

การประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา โครงการสร้างเสริมสุขภาพะ



ประกาพรรณ อุ่นอบ บรรณาธิการ

โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์
การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม ปีพ.ศ.2561-2563

และ

โครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน
เพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ

การประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา โครงการสร้างเสริมสุขภาพะ



ประเภทรรณ อุ่นอบ

บรรณาธิการ

โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์
การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม ปี พ.ศ. 2561-2563

และ

โครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน
เพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ

การประเมินภายใน:
เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา
โครงการสร้างเสริมสุขภาพ

บรรณาธิการ ประภาพรพรณ อุ๋นอบ
พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2564
จำนวน 500 เล่ม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์
ห้ามมิให้ทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบโดยไม่ได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ
National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ประภาพรพรณ อุ๋นอบ

การประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาพ.— นครปฐม :
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2564.
250 หน้า.

1. ประเมินภายใน—ประเมิน. 2. นักประเมินภายใน—การพัฒนาศักยภาพ.

613

ISBN 978-616-443-569-8

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
25/25 ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา
อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170
โทรศัพท์ 0 2800 2840 ต่อ 1300

ออกแบบปก ประภาพรพรณ อุ๋นอบ
พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด
4 ซอยสิรินธร 7 แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทรศัพท์ 0 2881 9890

กิตติกรรมประกาศ

หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ เล่มนี้ เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงของผู้เขียนผ่านการเรียนการสอนเรื่องการประเมินให้กับนักศึกษา คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล การมีโอกาสดำเนินการความรู้หลักการเชิงทฤษฎีลงสู่ ปฏิบัติการภาคสนามในฐานะนักประเมินภายในให้กับโครงการต่างๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ ด้านการติดตามประเมินผลภายใน การจัดการความรู้ การถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ให้กับหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ตลอดจนองค์กรภาคประชาสังคมในช่วงเวลา 20 ปีที่ผ่านมา จนตระหนักถึงความสำคัญของการประเมิน ในฐานะเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพประชากร

ขอขอบคุณทุกหน่วยงานและองค์กรดังกล่าวมาข้างต้น ที่ให้โอกาสผู้เขียนได้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการ เรียนรู้ด้านการประเมินอันมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญ การปรับเปลี่ยนทัศนคติมุมมองต่อการประเมินและการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมิน ที่สำคัญคือขอขอบคุณ นักศึกษา ทีมวิทยากร ผู้เข้าร่วมอบรมตลอดจนภาคีเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพของสำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพทุกท่านซึ่งเป็นที่ตั้ง “ครู” ผู้ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งกับผู้เขียนเสมอมา

คณะผู้เขียน

เมษายน 2564

คำนำ

หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเล่มนี้ ถูกจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งสำหรับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายในของ 2 โครงการหลัก ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม และโครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในเพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะโครงการ ในความรับผิดชอบของคณาจารย์จากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พื้นที่ศาลายา เหตุด้วยมีหลักคิดพื้นฐานของโครงการคล้ายคลึงกันว่า การประเมินสามารถใช้เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการบริหารโครงการพร้อมๆ กับการปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการประเมินของคณาจารย์พัฒนาได้ กล่าวจำเพาะโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะที่สถานการณ์ปัญหาด้านสุขภาวะมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่าทั่วไปจากความเป็นกลุ่มคนเปราะบางจึงถูกผลักดันให้เป็นกลุ่มคนชายขอบในสังคมได้ง่ายจนกระทั่งไม่สามารถเข้าถึงแม้แต่สวัสดิการขั้นพื้นฐานต่างๆ ที่รัฐจัดไว้ให้ ด้วยเหตุนี้การทำงานสร้างเสริมสุขภาวะสำหรับกลุ่มคนเปราะบาง จึงต้องการความรู้และเทคนิควิธีการต่างๆ มาสนับสนุนมากกว่าโครงการด้านสุขภาพโดยทั่วไป

