

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ  
22-CL-15-GE-WSP-A:  
Workshop on Performance Management Systems and Productivity of the Public Sector  
ระหว่างวันที่ 24-26 สิงหาคม 2565  
Zoom Meeting

จัดทำโดย พิชญา ภูจินดา  
เจ้าหน้าที่บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.  
วันที่ 24-26 สิงหาคม 2565

**ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ**

**1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ**

หลักสูตรนี้มีเป้าหมายเพื่อศึกษาระบบการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน แนวคิดหรือเครื่องมือที่ใช้ในปัจจุบันของหน่วยงานภาครัฐในประเทศสมาชิก APO

**1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย**

**Performance Management & Productivity in the Public Sector**

**Dr. Noore Alam Siddiquee**

**College of Business, Government and Law, Flinders University, Australia**

แนวคิดการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐไม่ใช่แนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ แต่เริ่มมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากบริบทสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มประชากรที่เข้าสู่วันทำงาน ความต้องการที่เปลี่ยนไปของประชาชน โลกาภิวัตน์ เป็นต้น ซึ่งในการพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้จะเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นว่าภาครัฐสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปได้ มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ แนวทางในการที่จะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นมีหลายแนวคิดด้วยกัน Dr. Noore ได้ยกตัวอย่างของประเทศออสเตรเลียเลยว่ามี การส่งเสริมผ่านการกำหนดงบประมาณ เช่น พยายามส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐลดการใช้งบประมาณลง เป็นต้น

ในหัวข้อการบรรยาย เรื่อง **Performance Management: Organizational- and Individual-level Evaluation** โดย **Dr. Pan Suk Kim (College of Government and Business, Yonsei University, ROK)** กล่าวว่า แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐเกิดในช่วงปี 1980 – 1990 เนื่องจากหลายประเทศพบกับภาวะเศรษฐกิจทางการเงิน จึงต้องมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลงานภาครัฐ เพื่อให้ตอบสนองและเน้นความสำคัญของประชาชน รวมถึงมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หน่วยงานภาครัฐจึงหันมาพัฒนาแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เห็นได้จากประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการออก The Government Performance Results Act (GPRA) ในปี 1993 ที่มีการออกกฎหมายเฉพาะเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งส่งอิทธิพลต่อประเทศอื่นๆ ด้วย เช่น ประเทศออสเตรเลียและประเทศเกาหลีใต้ ที่ได้มีการประกาศเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานใน

ภาครัฐเป็นกฎหมาย/กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเช่นกัน ได้แก่ The Financial Management and Accountability Act (1997) และ The Basic Act on Government Performance Evaluation (2006) ตามลำดับ

ในส่วนของประเทศสหรัฐอเมริกา องค์ประกอบสำคัญที่บรรจุไว้ใน GRPA มี 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ต้องมีการทำแผนกลยุทธ์ 5 ปี มีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน
2. หน่วยงานต้องจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานรายปี ทุกปีงบประมาณ
3. หน่วยงานต้องจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานรายปี ทุกปีงบประมาณ

ทั้งนี้ ในปี 2010 มีการกำหนดเพิ่มเติมด้วยว่ารายงานต้องอยู่ในรูปแบบที่ machine-readable format เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและสามารถคิดคำนวณตัวเลขได้

Dr. Pan Suk Kim จึงได้ยกตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐในประเทศเกาหลีใต้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐนั้น จะมีการประเมินทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และองค์กรของรัฐอื่นๆ ด้วย (เช่น รัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ เช่น การไฟฟ้า การประปา เป็นต้น)

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐในประเทศเกาหลีใต้ แบ่งเป็น Organisational Level, Department Level และ Individual Level ซึ่ง Dr. Pan Suk Kim ได้ยกตัวอย่าง การประเมิน Organisational Level และ Individual Level ไว้ดังนี้

