

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยในครั้งนี้ คณะผู้ประเมินผลให้ความสำคัญต่อการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล โดยคณะผู้ประเมินผลมีวิธีการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) การวิเคราะห์แยกแยะเนื้อหาสาระ (Content Analysis) และ (๒) การวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทั้งแบบที่เป็นโครงสร้าง (Structured Interview) และไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured Interview) ซึ่งคณะผู้ประเมินผลได้แบ่งกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ใน ๕ ระดับของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมทั้งสิ้น ๑๑๖ ตัวอย่าง ได้แก่ (๑) กลุ่มผู้บริหารรวม ๑๔ ตัวอย่าง ประกอบด้วย ระดับผู้อำนวยการสำนักในส่วนกลาง จำนวน ๕ ตัวอย่าง (ผู้อำนวยการสำนักป้องกันรักษาป่าและควบคุมไฟป่า ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการปลูกป่า ผู้อำนวยการสำนักจัดการป่าชุมชน ผู้อำนวยการสำนักจัดการที่ดินป่าไม้ และผู้อำนวยการสำนักโครงการพระราชดำริและกิจการพิเศษ) และระดับผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ในส่วนภูมิภาค จำนวน ๙ ตัวอย่าง และ (๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานรวม ๑๐๒ ตัวอย่าง ประกอบด้วย ระดับผู้อำนวยการส่วน (ส่วนภูมิภาค) จำนวน ๓๓ ตัวอย่าง ระดับหัวหน้าโครงการ/กิจกรรม จำนวน ๓๕ ตัวอย่าง และระดับผู้ปฏิบัติงานย่อย/ผู้นำชุมชน จำนวน ๓๔ ตัวอย่าง โดยผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการ/กิจกรรมตามตัวชี้วัดที่สำคัญของกรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ทั้งนี้ คณะผู้ประเมินผลเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ Dimensional Technique ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ

คณะผู้ประเมินผลได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลตามเป้าหมายกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๕ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมป่าไม้ เฉพาะโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ รวมทั้งสิ้น ๑๐ โครงการ/กิจกรรม ได้แก่ (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ : พื้นที่ป่าไม้ได้รับการรักษา ๓๙.๗๘ ล้านไร่ ประกอบด้วย ๑ โครงการ/กิจกรรม คือ กิจกรรมป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ จำนวน ๓๙.๗๘ ล้านไร่ (๒) ตัวชี้วัดที่ ๒ : พื้นที่ป่าไม้ที่ทวงคืนได้ ๑๐๐,๐๐๐ ไร่ ประกอบด้วย ๑ โครงการ/กิจกรรม คือ กิจกรรมพัฒนาศักยภาพการป้องกันรักษาป่า จำนวน ๑๐๐,๐๐๐ ไร่ (๓) ตัวชี้วัดที่ ๓ : พื้นที่ป่าไม้เพิ่มขึ้น ๓๕.๗๙๐ ไร่ ประกอบด้วย ๕ โครงการ/กิจกรรม คือ กิจกรรมโครงการฟื้นฟูระบบนิเวศในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ จำนวน ๑๐,๐๐๐ ไร่ กิจกรรมปลูกป่าในพื้นที่โครงการฟื้นฟูป่าตามมาตรา ๒๕ พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๐๗ และพื้นที่ที่ถูกบุกรุก จำนวน ๑๐,๐๐๐ ไร่ กิจกรรมโครงการสร้างป่าสร้างรายได้ จำนวน ๑๓,๕๙๐ ไร่ กิจกรรมโครงการพัฒนาป่าไม้อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (ปลูกไม้ใช้สอย) จำนวน ๒,๐๐๐ ไร่ และโครงการป่าเศรษฐกิจชุมชน จำนวน ๒๐๐ ไร่ (๔) ตัวชี้วัด



