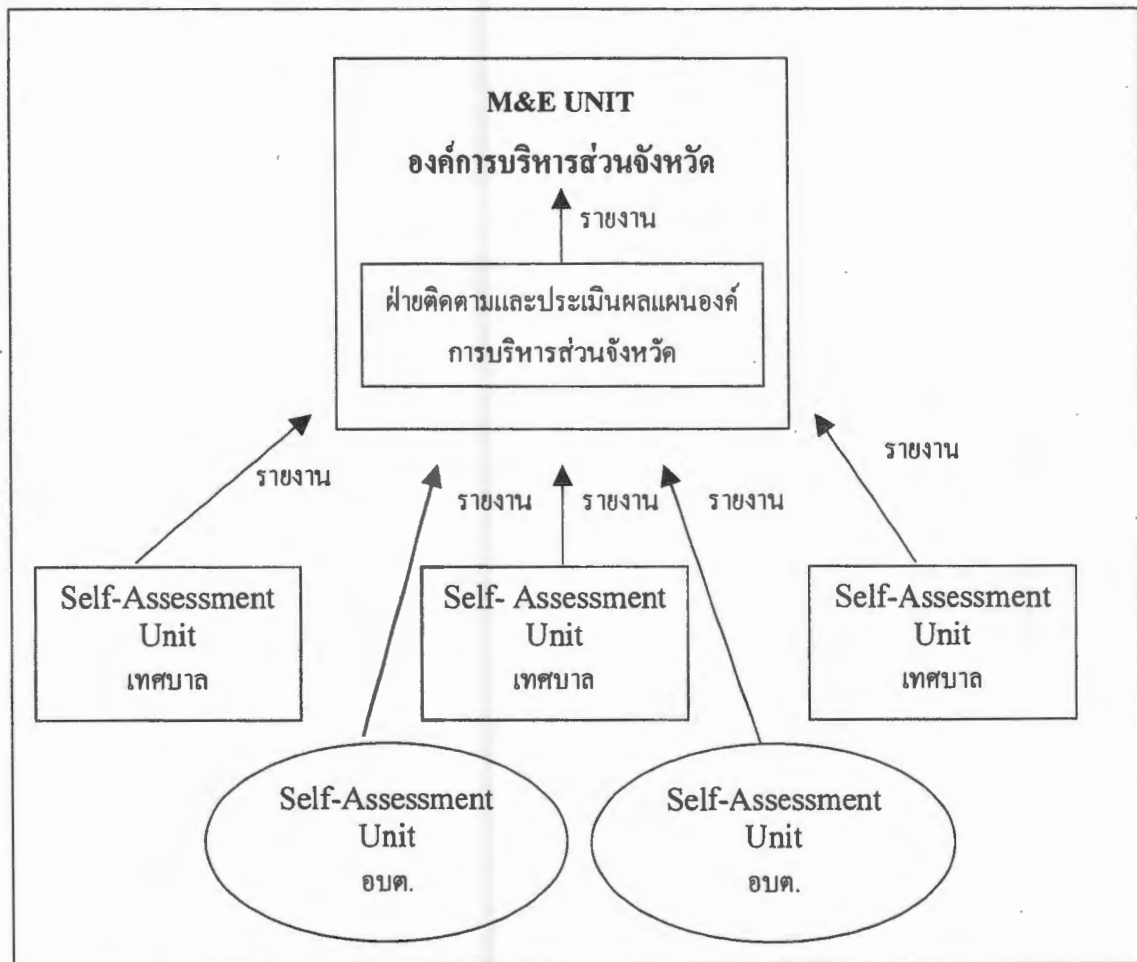
ระบบติดตามผล			ระบบประเมินผล		
หน่วยปฏิบัติ	รายงาน	ระยะเวลา	หน่วยปฏิบัติ	รายงาน	ระยะเวลา
อปท.	1. ใช้แบบรายงานแบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส (3 เดือน) 2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit	ทุก ๆ 3 เดือน	อปท.	1. ใช้แบบรายงานแบบที่ 1 แบบช่วยกำกับกับการจัดทำแผนพัฒนา	เมื่อ อปท. ประกาศใช้แผนฯ
				2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit	1. ใช้แบบรายงานที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบที่ 3/2 แบบประเมินความพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม และแบบที่ 3/3 แบบประเมินความพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit
M&E Unit	1. ตรวจสอบรายงาน 2. วิเคราะห์รายงานตามแบบรายงาน 3. ส่งผลการวิเคราะห์ให้กับกลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	15 วันนับตั้งแต่รับรายงาน	M&E Unit	1. ตรวจสอบรายงาน 2. วิเคราะห์รายงานตามแบบรายงาน 3. ส่งผลการวิเคราะห์ให้กับกลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	15 วันนับตั้งแต่รับรายงาน
กลุ่มส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	10 วันนับตั้งแต่รับรายงาน	กลุ่มส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	10 วันนับตั้งแต่รับรายงาน
กรมส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	กรมส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-

4.5 ความเป็นระบบ Systematic ของระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากองค์ประกอบของระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบ Systematic ของรายงานในระบบติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ 2 ระดับใหญ่ คือ ระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งจะเป็น M&E Unit ระดับจังหวัด และระดับเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งจะมี Self-Assessment Unit ของตนเองเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อประเมินตนเอง และส่งข้อมูลให้กับ M&E Unit ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ทั้งนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และมีบทบาทหลักในการเป็นผู้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Data base) เป็นนักวิเคราะห์ (Project Analyst) และการเป็นผู้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage) ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่นอกจากจะเป็น M&E Unit ระดับจังหวัดแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการรายงานแผนยุทธศาสตร์ รายงานการติดตามแผนยุทธศาสตร์ในทุกช่วง และรายงานการประเมินผลแผนของตนเอง ซึ่งจะรวบรวมไว้เช่นเดียวกันกับระดับเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ดังภาพที่ 4.2

ภาพที่ 4.2 แสดงความเป็นระบบ Systematic ของรายงานในระบบการติดตามจากท้องถิ่น
สู่ M&E Unit ระดับจังหวัด



4.6 หน้าที่ของ M&E Unit

การติดตามและประเมินผล คือกลไกที่จะบ่งชี้ว่า แผนงาน หรือโครงการที่ได้มีการกำหนดไว้ก่อนหน้านั้น ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าแผน หรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ นั้นได้ดำเนินการนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและสอดคล้องกับการใช้ทรัพยากรที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คณะผู้วิจัยเห็นว่าหน่วยติดตามและประเมินผลควรจะมีหน้าที่หลัก ๆ ด้วยกัน 3 ประการคือ

4.6.1 หน้าที่ในการจัดทำฐานข้อมูล (Database) โดยหน้าที่นี้จะมีลักษณะของการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ โดย

1) ในระดับล่าง ซึ่งได้แก่ อบต. และเทศบาล หน่วยติดตามและประเมินผลควรมีหน้าที่โดยตรงในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในเรื่องของการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ และการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้มีการระบุเอาไว้ แล้วจัดทำเป็นรายงานภายในเพื่อให้องค์กรของตนเองได้รับรู้ รับทราบถึงระดับความสำเร็จของแผนงาน เพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต นอกจากนั้น หน่วยติดตามและประเมินผลในระดับนี้ก็ควรจะมีหน้าที่ในการส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบน เพื่อให้ประโยชน์ต่อไปด้วย

2) ในระดับบน คือ อบจ. หน่วยติดตามและประเมินผล จะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลของหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับล่างเข้าไว้ด้วยกัน และจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่รวมศูนย์ ณ จุด ๆ เดียว นอกจากนั้น ก็ควรจะทำเป็นรายงานข้อมูลในภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนงานในระดับจังหวัดเพื่อแจกจ่ายทั้งหน่วยงานภายใน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับล่างลงไปเพื่อให้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต

4.6.2 หน้าที่ในการวิเคราะห์โครงการและตรวจสอบความถูกต้อง (Project analysis and validation) เมื่อได้มีการรวบรวมข้อมูลแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลก็เป็นหน้าที่ต่อมา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ โดย

1) ในระดับล่าง หน่วยติดตามและประเมินผลจะวิเคราะห์ข้อมูลของตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการและการดำเนินงานตามแผนงาน ทิศทางของโครงการว่าได้ดำเนินงานตามแผนงาน ทิศทางของโครงการว่าได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้ระบุไว้หรือไม่ แล้วจัดทำเป็นรายงานเพื่อการรับรู้เป็นการภายใน นอกจากนั้นยังจัดส่งรายงานฉบับดังกล่าวไปยังหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบนด้วย

2) ในระดับบน หน่วยติดตามและประเมินผลจะมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ตนเองและรวบรวมรายงานการวิเคราะห์โครงการจากหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับล่างเพื่อวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานทั้งหมดในระดับยุทธศาสตร์ภาพรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและรายงานการวิเคราะห์ของหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับล่าง โดยหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบนควรมีการออกพื้นที่ไปตรวจสอบหรือเลือกตรวจสอบหน่วยติดตามและประเมินในระดับล่างเป็นจุด ๆ นอกจากนั้น หน่วยติดตามและประเมินผลยังควรทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำหน่วยติดตาม และประเมิน

ผลในระดับล่างที่อาจจะยังไม่มีความสามารถในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากนัก

4.6.3 **หน้าที่ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Linkage)** ลักษณะหน้าที่ในส่วนนี้ของหน่วยติดตามและประเมินผล ทั้งในระดับล่างและระดับบนจะเกี่ยวข้องกับการประสานงานและการจัดการประชุมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อให้รับรู้ถึงสถานการณ์ และความเป็นไปของโครงการและการดำเนินงานตามแผนงานว่า ควรจะมีการแก้ไขและควรดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่องใด นอกจากนี้ หน่วยติดตามและประเมินผลยังควรทบทวนงานที่ได้ทำมาในช่วงก่อนหน้าโดยการจัดทำในรูปของรายงานประจำปีอีกด้วย

4.7 จุดเด่น จุดด้อยของแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดเด่นของแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ

1) หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไม่สามารถวัดได้ ชี้ให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ที่มีอยู่ของท้องถิ่นดีหรือไม่ดีเพียงไร

2) การรายงานระบบติดตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วง จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงการดำเนินงานของท้องถิ่นว่าเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถเป็น "สัญญาณเตือน" ว่าผลของแผนยุทธศาสตร์อาจไม่สำเร็จตามผลที่กำหนดไว้ได้

3) การจัดทำรายงานการติดตามผลในทุกช่วง นอกจากเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว ยังเป็นการสร้างหน่วยพื้นที่ หรือ M&E Unit ระดับจังหวัด ให้สามารถรวบรวมแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวบรวมผลการติดตามการดำเนินงาน และผลการประเมินผลของทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเข้าไว้ในที่เดียวกัน นอกจากเพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นแหล่งเดียวกันแล้ว ยังสามารถ วิเคราะห์ได้ว่าผลการรายงานเป็นอย่างไรตามตัวชี้วัดและต้องปรับอย่างไรในช่วงต่อไป หรือ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลไหนทำแล้วได้ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถนำสิ่งนี้มากเป็นต้นแบบให้พื้นที่อื่น จึงมิใช่การ

เอารายงานมารวมเล่มเหมือนเดิม หากแต่ M&E Unit จะบอกได้ว่าอะไรที่พื้นที่ไหนทำแล้วหรือยัง ไม่ได้ทำและทำอย่างไรสามารถดูได้ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ใครควรทำอะไรต่อสามารถวิเคราะห์ได้

4) หน่วยพื้นที่นี้จะเป็นแหล่งที่สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสู่การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

อย่างไรก็ตาม Paul R. Niven. (2003) ได้กล่าวถึง ใน Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies ว่ากระบวนการทำแผนไม่สำคัญ แต่สำคัญที่ว่า จะทำอย่างไรให้บรรลุตามแผน 90% ของแผนที่เขียน มาไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย จึงต้องทำ Strategic map เพราะถ้ามี Strategic map และดำเนินตาม map นั้น แผนของใครก็แล้วแต่ท้องถิ่น แต่ที่มวิจัยจะเพียงศึกษาว่าการปฏิบัติสัมฤทธิ์ผลหรือไม่

จุดด้อยของแบบจำลองระบบการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ

1) ระบบดังกล่าวนี้จะสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีเงื่อนไขว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ จะต้องมีบุคลากรเพียงพอ และมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการติดตามและประเมินผลแผน

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีระบบการจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มิเช่นนั้นแล้ว การดำเนินงานจะไม่สามารถเป็นไปตามระบบที่กำหนดได้

3) แผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมิลักษณะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง มิเช่นนั้นแล้วระบบดังกล่าวจะไม่สามารถนำไปใช้ในการติดตามและประเมินผลได้

บทที่ 5

คู่มือติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาศูนย์ ปกครองส่วนท้องถิ่น

จากระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กล่าวมา ในบทที่ 4 คณะผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น พร้อมทั้งได้ทำการฝึกอบรมบุคลากรของศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้าใจในระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีให้กับผู้ประเมิน โดยการอบรมดังกล่าว จัดขึ้นเมื่อวัน ศุกร์ ที่ 3 กันยายน 2547 ณ ห้องประชุมโรงแรม Natural Park Resort ถนนหาดจอมเทียน เมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี โดยมีตัวแทนจากศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่นตัวอย่าง ทั้งในจังหวัดชลบุรี และจังหวัดปราจีนบุรีเข้าร่วม ซึ่งผลจากการประชุม คณะผู้วิจัยได้นำข้อเสนอต่าง ๆ มาทำการปรับปรุงคู่มือติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะได้นำเสนอดังรายละเอียดต่อไปนี้

คู่มือการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

สารบัญ

ส่วนที่ 1 บทนำ

- 1.1 ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลแผน
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตาม
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

ส่วนที่ 2 ระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนารองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 2.1 ลักษณะทั่วไปของระบบติดตามและประเมินผล
- 2.2 องค์ประกอบของระบบการติดตามและประเมินผล
- 2.3 ความเป็นระบบ Systematic ของระบบติดตามและประเมินผล
- 2.4 หน้าที่ของหน่วยติดตาม และประเมินผล (M&E UNIT)

ส่วนที่ 3 แบบรายงาน และคำอธิบาย

- 3.1 แบบที่ 1 แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนา
- 3.2 แบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององคกรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส (3 เดือน)
- 3.3 แบบที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 3.4 แบบที่ 3/2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององคกรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม
- 3.5 แบบที่ 3/3 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององคกรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์

ภาคผนวก : ตัวอย่างการติดตามแผนพัฒนารองคกรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 1

บทนำ

จากการที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่มีอิสระในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง ดังเห็นได้จากกฎหมายฉบับต่าง ๆ อาทิ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พ.ศ. 2542 จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงมีทรัพยากรจำกัด ทั้งในส่วนของทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความโปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ท้องถิ่นของตน แผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนเป็นแผนยุทธศาสตร์ อันเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนที่สามารถตอบสนองต่อการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสามารถบ่งชี้ความสำเร็จของแผนได้

ด้วยเหตุที่การวางแผนมีความสำคัญ 5 ประการคือ (คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น, หน้า 3) (1) เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (2) ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร (3) ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา (4) เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน และ (5) ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน ดังนั้น การวางแผนจึงก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้คือ ทำให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นการประหยัด ลดความไม่แน่นอน ใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุม

ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ พัฒนาแรงจูงใจ พัฒนาการแข่งขัน และทำให้เกิดการประสานงานที่ดี

ดังนั้น การวางแผนจึงเป็น “การพิจารณา และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบัน และอนาคต (Where we are to where we want to) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณา กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้ และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลยพินิจ... ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า การวางแผนคือความพยายามที่เป็นระบบ (System attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา” (คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น, หน้า 2)

จากที่กล่าวมาข้างต้น แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ดีเท่าไรก็ตาม แต่หากไม่สามารถบังคับถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้ ก็ไม่สามารถที่จะบ่งบอกความสำเร็จของแผนพัฒนาท้องถิ่นได้ ระบบติดตามจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รวมถึงระบบประเมินผลที่คอยเป็นตัวบ่งชี้ว่า ผลจากการดำเนินงานเป็นไปตามหรือบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่อย่างไร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไข ขยายขอบเขต หรือแม้แต่ยุติการดำเนินงาน

1.1 ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลแผน

การติดตามถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการที่ดำเนินการอยู่ โดยที่การติดตาม (monitoring) หมายถึง กิจกรรมภายในโครงการซึ่งถูกออกแบบมา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และประสิทธิภาพของวิธีการดำเนินงาน หากไม่มีระบบติดตามของโครงการแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานให้ลุกลวง ค่าใช้จ่ายโครงการสูงเกินกว่าที่กำหนดไว้ กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการไม่ได้รับประโยชน์หรือได้รับน้อยกว่าที่ควรจะเป็น เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพของการดำเนินงาน เสียเวลาในการตรวจสอบความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ

ในทางตรงกันข้ามหากโครงการมีระบบติดตามที่ดีแล้ว จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุน (cost-effective) ดำเนินงานด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ

การบรรลุเป้าหมายของโครงการต่างๆ, การระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเสนอทางแก้ปัญหา, การติดตามดูความสามารถในการเข้าถึงโครงการของกลุ่มเป้าหมาย, การติดตามดูประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนต่างๆ ในโครงการ และการเสนอวิธีการปรับปรุงการดำเนินงาน

โดยส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารโครงการมักจะไม่ให้ความสำคัญกับการวางระบบติดตามโครงการ เนื่องจากว่าเป็นสิ่งที่ต้องใช้เทคนิคเชิงวิชาการค่อนข้างสูง จึงปล่อยให้เป็นที่ของหน่วยงานระดับสูงกว่าเป็นผู้ดำเนินการ นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายสูง และก่อให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้ว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและทรัพยากรที่มีอยู่ในแต่ละโครงการ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการวางระบบติดตามไม่จำเป็นที่จะต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูง หรือมีความซับซ้อนแต่อย่างใด บางโครงการมีระบบติดตามที่อาศัยพนักงาน ชั่วโมง (part-time) เพียงคนเดียว โดยมีหน้าที่จัดทำรายงานการติดตามประจำไตรมาส หรือในบางโครงการอาศัยพนักงานเต็มเวลา (full-time) เพียงจำนวนหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญในการทำการศึกษาดูตาม เพื่อจะเลือกใช้วิธีติดตามที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ต้นทุนสูงสุด

ในส่วนของ การประเมินผลนั้น เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญสำหรับการดำเนินการเช่นเดียวกับการติดตาม เพราะผลที่ได้จากการประเมินจะใช้ในการปรับปรุง แก้ไข การขยายขอบเขต หรือการยุติการดำเนินการซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน¹ การประเมินผลแผนงานจึงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าแผนงานที่กำหนดไว้ได้มีการปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร อันเป็นตัวชี้วัดว่าแผนหรือโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้นให้ผลเป็นอย่างไร นำไปสู่ความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่ อีกทั้งการติดตามและประเมินผลยังเป็นการตรวจสอบดูว่ามีความสอดคล้องกับการใช้ทรัพยากร (งบประมาณ) เพียงใด ซึ่งผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลถือเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สามารถนำไปในการปรับปรุงและการตัดสินใจต่อไป นอกจากนี้ การประเมินผลยังถือเป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าและการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรง เป็นปรนัย เชื่อถือได้²

¹ สุวิมล ติรภานนท์. การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2543, น. 1.

² เขียวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2542, น. 23.

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตาม

จากการที่ระบบติดตามถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการภายในโครงการ ซึ่งถือเป็นการประเมินการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร (input) ของโครงการที่กำลังดำเนินงานอยู่และผลผลิต (output) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการติดตามสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring) เป็นรูปแบบของการติดตามที่พิจารณาว่าปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรของโครงการ (input) ชนิดใดที่สามารถใช้ได้สอดคล้องกับงบประมาณ และตารางเวลาการดำเนินงานที่ตั้งไว้ รวมไปถึงการพิจารณาผลผลิต (output) ตามวัตถุประสงค์ของโครงการว่าผลิตออกมาได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ และเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการใช้ต้นทุนมากน้อยเพียงไร นอกจากนี้ ยังอาจพิจารณาว่าผลประโยชน์จากโครงการได้ตกอยู่กับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ Performance Monitoring ถูกใช้เพื่อปรับปรุงโครงการ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้บริหารโครงการถึงตัวชี้วัด (indicators) ผลการดำเนินงานโครงการ ทำให้สามารถตรวจสอบปัญหาและแก้ไขได้ทันที

2) การติดตามขั้นตอนการดำเนินงาน (Process Monitoring) เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลไกการดำเนินงานโครงการ โดยทำการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงานในแง่มุมต่างๆ อันได้แก่ การรับรู้โครงการของกลุ่มเป้าหมาย และการดำเนินงานโครงการสู่ผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการเหล่านี้ ความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารและการเชื่อมต่อประสานระหว่างหน่วยงานปฏิบัติงานกับผู้รับประโยชน์ ความรวดเร็วและต้นทุนของกลไกการดำเนินงาน คุณภาพของผลผลิตที่วัดออกมาได้ การเปรียบเทียบทางเลือกวิธีการอื่นๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น

โดยทั่วไปแล้วระบบติดตามนั้นประกอบไปด้วยหลายขั้นตอนต่อเนื่องกัน ในที่นี้จะแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่

1) ขั้นตอนการวางแผนระบบติดตาม ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อยดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดประเด็นในการติดตาม การดำเนินโครงการทุกประเภทย่อมมีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ดำเนินการ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดประเด็นที่ใช้ติดตาม โดยปกติการศึกษาติดตามในเรื่องหนึ่งๆ สามารถทำได้หลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมี ความแตกต่างกันออกไปทั้งในแง่ของรายละเอียด ความซับซ้อน เวลาและต้นทุนที่ใช้ ผู้บริหารโครงการจึงควรระบุนิยามของข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการได้รับการติดตาม ประเด็นในการติดตามหรือข้อมูลป้อนกลับที่ต้องการนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (1) การติดตามปัจจัยนำเข้า (input) ที่ใช้โครงการและผลผลิตที่ได้ (output) โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับ ต้นทุนและตารางเวลาดำเนินการ หรือที่เรียกว่า Performance Monitoring (2) การติดตามกระบวนการดำเนินการโครงการ ซึ่งให้ข้อมูลในด้านประสิทธิภาพของโครงการและการได้รับประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย หรือที่เรียกว่า Process Monitoring

1.2 จัดตั้งหน่วยติดตามโครงการ เป็นการระบุจำนวนผู้ติดตามโครงการให้เหมาะสมกับขนาดและลักษณะของโครงการ และเงื่อนไขในการติดตาม บุคลากรที่ติดตามควรมี ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการและการติดตามโครงการ หากบุคลากรในหน่วยติดตาม มีจำนวนมากก็ควรที่จะมีการแบ่งความรับผิดชอบภายในการติดตาม เพื่อให้การประสานงานและ การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

1.3 กำหนดกรอบและเนื้อหาในการติดตาม (ขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดตัวชี้วัดภายใต้ประเด็นของการติดตาม (จากหัวข้อ 1.1) โดยที่หน่วยติดตามจะต้องศึกษาภาพรวมลักษณะของโครงการและวัตถุประสงค์ในการติดตามก่อนที่จะสร้าง ตัวชี้วัดขึ้นมา และกำหนดขอบเขตระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการติดตามนับตั้งแต่การวางแผนระบบ ติดตามจนถึงการจัดทำรายงานสรุปผลการติดตาม

2) ขั้นตอนการติดตาม เป็นขั้นตอนที่ผู้ติดตามเก็บข้อมูลโครงการ เพื่อนำมา วิเคราะห์ และจัดทำรายงานสรุปผลการติดตามในขั้นต่อไป ขั้นการดำเนินการติดตามแบ่งออกได้ เป็น 3 ขั้นตอนย่อยตามลำดับก่อนและหลัง ดังต่อไปนี้

2.1 **เตรียมตัวก่อนเก็บข้อมูล** ก่อนดำเนินการเก็บข้อมูลหน่วยติดตามควร กำหนดสิ่งต่างๆ ให้ชัดเจน ได้แก่ ลักษณะข้อมูลที่ต้องการนำมาจัดทำตัวชี้วัด วิธีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดช่วงเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

2.2 **ติดตามเก็บข้อมูล** จากการใช้วิธีที่ได้เลือกไว้ในหัวข้อที่ 2.1

2.3 **วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ** เป็นการจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมมาแล้วนำมาวิเคราะห์ในรูปของตัวชี้วัดก่อนที่จะสรุปออกมาเป็นรายงาน

3) **ขั้นตอนหลังการติดตาม** ภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดแล้ว หน่วยติดตามต้องจัดทำรายงานสรุปผลการติดตาม เพื่อเสนอแก่ผู้บริหารโครงการ โดยที่รูปแบบของรายงานจะต้องเป็นไปตามที่ผู้บริหารโครงการต้องการ และจัดทำรายงานให้ทันตามกำหนดการ เพื่อเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สำหรับการแก้ไขปรับปรุงโครงการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม รายงานผลการติดตามถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ในระบบติดตามหนึ่งๆ อาจจะมีการจัดทำรายงานทั้ง 3 ประเภทนี้หรือไม่ก็ได้ ซึ่งจำนวนครั้งในการรายงานและจำนวนเนื้อหาในรายงานนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่ใช้ในการติดตาม (เช่น งบประมาณ ระยะเวลา บุคลากร ฯลฯ)

3.1 **รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)** สามารถจัดทำออกมาในลักษณะรายงานรายเดือนหรือรายไตรมาสก็ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เหมาะสมในการรายงาน และลักษณะโครงการ รายงานชนิดนี้จะถูกใช้เป็นเครื่องมือทั่วไปในการควบคุมโครงการของผู้บริหาร รายละเอียดข้อมูลในรายงานประเภทนี้จะถูกนำไปใช้จัดทำรายงานอีก 2 ประเภทต่อไป

3.2 **รายงานขั้นกลาง (Interim Report)** เป็นรายงานที่ถูกจัดทำขึ้นในช่วงสำคัญของดำเนินโครงการ เนื้อหาในรายงานจะกล่าวถึงการวิเคราะห์ทางเทคนิคของประเด็นและปัญหาหลักๆ ในเชิงลึก ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการปรับโครงการ ลดขนาดโครงการ หรือสิ้นสุดโครงการก่อนกำหนด

3.3 **รายงานขั้นสุดท้าย (Final Report)** เนื้อหาในรายงานกล่าวถึงการประเมินผลการดำเนินงานโครงการอย่างสิ้นๆ ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการ ทำให้เห็นการเปรียบเทียบต้นทุนผลผลิต และประโยชน์คาดว่าจะได้รับ ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งสะท้อนถึงประสิทธิภาพของตัวโครงการและหน่วยงานที่ดำเนินโครงการ

สำหรับโครงการที่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากดังเช่นโครงการตามแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีการเผยแพร่รายงานการติดตามในวงกว้างโดยเฉพาะประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ และเน้นความโปร่งใสของการดำเนินโครงการโดยการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน อย่างไรก็ตาม รูปแบบที่ใช้รายงานการติดตามให้ประชาชนท้องถิ่นทราบไม่จำเป็นต้องอยู่ในลักษณะของรายงานเสมอไป อาจสรุปผลการติดตามในรูปแบบอื่นๆ ได้ เช่น การแจกหนังสือเล่มเล็ก ๆ การตีพิมพ์ประกาศให้ทราบ หรือการพบปะพูดคุยกับประชาคมท้องถิ่น เป็นต้น

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

ในขณะที่การติดตามเป็นการตรวจสอบการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ การประเมินผลจะเป็นการบ่งบอกถึงผลที่เกิดจากการดำเนินการว่าเป็นไปตามหรือบรรลุเป้าหมายตามแผนงาน/โครงการหรือไม่ อย่างไร³ การประเมินผลจึงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัววัดและบอกว่าแผนหรือโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลเป็นอย่างไร เป็นไปตามที่มุ่งหวังมากน้อยเพียงใดและสามารถนำผลการประเมินนี้มาพิจารณาตัดสินใจต่อไปอีกว่าควรจะดำเนินการตามโครงการนี้ต่อไปหรือควรจะหยุดดำเนินการเพียงแค่นี้ เพราะผลที่ได้จากการประเมินไม่ว่าจะเป็นผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) จะเป็นตัวสะท้อนถึงความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ⁴

โคราลี ไบรอันต์ และ หลุยส์ จี ไวต์⁵ กล่าวว่า การประเมินผลเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการบันทึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นและกำหนดว่าทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้นได้ ดังนั้น การประเมินผลจึงหมายถึง ความพยายามที่จะค้นหาว่าแผนและโครงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เป็นไปอย่างไรสอดคล้องกับเป้าหมายไว้เพียงใด

³ Ibid, 1986: 1.

⁴ National AIDS Councils. *Monitoring and Evaluation Operation Manual*. The World Bank (English original, August 2002) pp. 11-12

⁵ Coralic Bryant and Louise G. White. *Managing Development in the Third World*. Boulder, ColoradoWestview, 1982: 146.

สตีเฟน พี รอบบินส์⁶ อธิบายว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการของการดูแลติดตาม เพื่อที่จะรู้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้รับและใช้ทรัพยากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

ในการศึกษาและวางระบบการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบตัวแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นตัวแบบต่าง ๆ ดังนี้

- ตัวแบบตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators)
- ตัวแบบบัตรคะแนน (Scorecard Model)
- ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model)
- ตัวแบบเชิงเหตุผล (Logical Model)
- ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Performance Measurement)
- ตัวแบบการแก้ปัญหา (Problem-Solving Method)
- ตัวแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)
- ตัวแบบการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)
- ตัวแบบการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Model)
- ตัวแบบการประเมินตนเอง (Self-assessment Model)

โดยตัวแบบแต่ละตัวแบบมีข้อดีข้อเสียดังนี้

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
□ ตัวแบบบ่งชี้การปฏิบัติงาน (Performance Indicators)	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพและความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ - เป็นการสร้างตัวแบบ เพื่อเปรียบเทียบกิจกรรมในระหว่างหน่วยงานองค์กรอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดมากเกินไป ซึ่งบางครั้งตัวชี้วัดไม่สามารถแสดงได้ถึงคุณสมบัติที่แท้จริงหรือสิ่งที่เป็นนามธรรมได้โดยตรง

⁶ Stephen P. Robbins. The Administrative Process. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1976: 143.

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
□ ตัวแบบบัตรคะแนน (Scorecard Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการมององค์กรในภาพรวมพิจารณาอย่างเป็นระบบและนำมาแยกเป็นองค์ประกอบย่อย เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัด 	<ul style="list-style-type: none"> - องค์ประกอบที่แยกออกมานั้นไม่เพียงพอ ไม่ยืดหยุ่น และไม่ได้อสะท้อนภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น - มุ่งเน้นมิติด้านการเงินเป็นหลัก
□ ตัวแบบมุ่งวัดผลสัมฤทธิ์ (Result Framework Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เห็นความเป็นรูปธรรม ตลอดจนแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผน - วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการรวมถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลที่เกิดขึ้นในระยะกลาง ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการติดตามและประเมินผล - สามารถทำการติดตามและประเมินผลได้ง่าย เป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ในช่วงทำแผนกลยุทธ์การกำหนดความเป็นเหตุเป็นผลแต่ละระดับนั้นทำค่อนข้างยาก เนื่องจากปัจจัยแทรกซ้อนในพื้นที่มากตลอดจนต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมาก หากได้รับความร่วมมือน้อย ยุทธศาสตร์หรือแผนที่เกิดขึ้นอาจไม่ตอบสนองกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นได้
□ ตัวแบบเชิงเหตุผล (Logical Model)	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยพัฒนาคุณภาพของกิจกรรม โครงการให้มีความชัดเจนทั้งในวัตถุประสงค์และตัวบ่งชี้ อันรวมถึงการประเมินความเสี่ยง - ทำให้เห็นความเป็นไปในภาพรวมเชิงระบบ - เห็นการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความยืดหยุ่น หากมีการเปลี่ยนแปลงในแง่ปรากฏการณ์เฉพาะหน้าที่มีอาจควบคุมได้ อาจมีผลกระทบต่อระดับปฏิบัตินี้
□ ตัวแบบวัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Performance Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการสื่อสารถึงผู้ปฏิบัติว่าทิศทางที่ต้องการให้ไปถึงนั้นคืออะไร ในลักษณะของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และ 	<ul style="list-style-type: none"> - การป้อนข้อมูลกลับจากระดับปฏิบัติการขึ้นไปสู่ระดับนโยบายหรือระดับบริหาร เป็นจุดอ่อนที่สำคัญ เพราะหาก

ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
Performance Measurement)	พันธกิจ	องค์กรมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในระดับต่ำ ข้อมูลป้อนกลับที่เกิดจากระดับปฏิบัติการอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรได้
□ ตัวแบบการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Method)	<ul style="list-style-type: none"> - การนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทดสอบความรู้ที่มีอยู่ว่าเหมาะสมหรือสามารถนำมาใช้ได้จริงหรือไม่ - เรียนรู้การแก้ไขปัญหามาจากการปฏิบัติจริง - สามารถวางกิจกรรมโครงการ ตลอดจนลักษณะโครงสร้างและการปฏิบัติที่เชื่อมต่อการควบคุมให้ไปตามทิศทางที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางมากำหนดขั้นตอน - ใช้ได้เพียงเฉพาะบางโครงการหรือในพื้นที่พิเศษที่ได้มีการเตรียมทรัพยากรและบุคลากรที่ได้รับการอบรมเป็นอย่างดี
□ ตัวแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างภาคการมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นเจ้าของ - เกิดการเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ทั้งการเรียนรู้ การสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับ
□ ตัวแบบการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยให้ทราบผลการดำเนินงานอย่างกว้างขวาง เป็นระบบอันกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ๆ ฝ่าย - การประเมินผลกระทบยังให้ทางเลือกในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่อนข้างใช้ระยะเวลา และงบประมาณมาก - การประเมินผลกระทบจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะกำหนดขนาดหรือขอบเขตเนื้อหา และระยะเวลาในการประเมิน