### Organisational Level

ในประเทศเกาหลีใต้เคยมีการกำหนดหน่วยงานที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า The Supreme Auditing Institute ซึ่งเป็นหน่วยงานดั้งเดิมที่เคยก่อตั้งไว้ และในปัจจุบันได้มีการปรับไปใช้แนวทางใหม่ คือ มีการออกกฎหมาย/กฎระเบียบพิเศษขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ คือ The Basic Act on Government Performance Evaluation (2006) ภายใต้กฎหมายนี้จะสามารถทำให้มีการประเมินภายใต้หน่วยงานหน่วยเดียวได้ เป็นการมองผลการปฏิบัติงานในองค์กรรวม ซึ่งจะคล้ายคลึงกับแนวทาง GPRA ของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งกฎหมายนี้กำหนดให้หน่วยงานต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ 5 ปี มีการกำหนดแผนการประเมิน และรายงานผลการประเมินรายปี เช่นเดียวกัน

นอกจากนั้น ยังมีการกำหนด Government Performance Evaluation Committee ซึ่งประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี หัวหน้ากระทรวง (3 คน) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆ (ประมาณ 10 คน) และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ คณะกรรมการนี้มีบทบาทสำคัญในการประเมินผลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการประเมินใน 3 ด้าน คือ

- 1) ประเมินตามพันธกิจ หน้าที่หลักของแต่ละหน่วยงาน เช่น กระทรวงศึกษาธิการ วัดผลเกี่ยวกับด้านการศึกษา เป็นต้น
- 2) Financial Performance
- 3) ประเมินด้านอื่นๆ เช่น การประเมินระดับบุคคล นวัตกรรม คุณภาพการบริการ (การประเมินด้านคุณภาพการบริการจะจัดทำโดยหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ)

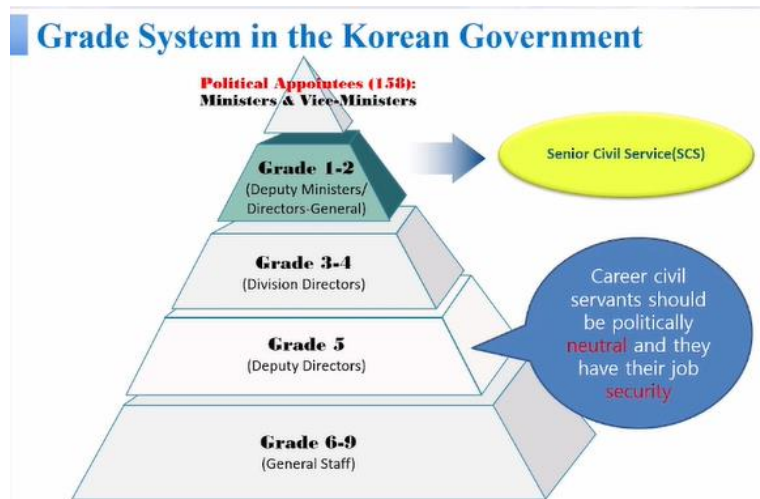
เมื่อมีการวัดผล/ประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะมีการรายงานผลการประเมินดังกล่าวด้วยและจะประกาศให้ประชาชนรับทราบและสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ผ่านช่องทางสาธารณะ (Official Website) โดยผลการประเมินของแต่ละหน่วยงานจะถูกกำหนดเป็นเกรด ได้แก่ A (Excellent), B (Average), C (Unsatisfied) สำหรับหน่วยงานที่ได้เกรด C อาจจะทำให้สร้างภาพลักษณ์ที่ไม่ได้กับประชาชนได้และทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง

ในส่วนของหน่วยงานที่ไม่ใช่หน่วยงานรัฐโดยตรง เช่น องค์กรอิสระหรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ อาจมีการประเมินผลในรูปแบบอื่นๆ แต่อยู่ภายใต้แนวทางของ Act on the Management of Public Institutions เช่นกัน ซึ่งจะมีผู้รับผิดชอบหลักคือ The Ministry of Economy and Finance & the Steering Committee of Public Institutions ข้อมูลของหน่วยงานที่ไม่ใช่ภาครัฐโดยตรงและผลการประเมินของหน่วยงานเหล่านี้ ก็จะมีการประกาศไว้บนเว็บไซต์ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายเช่นกัน ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความคล้ายคลึงกับหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือ มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายระยะยาว และต้องมีการจัดทำแผนและรายงานผลรายปี ในส่วนของทีมที่ประเมินจะเป็นผู้เชี่ยวชาญประมาณ 100 คน (อาจจะมาจากหน่วยงานรัฐ อาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นต้น) และรายงานผลการประเมินก็จะถูกประกาศให้รับทราบโดยสาธารณะ ในกรณีที่หน่วยงานได้รับผลการประเมินที่ไม่น่าพึงพอใจ อาจจะทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นถูกปลดได้

### Individual Level

ประเทศเกาหลีใต้มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินรายบุคคลไว้ชัดเจน ภายใต้ชื่อ Regulations on the Performance Evaluation of Public Officials เนื่องจากมองว่า Civil Service Law เป็นกฎหมายที่กล่าวถึงภาพการบริหารงานในมุมกว้างมากกว่า อาจไม่มีการกำหนดเรื่องการประเมินรายบุคคลเอาไว้ชัดเจนและเฉพาะทาง จึงเห็นว่าควรกำหนดกฎเกณฑ์ออกมาโดยเฉพาะเพื่อบังคับใช้

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐในประเทศเกาหลีใต้ จะมีการแบ่งเจ้าหน้าที่ออกเป็น 2 ระดับ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่แตกต่างกัน กล่าวคือ เกรด 4-9 หรือระดับบริหารงานจะถูกประเมินด้วยการทำ Performance Agreement ส่วน เจ้าหน้าที่เกรด 1-4 หรือระดับปฏิบัติงานจะถูกประเมินด้วยวิธีการประเมินแบบ Rating ทั่วไป นอกจากนี้ยังมีการเพิ่ม 360-degree และมีการให้ Feedback ประกอบด้วย



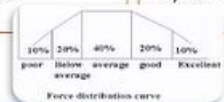
การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กรณีที่เป็นตำแหน่งระดับบริหารจะใช้วิธีการแบบ Performance agreement ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติงานจะถูกแปลงมาจากแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย พันธกิจใหญ่ของหน่วยงานนั้นๆ และวัดผลในเป้าหมายภาพใหญ่ ส่วนเจ้าหน้าที่ตำแหน่งระดับปฏิบัติงานจะเป็นการประเมินผลงานและให้คะแนนแบบทั่วไป โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการให้คะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ 1 คน จะต้องมีการประเมินตนเอง และถูกประเมินโดยหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลในการประเมินได้ ไม่ใช่ประเมินจากหัวหน้างานอย่างเดียวเท่านั้น (90-degree) อย่างไรก็ตามก็ดี ผลการประเมินภาพรวมจะแบบรูปแบบ Forced Ranking กำหนดสัดส่วนผู้ที่ได้รับเกรดระดับ Excellent 10% Good 20% Average 40% Below Average 20% และ Poor 10% เพื่อไม่ให้คะแนนเพ้อเกินไป

## Framework of Performance Agreement



## Individual-Level PM: Two Different Systems

Classification	Senior Civil Service (SCS)	Grade-3 & Grade-4	Grade-5 & below
System	Performance agreement		Work performance appraisal
Evaluation Factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual &amp; departmental achievement</li> <li>- Job performance quality &amp; ability</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Work achievement</li> <li>- Work ability</li> </ul>
Scope of Rank (S-A-B-C)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- G-3 &amp; G-4: 3 or more grades (lowest rating: selective)</li> <li>- SCS: 3 or more grades (lowest rating: essential &amp; forced)</li> </ul>		3 or more grades (S-A-B-C) (lowest rating assignment: selective)
Process	Strategic Planning → Interim Check → Final Evaluation		Same as left
Utilization	Reflected in portion of annual salary based on performance		<ul style="list-style-type: none"> <li>- List of candidates for promotion</li> <li>- Reflected in promotion and payment by results</li> </ul>



การประเมินระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ 1) Job Performance การปฏิบัติงานได้ตามกำหนด ความยากของงาน คุณภาพของงาน และ 2) Job-fulfilling abilities (Core Competency) ความสามารถในการวางแผน การสื่อสาร การร่วมมือ การคิดนวัตกรรม การเน้น stakeholder เป็นต้น ในส่วนของ Attitude ในอดีตเคยมีการประเมิน แต่เห็นว่าควรตัดปัจจัยนี้ออก เพราะเป็นการให้คะแนนมาจากความพึงเจกเกินไป ในส่วนของสมรรถนะ (Competency Assessment) จะมีการกำหนดสมรรถนะสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับและตำแหน่ง และมีการวัดผลสมรรถนะในการเลื่อนตำแหน่งด้วย เช่น เจ้าหน้าที่อาวุโสที่จะสามารถเลื่อนระดับเป็นระดับหัวหน้าได้ จะมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะไว้ และในกระบวนการสรรหาจะมีการประเมินสมรรถนะเหล่านั้น โดยกำหนดให้ผู้สมัครจำนวน 6 คน เข้าร่วมประเมินโดยการทำกิจกรรมและมีผู้ประเมิน 9 คน เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมที่ผู้สมัครแสดงออกมา ซึ่งการทดสอบนี้จะใช้เวลา 1 วัน

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำเป็นจะต้องมีการกำหนด Performance-related Pay ไว้ด้วย เจ้าหน้าที่ที่ได้รับเกรดการประเมินระดับใด ก็จะได้รับ การปรับเงินเดือนขึ้นตามสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน การกำหนดเช่นนี้ จะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะได้ reward ที่ดีไปด้วย ได้ Incentive เยอะกว่า ในส่วนของกลุ่มที่เป็น average ก็ควรให้ reward ที่ไม่แยเกินไปด้วย ด้วยมุมมองที่ว่า กลุ่มคนเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญในการทำงานเพื่อกระตุ้นให้ปฏิบัติงานดีขึ้น ส่วนคนที่ได้รับการประเมินเกรด C อาจสามารถพิจารณาให้ 0% ได้ ประเทศเกาหลีใต้ให้ความสำคัญกับแนวคิดที่ว่า ควร reward top performer ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมุ่งพัฒนา กลุ่ม average ไปด้วย

Appraisal Grade	Grade S	Grade A	Grade B	Grade C
Payment Scope	Top 20%	30%	40%	Bottom 10%
Performance Pay Rate	8~10% of annual salary	6%	3~4%	0%
	Champion	Mediocre		

ประเทศเกาหลีใต้ได้ถอดบทเรียนเรื่องการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของภาครัฐไว้ดังนี้

1. การผลักดันการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ด้วยดีต้องได้รับการสนับสนุนจาก Leader (หัวหน้าหน่วยงาน) อย่างไรก็ตามสามารถแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร เช่น ในประเทศเกาหลีประธานาธิบดีเป็นประมุขของประเทศ และมีความตั้งใจในการวัดผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงผลักดันให้เรื่องนี้ให้สำเร็จได้
2. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน ระดับบุคคล ต้องรับรู้และเข้าใจ เป้าหมายร่วมกัน
3. การประเมินผล/สิ่งที่ประเมิน ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และพันธกิจของหน่วยงาน
4. ตัวชี้วัดจะต้องสมเหตุสมผล ในขณะเดียวกันก็ต้องท้าทายและสามารถวัดได้จริง
5. ต้องมีการ feedback สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนา
6. ทำให้การวัดผลเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนปฏิบัติอย่างจริงจังและเข้าใจ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในการวัดผลก็สามารถเกิดขึ้นได้ เช่น
  1. Rater bias: ผู้ประเมินอาจมีการ stereotype ซึ่งอาจจะมาจากลักษณะส่วนบุคคลหรือข้อมูล
  2. Halo effect: ให้คะแนนสูงกับพนักงานทุกคน

