

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ :
กรณีศึกษา สำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นางชนิษฐา ถมยาแก้ว

ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สังกัด กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง
สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๐
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. ชื่อเรื่อง การผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษา สำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร

๒. หลักการและเหตุผล

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล มีหน้าที่ในการตรวจติดตามและประเมินผลแผนการปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ในมิติที่ ๑ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ซึ่งหน่วยงานสังกัด กรุงเทพมหานคร ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยใช้กรอบและแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงานจากแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕) นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี โดยได้กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และโครงการ/กิจกรรม เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการทำงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการนำข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานมาวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งกองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงิน และการคลัง เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ได้รับมอบหมายให้ตรวจติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ดังนั้นการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร จะต้องเน้นคุณภาพโดยต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานให้เห็นถึงภาพความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม ที่ส่งผลในการขับเคลื่อนแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี แผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร อยู่ในด้านที่ ๙ เมืองที่มีระบบบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของประชาชน เป้าประสงค์ที่ ๙.๔.๗ นำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้ภายในปี ๒๕๖๕ ประกอบด้วย ๒ มาตรการ ดังนี้

๑. มาตรการที่ ๙.๔.๗.๑ ให้ความรู้เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร

๒. มาตรการที่ ๙.๔.๗.๒ ตั้งคณะกรรมการ/อนุกรรมการเพื่อการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

จากการติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานครที่ผ่านมา พบว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณ กรุงเทพมหานคร ได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม ไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เป้าประสงค์ กลยุทธ์ หรือมาตรการ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี ส่งผลให้การขับเคลื่อนของ

แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่สามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานครประจำปีได้

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจัยด้านบุคลากรที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน โดยเฉพาะบุคลากรซึ่งไม่ได้อยู่ในสายงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ต้องเกี่ยวข้องกับการวางแผนในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ตนเองรับผิดชอบและการเป็นผู้นำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากแผนปฏิบัติการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสามารถนำไปวิเคราะห์ผลการดำเนินการตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานคร และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และสมบูรณ์

ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี แผนปฏิบัติการราชการกรุงเทพมหานครประจำปี และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลที่ได้จากแผนปฏิบัติการของหน่วยงานไปวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามประเมินผลตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ต่อไป

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้การบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานครในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓.๓ เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานครประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป้าหมาย

๔.๑ ตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

๔.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานครประจำปี

๔.๓ ติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดย การเข้าไปนิเทศงาน ให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

การดำเนินการศึกษาหาแนวทางการผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา การติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้ใช้ความรู้ แนวคิด และทฤษฎีในการบริหาร ดังนี้

๕.๑ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

๕.๑.๑ การจัดทำแผนกลยุทธ์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) <https://www.gotoknow.org/posts/512160> ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก ๓ ประการ คือ

๑. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
๒. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
๓. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

๕.๑.๒ กระบวนการวางแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน

กระบวนการวางแผน ประกอบด้วย ๓ กระบวนการ คือ

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation)
๓. การติดตามและประเมินผลแผน (Monitor and Evaluation)

ซึ่งแต่ละกระบวนการวางแผนมีขั้นตอนการจัดทำแผน ดังนี้

การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้า (SWOT Analysis) พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย (KPI and Target Value) กลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

การนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ประกอบด้วย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ

การติดตามและประเมินผลแผน (Monitor and Evaluation) ประกอบด้วย ผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย) และการตัดสินใจ

๕.๑.๓ วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT analysis)

- จุดแข็ง (Strength-S)
- จุดอ่อน (Weakness-W)
- โอกาส (Opportunity-O)
- อุปสรรค (Threat-T)

จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบ ข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่างๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเป็นอุปสรรคขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัยด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) และจุดอ่อน (Weakness-W) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค (Threat-T) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ผลการวิเคราะห์ SWOT