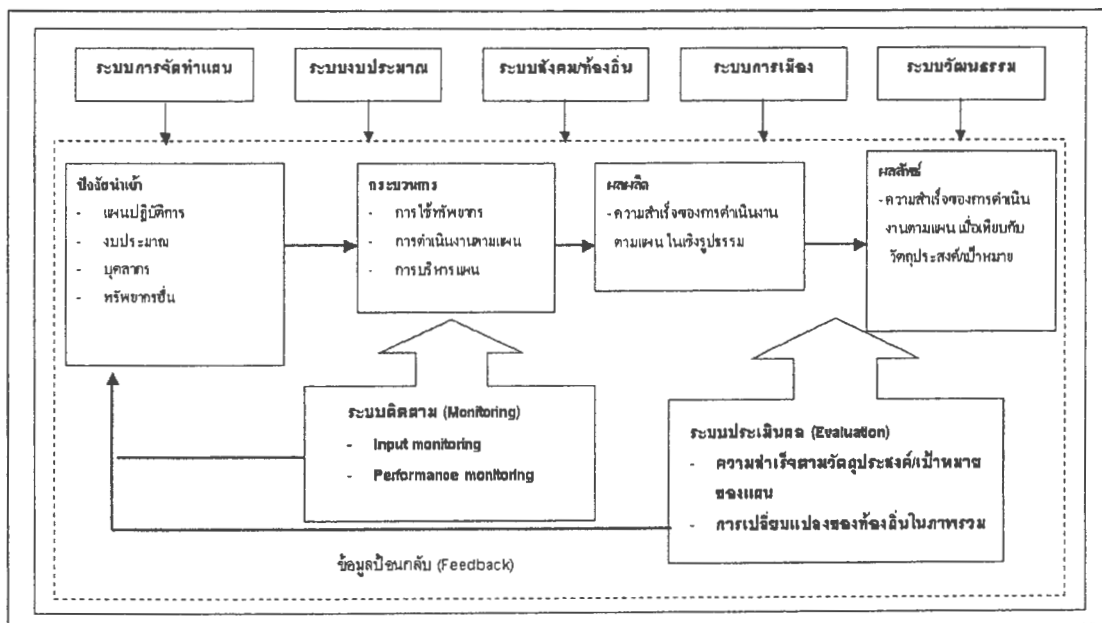
ตัวแบบ	ข้อดี	ข้อเสีย
□ ตัวแบบการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Model)	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมในการป้องกันภัย - สามารถนำมาใช้กำหนดเป็นนโยบายมาตรการเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความเหมาะสมในการนำมาใช้ บางโครงการอาจไม่ต้องการการประเมินความเสี่ยง เนื่องจากเป็นโครงการที่เน้นการพัฒนาหรือโครงการริเริ่มใหม่ที่ไม่ต้องการประเมินความเสี่ยง
□ ตัวแบบการประเมินตนเอง (Self-assessment Model)	<ul style="list-style-type: none"> - การให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับซึ่งเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ หากการประเมินไม่ดำเนินไปภายใต้การยอมรับอาจทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

ส่วนที่ 2

ระบบติดตามและประเมินผล

แผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวางระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีฐานคิดว่าระบบติดตามและประเมินผลไม่อาจแยกตัวเองออกจากระบบการบริหารแผนทั้งหมด ดังนั้น ระบบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนหน้าที่แผนพัฒนาจะดำเนินการจึงเป็นเหมือนบริบทที่ย่อมจะส่งผลต่อการบริหารแผน และจะส่งผลต่อการติดตามและประเมินผลด้วยเช่นกัน ดังนั้น ระบบติดตามและประเมินผลฯ ครั้งนี้จึงมีกรอบแนวคิดดังนี้



จากกรอบแนวคิดการวางระบบการติดตามและประเมินผลที่แสดงจุดเริ่มต้นของระบบการติดตามว่าเริ่มจากการได้รับทรัพยากรไปเพื่อดำเนินงาน โดยจะมุ่งเน้นการติดตามและใช้ทรัพยากรเมื่อเทียบกับเวลา (input monitoring) และการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าที่กำหนดไว้ (performance monitoring) การวางระบบติดตามในที่นี้จึงเป็นการสร้างระบบเพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในเชิงการบริหารแผน เพื่อให้งานดำเนินต่อไปจนจบตามเวลา และยังมีระบบประเมินผลมาประเมินว่าเมื่อผลที่เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพียงใด อย่างไรก็ดี ระบบติดตามและประเมินผลจะได้รับผลกระทบจากการจัดทำแผน

ปฏิบัติการ นั่นคือ ถ้าได้แผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและเอื้อต่อการติดตามและประเมินผล ก็จะทำให้ระบบติดตามและประเมินผลทำหน้าที่ของระบบไปได้ หากแต่แผนไม่เอื้อต่อการติดตาม เช่น ขาดความชัดเจน หรือมีการปรับกิจกรรมโดยไม่ได้ยึดแผนปฏิบัติการ ฯลฯ ก็อาจทำให้ระบบติดตามและประเมินผลโดยรวมดังกล่าวมีปัญหาได้ ซึ่งการควบคุมการจัดทำแผนให้มีคุณภาพนั้น อาจไม่ได้อยู่ในขอบเขตของการศึกษาครั้งนี้ หากแต่ต้องยอมรับว่ามีอาจมองอย่างแยกส่วนได้

2.1 ลักษณะทั่วไปของระบบติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือในปัจจุบันเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งระบบดังกล่าวจะสามารถติดตามแผนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ได้โดยจะปรากฏในรูปแบบของรายงานในทุกช่วงของแผนยุทธศาสตร์ โดยข้อมูลที่ได้จะถูกส่งไปยังหน่วยติดตามและประเมินผล หรือ M&E Unit (Monitoring And Evaluation Unit) ซึ่งได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดย M&E UNIT ดังกล่าวจะเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการติดตาม และจากการประเมินผล รวมตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของจังหวัด นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็น “ระบบสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า” (Early Warning System) ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีหรือไม่อย่างไร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้เพียงใด การดำเนินการตามแผนที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ผลบรรลุผลได้ในทุกช่วงของแผนต่อไปในอนาคต

2.2 องค์ประกอบของระบบการติดตามและประเมินผล

ระบบของการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่นครั้งนี้ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input, ส่วนของกระบวนการติดตาม (Process) และส่วนของการประเมินผลผลลัพธ์ (Output, Goal) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. ส่วนปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ปัจจัยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้อง “มี” เพื่อนำเข้าสู่ระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน ฯลฯ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นที่มีอยู่แล้ว จะถูกส่งเข้าสู่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็น หน่วยติดตามและประเมินผล (M&E Unit) เพื่อเป็นการรวบรวมฐานข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งจังหวัดไว้ โดย

บทบาทของ M&E Unit ต่อปัจจัยนำเข้าก็คือ การเป็นผู้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งนี้ได้แก่ แบบรายงานแบบที่ 1 แบบประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

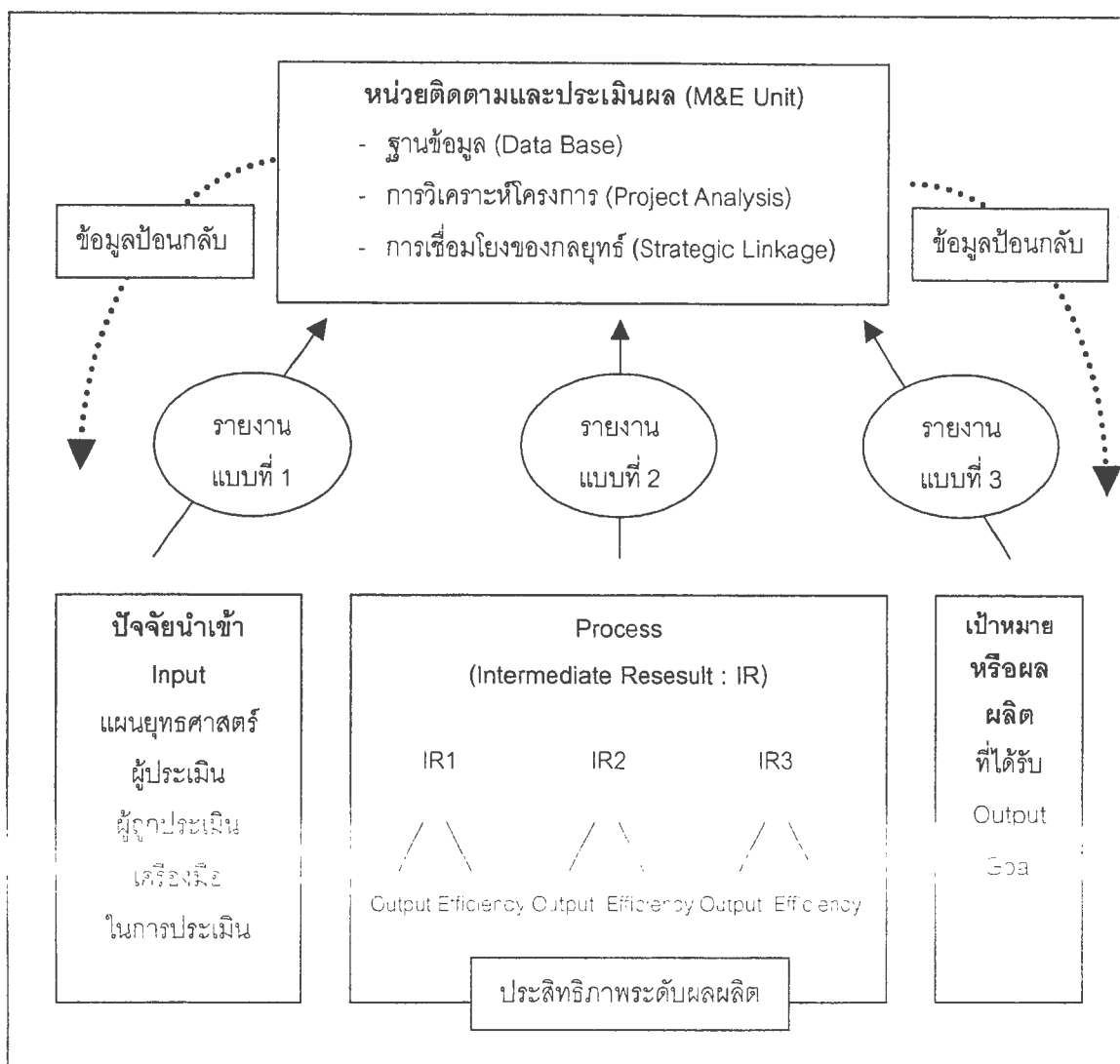
2. ส่วนของกระบวนการติดตาม (Process) คือ ช่วงของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่น ทั้งในระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้กำหนดเป็นการติดตามรายไตรมาสคือ ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม-ธันวาคม) ไตรมาสที่ 2 (มกราคม-มีนาคม) ไตรมาสที่ 3 (เมษายน-มิถุนายน) และไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม-กันยายน) ในแต่ละปี โดยการติดตามดังกล่าว เป็นการติดตามผลขั้นกลาง (IR หรือ Intermediate Result) ของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ในรูปแบบของการรายงานเข้าสู่ส่วนกลาง โดยมีองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหน่วยในการประสานแผนท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งในการติดตามในขั้นตอนนี้เป็นช่วงที่ทำให้ทราบว่า แผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ดีหรือไม่ สามารถวัดได้จริงหรือเปล่า นอกจากนี้ การติดตามในทุกช่วงของแผนยังสามารถเป็น "สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า" (Early Warning System) ว่าแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้สามารถไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถระดมความคิดในการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานที่จะสามารถนำไปสู่การบรรลุแผนที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลในรูปแบบรายงานสู่ M&E Unit หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดนี้ ยังทำให้เกิดหน่วยรวบรวมข้อมูลสำหรับ บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ตรวจ ประชาชน สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ เช่น เรื่องการบริหารจัดการความล่าช้า การบริหารงบประมาณ ความสำเร็จของแผน เป็นต้น โดยการติดตามครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานได้แก่ แบบรายงานแบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส (3 เดือน) ซึ่งประกอบไปด้วยการติดตามการดำเนินงานของโครงการ และการเปลี่ยนแปลงโครงการ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุน ลงทะเบียน ติดตามผลงานและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. ส่วนของการประเมินผลลัพธ์ (Output, Goal) เป็นการติดตามผลช่วงสุดท้ายหรืออาจถูกเรียกว่า "การประเมินแผนยุทธศาสตร์" ซึ่งจะได้แสดงให้เห็นว่าเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาในแต่ละปี ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งจัดทำรายงานผลการติดตามแผนยุทธศาสตร์ไปสู่ M&E Unit ระดับจังหวัด เพื่อเป็นหน่วยในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับ บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้องได้ และเป็นฐานในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นในแผนต่อไปใน

อนาคต โดยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ แบบรายงานแบบที่ 3/1 แบบประเมินผล การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีเนื้อที่สำคัญในการประเมิน ได้แก่ ความพึงพอใจของ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม ความพึงพอใจของ ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่ เลือกลง

ภาพที่ 1

ระบบการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนารององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

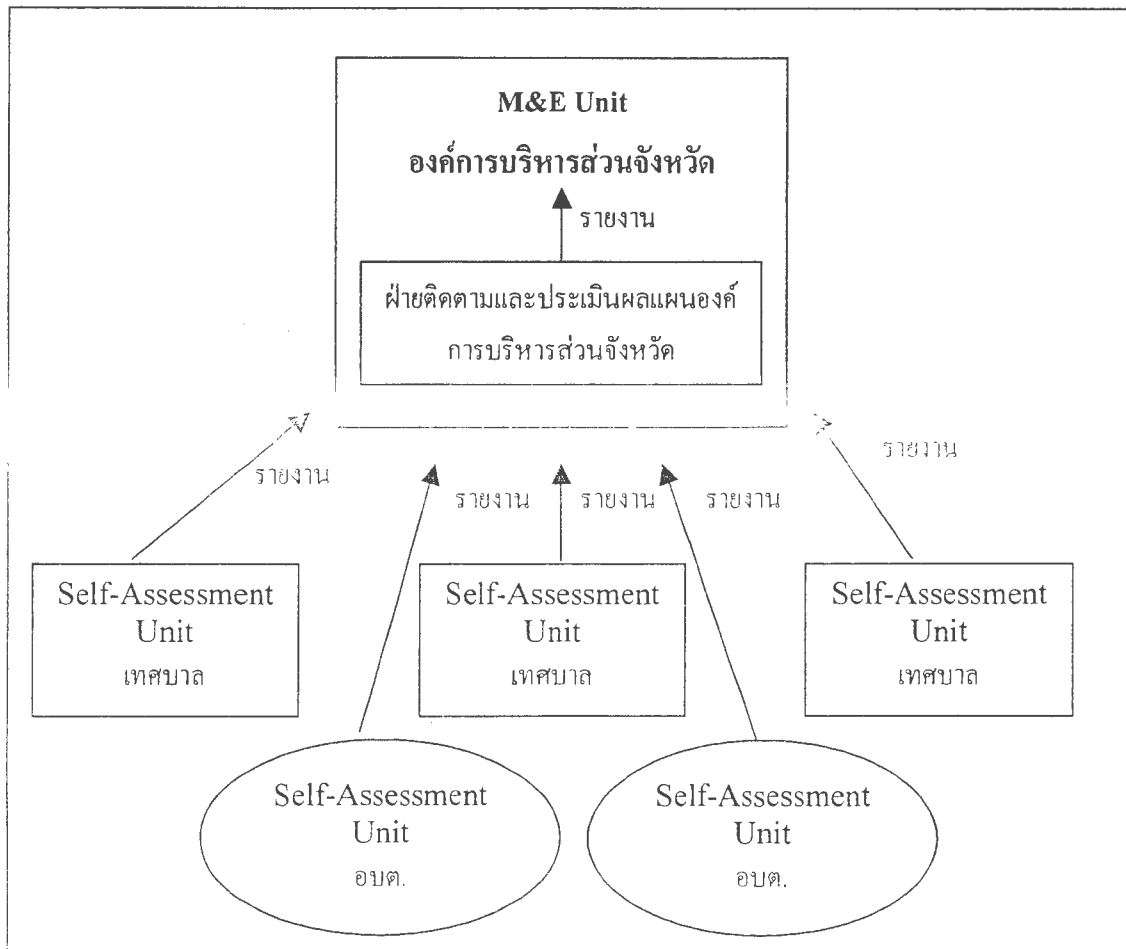


2.3 ความเป็นระบบ Systematic ของระบบติดตามและประเมินผล

จากองค์ประกอบของระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบ Systematic ของรายงานในระบบติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ 2 ระดับใหญ่ คือ ระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ซึ่งจะเป็น M&E Unit ระดับจังหวัด และระดับเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งจะมี Self-Assesment Unit ของตนเองเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและส่งข้อมูลให้กับ M&E Unit ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และมีบทบาทหลักในการเป็นผู้รวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Data base) เป็นนักวิเคราะห์โครงการ (Project Analyst) และจะเป็นผู้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Linkage)

ภาพที่ 2

แสดงความเป็นระบบ Systematic ของการรายงาน
ในระบบการติดตามจากท้องถิ่นสู่ M&E Unit ระดับจังหวัด



2.4 หน้าที่ของหน่วยติดตาม และประเมินผล (M&E Unit)

จากระบบดังกล่าว จะเห็นว่า หน่วยติดตามและประเมินผล หรือ M&E Unit มี 2 ระดับคือ ระดับบนหรือ ระดับจังหวัด และระดับล่าง หรือระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้หน่วยติดตามและประเมินผลจะมีหน้าที่หลัก ๆ ด้วยกัน 3 ประการคือ

1. หน้าที่ในการจัดทำฐานข้อมูล (Database) ซึ่งเป็นหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนงานต่าง ๆ โดย

- ในระดับล่าง ซึ่งได้แก่ อบต. และเทศบาล หน่วยติดตามและประเมินผลควรมีหน้าที่โดยตรงในการเก็บและรวบรวมข้อมูลในเรื่องของการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ และการดำเนินงานตามแผนงานที่ได้มีการระบุเอาไว้ ตามแบบรายงานที่กำหนด แล้วจัดทำเป็นรายงานภายในเพื่อให้องค์กรของตนเองได้รับรู้ รับทราบถึงระดับความสำเร็จของแผนงาน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต นอกจากนี้ หน่วยติดตามและประเมินผลในระดับนี้ก็ควรจะมีหน้าที่ในการส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไปด้วย