ในช่วงเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมา การประเมินภายในถูกพัฒนาและปรับปรุงให้สอดคล้องกับลักษณะและธรรมชาติของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ จนมั่นใจว่านอกจากเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ให้คณาจารย์ได้ดียิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถใช้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มอื่นๆ รวมถึงโครงการพัฒนาทั่วไปได้ด้วยเช่นกัน จึงเป็นที่มาของหนังสือที่อยู่ในมือผู้อ่านเล่มนี้ อันประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการติดตามประเมินผลโครงการสร้างเสริมสุขภาวะของกลุ่มคนเปราะบางในโลกยุคหลังโควิด-19 ที่สถานการณ์ด้านสุขภาพยังคงเป็นปัญหาซ้ำซากเช่นที่ผ่านมานั้นกลับทวีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม โดยจำแนกเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนแรกว่าด้วยเนื้อหาด้านความรู้และหลักการพื้นฐานของโครงการพัฒนาหรือโครงการสร้างเสริมสุขภาวะและด้านการประเมินโดยทั่วไป นำเสนอไว้ในบทที่ 1 ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพและทิศทางของโครงการสร้างเสริมสุขภาพภายใต้บริบทที่ซับซ้อน บทที่ 2 บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบสำคัญในโครงการ บทที่ 3 พัฒนาการของศาสตร์ด้านการประเมิน และ บทที่ 4 นัยสำคัญของการประเมินภายในต่อแผนงานสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพรวมถึงศาสตร์ด้านการประเมินที่กำลังเปลี่ยนผ่านต่างไปจากเดิม

สำหรับส่วนที่สองตั้งแต่บทที่ 5-16 เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการติดตามและประเมินผลภายใน ด้วยการใช่วงรอบของโครงการพัฒนาเป็นกรอบการนำเสนอเนื้อหาซึ่งจำแนกออกเป็น การประเมินก่อนดำเนินการหรือประเมินต้นน้ำ การประเมินขณะดำเนินการหรือประเมินกลางน้ำ และการประเมินสิ้นสุดการดำเนินการหรือประเมินปลายน้ำ ตามลำดับ โดยในแต่ละบทจะนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดสำคัญที่อยู่เบื้องหลัง ตัวแบบการประเมิน วิธีการและขั้นตอน เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการประเมิน ตลอดจนมีตัวอย่างการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะประกอบเพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น และในส่วนท้ายของบางบทจะมีหนังสือที่จัดทำเป็น QR Code ไว้ให้ผู้ที่สนใจไปศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมต่อไป

ขอขอบคุณผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมให้หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะถูกจัดพิมพ์ได้สำเร็จ และหวังว่านอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพงานในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะสำหรับประชากรกลุ่มเฉพาะแล้ว หนังสือเล่มนี้ยังอาจช่วยสร้างทัศนคติใหม่ๆ ต่อการประเมินให้กับคนทำงานพัฒนาสังคมได้อีกส่วนหนึ่งด้วยเช่นกัน

ประภาพรณ อุณอบ

บรรณาธิการ

เมษายน 2564

สารบัญ

บทที่ 0	บทนำ โดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ	1
บทที่ 1	ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพและทิศทางของโครงการสร้างเสริมสุขภาพ ภายใต้บริบทที่ซับซ้อน โดย อีริเดซ ฉายอรุณ	11
บทที่ 2	บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ส่วนประกอบสำคัญในโครงการ โดย พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	17
บทที่ 3	พัฒนาการของศาสตร์ด้านการประเมิน โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล	25
บทที่ 4	นัยสำคัญของการประเมินภายในต่อแผนงานสร้างเสริมสุขภาพ โดย อีริเดซ ฉายอรุณ	35
บทที่ 5	การประเมินต้นน้ำ : แนวคิด เครื่องมือ และกระบวนการในการประเมินข้อเสนอโครงการ โดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ	43
บทที่ 6	การพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน โดย พรธิดา วิเศษศิลปานนท์	69
บทที่ 7	ตัวแบบการประเมิน (evaluation model) และการพัฒนาระบบติดตาม และประเมินผลภายใน โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล	79
บทที่ 8	ตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน โดย อีริเดซ ฉายอรุณ	93
บทที่ 9	พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตาม และประเมินผลภายใน โดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ	105