S-Strengths	W-Weakness
<p>๑. เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) แผนปฏิบัตินโยบายกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. กรุงเทพมหานคร มีแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) แผนปฏิบัตินโยบายกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีของหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร</p>	<p>๑. ผลการนำแผนไปสู่การปฏิบัติของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสำนักงบประมาณฯ ได้จัดทำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี ไม่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการดำเนินงานตามแผนปฏิบัตินโยบายกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐</p> <p>๒. เจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณกรุงเทพมหานครยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี</p>
O-Opportunities	T-Threats
<p>๑. ผู้บริหารและฝ่ายการเมืองให้ความสำคัญกับการวางแผนเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนากรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. ความถดถอยทางเศรษฐกิจทำให้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณซึ่งทำให้การวางแผนเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของภาครัฐ</p> <p>๓. ระบบเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย ทำให้มีเครื่องมือในการทำงานและประสานงานที่มากขึ้น</p>	<p>มีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัตินโยบาย และนโยบายผู้บริหารทำให้การจัดทำแผนของหน่วยงานล่าช้า</p>

๕.๒ ความรู้เกี่ยวกับ PDCA (<http://th.wikipedia.org/wiki/PDCA>) คือ วงจรที่พัฒนามาจากวงจรที่คิดค้นโดย วอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ต (Walter Shewhart) ผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรมและต่อมาวงจรนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันมากขึ้นเมื่อ เอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) ปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพเผยแพร่ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานของพนักงานภายในโรงงานให้ดียิ่งขึ้น และช่วยค้นหาปัญหาอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนการผลิตโดยพนักงานเอง จนวงจรนี้เป็นที่รู้จักกันในอีกชื่อว่า “วงจรเดมมิ่ง” ต่อมาพบว่า แนวคิดในการใช้วงจร PDCA นั้น

สามารถนำมาใช้ได้กับทุกกิจกรรม จึงทำให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมากขึ้นทั่วโลก PDCA เป็นอักษรนำของศัพท์ภาษาอังกฤษ ๔ คำ คือ

- P : Plan = วางแผน
 D : Do = ปฏิบัติตามแผน
 C : Check = ตรวจสอบ / ประเมินผลและนำผลประเมินมาวิเคราะห์
 A : Action = ปรับปรุงแก้ไขดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

Plan (วางแผน) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมถึงการกำหนดหัวข้อที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน อาจประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน Plan การจัดอันดับความสำคัญของ เป้าหมาย กำหนดการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน กำหนดผู้รับผิดชอบหรือผู้ดำเนินการและกำหนดงบประมาณที่จะใช้ การเขียนแผนดังกล่าวอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของลักษณะ การดำเนินงาน การวางแผนยังช่วยให้เราสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้

ฉะนั้น P เราจะต้องมีแผน

๑. วัตถุประสงค์เหมาะสม และสอดคล้องกับแผนของคณะ/พันธกิจหรือไม่
๒. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือไม่ (รายบุคคล/คณะบุคคล)
๓. ระยะเวลาดำเนินการที่กำหนดไว้เหมาะสมหรือไม่
๔. งบประมาณที่กำหนดเหมาะสมหรือไม่
๕. มีการเสนอเพื่อขออนุมัติก่อนดำเนินการหรือไม่

Do (ปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การดำเนินการตามแผน อาจประกอบด้วย การมีโครงสร้างรองรับ การดำเนินการ เช่น คณะกรรมการหรือหน่วยงานของคณะ ซึ่งคณะเราก็มีการจัดตั้งไว้อยู่แล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ ดำเนินการ

D เราต้องมีผลการดำเนินการตามแผน

๑. มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการหรือไม่
๒. มีผู้รับผิดชอบดำเนินการได้ตามกำหนดไว้หรือไม่
๓. มีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงไร
๔. สามารถดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนดได้หรือไม่
๕. สามารถดำเนินการได้ตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

Check (ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน) หมายถึง การประเมินแผน อาจประกอบด้วย การประเมินโครงสร้างที่รองรับ การดำเนินการ การประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน และการประเมินผลของการดำเนินงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยในการประเมินดังกล่าวสามารถ ทำได้เอง โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบแผนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นลักษณะของการประเมินตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการอีกชุดมาประเมินแผน หรือไม่จำเป็นต้องคิดเครื่องมือหรือแบบประเมินที่ยุ่งยากซับซ้อน

C เราต้องมีการประเมินการดำเนินการ

๑. ได้มีการกำหนดวิธี/รูปแบบการประเมินหรือไม่
๒. มีรูปแบบของการประเมินเหมาะสมหรือไม่
๓. ผลของการประเมินตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่
๔. ปัญหา/จุดอ่อนที่พบในการดำเนินการมีหรือไม่
๕. ข้อดี/จุดแข็ง ของการดำเนินการมีหรือไม่