- ในระดับบน คือ อบจ. หน่วยติดตามและประเมินผล จะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ของหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับล่างเข้าไว้ด้วยกัน และจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่รวมศูนย์ ณ จุด ๆ เดียว นอกจากนี้ ก็ควรจะทำเป็นรายงานข้อมูลในภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนงานในระดับจังหวัดเพื่อแจกจ่ายทั้งหน่วยงานภายใน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับล่างลงไปเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต

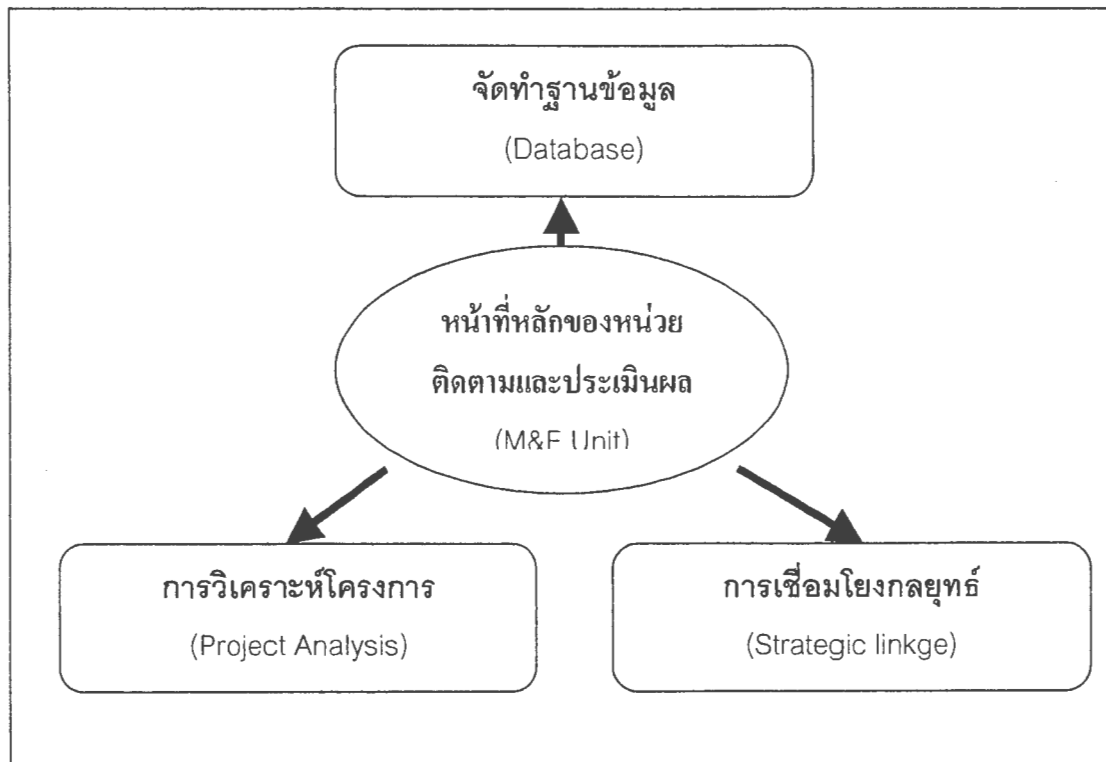
2. หน้าที่ในการวิเคราะห์โครงการและตรวจสอบความถูกต้อง (Project analysis and validation) เมื่อได้มีการรวบรวมข้อมูลแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลก็เป็นหน้าที่ต่อมาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ โดย

- ในระดับล่าง หน่วยติดตามและประเมินผลจะวิเคราะห์ข้อมูลของตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการและการดำเนินงานตามแผนงาน ทิศทางของโครงการว่าได้ดำเนินงานตามแผนงาน ทิศทางของโครงการว่าได้ดำเนินการไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่ได้ระบุไว้หรือไม่ แล้วจัดทำเป็นรายงานเพื่อการรับรู้เป็นการภายใน นอกจากนี้ยังจัดส่งรายงานฉบับดังกล่าวไปยังหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบนด้วย

- ในระดับบน หน่วยติดตามและประเมินผลจะมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ตนเองและรวบรวม รายงานการวิเคราะห์โครงการจากหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับล่างเพื่อวิเคราะห์ถึงความ เชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น และวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานทั้งหมดในระดับ ยุทธศาสตร์ภาพรวม ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและรายงานการวิเคราะห์ของหน่วย ติดตามและประเมินผลในระดับล่าง โดยหน่วยติดตามและประเมินผลในระดับบนควรมีการออก พื้นที่ไปตรวจสอบหรือเลือกตรวจสอบหน่วยติดตามและประเมินในระดับล่างเป็นจุด ๆ นอกจากนี้ หน่วยติดตามและประเมินผลยังควรทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำหน่วยติดตามและประเมินผลใน ระดับล่างที่อาจจะยังไม่มีความสามารถในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มากนัก

3. หน้าที่ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategic Linkage) ลักษณะหน้าที่ในส่วนนี้จะเป็ นการประสานกันทั้งในระดับล่างและระดับบนจะเกี่ยวข้องกับการประสานงาน และการจัดการ ประชุมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อให้รับรู้ถึงสถานการณ์ และความเป็นไปของ โครงการและการดำเนินงานตามแผนงานว่า ควรจะมีการแก้ไขและควรดำเนินการเพิ่มเติมในเรื่อง ไต นอกจากนี้ หน่วยติดตามและประเมินผลยังควรทบทวนงานที่ได้ทำมาในช่วงก่อนหน้าโดย การจัดทำในรูปของรายงานประจำปี

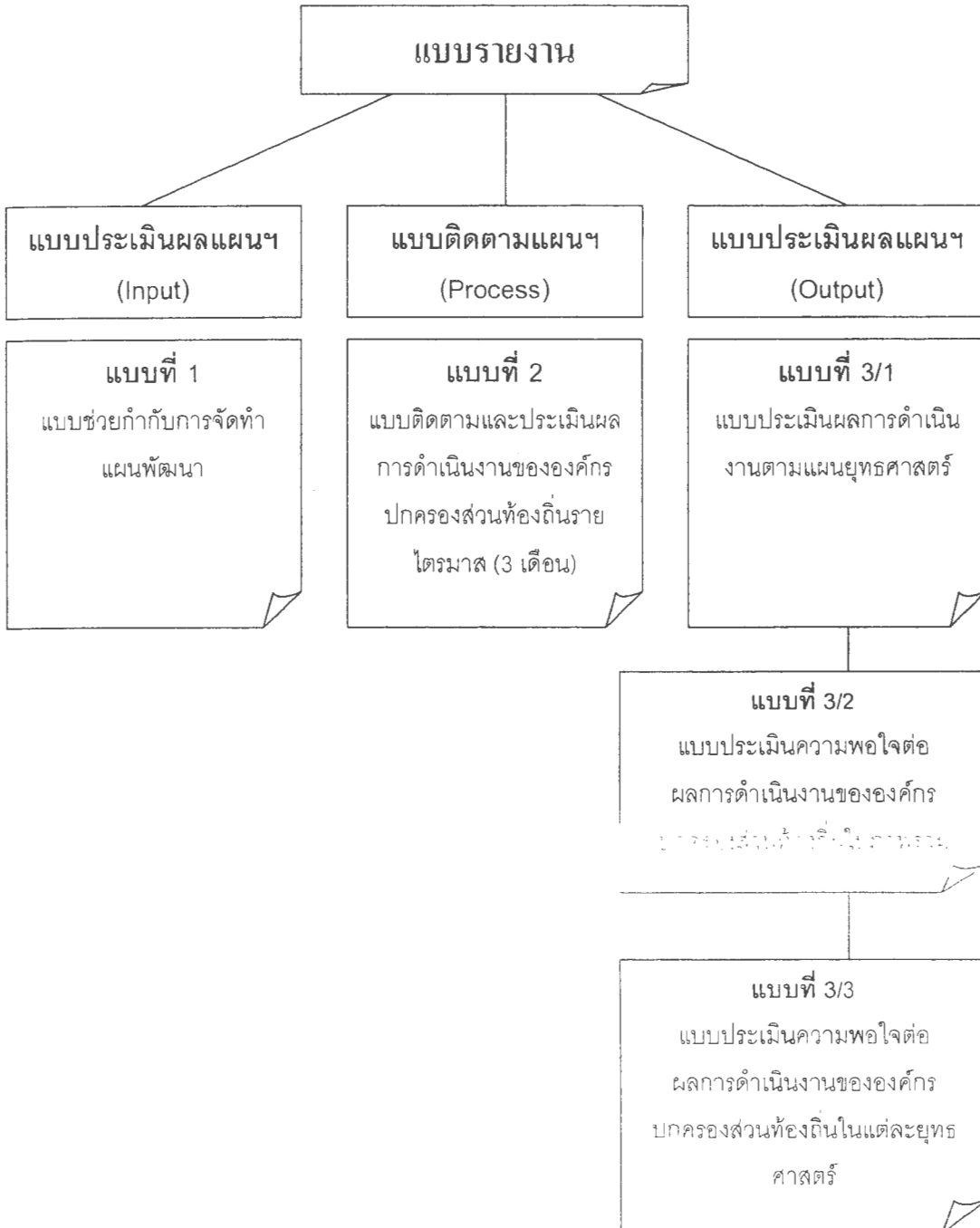
ภาพที่ 3
หน้าที่หลักของหน่วยติดตามและประเมินผล



ส่วนที่ 3

แบบรายงาน และคำอธิบาย

แบบรายงานการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาศูนย์ปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบไปด้วยแบบรายงาน 3 แบบ และเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามผล			ระบบประเมินผล		
หน่วยปฏิบัติ	รายงาน	ระยะเวลา	หน่วยปฏิบัติ	รายงาน	ระยะเวลา
อปท.	1. ใช้แบบรายงานแบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส (3 เดือน) 2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit	ทุก ๆ 3 เดือน	อปท.	1. ใช้แบบรายงานแบบที่ 1 แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนา 2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit	เมื่อ อปท. ประกาศใช้แผนฯ
				1. ใช้แบบรายงานที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบที่ 3/2 แบบประเมินความพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม และแบบที่ 3/3 แบบประเมินความพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2. ส่งรายงานให้กับ M&E Unit	ทุก ๆ 1 ปี
M&E Unit	1. ตรวจสอบรายงาน 2. วิเคราะห์รายงานตามแบบรายงาน 3. ส่งผลการวิเคราะห์ให้กับกลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	15 วันนับตั้งแต่รับรายงาน	M&E Unit	1. ตรวจสอบรายงาน 2. วิเคราะห์รายงานตามแบบรายงาน 3. ส่งผลการวิเคราะห์ให้กับกลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	15 วันนับตั้งแต่รับรายงาน
กลุ่มส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	10 วันนับตั้งแต่รับรายงาน	กลุ่มส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น	10 วันนับตั้งแต่รับรายงาน
กรมส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	กรมส่งเสริมฯ	1. สรุปผล 2. รายงานให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-

3.1 แบบที่ 1 แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนา

1. วัตถุประสงค์ของแบบ

แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2. ประโยชน์

เป็นเครื่องมือสำหรับ สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation Unit : M&E Unit) เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละท้องถิ่นว่า มีการดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องหรือไม่ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นเป็นผู้กรอกข้อมูลและส่งมาให้กับองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยติดตามและประเมินผล

3. ระยะเวลาในการติดตาม

แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนา เป็นแบบที่ใช้ในการประเมินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละครั้งที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนแตกต่างกันไป

4. องค์ประกอบของแบบ

แบบช่วยกำกับการจัดทำแผนพัฒนา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 ประเด็นการประเมินมีทั้งหมด 13 ข้อ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น 6 ข้อ และการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 7 ข้อ (สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบว่ามีการดำเนินการ/ไม่มีการดำเนินการตามประเด็นการประเมิน)

แบบที่ 1 แบบช่วยกำกับการจัดทำแผน

คำชี้แจง : แบบที่ 1 เป็นแบบประเมินตนเองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะทำการประเมินและรายงานทุก ๆ ครั้ง หลังจากที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์แล้ว

ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นการประเมิน	มี การดำเนินงาน	ไม่มี การดำเนินงาน
ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น		
1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ✓		
2. มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ✓		
3. มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ		
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ✓		
5. มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ✓		
6. มีคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา		
ส่วนที่ 2 การจัดทำแผนการพัฒนาท้องถิ่น		
7. มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูล		
8. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน		
9. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น (SWOT) เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น		
10. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น		
11. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด		
12. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน		
13. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น		
14. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา		
15. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด		
16. มีการอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา		
17. มีการจัดทำบัญชีกลุ่ม โครงการในแผนยุทธศาสตร์		
18. มีการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์		

5. คำอธิบายแบบ

ข้อ	ข้อคำถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
1	มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	:ในการจัดทำแผนฯ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นตัวแทนจาก ประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
2	มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	:ในการจัดทำแผนฯ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดประชุมเพื่อทราบปัญหา ความต้องการ ประเด็นการพัฒนาและประเด็นที่เกี่ยวข้องจาก ประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
3	มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	:ในการจัดทำแผนฯ คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีการประชุมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอหรือไม่	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
4	มีการจัดตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	:ในการจัดทำแผนฯ มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ

ข้อ	ข้อคำถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
5	มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	:ในการจัดทำแผนฯ มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อเสนอผลที่ได้จากการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อเสนอให้คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณา	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน การสรุปผล : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
6	มีคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา	: คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่น มีการประชุมพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ
7	มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูล	: การจัดทำแผนฯ มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาที่สำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูลประกอบการทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนทันสมัย ทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจและสังคม โดยการรวบรวมข้อมูลควรและควรเน้นที่มีลักษณะเชิงนโยบายวิจัยและตลอดจนมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของประเด็นการพัฒนาที่ควรเกิดขึ้นในแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ยังเป็นการรวบรวมปัญหาที่สำคัญของท้องถิ่น เพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์ วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น ๆ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
8	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน	: การจัดทำแผนฯ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ด้วยหรือไม่	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จและประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
9	มีการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น (SWOT) เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น	: การจัดทำแผนฯ มีการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น (SWOT) เป็นการประเมินสถานการณ์ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ถึงโอกาส ภาวะคุกคามหรือข้อจำกัดอันเป็นสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสถานะแวดล้อมภายในซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นว่าอยู่ ณ จุดไหน และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดการดำเนินงานในอนาคต	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จและประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
10	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น	: การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น โดยวิสัยทัศน์เป็นการแสดงถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุถึงภายใต้เงื่อนไขของศักยภาพและข้อจำกัดของท้องถิ่นที่มีอยู่และภารกิจ อันจะเป็นแนวทาง/วิธีการที่นำไปสู่จุดมุ่งหมายนี้ วัตถุประสงค์ของฉบับแผนฯ จะเน้นไปที่	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จและประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
11	มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด	: การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จและประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
12	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อ การพัฒนาที่ยั่งยืน	: แผนฯ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ ยั่งยืน โดยมีการกำหนดขอบเขต กิจกรรมที่สำคัญ จำเป็นแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ขององค์กรที่จะก่อให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
13	มีการกำหนดเป้าหมายการ พัฒนาท้องถิ่น	: แผนฯ จะต้องมีการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายใน เวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาด ว่าจะได้รับในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่างๆ ของ กระบวนการดำเนินงาน	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
		- เงื่อนไข ควรระบุว่าต้องการทำอะไรให้บรรลุ ผลเมื่อไร	ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
		- ปริมาณ ที่ต้องการจะเกิดขึ้นในจำนวนเท่าไร	แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
		- คุณภาพ เป็นสภาพที่พึงปรารถนา	วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
		- สถานที่ เป็นการระบุถึงเขตพื้นที่ครอบคลุมที่ ต้องการ	เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
		- มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จริง	
		- ควรเป็นข้อมูลที่ได้แสดงผลที่ที่เกิดขึ้นภาย หลังโครงการสิ้นสุด	
		- กรณีที่มีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย ควร จัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนไว้เพื่อให้ เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วน	
14	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาและแนวทางการ พัฒนา	: แผนฯ จะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนา ซึ่งแนวคิดหรือวิธีการที่ บ่งบอกถึงการเคลื่อนตัวขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
15	มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ จังหวัด	: ยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้น มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของจังหวัดหรือไม่	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
16	มีการอนุมัติและประกาศใช้แผน ยุทธศาสตร์การพัฒนา	: หลังมีการจัดแผนฯ สำเร็จ แล้ว องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการนำร่างแผนฯ เสนอต่อคณะ กรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและปรับปรุงและ แก้ไขก่อน ก่อนที่จะนำเสนอต่อไปตามลำดับขั้น	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น
17	มีการวัดสัมฤทธิ์ผลโครงการ ในแผนยุทธศาสตร์	: แผนฯ จะต้องมีการจัดทำบัญชีกลุ่มโครงการ โดย การกำหนดกิจกรรม โครงการที่ชัดเจนหรือเสนอ สนองต่อแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งโครงการ ดังกล่าวอาจแยกเป็นช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เช่น ในปี ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์มีโครงการอะไรบ้าง ในปี ที่ 2 ของแผนยุทธศาสตร์มีโครงการอะไรบ้าง หรืออาจ มีโครงการที่มีลักษณะของความต่อเนื่อง	หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง
			ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ
			แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณา จากมี/ไม่มีการดำเนินงาน
			เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณา เพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น