บทที่ 10	กระบวนการจัดทำข้อมูลฐาน (baseline data) โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล	137
บทที่ 11	แนวคิดและกระบวนการประเมินขณะดำเนินการ โดย ชีรเดช ฉายอรุณ	145
บทที่ 12	การประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ	151
บทที่ 13	วิทยาการถอดบทเรียนและการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล	165
บทที่ 14	การจัดทำรายงานผลการประเมินและการขับเคลื่อนผลการประเมิน โดย พรธิดา วิเศษศิลป์พานนท์	179
บทที่ 15	วิทยาการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล	189
บทที่ 16	แนวทางการสังเคราะห์ความรู้และการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ	197
บทที่ 17	บทสรุป โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ	223
ดัชนีคำหลัก		231

สารบัญภาพ

ภาพที่ 0.1	กรอบคิดการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในสำหรับภาคีเครือข่าย โครงการส่งเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักสนับสนุนสุขภาวะ ประชากรกลุ่มเฉพาะ	5
ภาพที่ 5.1	วงรอบกิจกรรมการดำเนินงานของโครงการพัฒนา (the wheels of action)	44
ภาพที่ 5.2	วงรอบของโครงการพัฒนา	45
ภาพที่ 5.3	การกำหนดกรอบแนวคิดของโครงการ	48
ภาพที่ 8.1	ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีโครงการ	94
ภาพที่ 8.2	วงจรการพัฒนาตัวชี้วัดทั้งระบบเพื่อการติดตามและประเมินผลภายใน	100
ภาพที่ 12.1	สามขั้นตอนสำคัญในการประเมินแบบเสริมพลัง	156
ภาพที่ 12.2	สามขั้นตอนสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง (the three steps approach)	157
ภาพที่ 12.3	กระบวนการประเมินแบบเสริมพลังกับการพัฒนาโครงการ	159
ภาพที่ 12.4	ลำดับความสำคัญของหลักการ 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง	161
ภาพที่ 16.1	วงจรของการจัดการความรู้	199
ภาพที่ 16.2	วงจรการเรียนรู้ในโลกหลังโควิด	201
ภาพที่ 16.3	แนวทางการจัดการความรู้ที่ใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน	203
ภาพที่ 16.4	ชุดคำถามหลักของการถอดบทเรียน	206
ภาพที่ 16.5	กรอบการถอดบทเรียน (เบื้องต้น) ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียน เข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร	210
ภาพที่ 17.1	การประเมินตามวงรอบของโครงการพัฒนา	224
ภาพที่ 17.2	สถานการณ์ปัญหาสุขภาพรูปแบบใหม่	226

สารบัญตาราง

ตารางที่ 5.1	ตัวอย่างตัวชี้วัดและเป้าหมายของโครงการสกค.	49
ตารางที่ 5.2	ตัวอย่างผลผลิต ผลลัพธ์และเป้าหมายของโครงการสกค.	50
ตารางที่ 5.3	ตัวอย่างกิจกรรมโครงการสกค.	51
ตารางที่ 5.4	สรุปโครงสร้างของมาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก (พ.ศ.2551) และแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ (พ.ศ.2564)	54
ตารางที่ 9.1	ประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน	106
ตารางที่ 12.1	ความแตกต่างระหว่างการประเมินแบบดั้งเดิมกับการประเมินแบบเสริมพลัง	154
ตารางที่ 12.2	ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับการประเมินแบบเสริมพลังและคำชี้แจงของนักวิชาการ	155
ตารางที่ 12.3	สามขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลัง	158
ตารางที่ 12.4	หลัก 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง	160
ตารางที่ 13.1	ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลและตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข	173
ตารางที่ 13.2	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลและตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข	174
ตารางที่ 13.3	ตัวอย่างของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงื่อนไขและผลของโครงการ	175
ตารางที่ 17.1	การประเมินตามวงรอบของโครงการพัฒนา	225