Act (ปรับปรุงแก้ไข) หมายถึง การนำผลการประเมินมาพัฒนาแผน อาจประกอบด้วย การนำผลการ ประเมินมาวิเคราะห์ว่ามีโครงสร้าง หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ควร ปรับปรุงหรือ พัฒนาสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้นไปอีก และสังเคราะห์รูปแบบ การดำเนินการใหม่ที่เหมาะสม สำหรับการ ดำเนินการในปีต่อไป

A เราต้องมีการปรับปรุงตามผลการประเมิน

๑. มีการระดมสมองเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา/จุดอ่อนที่ค้นพบ
๒. มีการระดมสมองเพื่อหาทางเสริมข้อดี/จุดแข็งเพิ่มขึ้น
๓. มีการนำผลที่ได้จากการระดมสมอง เสนอคณะกรรมการประกันคุณภาพของ คณะเพื่อพิจารณาสำหรับใช้วางแผนครั้งต่อไป
๔. กำหนดกลยุทธ์ในการจัดทำแผนครั้งต่อไป
๕. กำหนดผู้รับผิดชอบไปดำเนินการจัดทำแผนครั้งต่อไป

๕.๓ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายการบริหารราชการและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร การจัดทำ แผน ปฏิบัติราชการของหน่วยงาน บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบ แนวทางของการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ซึ่งนำแนวทางมาจากแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๗๕ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะ ที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐) แผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ และนโยบาย การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรมเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย เป้าประสงค์ กลยุทธ์หรือมาตรการ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานครประจำปี ส่งผลให้การขับเคลื่อนของแผนปฏิบัติ ราชการกรุงเทพมหานคร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำข้อมูลไป วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานครอีกด้วย

๖. กรอบแนวทางการดำเนินและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ควรดำเนินการ เกี่ยวกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้แก่ บุคลากรของสำนักงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

การใช้ PDCA และการ วิเคราะห์ SWOT ในการจัดทำแผน นโยบายการบริหารราชการและแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ดังนี้

๑.๑ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล โดยกองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ การเงินและการคลัง ดำเนินการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ PDCA และการวิเคราะห์ SWOT ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี และนโยบายการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

๑.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี จะต้องใช้กรอบแนวทางของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี ระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐ และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด กลยุทธ์ มาตรการ และโครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

๒. จัดอบรมนักวิเคราะห์นโยบายและแผน และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยการให้คำแนะนำ เสนอแนะ ร่วมเป็นคณะทำงาน เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้เป็นข้อมูลนำไปวิเคราะห์ติดตามประเมินผลตามยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนากรุงเทพมหานครต่อไป

การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงบประมาณ ซึ่งเป็นคำสั่งที่สำนักงบประมาณ จัดทำขึ้น ประกอบด้วย

๑. ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ	ประธานคณะทำงาน
๒. รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ	รองประธานคณะทำงาน
๓. ผู้แทนจากสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล	คณะทำงาน
๔. ผู้อำนวยการกองวิชาการ	คณะทำงาน
๕. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์งบประมาณ ๑	คณะทำงาน
๖. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์งบประมาณ ๒	คณะทำงาน
๗. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์งบประมาณ ๓	คณะทำงาน
๘. ผู้อำนวยการกองวิเคราะห์งบประมาณ ๔	คณะทำงาน
๙. เลขานุการสำนักงบประมาณฯ	คณะทำงานและเลขานุการ
๑๐. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๑. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนของสำนักงบประมาณฯ	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. – ๑๖. ผู้แทนจากกองต่าง ๆ ในสำนักงบประมาณฯ (กองละ ๑ คน)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานฯ มีอำนาจหน้าที่

๑. ศึกษาและพิจารณาแนวทาง วิธีการ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงบประมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงความครบถ้วนของแผน โดยระบุรายละเอียดที่สำคัญ คือ

๑.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลการดำเนินงานหลัก มาตรการ และโครงการ/กิจกรรมที่เป็นงานยุทธศาสตร์หรืองานประจำพื้นฐาน

๑.๒ ภารกิจยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน มิติ เป้าประสงค์ และมาตรการที่เกี่ยวข้อง