ข้อ	ข้อความถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
18	มีการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์	: แผนจะต้องมีการระบุวิธีการติดตามความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ที่แสดงผ่านโครงการที่เกิดขึ้นจากข้อ 15 ว่าโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้น นำไปสู่ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์หรือไม่ เท่าไรอย่างไร โดยการกำหนดวิธีการติดตามจะรวมไปถึงการประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ซึ่งความสำเร็จของ แผนยุทธศาสตร์อาจกำหนดในลักษณะรายปีในลักษณะของแผนปฏิบัติการประจำปี และภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ว่าโครงการที่เกิดขึ้นตอบสนองความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์อย่างไร	<p>หน่วยวัด : มี/ไม่มี โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง</p> <p>ความถี่ในการวัด : หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนเสร็จ และประกาศใช้แผนอย่างเป็นทางการ</p> <p>แหล่งข้อมูล : เอกสาร รายงานต่าง ๆ แผนยุทธศาสตร์</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : พิจารณาจากมี/ไม่มีการดำเนินงาน</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่า มี/ไม่มีการดำเนินการนั้น</p>

3.2 แบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. วัตถุประสงค์ของแบบ

แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส เป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยมีประเด็นในการติดตาม 2 ประเด็น คือ (1) การติดตามผลการดำเนินงาน และการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ 3 ปี (2) ผลการดำเนินงาน และการเบิกจ่ายงบประมาณ ตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

2. ประโยชน์

1) เป็นเครื่องมือสำหรับ เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 3 ปี และโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ซึ่งนอกจากจะทำให้รับทราบถึงสถานการณ์ในการดำเนินงานแล้ว ยังสามารถใช้เป็น "สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า" ว่าแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด สามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่

2) เป็นเครื่องมือสำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation Unit : M&E Unit) เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

3. ระยะเวลาในการติดตาม

แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบที่ใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส 3 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม ซึ่งเป็นเดือนแรกของปีงบประมาณ

4. องค์ประกอบของแบบ

แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส ประกอบไปด้วย เนื้อหาที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- ชื่อหน่วยงาน
- ไตรมาสที่รายงาน

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 3 ปี

- จำนวนโครงการและงบประมาณตามแผนพัฒนา 3 ปี
- จำนวนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาประจำปี
- การเบิกจ่ายงบประมาณ

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

- โครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปี

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

แบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรายไตรมาส (3 เดือน)

คำชี้แจง : แบบที่ 2 เป็นแบบติดตามตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้แผนพัฒนา 3 ปี โดยมีกำหนดระยะเวลาในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทุก ๆ 3 เดือน เริ่มตั้งแต่สิ้นสุดการดำเนินงานในเดือนตุลาคม – ธันวาคม หรือ ไตรมาสที่ 1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....
2. รายงานผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่

(1) ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม)	(2) ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มีนาคม)
(3) ไตรมาสที่ 3 (เมษายน - มิถุนายน)	(4) ไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน)

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา 3 ปี

3. จำนวนโครงการและงบประมาณตามแผนพัฒนา 3 ปี

ยุทธศาสตร์	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		รวม	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
รวม								

6. การเบิกจ่ายงบประมาณปี

ยุทธศาสตร์	งบบุคค		เงินสะสม		รวม	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
รวม						

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

7. โครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปี

โครงการ	ผลการดำเนินงาน			งบประมาณ	
	ดำเนินการเสร็จแล้ว	อยู่ในระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	งบประมาณที่ได้รับ	งบประมาณที่เบิกจ่ายไป
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
รวม					

ส่วนที่ 4 ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. คำอธิบายแบบ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
1	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	:ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำการบันทึกข้อมูล	หน่วยวัด :- ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง แหล่งข้อมูล :- วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ :- เกณฑ์ในการพิจารณา :-
2	รายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่	:ช่วงเวลาที่ทำกรติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจำแนกเป็น 4 ไตรมาส ไตรมาสละ 3 เดือนตามปีงบประมาณ คือ ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม) ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มีนาคม) ไตรมาสที่ 3 (เมษายน - มิถุนายน) ไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน)	หน่วยวัด : รายงานไตรมาสที่...โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงบนไตรมาสที่รายงาน ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง แหล่งข้อมูล :- วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ :- เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาเพียงว่าเป็นรายงานในไตรมาสใด
3	จำนวน โครงการ และงบประมาณตามแผนพัฒนา 3 ปี	:จำนวนโครงการและงบประมาณที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา 3 ปี จำแนกตามยุทธศาสตร์ที่ท้องถิ่นกำหนดไว้	หน่วยวัด : จำนวนโครงการ และงบประมาณ ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนา 3 ปี วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ :- เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ มีการกระจายของโครงการและงบประมาณในแต่ละยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร มีการกระจุกตัวของโครงการและงบประมาณอยู่เฉพาะยุทธศาสตร์ใดยุทธศาสตร์หนึ่งหรือไม่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ใด
4	จำนวน โครงการ และงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	:จำนวนโครงการและงบประมาณที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์จังหวัด	หน่วยวัด : จำนวนโครงการ และงบประมาณ ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนา 3 ปี วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ :-

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			<p>เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาว่าองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีโครงการและงบประมาณที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดมากน้อยเพียงใด ถ้ามีโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดมาก ก็แสดงให้เห็นว่า แผนยุทธศาสตร์นั้น เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ดี</p>
5	ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปี	:สถานการณ์ของผลจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนางานที่ผ่านมา ณ วันที่ทำการรายงาน โดยพิจารณาจาก จำนวนโครงการที่เสร็จ จำนวนโครงการที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ จำนวนโครงการที่ยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวนโครงการที่มีการยกเลิก จำนวนโครงการที่มีการเพิ่มเติม และจำนวนโครงการทั้งหมด	<p>หน่วยวัด : จำนวนโครงการ</p> <p>ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง</p> <p>แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนา 3 ปี</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : การคำนวณร้อยละสามารถทำได้โดยการนำเอาจำนวนโครงการที่เสร็จ หรือโครงการที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ หรือ จำนวนโครงการที่ยังไม่ได้ดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ ตั้งหารด้วยจำนวนโครงการทั้งหมดในยุทธศาสตร์นั้น ๆ แล้วคูณด้วย 100 อาทิ มีจำนวนโครงการที่เสร็จในยุทธศาสตร์ที่ 1 จำนวน 10 โครงการ จาก 20 โครงการ ดังนั้นร้อยละของโครงการที่เสร็จในยุทธศาสตร์ที่ 1 จึงเท่ากับ $(10/20)/100 = 50\%$</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : (1) ทำการเปรียบเทียบกับข้อมูลในแบบรายงานในไตรมาสก่อนหน้าว่ามีโครงการที่เสร็จเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการตามแผนฯ (2) หากมีร้อยละของโครงการที่ดำเนินงานเสร็จแล้วมากเท่าใด ก็แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ในทางกลับกัน หากองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีสัดส่วนของ</p>

ชื่อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			โครงการที่ยังไม่ได้ดำเนินการ โครงการที่ยกเลิก หรือที่เพิ่มโครงการมากเท่าไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงไตรมาสสุดท้ายย่อมสะท้อนให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
6	การเบิกจ่ายงบประมาณปี	:จำนวนงบประมาณที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบิกจ่ายมาเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ทั้งที่เป็นงบปกติและเงินสะสม พร้อมเปรียบเทียบกับจำนวนงบประมาณที่ได้รับไว้	<p>หน่วยวัด : งบประมาณที่เบิกจ่าย</p> <p>ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง</p> <p>แหล่งข้อมูล : เอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : การคำนวณร้อยละ ทำได้โดยการนำเอางบประมาณปกติ หรือ งบประมาณสะสม ตั้ง หารด้วยงบประมาณทั้งหมดในแต่ละยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ หารด้วย 100 อาทิ ใช้งบปกติไป 100,000 บาท จากงบประมาณทั้งหมด 1,000,000 บาท ในยุทธศาสตร์ที่ 1 จะได้</p> $(100,000/1,000,000)*100 = 10\%$ <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : นำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ได้รับไว้ในแผน เพื่อเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ทางการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานตามแผนฯ</p>
7	โครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปี	: โครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปีที่ทำการรายงาน โดยพิจารณาในส่วนของผลการดำเนินงาน อาทิ จำนวนโครงการที่เสร็จ, จำนวนโครงการที่อยู่ระหว่างดำเนินการ, จำนวนโครงการที่ยังไม่ได้ดำเนินการ และงบประมาณ อาทิ งบประมาณที่ได้รับ งบประมาณที่เบิกจ่ายไป	<p>หน่วยวัด : ระบุจำนวน และงบประมาณที่ได้รับ กับงบประมาณที่เบิกจ่าย</p> <p>ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง</p> <p>แหล่งข้อมูล : เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปี</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : -</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : พิจารณาว่าสถานการณ์ในการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจนั้นเป็นอย่างไร</p>

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
8	ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ	: ปัญหาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	หน่วยวัด :- ความถี่ในการวัด : 3 เดือนครั้ง แหล่งข้อมูล : การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ :- เกณฑ์ในการพิจารณา : สรุปข้อมูลปัญหาพร้อมทั้งนำไปพิจารณาร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ ก่อนหน้านี้ เพื่อนำไปอธิบายถึงสาเหตุที่การดำเนินงานไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับที่จะใช้ในการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 แบบที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

1. วัตถุประสงค์ของแบบ

แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยมีประเด็นในการประเมิน 3 ส่วนคือ (1) ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม (2) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละยุทธศาสตร์ และ (3) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

2. ประโยชน์

1) เป็นเครื่องมือสำหรับ เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ (Output)

2) เป็นเครื่องมือสำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation Unit : M&E Unit) เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม (Outcome and Impact)

3. ระยะเวลาในการติดตาม

แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นแบบที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปีงบประมาณ (ช่วงเดือนตุลาคม – เดือนกันยายน)

4. องค์ประกอบของแบบ

แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- วัน/เดือน/ปีที่รายงาน

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์และโครงการในปี

- ยุทธศาสตร์และจำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผน และจำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน

- ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม
- ผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์
 - ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง
 - การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

แบบที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

คำชี้แจง : แบบที่ 3/1 เป็นแบบประเมินตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และมีกำหนดระยะเวลาในการรายงานปี ละ 1 ครั้ง หลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....
2. วัน/เดือน/ปีที่รายงาน

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์ และโครงการในปี.....

3. ยุทธศาสตร์และจำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผน และจำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการ	
	จำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผน	จำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน

4. ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

ประเด็น	พอใจมาก	พอใจ	ไม่พอใจ
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน โครงการ / กิจกรรม			
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของ โครงการ / กิจกรรม			
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม			
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ			
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม			
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด			
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น			
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม			
ภาพรวม			

5. ผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1

1) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจ (เต็ม 10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	
ภาพรวม	

2) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

ตัวชี้วัดที่เลือก	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน ดำเนินการ (จำนวน)	หลัง ดำเนินการ (จำนวน)	เพิ่ม/ลด
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

5. คำอธิบายแบบ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
1	ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	:ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำการบันทึกข้อมูล	หน่วยวัด : - ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : - วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : -
2	วัน/เดือน/ปี ที่รายงาน	:วัน/เดือน/ปีที่จัดทำรายงาน	หน่วยวัด : - ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : - วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : -
3	ยุทธศาสตร์ และจำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ และจำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ	: ยุทธศาสตร์และโครงการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ในปีนั้น ๆ และจำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติจริง	หน่วยวัด : จำนวนโครงการ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์, แผนพัฒนา 3 ปี วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : เปรียบเทียบจำนวนโครงการที่กำหนดไว้ในแผน กับโครงการที่ปฏิบัติจริงว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดหรือไม่ เกณฑ์ในการพิจารณา : หากจำนวนโครงการที่กำหนดไว้ในแผนกับโครงการที่ปฏิบัติจริง มีความสอดคล้องกัน แสดงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด แต่หากมีโครงการที่ปฏิบัติจริงน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในแผนฯ แสดงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด
4	ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม	: ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม ซึ่งได้จากการใช้แบบที่ 3/2 สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยทำการวัดใน 8 ประเด็นคือ 1) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรม	หน่วยวัด : ระดับความพึงพอใจ มีค่าเป็นร้อยละ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : จากผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชน หน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้อง

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
		2) การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ/กิจกรรม 3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ/กิจกรรม 4) การรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมให้ประชาชนทราบ 5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ/ กิจกรรม 6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 7) ผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น 8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรม	<p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : การคำนวณร้อยละสามารถทำได้โดยการนำเอาจำนวนคนที่ตอบในแต่ละระดับความพึงพอใจตั้ง หารด้วยจำนวนคนทั้งหมด แล้วคูณด้วย 100 อาทิ ความพึงพอใจข้อ 1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรม มีผู้ที่ตอบว่าพอใจมาก 50 คน จาก 100 คน จะได้ $(50/100)*100 = 50\%$</p> <p>ในส่วนของความพึงพอใจในภาพรวมนั้นหาได้จาก การนำเอา % ที่ได้จากการคำนวณในแต่ละช่องของระดับความพอใจนั้น ๆ หารด้วย 8 (จำนวนข้อ) อาทิ ได้ % ในแต่ละข้อของคนที่ตอบว่าพอใจมากดังนี้ 66.7%,73.3%, 75.0%,83.3%, 41.7%, 58.3%, 50.0% และ 45.8% จะได้เท่ากับ $(66.7\% + 73.3\% + 75.0\% + 83.0\% + 41.7\% + 58.3\% + 50.0\% + 45.8\%) / 8 = 61.8\%$</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : หากสัดส่วนของประชาชนที่พอใจและพอใจมาก มีมากกว่าร้อยละ 50 แสดงว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ถ้ามีร้อยละของประชาชนที่พอใจปานกลางและพอใจมากน้อยกว่าร้อยละ 50 แสดงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด</p>
5	ยุทธศาสตร์ที่ 1	: หมายถึงยุทธศาสตร์ที่ทำการประเมินเป็นยุทธศาสตร์แรกทำการประเมิน	หน่วยวัด : - ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์ วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - การสรุปผล : -
1)	ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง	: ความพึงพอใจที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบที่ 3/3 แบบประเมินความพอใจผลการดำเนินงานขององค์กร	หน่วยวัด : คะแนนความพึงพอใจ 0-10 คะแนน ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง

ชื่อ	ข้อความถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
		ปกครองส่วนท้องถิ่นในยุทธศาสตร์นั้น ๆ	<p>แหล่งข้อมูล : เก็บข้อมูลจากประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบที่ 3/3 เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : นำคะแนนความพึงพอใจในข้อนั้น ๆ ของแต่ละคนมารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนคนทั้งหมด จะได้ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ อาทิ หากเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย 10 คน ได้คะแนนในข้อ (1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรม 9,8,5,4,10,6,7,6,8,8 จะได้ $(9+8+5+4+10+6+7+6+8+8)/10 = 7.1$ คะแนน</p> <p>สำหรับค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในภาพรวมจะหาได้จากการนำเอาค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่ได้ทั้ง 8 ข้อ มารวมกันแล้วหารด้วย 8 (จำนวนข้อ) อาทิ หากได้ค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 9.0, 8.7, 5.3, 3.2, 1.8, 6.5, 9.0, 10.0 จะได้ $(9.0 + 8.7 + 5.3 + 3.2 + 1.8 + 6.5 + 9.0 + 10.0) / 8 = 6.7$</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : หากค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 0 หรือใกล้ 0 แสดงว่าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุทธศาสตร์นั้น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ หากค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 5 หรือใกล้ 5 แสดงว่า ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ ประสบความสำเร็จ ในระดับปานกลาง และหากค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจเท่ากับ 10 หรือใกล้ 10 แสดงว่าผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฯ ประสบความสำเร็จ มากที่สุด</p>