3. Central tendency: ให้คะแนนปานกลางทุกคน
4. Leniency: ให้คะแนนสูงทุกคน
5. Strictness: ให้คะแนนต่ำทุกคน
6. Recency/Primary effect: ให้คะแนนตามเวลาที่รู้จัก

เพื่อป้องกันปัญหาเหล่านี้ต้องมีการอบรมและพัฒนาหัวหน้างานที่มีหน้าที่ในการประเมินลูกน้อง ให้เข้าใจปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับการประเมิน และทำอย่างไรที่จะป้องกันไม่ให้เกิดขึ้น ต้องใช้วิธีการประเมินที่เหมาะสมและเรียนรู้ข้อจำกัดและพัฒนาระบบประเมินตลอดเวลา รวมทั้ง ความมีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกลับมาทบทวนด้วย

Dr. Pan Suk Kim เชื่อในแนวคิดที่ว่า “One size doesn’t fit all and Context Matters” ทุกประเทศต้องศึกษา เรียนรู้และพัฒนา model ของตนเองให้เหมาะสม หลายครั้งที่เราอาจมองว่าการวัดผล การประเมินผลทำได้ยาก แต่เราควรปรับมุมมองใหม่และหาความเป็นไปได้ในหลายๆ ด้านมากขึ้น เช่น หากต้องการวัดความเป็นประชาธิปไตยของประเทศ เราอาจคิดว่าทำได้ยาก แต่ก็จะมีตัวชี้วัดบางอย่างที่สามารถแสดงออกแทนได้ เช่น จำนวนช่องโทรทัศน์ จำนวนหนังสือพิมพ์ จำนวนพรรคการเมือง เป็นต้น นอกจากนั้น การมีส่วนร่วมของทุกคนในทุกกระบวนการก็สำคัญ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับกระบวนการและมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เช่น การมีสภาพแรงงานเข้ามามีส่วนการวัดผลและผลตอบแทน สุดท้ายคือการ Reward หน่วยงานต้องคิดหาวิธีการจ่ายที่เหมาะสม และให้พนักงานรับรู้ได้ว่าสิ่งที่หน่วยงานให้ นั้นเป็น reward จริงๆ

## ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

### ■ ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้รับความรู้จากผู้บรรยายในด้านวิชาการเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐในปัจจุบันว่ามีแนวโน้มที่จะดำเนินต่อไปอย่างไร ได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ในองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ ได้รับความรู้จากผู้เข้าร่วมโครงการท่านอื่นที่มาจากประเทศแตกต่างกันไป ทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น เรียนรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะตามแต่ละบริบทของประเทศนั้นๆ และได้รู้จักกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรจากประเทศเดียวกัน ได้เห็นภาพรวมของวิธีคิดของประเทศ

### ■ ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากบริบทสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละประเทศ ศึกษาว่าประเทศต่างๆ ประสบความสำเร็จในการวัดผลประเมินผลโดยวิธีการอย่างไร และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการนำไปปฏิบัติของแต่ละประเทศ

### ■ ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้นๆ

ในส่วนของสายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถทำความเข้าใจเป้าหมายที่เป็นภาพรวมในระดับประเทศได้ และนำมาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล เช่น การทำให้พนักงานมีความเข้าใจและผูกตัวชีวิตของตนเองเข้ากับเป้าหมายขององค์กร และทำให้เห็นว่าเป้าหมายขององค์กรนั้นจะมีผลต่อไปในระดับประเทศได้อย่างไร ในการนี้ทำให้นักทรัพยากรบุคคลได้เรียนรู้ภาพที่กว้างมากขึ้น จากเดิมที่เคยปฏิบัติเพียงแค่ระดับปัจเจกบุคคล

### ■ กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

ส่งรายงานความรู้ที่ได้รับจากการเข้าสัมมนา

### ■ กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

นำความรู้ไปปรับใช้ในการประเมินผลของหน่วยงาน

### ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
  - กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
  - เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
  - รายงานก่อนการเดินทางที่ท่านดำเนินการ (Country Paper-Thailand)
  - เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)
-