๑.๓ ตัวชี้วัด นิยาม และค่าเป้าหมาย นิยามการเก็บข้อมูล วิธีการคำนวณ และขั้นตอนการดำเนินการโครงการเฉพาะงานเชิงยุทธศาสตร์

๒. ร่วมกันวิเคราะห์ พิจารณากำหนดทิศทางการพัฒนา และการจัดทำโครงการ/กิจกรรม เพื่อพัฒนาตามแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงบประมาณในรูปแบบที่ได้จัดทำไว้ ดังนี้

๒.๑ โครงการ/กิจกรรมต้องสอดคล้องกับข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพปัญหา เป้าประสงค์การพัฒนาและภารกิจของหน่วยงานต้องตอบสนองและส่งผลโดยตรงต่อตัวชี้วัด

๒.๒ ตัวชี้วัดต้องสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติการประจำปีของกรุงเทพมหานคร

๓. สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล ทำการนิเทศให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจติดตามประเมินผลแผน โดยจะทำการตรวจติดตามประเมินผลแผนเชิงรุก จำนวน ๔ ครั้ง พร้อมจัดทำระบบการติดตามประเมินผล (Daily Plans) ให้สมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจประเมินผลแผนของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

การดำเนินการการผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติ ใช้เวลาในการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอน/กิจกรรม	ปีงบประมาณ											
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
๑. แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำแผนของสำนักงานงบประมาณฯ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลเข้าร่วมคณะทำงานด้วย	↔											
๒. อบรมเชิงปฏิบัติการในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณฯ	↔											
๓. นิเทศให้คำปรึกษาแนะนำ บุคลากรในสำนักงานงบประมาณฯ เกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ จำนวน ๒ ครั้ง				↔			↔					
๔. ติดตามประเมินผลแผน จำนวน ๒ ครั้ง คือ ระยะเวลาครึ่งปีงบประมาณ และสิ้นปีงบประมาณ								↔				↔

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การผลักดันแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามประเมินผลแผน
<p>เป้าหมาย</p> <p>๑. ตั้งคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรสำนักงานงบประมาณเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี</p> <p>๓. ติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร โดยการเข้าไปนิเทศงานให้กับบุคลากรของสำนักงานงบประมาณ กรุงเทพมหานคร</p>	<p>ผลผลิต (Output)</p> <p>๑. จำนวนคณะทำงาน ๑ คณะ</p> <p>๒. จำนวนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานงบประมาณฯ (ไม่น้อยกว่า ๑๐๐ คน)</p> <p>๓. จำนวนครั้งของการติดตามประเมินผล โดยการนิเทศงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ จำนวน ๒ ครั้ง และติดตามประเมินผลแผน จำนวน ๒ ครั้ง</p>	<p>รายงานการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี</p> <p>จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ</p> <p>นิเทศงาน พร้อมทั้งตรวจติดตามและประเมินผลแผนในระยะเวลาครึ่งปีและสิ้นปีงบประมาณ ตามคณะกรรมการตรวจติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน กรุงเทพมหานคร</p>

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือในการติดตามประเมินผลแผน
<p>วัตถุประสงค์</p> <p>๑. เพื่อให้การบริหารงบประมาณของกรุงเทพมหานครในภาพรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร ได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>๓. เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานคร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปีอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ผลลัพธ์ (Outcome)</p> <p>๑. ร้อยละ ๙๐ ของการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร</p> <p>๒. ร้อยละ ๙๐ ของแผนมีข้อมูลตัวชี้วัดที่สนับสนุนกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกรุงเทพมหานคร และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานครประจำปี</p> <p>๓. ร้อยละ ๙๕ ของบุคลากรของสำนักงานงบประมาณกรุงเทพมหานครมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพิ่มขึ้น</p>	<p>รายงานการติดตามการจัดสรรงบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา</p> <p>รายงานผลการตรวจสอบแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานงบประมาณฯ</p> <p>แบบทดสอบก่อนและหลังการอบรม</p>

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. ควรนำแนวทางเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานไปขยายผลเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการหน่วยงานอื่นของกรุงเทพมหานคร ต่อไป

๒. ควรมีการฝึกอบรมและให้ความรู้ความเข้าใจในการติดตามประเมินผลแก่เจ้าหน้าที่ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล เพื่อให้สามารถดำเนินการติดตามประเมินผลแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับในกรณีศึกษา

.....