ข้อ	ข้อคำถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
2)	การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก	<p>: หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของชุมชนหลังจากที่ได้ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แล้ว อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านรายได้ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ โดยนำเอาข้อมูลจาก กกช. 2 ค. และ จปฐ. มาใช้ในหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ เพื่อศึกษาการศึกษาความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้เลือกเอาตัวชี้วัดเหล่านั้นมาเป็นตัวประเมินการเปลี่ยนแปลงของชุมชน แล้วนำมาเปรียบเทียบก่อนและหลังการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยตัวชี้วัดเหล่านี้ประกอบไปด้วย</p> <p>จปฐ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มสภาพพื้นที่ <ol style="list-style-type: none"> (1) เอกสารสิทธิ์ (2) การมีไฟฟ้าใช้ (3) การคมนาคม (4) สิทธิในที่ดินทำกิน 2. กลุ่มผลผลิต รายได้ และการมีงานทำ <ol style="list-style-type: none"> (5) การประกอบธุรกิจในหมู่บ้าน (6) การประกอบอาชีพ และการมีงานทำ (7) อัตราค่าจ้าง (8) ผลผลิตจากการทำนา (9) ผลผลิตจากการทำไร่ (10) การประกอบอาชีพอื่น ๆ (11) การอพยพหางานทำ (12) การรวมตัวของเกษตรกร (13) การทำการเกษตรฤดูแล้ง 3. กลุ่มสาธารณสุข และการอนามัย <ol style="list-style-type: none"> (14) การได้รับการคุ้มครองบริโภคด้านยา (15) การป้องกันโรคติดต่อ (16) สุขภาพจิต (17) การอนามัยสิ่งแวดล้อม (18) การอาชีวอนามัย (19) การมีส่วนร่วมด้านสุขภาพอนามัย 4. กลุ่มแหล่งน้ำ <ol style="list-style-type: none"> (20) น้ำสะอาด (21) น้ำใช้ (22) น้ำเพื่อการเกษตร 	<p>หน่วยวัด : ตามตัวชี้วัดที่เลือกมา</p> <p>ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง</p> <p>แหล่งข้อมูล : จปฐ., กกช.2ค. หรือข้อมูลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่</p> <p>วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : นำข้อมูลหลังดำเนินการ ลบข้อมูลหลังการดำเนินการ อาทิ ก่อนดำเนินการมีจำนวนครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ 80 ครัวเรือน หลังดำเนินการมีครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ 90 ครัวเรือน จะได้ 90 - 80 = +10</p> <p>เกณฑ์ในการพิจารณา : ทำการเปรียบเทียบข้อมูลในปีก่อนหน้าโดย (1) กรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกตัวชี้วัดที่เมื่อหน่วยที่วัดเพิ่มขึ้น แสดงว่า ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น อาทิ รายได้ ครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้ เกณฑ์ในการพิจารณาจะพิจารณาว่า หลังดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ หน่วยที่ทำการวัดเพิ่มขึ้นหรือไม่ ถ้าเพิ่มขึ้นแสดงว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด แต่หากหน่วยที่วัดเท่าเดิม หรือลดลง แสดงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด เช่น หากเลือกครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้เป็นตัวชี้วัด หากผลปรากฏว่าหมู่บ้าน ก. ซึ่งมีครัวเรือนทั้งหมด 100-ครัวเรือน ก่อนดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการ มีครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้เท่ากับ 80 ครัวเรือน แต่หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินงานผ่านไป 1 ปี มีครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้เท่ากับ 90</p>

ข้อ	ข้อความถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
		<p>5. กลุ่มความรู้ การศึกษา และวัฒนธรรม</p> <p>(23) ระดับการศึกษาของประชาชน</p> <p>(24) อัตราการเรียนรู้ของประชาชน</p> <p>(25) การให้ความรู้ของรัฐ</p> <p>(26) สถานที่ให้ความรู้สำหรับหมู่บ้าน</p> <p>(27) สถานที่ให้บริการด้านข่าวสารข้อมูล</p> <p>(28) กิจกรรมทางศาสนา</p> <p>6. กลุ่มทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p> <p>(29) การปลูกป่าหรือไม้ยืนต้น</p> <p>(30) การใช้ประโยชน์ที่ดิน</p> <p>(31) คุณภาพของแหล่งน้ำ</p> <p>กทช.2ค.</p> <p>หมวดที่ 1 สุขภาพดี</p> <p>1. หญิงตั้งครรภ์ได้รับการดูแลก่อนคลอดและฉีดวัคซีนครบ</p> <p>2. หญิงตั้งครรภ์ได้รับการทำคลอดและการดูแลหลังคลอด</p> <p>3. เด็กแรกเกิดมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่า 2,500 กรัม</p> <p>4. เด็กแรกเกิดได้กินนมแม่อย่างเดียวอย่างน้อย 4 เดือนแรกติดต่อกัน</p> <p>5. เด็กอายุต่ำกว่า 1 ปี ได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคครบ</p> <p>6. เด็กแรกเกิดถึง 5 ปี ได้กินอาหารที่เหมาะสมและเพียงพอ</p> <p>7. เด็กอายุ 6-15 ปี ได้กินอาหารถูกต้องครบถ้วน</p> <p>8. เด็กอายุ 6-12 ปี ได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโรคครบ</p> <p>9. คร่าวเรือนไม่กินอาหารประเภทเนื้อสัตว์ที่ไม่ทำให้สุกด้วยความร้อน</p> <p>10. คร่าวเรือนมีการบริโภคไอโอดีน</p> <p>11. คร่าวเรือนได้กินอาหารควบคุมที่มีตรา อย.</p> <p>12. คร่าวเรือนมีความรู้ในการใช้ยาที่ถูกต้องเหมาะสม</p> <p>หมวดที่ 2 มีบ้านอาศัย</p> <p>13. คร่าวเรือนมีที่อยู่อาศัยคงทนถาวรอย่างน้อย 5 ปี</p> <p>14. คร่าวเรือนมีและใช้ส้วมถูกหลักสุขาภิบาล</p> <p>15. คร่าวเรือนมีน้ำสะอาดบริโภคเพียงพอ</p> <p>16. คร่าวเรือนจัดบ้านเป็นระเบียบถูกสุขลักษณะ</p> <p>17. คร่าวเรือนไม่ถูกรบกวนจากมลพิษ</p>	<p>คร่าวเรือน เพิ่มขึ้น 10 คร่าวเรือน แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด</p> <p>(2) กรณีที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกตัวชี้วัดที่เมื่อหน่วยที่วัดลดลง แสดงว่า ชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น อาทิ จำนวนคนว่างงาน จำนวนผู้ที่อพยพไปทำงานนอกพื้นที่ จำนวนอุบัติเหตุจากการจราจร เกณฑ์ในการพิจารณาจะพิจารณาว่า หลังดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์นั้น ๆ หน่วยที่ทำการวัดลดลงหรือไม่ ถ้าลดลง แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด แต่หากหน่วยที่วัดเท่าเดิม หรือเพิ่มขึ้น แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนด เช่น หากเลือกจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการจราจร เป็นตัวชี้วัด หากผลปรากฏว่า ก่อนดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบการจราจร มีความปลอดภัย ในปีที่ผ่านมา มีจำนวนอุบัติเหตุเกิดขึ้นจำนวน 50 ครั้ง แต่หลังจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ผ่านไป 1 ปี พบว่า มีอุบัติเหตุลดลงเหลือ 20 ครั้ง แสดงว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด</p>

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
		<p>หมวดที่ 3 ศึกษาถนัดทั่ว</p> <p>18. เด็กอายุ 2-5 ปี ได้รับการเลี้ยงดูที่ถูกต้อง</p> <p>19. เด็กที่มีอายุครบตามเกณฑ์ได้เข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>20. เด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับได้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา</p> <p>21. เด็กที่ไม่ได้ศึกษาต่อได้รับการฝึกอบรมด้านอาชีพต่างๆ</p> <p>22. คนในครัวเรือนอายุ 14-50 ปี อ่านและเขียนภาษาไทยได้</p> <p>23. ครัวเรือนได้รับรู้ข่าวสารอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 ครั้ง</p> <p>24. ครัวเรือนมีความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์</p> <p>หมวดที่ 4 ครอบครัวยุคสมัย</p> <p>25. คู่สมรสที่ภรรยาอายุ 15-44 ปี ใช้บริการคุมกำเนิด</p> <p>26. ครอบครัวยุคสมัยมีความอบอุ่น</p> <p>27. ครัวเรือนมีความปลอดภัยในอุบัติเหตุ</p> <p>28. ครัวเรือนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน</p> <p>หมวดที่ 5 รายได้มาก</p> <p>29. ครัวเรือนมีรายได้เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคนละ 20,000 บาทต่อปี</p> <p>หมวดที่ 6 อยากร่วมพัฒนา</p> <p>30. ครัวเรือนเป็นสมาชิกกลุ่มที่ตั้งขึ้นในหมู่บ้านตำบล</p> <p>31. คนในครัวเรือนไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง</p> <p>32. ครัวเรือนเข้าร่วมกิจกรรมในการบำรุงรักษาสาธารณสมบัติ</p> <p>หมวดที่ 7 พาสู่คุณธรรม</p> <p>33. ครัวเรือนปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนาสัปดาห์ละครั้ง</p> <p>34. คนในครัวเรือนไม่ติดสุรา</p> <p>35. คนในครัวเรือนไม่ติดบุหรี่</p> <p>36. ครัวเรือนเข้าร่วมกิจกรรมตามประเพณีศิลปวัฒนธรรม</p> <p>37. คนสูงอายุและคนพิการได้รับการดูแล</p>	

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
		หมวดที่ 8 บำรุงสิ่งแวดล้อม 38. ครัวเรือนร่วมกิจกรรมอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ 39. ครัวเรือนร่วมกิจกรรมป้องกันและควบคุมสิ่ง แวดล้อม	

3.4 แบบที่ 3/2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

1. วัตถุประสงค์ของแบบ

เพื่อใช้ในการประเมินผลความพึงพอใจของประชาชน ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

2. ประโยชน์

เป็นเครื่องมือสำหรับ เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลจากประชาชน และผู้เกี่ยวข้องเพื่อประเมินองค์กรในแต่ละปี

4. องค์ประกอบของแบบ

แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- เพศ
- อายุ
- การศึกษา
- อาชีพหลัก

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

- 1) การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม
- 2) การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม

- 3) การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม
- 4) การรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมต่อสาธารณะ
- 5) ความโปร่งใสในการดำเนินโครงการ / กิจกรรม
- 6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- 7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหา
- 8) การแก้ไขปัญหา และการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 9) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม

5. คำอธิบายแบบ

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
1	เพศ	: ผู้ตอบเป็นเพศใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศชายและเพศหญิงเป็นจำนวนเท่าใด
2	อายุ	: ผู้ตอบมีอายุอยู่ในช่วงใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีอายุในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนเท่าใด
3	การศึกษา	: ผู้ตอบมีการศึกษาในระดับใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีระดับการศึกษาในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนเท่าใด
4	อาชีพหลัก	: ผู้ตอบมีอาชีพหลักคือ อาชีพใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✗ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีอาชีพหลักในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนร้อยละเท่าใด

ข้อ	ข้อความถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
5	ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมมากน้อยเพียงใด	: ผู้ตอบมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมมากน้อยเพียงใด	หน่วยวัด : ให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงในช่องว่างที่ต้องการตอบ คือ พอใจมาก พอใจ หรือ ไม่พอใจ (ตอบเพียงข้อเดียว) โดยทำทั้ง 9 ข้อ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินในแต่ละระดับความพึงพอใจมีจำนวนเท่าใด

3.5 แบบที่ 3/3 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์

1. วัตถุประสงค์ของแบบ

เพื่อใช้ในการประเมินผลความพึงพอใจของประชาชน ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์

2. ประโยชน์

เป็นเครื่องมือสำหรับ เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละยุทธศาสตร์

3. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

เก็บข้อมูลจากประชาชน และผู้เกี่ยวข้องเพื่อประเมินองค์กรในแต่ละปี

4. องค์ประกอบของแบบ

แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยเนื้อหาที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

ยุทธศาสตร์.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- เพศ
- อายุ
- การศึกษา
- อาชีพหลัก

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม

- 2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม
- 3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม
- 4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ
- 5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม
- 6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
- 7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น
- 8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม

**แบบที่ 3/3 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม**

ยุทธศาสตร์.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) ต่ำกว่า 20 ปี (2) 20 – 30 ปี (3) 31 – 40 ปี
(4) 41 – 50 ปี (5) 51 – 60 ปี (6) มากกว่า 60 ปี
3. การศึกษา (1) ประถมศึกษา (2) มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า (3) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
(4) ปริญญาตรี (5) สูงกว่าปริญญาตรี (6) อื่น ๆ
4. อาชีพหลัก (1) รับราชการ (2) เอกชน/รัฐวิสาหกิจ (3) ค้าขาย ธุรกิจส่วนตัว
(4) รับจ้าง (5) นักเรียนนักศึกษา (6) เกษตรกร
(7) อื่น ๆ (ระบุ).....

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. หากให้ท่านประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาบ้าน.....
..... โดยให้คะแนนเต็ม 10 ท่านจะให้คะแนนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเท่าใด

ความพึงพอใจ	คะแนน (10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอโครงการ / กิจกรรม	
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	

5. คำอธิบายแบบ

ข้อ	ข้อความถาม	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
	ยุทธศาสตร์	: ยุทธศาสตร์ที่ทำการประเมิน	หน่วยวัด : - ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : - วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : -
1	เพศ	: ผู้ตอบเป็นเพศใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศชายและเพศหญิงเป็นจำนวนเท่าใด
2	อายุ	: ผู้ตอบมีอายุอยู่ในช่วงใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีอายุในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนเท่าใด
3	การศึกษา	: ผู้ตอบมีการศึกษาในระดับใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : - เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีระดับการศึกษาในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนเท่าใด
4	อาชีพหลัก	: ผู้ตอบมีอาชีพหลักคือ อาชีพใด	หน่วยวัด : คน โดยให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงบนข้อที่ตรงกับผู้ตอบ ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง

ข้อ	ข้อความ	ความหมาย	การวัด และการนำเสนอผล
			แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง
			วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : -
			เกณฑ์ในการพิจารณา : ผู้ตอบแบบประเมินมีอาชีพหลักในแต่ละกลุ่มเป็นจำนวนร้อยละเท่าใด
5	ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนา.....โดยให้คะแนนเต็ม 10 ท่านจะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเท่าใด	: ให้ผู้ตอบให้คะแนนความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุทธศาสตร์ที่ทำการประเมิน โดยให้มีคะแนนเต็มเท่ากับ 10 คะแนน	หน่วยวัด : คะแนน 0-10 คะแนน ความถี่ในการวัด : ปีละ 1 ครั้ง แหล่งข้อมูล : ประชาชน ผู้เกี่ยวข้อง วิธีการวัด/สูตรการคำนวณ : เกณฑ์ในการพิจารณา : เป็นค่าคะแนน 0 - 10 ในแต่ละประเด็นการประเมิน

ภาคผนวก

ตัวอย่างการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น /

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (2548 – 2552) และแผนพัฒนาสามปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองสีข้าว

1. วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่น :

การคมนาคมสะดวก เศรษฐกิจดี มีความรู้ทันสมัย สิ่งแวดล้อมไม่เป็นมลพิษ

2. พันธกิจ

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาเส้นทางคมนาคมทางบก และทางน้ำ
2. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน
3. ส่งเสริมการศึกษา
4. กำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

3. จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา :

1. การคมนาคมทั้งทางบกและทางน้ำมีความสะดวก รวดเร็ว
2. ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้พอเพียง
3. ช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยของประชาชนเพิ่มขึ้น
4. สิ่งแวดล้อมไม่เป็นมลพิษ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	โครงการ
1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการคมนาคม	<p>1.1 ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำ และท่าเทียบเรือ</p> <p>1.2 พัฒนาระบบจราจร</p>	<p>1.2.1 ก่อสร้างถนน</p> <p>1.2.2 ก่อสร้างถนนและท่อระบายน้ำ</p> <p>1.2.3 ก่อสร้างปรับปรุงถนนและท่อระบายน้ำ</p> <p>1.2.4 ขยายผิวจราจร</p> <p>1.2.5 ก่อสร้างท่อระบายน้ำ</p> <p>1.2.6 ก่อสร้างทางเท้า</p> <p>1.2.7 ก่อสร้างสะพาน</p> <p>1.2.8 ปรับปรุงซ่อมแซมถนน</p> <p>1.2.1 ติดตั้งสัญญาณไฟจราจร</p> <p>1.2.2 ปรับปรุงสัญญาณไฟจราจร</p> <p>1.2.3 ปรับปรุงเครื่องหมายบังคับการจราจร</p>
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	2.1 พัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน	<p>2.1.1 ฝึกอบรมอาชีพให้แก่ประชาชน</p> <p>2.1.2 จัดหาอาชีพเสริมให้แก่ผู้มีรายได้น้อย</p> <p>2.1.3 จัดตั้งตลาดกลางในการจำหน่ายสินค้า</p> <p>2.1.4 ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว</p>

ยุทธศาสตร์การพัฒนา	แนวทางการพัฒนา	โครงการ
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา	1.1 เพิ่มช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน	1.1.1 โครงการก่อสร้างห้องสมุดประจำหมู่บ้าน 1.1.2 โครงการติดตั้งเสียงตามสาย 1.1.3 โครงการอินเทอร์เน็ตตำบลเพื่อประชาชน
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	4.1 สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4.2 จัดระบบบำบัดน้ำเสีย 4.3 บำบัดและจัดการขยะ	4.1.1 อบรมและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4.1.2 ฝึกอบรมอาสาสมัครอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4.2.1 ก่อสร้างระบบรวบรวมและบำบัดน้ำเสีย 4.2.2 เร่งรัดโรงงานให้เพิ่มประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสีย 4.3.1 จัดตั้งขยะรองรับขยะในชุมชนและถนนสาธารณะ 4.3.2 จัดซื้อรถขยะ

บัญชีสรุป
โครงการพัฒนา
แผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.2548 ถึง 2550)
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสีข้าว