ที่ ๔ : ส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ ๑๐,๐๐๐ ไร่ ประกอบด้วย ๑ โครงการ/กิจกรรม คือ กิจกรรมโครงการส่งเสริมการปลูกต้นไม้เพื่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ระยะที่ ๒ จำนวน ๑๐,๐๐๐ ไร่ และ (๕) ตัวชี้วัดที่ ๕ : จัดหาที่ดินให้ผู้ยากไร้ ๒๙๙,๒๔๘ ไร่ ประกอบด้วย ๒ โครงการ/กิจกรรม คือ โครงการสำรวจ ตรวจสอบ จัดทำข้อมูลที่ดินและแผนที่ขอบเขตที่ดินในพื้นที่ป่าไม้ถาวร จำนวน ๑๙๘,๘๐๒ ไร่ และโครงการสำรวจ ตรวจสอบ จัดทำข้อมูลที่ดินและแผนที่ขอบเขตที่ดินในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ และการบริการด้านการอนุญาตในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ จำนวน ๑๐๐,๔๔๖ ไร่

คณะผู้ประเมินผลได้ดำเนินการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์ของกรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ จำนวน ๕ ตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กรมป่าไม้ สามารถสรุปผลการประเมินผลลัพธ์ได้ ๒ กลุ่ม คือ (๑) ตัวชี้วัดที่ ๑ ๒ ๓ และ ๔ ได้ ๒.๖๗ คะแนน (จากคะแนนเต็ม ๓.๐๐ คะแนน) ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจาก ผลลัพธ์ตามรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้ ๒.๐๐ คะแนน (จากคะแนนเต็ม ๓.๐๐ คะแนน) และ (๒) ตัวชี้วัดที่ ๕ ได้ ๒.๕๐ คะแนน (จากคะแนนเต็ม ๓.๐๐ คะแนน) ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับผลลัพธ์อยู่ในระดับดีมาก เนื่องจาก ผลลัพธ์ตามรายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ โครงการสำรวจ ตรวจสอบ จัดทำข้อมูลที่ดินและแผนที่ขอบเขตที่ดินในพื้นที่ป่าไม้ถาวร ได้ ๒.๐๐ คะแนน และโครงการสำรวจ ตรวจสอบ จัดทำข้อมูลที่ดินและแผนที่ขอบเขตที่ดินในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ และการบริการด้านการอนุญาตในพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ได้ ๑.๐๐ คะแนน (จากคะแนนเต็ม ๓.๐๐ คะแนน) ดังนั้น จากการประเมินระดับผลสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวมของกรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๒.๖๔ คะแนน ซึ่งอยู่ในช่วงคะแนน ๒.๒๖ - ๓.๐๐ คะแนน แสดงถึงผลการประเมินระดับผลสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวมของกรมป่าไม้อยู่ในระดับดีมาก

ผลการประเมินปัจจัยความสำเร็จ/ล้มเหลวจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย (๑) ปัจจัยด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน (๒) ปัจจัยด้านการจัดสรรทรัพยากร (ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะ ด้านการกำกับดูแล และด้านระยะเวลาดำเนินโครงการ/กิจกรรม) (๓) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บังคับการ/ผู้บริหาร (ระดับผู้นำองค์กร (อธิบดี) ระดับผู้อำนวยการสำนัก (ส่วนกลาง) ระดับผู้อำนวยการสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ ระดับผู้อำนวยการส่วน (ส่วนภูมิภาค) และระดับหัวหน้าโครงการ/กิจกรรม) (๔) ปัจจัยด้านการสนับสนุนนโยบาย (๕) ปัจจัยด้านความชัดเจนของนโยบาย (๖) ปัจจัยด้านความต่อเนื่องของนโยบาย (๗) ปัจจัยด้านการจัดกิจกรรมตามลำดับอย่างเหมาะสม (๘) ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานกันอย่างเต็มที่ (๙) ปัจจัยด้านการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มแข็ง (๑๐) ปัจจัยด้านความทันสมัยและความถูกต้องของข้อมูล (๑๑) ปัจจัยด้านสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติ (๑๒) ปัจจัยด้านความร่วมมือภายในหน่วยงาน (๑๓) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เอื้ออำนวย

ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (๑๔) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และ (๑๕) ปัจจัยด้านความซ้ำซ้อนในการบริหารงาน ซึ่งผลการประเมินมีความแตกต่างกันตามการนำแต่ละโครงการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ

จากผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ของกรมป่าไม้ ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานข้างต้น คณะผู้ประเมินผลสามารถสรุปผลการรับรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ในภาพรวมว่า ผู้นำองค์กร และผู้บริหารของกรมป่าไม้ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับการติดตามและประเมินผล ตามแผนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของกรมป่าไม้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดทำแผนปฏิบัติงาน/แผนยุทธศาสตร์ของกรมป่าไม้ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารทางตรงของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานในภาพรวมระดับกรมให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมป่าไม้ ยังมีการสร้างความรู้ความเข้าใจและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ไม่เพียงพอจากระดับนโยบาย สู่ระดับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับให้สามารถรับรู้และเข้าใจได้ หากไม่ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในทันที จะทำให้การดำเนินงานในภาพรวมของกรมป่าไม้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในแผนระยะสั้น และระยะยาวได้

การนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงพบปัญหาอุปสรรคหลายประการ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามการนำแต่ละโครงการ/กิจกรรมไปปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแตกต่างกันไปตามลักษณะภูมิสารสนเทศ อาทิ ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ปัญหาด้านการดำเนินงานและบุคลากร ปัญหาด้านความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แนวทางการจัดซื้อจัดจ้างของบางโครงการไม่ชัดเจน หน่วยป้องกันรักษาป่าหลายหน่วยไม่มีไฟฟ้าใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่เพียงพอและขาดผู้มีทักษะความรู้ความสามารถด้านต่างๆ งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ โดยเฉพาะงบดำเนินงาน ปัญหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ รถยนต์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและงบประมาณที่ใช้สำหรับซ่อมบำรุงยานพาหนะไม่เพียงพอ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การทำงานแบบบูรณาการกับหน่วยงานอื่น อาจทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ความไม่ชัดเจนและความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเพื่อใช้ในการบำรุงป่าขาดความต่อเนื่องและไม่เพียงพอ การดำเนินงานบางโครงการขาดสำนักงานถาวร เป็นต้น ทั้งนี้หลายปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระดับนโยบายโดยผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารของกรมป่าไม้ในส่วนกลาง สำนักส่วนภูมิภาคไม่สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้

ภายหลังจากการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้ตรวจราชการกรมป่าไม้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ไว้หลายประเด็น อาทิ เจ้าหน้าที่ควรได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐาน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม



องค์การการฝึกเจ้าหน้าที่ที่เป็นครูเฉพาะทางของกรมป่าไม้ การพัฒนาระบบที่สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลได้ การปรับปรุงโครงสร้างกรอบอัตรากำลังและโครงสร้างตำแหน่งของกรมป่าไม้ใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและปริมาณงานของแต่ละส่วน การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจและการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดนโยบายและแนวทาง ในการรับมือกับอัตรากำลังของบุคลากรที่จะต้องเกษียณอายุราชการจำนวนมากในอีก ๕ ปีข้างหน้า (ภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๔) การจัดสรรตำแหน่งนิติกร ทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการ ให้ปฏิบัติงานในสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ การอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและความรู้ ความสามารถด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication) อย่างเข้มข้น การสนับสนุนการวิจัยที่สอดคล้องกับยุคกรมป่าไม้ ๔.๐ การปรับปรุงการสื่อสารเกี่ยวกับทิศทางของ กรมป่าไม้ การจัดสรรงบประมาณซ่อมแซมบำรุงรักษารถยนต์และบ้านพัก ความล่าช้าในการจัดส่ง แผนและงบประมาณของสำนักส่วนกลางเจ้าของโครงการ/กิจกรรม ความชัดเจนและความต่อเนื่อง ในเรื่องของการจ้างพนักงานจ้างเหมา (TOR) การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับการเพาะพันธุ์กล้าไม้ อย่างน้อย ๒ ปีขึ้นไป ความชัดเจนในนิยามคำว่า “นายทุน” และ “ผู้ยากไร้” เป็นต้น