0

บทนำ

ประภาพรรณ อุ่นอบ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เห็นความสำคัญด้านการสร้างเสริมสุขภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรกลุ่มเฉพาะ อันประกอบด้วย ผู้สูงอายุ คนพิการ แรงงาน มุสลิม ผู้มีปัญหาสถานะบุคคลและแรงงานข้ามชาติ คนไร้บ้าน ผู้หญิงและผู้ต้องขังหญิง เพราะถือว่าเป็นคนกลุ่มเปราะบาง มีปัจจัยเสี่ยงที่แสดงให้เห็นความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพได้รุนแรงและชัดเจนกว่ากลุ่มประชากรอื่น เป็นต้นว่า คนไร้บ้านมีสุขอนามัยในระดับต่ำและมีอัตราป่วยทางจิตเวชสูงกว่าคนทั่วไป ผู้สูงอายุมีแนวโน้มเป็นคนพิการมากกว่าคนกลุ่มอื่น คนทำงานที่มีรายได้น้อยอย่างกลุ่มแรงงานนอกระบบเข้าถึงระบบประกันสังคมได้น้อยกว่าแรงงานในระบบ ผู้หญิงมีรายได้และเข้าถึงตลาดงานน้อยกว่าผู้ชาย กลุ่มผู้ต้องขังหญิงเข้าไม่ถึงบริการสุขภาพ ต้องคลอดและเลี้ยงบุตรในเรือนจำ ฯลฯ ปรากฏการณ์ความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพที่ปรากฏในสังคมผ่านกลุ่มคนชายขอบข้างต้นจึงเป็นตัวชี้วัดชัดเจนให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำเชิงโครงสร้างของสังคมโดยรวม สสส. จึงกำหนดให้มีแผนสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะในความรับผิดชอบของสำนักสนับสนุนสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก9) โดยมีเป้าหมายหลัก (ultimate goals) เพื่อเตรียมความพร้อม การลดความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพ ลดข้อจำกัดในการเข้าถึงสิทธิขั้นพื้นฐานและการเข้าถึงบริการสุขภาพของประชากรกลุ่มเฉพาะ (สสส., ม.ป.ป., น. 97-106) ในการดำเนินงานเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพของประชากรกลุ่มดังกล่าว สำนัก9 ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ไตรพลังของ สสส. ได้แก่ ยุทธศาสตร์ความรู้ นโยบาย สื่อสารและขับเคลื่อนสังคม พร้อมทั้งเพิ่มเติมเรื่องการพัฒนาศักยภาพภาคีและแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะไว้ในแผนหลัก 3 ปี (พ.ศ. 2561-2563) และกำหนดให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคีประชาสังคม ปี พ.ศ. 2561-2563 เป็นการเสริมพลังภาคีในระดับบุคคล องค์กร การพัฒนาศักยภาพผู้นำรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพขีดความสามารถในการจัดการตนเอง การทำงานเชิงรุกเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางสุขภาพะในประชากรกลุ่มเฉพาะ รวมถึงการหนุนเสริมพลังเครือข่ายภาคี การพัฒนาระบบกลไกและสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืนในการเสริมพลังเครือข่ายที่ทำงานเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพะของประชากรกลุ่มเฉพาะ (สสส., ม.ป.ป., น. 114) พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์

การพัฒนาศักยภาพภาคีฯ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2561 เป็นต้นมารวมแล้วไม่ต่ำกว่า 10 โครงการ สะท้อนว่าสำนักเองก็ตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็นต้องมีการเสริมความรู้และเครื่องมือการทำงานใหม่ๆ ให้กับคนทำงาน สร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ

การขับเคลื่อนงานเพื่อพัฒนาสุขภาวะของประชากรกลุ่มเฉพาะนั้น มีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นพิจารณาถึงความหลากหลายของหน่วยงาน องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน อีกทั้งประเด็นดังกล่าวมีความอ่อนไหวทั้งในแง่ทัศนคติ นโยบาย กฎหมาย ความมั่นคง การเมืองทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ การขับเคลื่อนโครงการให้เป็นไปตามแผนนั้นมีอาจควบคุมได้แบบเบ็ดเสร็จโดยผู้จัดการโครงการเพียงผู้เดียว หากต้องมีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นปรับตัวและเป็นมิตร แต่ก็ต้องรักษาไว้ซึ่งหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้กับแหล่งทุน ดังนั้นการบริหารโครงการจึงเป็นหัวใจสำคัญของโครงการที่ซับซ้อน อนึ่งที่ผ่านมาภาคีเครือข่ายในหลายโครงการของสำนักได้แสดงถึงพัฒนาการของการบริหารจัดการโครงการที่มีความเป็นระบบมากขึ้นตามลำดับ เห็นได้จากการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์และทုံมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาโครงการ การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในตัวโครงการระหว่างผู้มีส่วนรับผิดชอบ การจัดองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนและบริหารโครงการที่มีการแบ่งบทบาทความรับผิดชอบชัดเจนไม่ทับซ้อน การประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการเป็นระยะ ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม ยังมีองค์ประกอบสำคัญที่อาจช่วยให้การบริหารจัดการโครงการที่ซับซ้อนภายใต้สถานการณ์ซับซ้อนเช่นนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ คือ การประเมินภายใน (internal evaluation) ซึ่งเป็นแนวคิดการติดตามและประเมินผลที่ดำเนินการโดยสมาชิกในโครงการเข้าไปทำการติดตามและประเมินผลโครงการตามการมอบหมายของผู้จัดการโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงที (constant feedback) แก่ผู้จัดการโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปสู่การพัฒนายกระดับขีดความสามารถของการดำเนินงานโครงการให้ดีขึ้นไปอย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงเวลาของโครงการ ดังกล่าวข้างต้น การประเมินภายในนับเป็นแนวคิดและรูปแบบของการประเมินที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนโครงการ สสส. จึงได้สนับสนุนให้โครงการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณไปมีการติดตามและประเมินผลภายในของตนเอง โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ นั่นถือเป็นเงื่อนไขบังคับของการให้ทุนว่าจะต้องมีประเมินภายในทุกโครงการ สำหรับกรณีโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ต่างๆ ของสำนัก 9 นั้นมีหลายโครงการที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่ามี การติดตามและประเมินผลภายใน เช่น โครงการพัฒนาสุขภาวะของคนไทยพลัดถิ่น โครงการพัฒนากลไกการทำงานแบบบูรณาการในการจัดบริการสร้างเสริมสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานของแรงงานข้ามชาตินอกระบบและผู้ติดตาม โครงการพัฒนาระบบและบริการสุขภาพชนเผ่าพื้นเมืองและกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีปัญหาสถานะและสิทธิ โครงการพัฒนาระบบการบำบัดรักษาที่เหมาะสมกับกลุ่มชาติพันธุ์ติดฝิ่นในพื้นที่แนวชายแดน โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรข้ามชาติ โดยระบบการศึกษา โครงการพัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิให้เอื้อต่อการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ

ขั้นพื้นฐานของประชากรข้ามชาติ เป็นต้น สำหรับโครงการอื่นๆ ต่างก็มีแผนการติดตามและประเมินผล เช่นกันแม้ว่าจะเป็นโครงการขนาดเล็กซึ่งมีได้อยู่ในเงื่อนไขบังคับว่าจะต้องมีประเมินภายในก็ตาม เห็นได้ว่า ภาควิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ได้ให้ความสำคัญและจำเป็นของการติดตามประเมินผลในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการบริหารโครงการ

แม้สสส. และภาคีเครือข่ายจะเห็นความสำคัญของการประเมินภายใน แต่ผลจากการประเมิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้มีปัญหาสถานะบุคคลและแรงงานข้ามชาติ พ.ศ.2556 – 2559 พบว่า การประเมินภายในของแต่ละโครงการมีศักยภาพที่แตกต่างกันอย่างมากรวมถึงพบปัญหาเชิงเทคนิค ด้านการประเมินภายใน เช่น ขาดนักประเมินทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ นักประเมินขาดความรู้และทักษะ ในการประเมิน ขาดระบบสนับสนุนทางวิชาการและสนับสนุนงานของนักประเมิน ทำให้การประเมินภายใน ขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการเท่าที่ควร เป็นต้น หรือจากการติดตามประเมิน ผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมปีพ.ศ. 2561-2563 ก็พบ ผลใกล้เคียงกัน กล่าวคือ โครงการส่วนใหญ่มีความพยายามใช้การติดตามประเมินผลภายในเป็นเครื่องมือ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานแต่ยังมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ บางโครงการระบุไว้เป็นเพียงกิจกรรม ตามแผนปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น เวทีติดตามประเมินผลการดำเนินงาน สรุปบทเรียนการดำเนินงานด้าน การพัฒนาแกนนำ ขณะที่บางโครงการนำเสนอระบบการติดตามและประเมินผลในลักษณะกรอบแนวคิด และหลักการสำคัญของการติดตามประเมินผลภายในไว้สำหรับการคัดเลือกคณะทำงานติดตามและ ประเมินผลภายในต่อไปเท่านั้น แต่ก็มีโครงการอีกจำนวนหนึ่งที่เสนอแนวทางการประเมินภายในไว้ ค่อนข้างเป็นระบบ แสดงให้เห็นถึงกรอบความคิดและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ผลผลิต ตัวชี้วัด กิจกรรมการดำเนินงานรวมทั้งผู้รับผิดชอบงานติดตามประเมินผลโครงการไว้ ซึ่งใน จำนวนนี้เองมีบางโครงการเท่านั้นที่ระบุแผนการติดตามประเมินผลและการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน อย่างจริงจัง (ประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ, 2561, น. 7)

ด้วยเหตุข้างต้น สำนัก 9 จึงริเริ่มให้การสนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพด้าน การประเมินภายในเพื่อทำหน้าที่พัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินภายในให้กับภาคีที่รับโครงการ ของสำนัก อาทิเช่น โครงการติดตามประเมินผลและพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีเครือข่าย ร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาวะของกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองและประชากรข้ามชาติ โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพภาคีและ กลไกภาคประชาสังคมปีพ.ศ.2561-2563 หรือโครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลภายในเพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากร กลุ่มเฉพาะ ที่กำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ข้อหนึ่งคือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบประเมินภายในของ แต่ละโครงการโดยผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในให้กับนักประเมินและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในแต่ละโครงการอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินงานในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research)

ด้วยการออกแบบให้การพัฒนาศักยภาพกับการปฏิบัติงานจริงของโครงการนั้นเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสามารถนำความรู้และทักษะด้านการประเมินผลภายในที่ได้ไปทดลองใช้ในการติดตามประเมินผลโครงการของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ รวมทั้งยังช่วยให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของระบบการประเมินภายในในแต่ละโครงการตามเจตนารมณ์ของการมีประเมินภายในได้ในที่สุด