ยุทธศาสตร์	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550		รวม 3 ปี	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการคมนาคม								
1.1 ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาถนน สะพาน ทางเท้า ท่อระบายน้ำ และทำเทียบเรือ								
(1) ก่อสร้างถนน	2	5,000,000	1	2,500,000	3	6,500,000	6	14,000,000
(2) ก่อสร้างถนนและท่อระบายน้ำ	1	1,500,000	1	1,500,000	3	4,500,000	5	7,500,000
(3) ก่อสร้างปรับปรุงถนนและท่อระบายน้ำ	3	1,360,000	1	450,000	3	1,360,000	7	3,170,000
(4) ขยายผิวจราจร	1	1,500,000	2	3,500,000	1	1,500,000	4	6,500,000
(5) ก่อสร้างท่อระบายน้ำ	1	2,400,000	1	2,400,000	1	2,400,000	3	7,200,000
(6) ก่อสร้างทางเท้า	1	1,200,000	1	1,200,000	1	1,200,000	3	3,600,000
(7) ก่อสร้างสะพาน	1	3,000,000	2	6,000,000	1	3,000,000	4	12,000,000
(8) การปรับปรุงซ่อมแซมถนน	2	760,000	1	400,000	2	760,000	5	7,280,000
1.2 พัฒนาระบบจราจร								
(1) ปรับปรุงซ่อมแซมถนน	2	2,000,000	1	1,000,000	2	2,000,000	5	5,000,000
(2) ติดตั้งสัญญาณไฟจราจร	2	200,000	3	300,000	2	200,000	7	700,000
(3) ปรับปรุงสัญญาณไฟจราจร	2	25,000	2	25,000	2	25,000	6	75,000

ยุทธศาสตร์	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550		รวม 3 ปี	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
(4) ปรับปรุงเครื่องหมายบังคับการจราจร	1	500,000	1	500,000	1	500,000	3	1,500,000
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ								
2.1 เพิ่มช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน								
(1) ฝึกอบรมอาชีพให้แก่ประชาชน	1	200,000	2	400,000	1	200,000	4	800,000
(2) จัดหาอาชีพเสริมให้แก่ผู้มีรายได้น้อย	1	150,000	1	150,000	1	150,000	3	450,000
(3) จัดตั้งตลาดกลางในการจำหน่ายสินค้า	1	260,000	2	500,000	1	260,000	4	1,020,000
(4) ปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยว	1	300,000	1	300,000	1	300,000	3	9,000,000
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา								
3.1 เพิ่มช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ประชาชน								
(1) โครงการก่อสร้างห้องสมุดประจำหมู่บ้าน	2	350,000	2	350,000	1	170,000	5	870,000
(2) โครงการติดตั้งเสียงตามสาย	1	300,000	2	600,000	1	300,000	4	1,200,000
(3) โครงการอินเตอร์เน็ตตำบลเพื่อประชาชน	2	400,000	2	400,000	1	200,000	5	1,000,000
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม								
4.1 สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม								
(1) อบรมและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้นุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	100,000	1	100,000	1	100,000	3	300,000
(2) ฝึกอบรมอาสาสมัครอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	205,000	1	205,000	1	205,000	3	615,000
4.2 จัดระบบบำบัดน้ำเสีย								

ยุทธศาสตร์	ปี 2548		ปี 2549		ปี 2550		รวม 3 ปี	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
(1) ก่อสร้างระบบรวบรวมและบำบัดน้ำเสีย	1	3,000,000	1	3,000,000	1	3,000,000	3	9,000,000
(2) เร่งรัดโรงงานให้เพิ่มประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสีย	2	700,000	1	350,000	1	350,000	4	1,400,000
4.3 บำบัดและจัดการขยะ								
(1) จัดตั้งขยะรองรับขยะในชุมชนและถนนสาธารณะ	1	500,000	1	500,000	2	1,000,000	4	2,000,000
(2) จัดซื้อรถขยะ	1	1,500,000	1	1,500,000	1	1,500,000	3	4,500,000

ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลในแบบรายงาน

แบบที่ 1 แบบช่วยกำกับการจัดทำแผน

คำชี้แจง : แบบที่ 1 เป็นแบบประเมินตนเองในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะทำการประเมินและรายงานทุก ๆ ครั้ง หลังจากท้องถิ่นปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์แล้ว

ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสีข้าว.....

ประเด็นการประเมิน	มี การดำเนินงาน	ไม่มี การดำเนินงาน
ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น		
1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	✓	
2. มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	✓	
3. มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	✓	
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	✓	
5. มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น	✓	
6. มีคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา	✓	
ส่วนที่ 2 การจัดทำแผนการพัฒนาท้องถิ่น		
7. มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูล	✓	
8. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน	✓	
9. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น (SWOT) เพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาท้องถิ่น	✓	
10. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น	✓	
11. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด	✓	
12. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	✓	
13. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น	✓	
14. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา	✓	
15. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด	✓	
16. มีการอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา	✓	
17. มีการจัดทำบัญชีกลุ่ม โครงการ ในแผนยุทธศาสตร์	✓	
18. มีการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์	✓	

แบบที่ 2 แบบติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนที่ดำเนินการตามโครงการ (3 เดือน)

ชี้แจง : แบบที่ 2 เป็นแบบติดตามตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้แผนพัฒนา 3 ปี โดยมีกำหนดระยะเวลาในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานทุก ๆ 3 เดือน เริ่มตั้งแต่สิ้นสุดการดำเนินงานในเดือนตุลาคม – ธันวาคม หรือ ไตรมาสที่ 1

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสีข้าว.....
2. รายงานผลการดำเนินงานไตรมาสที่
 - (1) ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม - ธันวาคม)
 - (2) ไตรมาสที่ 2 (มกราคม - มีนาคม)
 - (3) ไตรมาสที่ 3 (เมษายน - มิถุนายน)
 - ~~(4) ไตรมาสที่ 4 (กรกฎาคม - กันยายน)~~

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา 3 ปี

3. จำนวนโครงการและงบประมาณตามแผนพัฒนา 3 ปี

ยุทธศาสตร์	ปีที่ 1 2548		ปีที่ 2 2549		ปีที่ 3 2550		รวม	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
1. การพัฒนาด้านการคมนาคม	19	19,445,000	17	19,775,000	22	21,245,000	58	60,465,000
2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	4	910,000	6	1,350,000	4	710,000	14	2,970,000
3. การพัฒนาด้านการศึกษา	5	1,050,000	6	1,350,000	3	670,000	14	3,070,000
4. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	7	6,005,000	6	5,655,000	7	6,155,000	20	17,815,000
รวม	35	27,410,000	35	28,130,000	36	28,780,000	106	84,320,000

4. จำนวนโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

ยุทธศาสตร์	ปีที่ 1 2548		ปีที่ 2 2549		ปีที่ 3 2550		รวม	
	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ	จำนวนโครงการ	งบประมาณ
1. การพัฒนาด้านการคมนาคม	7	2,725,000	7	1,825,000	7	2,725,000	28	7,275,000
2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	1	300,000	2	300,000	1	300,000	3	900,000
3. การพัฒนาด้านการศึกษา	5	1,050,000	6	1,350,000	3	670,000	14	3,070,000
4. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	2	305,000	2	305,000	2	305,000	6	915,000
รวม	15	4,380,000	17	3,780,000	13	4,000,000	51	12,160,000

5. ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาปี 2548

ยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการที่เสร็จ		จำนวนโครงการที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ		จำนวนโครงการที่ยังไม่ได้ดำเนินการ		จำนวนโครงการที่มีการยกเลิก		จำนวนโครงการที่มีการเพิ่มเติม		จำนวนโครงการทั้งหมด	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การพัฒนาด้านการคมนาคม	10	52.6%	5	26.3%	2	10.5%	2	10.5%	-	-	19	100.0%
2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	2	50.0%	2	50.0%	-	-	-	-	-	-	4	100.0%
3. การพัฒนาด้านการศึกษา	2	40.0%	2	40.0%	1	20.0%	-	-	-	-	5	100.0%
4. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	5	71.4%	1	14.3%	-	-	1	14.3%	-	-	7	100.0%
รวม	19	54.3%	10	26.6%	3	8.6%	3	8.6%	-	-	35	100.0%

6. การเบิกจ่ายงบประมาณปี 2548

ยุทธศาสตร์	งบปกติ		เงินสะสม		รวม	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
1. การพัฒนาด้านการคมนาคม	14,360,000	73.9%	-	-	14,360,000	73.9%
2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	350,000	38.5%	-	-	350,000	38.5%
3. การพัฒนาด้านการศึกษา	350,000	33.3%	-	-	350,000	33.3%
4. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	305,000	5.1%	-	-	305,000	5.1%
รวม	15,365,000	56.1%			15,365,000	56.1%

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

7. โครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจประจำปี 2548

โครงการ	ผลการดำเนินงาน			งบประมาณ	
	ดำเนินการเสร็จแล้ว	อยู่ในระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ได้ดำเนินการ	งบประมาณที่ได้รับ	งบประมาณที่เบิกจ่ายไป
1. โครงการอบรมกลุ่มแม่บ้าน	✓	-	-	100,000	100,000
2. โครงการจัดซื้ออุปกรณ์กีฬา	-	✓	-	250,000	250,000
รวม				350,000	350,000

แบบที่ 3/1 แบบประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

คำชี้แจง : แบบที่ 3/1 เป็นแบบประเมินตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และมีกำหนดระยะเวลาในการรายงานปี ละ 1 ครั้ง หลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- ชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....องค์การบริหารส่วนตำบลหนองสีข้าว.....
- วัน/เดือน/ปีที่รายงาน15 ตุลาคม 2548.....

ส่วนที่ 2 ยุทธศาสตร์ และโครงการในปี 2548

- ยุทธศาสตร์และจำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผน และจำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์	จำนวนโครงการ	
	จำนวนโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผน	จำนวนโครงการที่ได้ปฏิบัติ
1. การพัฒนาด้านการคมนาคม	19	15
2. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ	4	4
3. การพัฒนาด้านการศึกษา	5	5
4. การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม	7	7

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน

5. ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

ประเด็น	พอใจมาก	พอใจ	ไม่พอใจ
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	30.0%	20.0%	50.0%
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	90.0%	5.0%	5.0%
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	75.0%	20.0%	5.0%
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	100.0%	-	-
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	30.0%	20.0%	50.0%
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	60.0%	40.0%	-
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	30.0%	30.0%	40.0%
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	55.0%	5.0%	40.0%
ภาพรวม	58.8%	17.5%	23.7%

5. ผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1การพัฒนาด้านการคมนาคม.....

1) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจ (เต็ม 10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	8.0
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	7.5
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	4.3
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	9.0
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	8.7
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	7.8
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	5.0
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	6.5
ภาพรวม	7.1

2) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

ตัวชี้วัดที่เลือก	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน ดำเนินการ (จำนวน)	หลัง ดำเนินการ (จำนวน)	เพิ่ม/ลด
1. การลดลงของจำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ	ครั้ง	27	10	-17

ยุทธศาสตร์ที่ 2การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ.....

1) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจ (เต็ม 10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน โครงการ / กิจกรรม	9.0
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของ โครงการ / กิจกรรม	10.0
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	5.0
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	8.0
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	9.0
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	9.5
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	8.6
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	6.4
ภาพรวม	8.2

2) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

ตัวชี้วัดที่เลือก	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน ดำเนินการ (จำนวน)	หลัง ดำเนินการ (จำนวน)	เพิ่ม/ลด
1. คริวเรือนมีรายได้เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคนละ 20,000 บาท/ปี	คริวเรือน	300	400	+100
2. อัตราการจ้างงาน	คน	250	500	+250
3. การอพยพหางานทำ	คน	100	50	-50

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านการศึกษา.....

1) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจ (เต็ม 10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน โครงการ / กิจกรรม	5.0
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	9.7
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	10.0
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	10.0
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	9.0
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	8.5
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	10.0
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	10.0
ภาพรวม	9.0

2) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

ตัวชี้วัดที่เลือก	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน ดำเนินการ (จำนวน)	หลัง ดำเนินการ (จำนวน)	เพิ่ม/ลด
1. อัตราการเรียนรู้ของประชาชน	คน	250	270	+20
2. หมู่บ้านที่มีสถานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสาร	หมู่บ้าน	3	8	+3

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม.....

1) ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

ประเด็น	คะแนนความพึงพอใจ (เต็ม 10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	9.0
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	9.0
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	8.6
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	10.0
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	10.0
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	9.9
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	10.0
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	10.0
ภาพรวม	9.6

2) การเปลี่ยนแปลงของชุมชนตามตัวชี้วัดที่เลือก

ตัวชี้วัดที่เลือก	หน่วย	ผลการดำเนินงาน		
		ก่อน ดำเนินการ (จำนวน)	หลัง ดำเนินการ (จำนวน)	เพิ่ม/ลด
1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนพื้นที่ปลูกป่า หรือ ไม้ยืนต้น	ไร่	570	800	230

ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลแบบที่ 3/2

แบบที่ 3/2 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม

คำชี้แจง : แบบที่ 3/2 เป็นแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม โดยกำหนดให้มีการเก็บข้อมูลปีละ 1 ครั้ง หลังจากสิ้นสุดปีงบประมาณ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- | | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1. เพศ | (1) ชาย | (2) หญิง | |
| 2. อายุ | (1) ต่ำกว่า 20 ปี | (2) 20 - 30 ปี | (3) 31 - 40 ปี |
| | (4) 41 - 50 ปี | (5) 51 - 60 ปี | (6) มากกว่า 60 ปี |
| 3. การศึกษา | (1) ประถมศึกษา | (2) มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า | (3) อนุปริญญาหรือเทียบเท่า |
| | (4) ปริญญาตรี | (5) สูงกว่าปริญญาตรี | (6) อื่น ๆ |
| 4. อาชีพหลัก | (1) รับราชการ | (2) เอกชน/รัฐวิสาหกิจ | (3) ค้าขาย ธุรกิจส่วนตัว |
| | (4) รับจ้าง | (5) นักเรียนนักศึกษา | (6) เกษตรกร |
| | (7) อื่น ๆ (ระบุ)..... | | |

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ท่านมีความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมมากน้อยเพียงใด

ความพึงพอใจ	พอใจมาก	พอใจ	ไม่พอใจ
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	✓		
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม		✓	
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม		✓	
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	✓		
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	✓		
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	✓		
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	✓		
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	✓		

ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลแบบที่ 3/3

**แบบที่ 3/3 แบบประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม**

คำชี้แจง : แบบที่ 3/3 เป็นแบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน ต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยกำหนดให้มีการเก็บข้อมูลปีละ 1 ครั้ง หลังจากสิ้นสุปปิจงบประมาณ

ยุทธศาสตร์.....การพัฒนาด้านการท่องเที่ยว.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

- | | | | |
|--------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. เพศ | (1) ชาย | (2) หญิง | |
| 2. อายุ | (1) ต่ำกว่า 20 ปี | (2) 20 - 30 ปี | (3) 31 - 40 ปี |
| | (4) 41 - 50 ปี | (5) 51 - 60 ปี | (6) มากกว่า 60 ปี |
| 3. การศึกษา | (1) ประถมศึกษา | (2) มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า | (3) อนุปริญญา หรือเทียบเท่า |
| | (4) ปริญญาตรี | (5) สูงกว่าปริญญาตรี | (6) อื่น ๆ |
| 4. อาชีพหลัก | (1) รับราชการ | (2) เอกชน/รัฐวิสาหกิจ | (3) ค้าขาย ธุรกิจส่วนตัว |
| | (4) รับจ้าง | (5) นักเรียนนักศึกษา | (6) เกษตรกร |
| | (7) อื่น ๆ (ระบุ)..... | | |

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. หากให้ท่านประเมินความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาด้าน.....
.....การท่องเที่ยว..... โดยให้คะแนนเต็ม 10 ท่านจะให้คะแนนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเท่าใด

ความพึงพอใจ	คะแนน (10 คะแนน)
1) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการ / กิจกรรม	8
2) มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลของโครงการ / กิจกรรม	7
3) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในโครงการ / กิจกรรม	6
4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของโครงการ / กิจกรรมให้ประชาชนทราบ	5
5) การเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	8
6) การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	9
7) ผลการดำเนินโครงการ / กิจกรรมนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น	10
8) ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินโครงการ / กิจกรรม	9

บทที่ 6

ข้อเสนอแนะ

กล่าวโดยสรุป ผลจากการศึกษาและวางระบบติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีเป้าหมายที่จะจัดทำระบบติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งในปัจจุบันเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ตามแผนพัฒนาที่ได้วางเอาไว้ อย่างไรก็ดี ระบบติดตามและประเมินผลดังกล่าวจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้คือ

6.1 ข้อเสนอแนะจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวอย่าง

6.1.1 ในการดำเนินงานจริงปัญหาที่พบในการจัดเก็บข้อมูลในระดับพื้นที่ ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขณะที่พื้นที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมาก ประกอบกับต้องเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทั่วถึงในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอที่จะดำเนินการดังกล่าวได้ ดังนั้นหากต้องการให้การติดตามและประเมินสามารถปฏิบัติได้จริง ควรมีมาตรการที่เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนการเพิ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

6.1.2 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพนักงานส่วนใหญ่ ขาดความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมิน หรือแม้แต่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นควรจึงควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องการติดตามและประเมินผล และเรื่องแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและพอเพียง

6.1.3 การปฏิบัติงานตามระบบติดตามและประเมินผลจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรที่จะจัดทำระเบียบในการติดตามและ

ประเมินผล พร้อมทั้งแนวทางปฏิบัติและแบบรายงานต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกรอบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

6.1.4 ควรเร่งรัดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีศูนย์ข้อมูล จัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้บริการข้อมูลแก่ผู้ต้องการ

6.1.5 ปัญหาที่พบในการจัดทำแผนฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลคือ การนำเสนอปัญหา ความต้องการยังอยู่ในลักษณะของปัจเจกบุคคล ในภาพของชุมชน/หมู่บ้าน ซึ่งไม่ใช่ปัญหาในภาพรวม หรือปัญหาสาธารณะ นอกจากนี้ประชาชนยังคงคาดหวังว่า เมื่อได้เสนอปัญหาความต้องการแล้ว จะได้รับการแก้ไขปัญหาทั้งหมด หรือได้รับการบรรจุไว้ในแผนฯ ซึ่งในความเป็นจริงไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งหมด เพราะต้องผ่านการวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

6.1.6 ปัญหาสำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อระบบติดตามและประเมินผลคือ ปัญหาด้านองค์กร อาทิ ผู้บริหาร พนักงานท้องถิ่น ไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำแผน, ขาดความร่วมมือภายในองค์กร และส่วนราชการภายนอก, บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการระดมความคิดเห็น การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร, บุคลากรยังมีความเข้าใจว่า การจัดทำแผน เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้านแผนเพียงหน่วยงานเดียว, บุคลากรขององค์กรไม่มีความรู้ในเรื่องการติดตามและประเมินผล ไม่มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติที่ถูกต้อง

6.1.7 การติดตามผลการดำเนินงานหรือความคืบหน้าของงานในการเก็บข้อมูลและตัวเลขของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประสานงานหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายการบัญชี เพื่อติดตามการเบิกจ่าย ฝ่ายช่างเพื่อติดตามเนื้องาน แต่โดยส่วนใหญ่ พนักงานที่เกี่ยวข้องยังมีค่านิยมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผล ลักษณะดังกล่าวจึงทำให้การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลล่าช้า ดังนั้นจึงควรสร้างทัศนคติที่ดีในการติดตามและประเมินผลแก่เจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6.2 ข้อเสนอจากคณะผู้วิจัย

6.2.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีวัฒนธรรมองค์การในเรื่องของการติดตามและประเมินผล มีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน โดยมองว่าการประเมินว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ เป็นงานในหน้าที่โดยตรงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงควรที่จะให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการมองระบบการประเมินผลว่าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาระบบงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างวัฒนธรรมให้เห็นว่า การประเมินผลเป็นงานประจำที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องทำ ไม่ใช่เป็นเรื่องของความรับผิดชอบ แต่เป็นเรื่องของการพัฒนา

6.2.2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดี มีความครบถ้วน สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้จริง อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังมีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนมาก ที่ยังไม่สามารถจัดทำแผนที่เรียกว่าแผนที่ที่ดี เนื่องจากข้อจำกัดในแง่ของทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาในเรื่องบุคลากร การขาดระบบการจัดเก็บฐานข้อมูลที่ดี ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้แผนที่ดี กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงควรมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มเติม โดยเฉพาะความรู้ในเรื่องของการติดตามและประเมินผล ความรู้ในการจัดทำระบบฐานข้อมูล เป็นต้น โดยในส่วนของระบบฐานข้อมูล กรมฯ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่นที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้เป็นฐานข้อมูลเพื่อช่วยในการจัดสินใจพัฒนาพื้นที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัดในฐานะที่เป็นหน่วยติดตาม และประเมินผลแผน หรือ M&E Unit ควรเป็นองค์กรที่มีความพร้อมในแง่ของบุคลากร เครื่องมือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในฐานะที่เป็นหน่วยติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามหน้าที่ในระบบติดตามและประเมินผล ซึ่งได้แก่ การเป็นผู้รวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การเป็นนักวิเคราะห์ และการเป็นผู้เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ อาจให้ข้าราชการหรือพนักงานประจำเป็นผู้รายงานผลและประเมินตนเอง ในช่วงเวลาที่ต้องปฏิบัติ แต่หากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเพียงพอที่จะจัดให้มีพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลได้ จะทำให้องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ/โครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสนับสนุนต่อการนำระบบติดตามและประเมินไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่วนใหญ่ยังไม่มีโครงสร้างองค์กร ตลอดจนอัตรากำลังที่เหมาะสม เพื่อรองรับระบบติดตามและประเมินผล ดังนั้นเพื่อให้ระบบติดตามและประเมินผล สามารถนำไปใช้ได้จริง จึงควรมีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สอดคล้องสอดคล้องกับระบบติดตามและประเมินผล โดย

1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีหน่วยงานประจำที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

2) ปรับโครงสร้างบุคลากร ควรมีการเพิ่มเติมบุคลากรในส่วนของ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และเจ้าหน้าที่ติดตามและประเมินผล ในส่วนของข้าราชการ/พนักงานประจำ

5.2.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในแง่ของการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้ ไปใช้ในการพัฒนาพื้นที่ของตนอย่างแท้จริง ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุน และให้ความสำคัญแก่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงควรที่จะเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาทิ ระบบการให้รางวัลของกระทรวงมหาดไทย การให้รางวัลของสถาบันพระปกเกล้า โดยใช้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดทำและการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดสำคัญในการให้ระบบการให้รางวัลของหน่วยงานดังกล่าว

6.2.5 ก่อนที่จะมีการนำระบบติดตามและประเมินผลไปใช้ ต้องสร้างความเข้าใจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้าใจถึงการทำงานของระบบฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนต้องมีการดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจนกว่าระบบจะสามารถอยู่ได้

6.2.6 การเสริมสร้างบทบาทของหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละจังหวัด ให้เป็นหน่วยสนับสนุนแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ในฐานะที่เป็น M&E Unit ภายใต้ระบบติดตามและประเมินผลแผนฯ ทั้งนี้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรที่จะสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ให้กับหัวหน้ากลุ่มส่งเสริม ซึ่งคณะผู้วิจัยเห็นว่า ทั้งนี้เพื่อให้ระบบการติดตามและประเมินผลสามารถดำเนินงานได้จริง หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงควรมีหน้าที่ต่อไปนี้

- การฝึกอบรม อาทิ การติดตามและประเมินผล การจัดทำตัวชี้วัด การคัดเลือกตัวชี้วัด การจัดทำระบบฐานข้อมูล ฯลฯ
- การติดตามกำกับ
- การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร
- การนำผลที่ได้จากระบบติดตาม และประเมินผลไปใช้ประโยชน์
- การเชื่อมโยงระบบติดตามและประเมินผลของท้องถิ่นเข้ากับส่วนกลาง

6.2.7 ควรมีการพัฒนาาระบบติดตาม และประเมินผล ทั้งในระดับของการจัดเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลให้อยู่ในรูปของระบบฐานข้อมูลเครือข่ายสารสนเทศที่มีความทันสมัย และสามารถใช้ได้จริง เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลทั้งในระดับพื้นที่ และในระดับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งนอกจากจะทำให้ระบบการติดตาม และประเมินผลมีข้อมูลที่ทันสมัยแล้ว ยังสามารถเผยแพร่ข้อมูลการติดตามและประเมินผลในระดับพื้นที่ให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีความรวดเร็วแล้ว ยังทำให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อติดตามสถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างรวดเร็ว และทันเหตุการณ์ได้อีกด้วย

6.2.8 ควรมีการพัฒนาาระบบฐานข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการรายงานการติดตามและประเมินผล การแผนการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ฐานข้อมูลระบบรายงานการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งนี้พัฒนาขึ้นโดยใช้โปรแกรม Microsoft Access ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าต่าง ๆ 3 ส่วน ได้แก่ Part 1, Part 2 และ Part3 โดย

1) Part 1 : เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะประกอบไปด้วยข้อมูล จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ระดับช่วงรายงาน วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่น พันธกิจ จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา และ ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นกับภารกิจตามแผนกระจายอำนาจ

2) Part 2 : เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลการติดตามการจัดทำแผนพัฒนา ตามแบบติดตามและประเมินผลแบบที่ 1 ซึ่งจะประกอบไปด้วยข้อมูลการถ่ายโอนภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจ การจัดทำแผนพัฒนาส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และส่วนที่ 2 การจัดทำแผนการพัฒนาท้องถิ่น

3) Part 3 : เป็นส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลการติดตามการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และโครงการ ตามแบบติดตามประเมินผลฯ แบบที่ 2 ซึ่งจะประกอบไปด้วยข้อมูลจำนวนโครงการในแต่ละปี ชื่อโครงการ และงบประมาณ ในแต่ละยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ในแต่ละส่วนสามารถที่จะแสดงผลรายงานได้โดยใช้คำสั่ง "สรุปรายงาน" ดังที่ปรากฏบนหน้าจอ



ส่วนที่ 1: ข้อมูลพื้นฐาน

จังหวัด:	ชลบุรี	
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ระดับ	เทศบาล	ชื่อ: เทศบาลเมืองชลบุรี
ช่วงรายงาน	ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม-ธันวาคม)	
วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่น	การคมนาคมสะดวก เศรษฐกิจดี มีความรู้ทันสมัย สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ	
พันธกิจ	<ol style="list-style-type: none">1. จัดให้มีและบำรุงรักษาเส้นทางคมนาคมทางบก และทางน้ำ2. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน3. ส่งเสริมการศึกษา4. กำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย	
จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา	<ol style="list-style-type: none">1. การคมนาคมทั้งทางบกและทางน้ำมีความสะดวก รวดเร็ว2. ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้พอเพียง3. ช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยของประชาชนเพิ่มขึ้น4. สิ่งแวดล้อมไม่เป็นมลพิษ	
ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นกับภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจ	มีความสอดคล้องกัน	

สรุปผลรายงาน



ส่วนที่ 2: การติดตามการถ่ายโอนภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจ

มีการถ่ายโอนภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจหรือไม่

1. ฌ

ส่วนที่ 1 คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

1. มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
2. มีการจัดประชุมคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
3. มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
4. มีการจัดตั้งคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
5. มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
6. มีคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและประชาคมท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

- | |
|------|
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |

ส่วนที่ 2 การจัดทำแผนการพัฒนาท้องถิ่น

7. มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูล
8. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน
9. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น (SWOT) เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น
10. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับศักยภาพท้องถิ่น
11. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด
12. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
13. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น
14. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา
15. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด.
16. มีการอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
17. มีการจัดทำบัญชีกลุ่มโครงการในแผนยุทธศาสตร์
18. มีการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

- | |
|------|
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |
| 1. ฌ |



รายงานการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 71

ID: 2/2/11/1

ส่วนที่ 3: การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และโครงการ

ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3	
ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคมนาคม					
จำนวนโครงการ:	5 โครงการ	จำนวนโครงการ:	3 โครงการ	จำนวนโครงการ:	3 โครงการ
ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ
1. โครงการก่อสร้างถนน	500000	โครงการก่อสร้างสะพาน	200000	โครงการติดตั้งสัญญาณไฟ	150000
2. โครงการก่อสร้างท่อระบาย	300000	โครงการปรับปรุงถนน	130000	โครงการก่อสร้างทางเท้า	100000
3. โครงการปรับปรุงท่อระบาย	120000	โครงการซ่อมแซมทางเท้า	15000	โครงการขยายผิวจราจร	80000
4. โครงการขยายผิวจราจร	100000		0		0
5. โครงการก่อสร้างทางเท้า	300000		0		0
รวม:	1320000	รวม:	345000	รวม:	330000
ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ					
จำนวนโครงการ:	3 โครงการ	จำนวนโครงการ:	2 โครงการ	จำนวนโครงการ:	2 โครงการ
ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ
1. โครงการฝึกอบรมอาชีพ	50000	โครงการฝึกอบรมอาชีพ	60000	โครงการจัดหาอาชีพเสริม	55000
2. โครงการจัดตั้งตลาดกลาง	30000	โครงการจัดหาอาชีพ	30000	โครงการขยายตลาดจำหน่าย	30000
3. โครงการจัดหาอาชีพ	24000		0		0
4.	0		0		0
5.	0		0		0
รวม:	104000	รวม:	90000	รวม:	85000
ยุทธศาสตร์ที่ 3: ยุทธศาสตร์พัฒนาสิ่งแวดล้อม					
จำนวนโครงการ:	2 โครงการ	จำนวนโครงการ:	1 โครงการ	จำนวนโครงการ:	1 โครงการ
ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ
1. โครงการรณรงค์และประชาสัมพันธ์	40000	โครงการก่อสร้างระบบรวบรวม	25000	โครงการจัดซื้อรถขยะ	925000
2. โครงการฝึกอบรมอาสาสมัคร	30000		0		0
3.	0		0		0
4.	0		0		0
5.	0		0		0
รวม:	70000	รวม:	25000	รวม:	925000
ยุทธศาสตร์ที่ 4:					
จำนวนโครงการ:	โครงการ	จำนวนโครงการ:	โครงการ	จำนวนโครงการ:	โครงการ
ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ	ชื่อโครงการ	งบประมาณ
1.	0		0		0
2.	0		0		0
3.	0		0		0
4.	0		0		0
5.	0		0		0
รวม:	0	รวม:	0	รวม:	0



รายงานการติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

172

รหัส: 2/2/11/1

จังหวัด: ปราจีนบุรี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ระดับเทศบาล

ชื่อ: เทศบาลตำบลประจันตคาม

ช่วงเวลา: ไตรมาสที่ 1 (ตุลาคม-ธันวาคม)

วิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่น: การคมนาคมสะดวก เศรษฐกิจดี มีความรู้ทันสมัย สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ

พันธกิจ

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาเส้นทางคมนาคมทางบก และทางน้ำ
2. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน
3. ส่งเสริมการศึกษา
4. กำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

1. การคมนาคมทั้งทางบกและทางน้ำมีความสะดวก รวดเร็ว
2. ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้พอเพียง
3. ช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยของประชาชนเพิ่มขึ้น
4. สิ่งแวดล้อมไม่เป็นมลพิษ

มีความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นกับภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจ โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการคมนาคม
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม

ไม่มีการถ่ายโอนภารกิจตามแผนการกระจายอำนาจ เนื่องจากไม่มีการดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ไม่มีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
3. ไม่มีการจัดประชุมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
5. ไม่มีการจัดประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
7. ไม่มีการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่นมาจัดทำฐานข้อมูล
10. ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับศักยภาพท้องถิ่น
11. ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด
14. ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา
17. ไม่มีการจัดทำบัญชีกลุ่มโครงการในแผนยุทธศาสตร์
18. ไม่มีการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์



รายงานการติดตามและประเมินผลการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส: 2/2/11/1

จังหวัด: ปราจีนบุรี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ระดับเทศบาล

ชื่อ: เทศบาลตำบลประจันตคาม

รายงานจำนวนโครงการและการจัดสรรงบประมาณจำแนกตามยุทธศาสตร์ท้องถิ่น

ปีที่ 1 งบประมาณรวม 1,494,000 บาท จำนวนโครงการรวม 10 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคนนาคม

งบประมาณรวม: 1,320,000บาท จำนวนโครงการ: 5 โครงการ

โครงการที่ 1	โครงการก่อสร้างถนน	งบประมาณ	500,000 บาท
โครงการที่ 2	โครงการก่อสร้างท่อระบายน้ำ	งบประมาณ	300,000 บาท
โครงการที่ 3	โครงการปรับปรุงท่อระบายน้ำ	งบประมาณ	120,000 บาท
โครงการที่ 4	โครงการขยายผิวจราจร	งบประมาณ	100,000 บาท
โครงการที่ 5	โครงการก่อสร้างทางเท้า	งบประมาณ	300,000 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

งบประมาณรวม: 104,000บาท จำนวนโครงการ: 3 โครงการ

โครงการที่ 1	โครงการฝึกอบรมอาชีพ	งบประมาณ	50,000 บาท
โครงการที่ 2	โครงการจัดตั้งตลาดกลาง	งบประมาณ	30,000 บาท
โครงการที่ 3	โครงการจัดหาอาชีพ	งบประมาณ	24,000 บาท
โครงการที่ 4		งบประมาณ	0 บาท
โครงการที่ 5		งบประมาณ	0 บาท

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์พัฒนาต้นสนสิ่งแวดล้อม

งบประมาณรวม: 70,000 บาท จำนวนโครงการ: 2 โครงการ

โครงการที่ 1	โครงการรณรงค์และประชาสัมพันธ์	งบประมาณ	40,000 บาท
โครงการที่ 2	โครงการฝึกอบรมอาสาสมัครด้านดี	งบประมาณ	30,000 บาท
โครงการที่ 3		งบประมาณ	0 บาท
โครงการที่ 4		งบประมาณ	0 บาท
โครงการที่ 5		งบประมาณ	0 บาท

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, คู่มือปฏิบัติงาน เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วน
จังหวัด เทศบาล และเมืองพัทยา (พ.ศ. 2544) .

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและ
ประสานแผนพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2546), 2546.

ธงชัย สันติวงศ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, กทม. : ไทยวัฒนาพานิช, 2532.

พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543.

พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537.

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540.

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ, กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุวิมล ติรกานนท์, การประเมินโครงการ: แนวทางสู่การปฏิบัติ, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ภาษาอังกฤษ

Rothman , **Social R&D : Research and Development in the Human Services** , 1980

Coralic Bryant and Louise G. White, **Managing Development in the Third World**, Bouldu,
ColoradoWestview, 1982.

Gopal K. Kanji and Patrícia Moura E Sá, **Kanji's Business Scorecard**, Total Quality Management, Vol. 13, No. 1, 2002.

Jim Blythe and Yolanda Gil, **A Problem-Solving Method for Plan Evaluation and Critiquing**, cited in www.isi.edu/~blythe/papers/psm.html.

National AIDS Councils, **Monitoring and Evaluation Operation Manual**, The World Bank (English original, August 2002)

Peter Kueng, **Process Performance Measurement System: a tool to support process-based Organizations**, Total Quality Management, Vol. 11, No. 1, 2000.

Stephen P. Robbins, **The Administrative Process**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1976.

The World Bank, **Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches**, 2002.

USAID Center for Development Information and Evaluation, **TIPS: Performance Monitoring and Evaluation**, 2000.