กล่าวได้ว่าทุกโครงการข้างต้นให้ความสำคัญกับออกแบบและพัฒนากรอบคิด รวมถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในที่อิงหลักการเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงพัฒนาด้วยการทดลอง และปฏิบัติการจริงของคณะนักวิจัยและภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมพัฒนาศักยภาพฯ อย่างต่อเนื่องรวมแล้วเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 10 ปีจนเห็นผลลัพธ์ความสำเร็จเป็นรูปธรรมคือ ผู้ที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพจำนวนหนึ่งสามารถบริหารโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ นับเป็นองค์ความรู้การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในที่เกิดจากปัญญาปฏิบัติ ที่ประกอบขึ้นจากความรู้เชิงทฤษฎีและความรู้จากการปฏิบัติจนได้รับผลสำเร็จจากการปฏิบัติ (best practice) (วิจารณ์พานิช, 2554) กระทั่งสามารถรวบรวมสรุป สกัดและสังเคราะห์จัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มในชื่อ หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเล่มที่ผู้อ่านถืออยู่ในมือนี้ ด้วยมุ่งหวังว่าความรู้ด้านการประเมินภายในที่ถูกรวบรวมสกัดและจัดระบบมาเป็นอย่างดีแล้วนั้น น่าจะเกิดประโยชน์ต่อภาคีเครือข่ายของสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ สสส. ตลอดจนนักพัฒนาทั่วไปสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการระยะต่อไปให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นได้

วัตถุประสงค์ของหนังสือ

1. เพื่อให้ภาคีเครือข่ายของสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถให้การประเมินภายในเป็นเครื่องมือสร้างความรู้สำหรับพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อให้ภาคีเครือข่ายของสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถให้การประเมินภายในเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ
3. เป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน สำหรับภาคีเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาวะของสสส. ตลอดจนนักพัฒนาที่มีความสนใจในการประเมินผลโครงการ

ด้วยหนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเล่มนี้ พัฒนามาจากความรู้และประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในให้แก่โครงการต่างๆ ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะและโครงการอื่นๆ ของสสส. อีกจำนวนหนึ่ง เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจถึงที่มาของหนังสือในภาพรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอเล่าถึงขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงข้อค้นพบโดยสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน และกระบวนการ

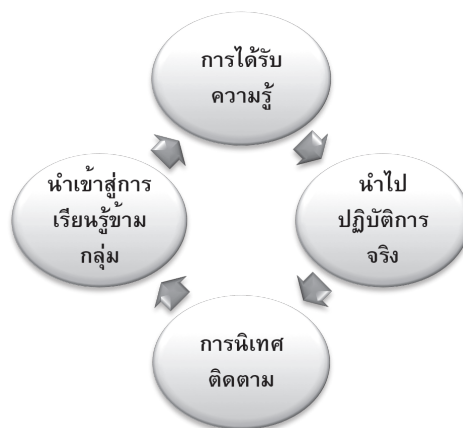
พัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในอันเป็นที่มาของความรู้และเนื้อหาที่ปรากฏอยู่ในบทต่างๆ ของหนังสือเล่มนี้ ดังนี้

กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน

1. นักวิจัยเริ่มต้นศึกษากระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน ด้วยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านการประเมินและสมรรถนะของนักประเมิน ซึ่งพบว่าสมรรถนะของนักประเมินระดับปฏิบัติการ (practitioner evaluator) ควรครอบคลุม ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะจำเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะหลัก ได้แก่ 1) สมรรถนะหลักด้านการติดตามและประเมินผล 2) สมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการ (บริหารองค์กร บริหารยุทธศาสตร์ บริหารโครงการ) และ 3) สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมิน โดยมีอีก 1 สมรรถนะเฉพาะ คือ สมรรถนะหลักด้านการวิจัย (เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพและแบบผสมวิธี) เพื่อช่วยให้สามารถดำเนินการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินที่ผ่านมามักให้ความสำคัญที่สมรรถนะหลัก 3 ด้านข้างต้น ในส่วนของสมรรถนะเฉพาะนั้นเป็นหน้าที่ที่นักประเมินต้องสะสมความรู้และประสบการณ์เองเพราะมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามธรรมชาติและลักษณะของโครงการที่ประเมิน

2. สมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการประเมินข้างต้นเป็นเพียงกรอบกว้างๆ เพื่ออธิบายว่าหากจะพัฒนานักประเมินต้องพัฒนาในด้านใดบ้าง แต่เพื่อให้เจาะจงกับเป็นนักประเมินภายในจึงจำเป็นต้องคัดเลือกเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดสมรรถนะของการประเมินภายใน

3. ด้านการออกแบบการเรียนรู้ (learning design) คณะผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการมาเป็นแนวทางออกแบบการเรียนรู้ตลอดช่วงเวลาการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและทันต่อสถานการณ์ ดังขั้นตอนในภาพที่ 0.1



ภาพที่ 0.1 กรอบคิดการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในสำหรับภาคีเครือข่ายโครงการส่งเสริมสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักสนับสนุนสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ
ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

กระบวนการพัฒนาศักยภาพ

กระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน ได้ถูกออกแบบกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดภายใต้ความเชื่อพื้นฐาน ต่อไปนี้ 1) การประเมินภายในมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการทำงาน สร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ 2) ใช้การติดตามและประเมินผลเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ในการบริหารจัดการโครงการ 3) เน้นการเรียนรู้ผ่านปฏิบัติการบนฐานทุนเดิมและสอดคล้องกับสถานการณ์ความก้าวหน้าของโครงการ/พื้นที่ (experiential learning) และ 4) ให้ความสำคัญกับธรรมชาติการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ (adult learning) จากหลักคิดดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การกำหนดรายละเอียดของการจัดกระบวนการพัฒนาศักยภาพฯ ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายและคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในนั้น หน่วยการพัฒนาศักยภาพเป็นระดับโครงการ โดยยึดหลักความสมัครใจของคณะทำงานแต่ละโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้โครงการที่ประสงค์จะรับการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน ควรพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ด้านบุคลากร โครงการสามารถส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในได้โครงการละ 3-4 คน ในจำนวนดังกล่าวจะต้องมีผู้ที่รับผิดชอบหลักเป็นนักประเมินภายในของโครงการอย่างน้อย 1 คน และผู้จัดการโครงการ/ผู้บริหารโครงการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ กับทีมงานในโครงการที่จะช่วยงานประเมินภายในอีก 2-3 คน

1.2 ด้านคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพว่าจะต้องสำเร็จการศึกษาในระดับใด อย่างไรก็ตาม ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ (โดยเฉพาะนักประเมินภายใน) ควรมีความสนใจและประสบการณ์เกี่ยวกับงานวิจัย หรืองานวิชาการบ้าง นอกจากนี้ควรมีความเข้าใจในโครงการของตนเองดีพอที่จะช่วยออกแบบและดำเนินการติดตามประเมินผลภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ด้านการมีส่วนร่วม เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อตัวผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพและต่อโครงการโดยรวม โครงการจึงควรพิจารณาเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพที่สามารถเข้าร่วมการประชุมได้ทุกครั้ง และมีเวลาเต็มที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างกระบวนการพัฒนาฯ

2. ระยะเวลาการอบรม ใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน โดยสามารถปรับหรือขยายระยะเวลาในแต่ละวันได้ตามความเหมาะสมให้สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายและสภาพบริบทในพื้นที่

3. ทีมผู้สอน ประกอบด้วย วิทยากรหลักและวิทยากรกลุ่ม ที่ควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น ต่อไปนี้

3.1 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการประเมินโครงการ การประเมินภายใน งานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ เป็นอย่างดี

3.2 มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการประเมินโครงการ การประเมินภายใน และงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ

3.3 มีความรู้และทักษะ รวมถึงประสบการณ์การออกแบบกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

3.4 มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานสร้างเสริมสุขภาวะในแนวทางของสำนัก 9 และ สสส.

3.5 ต้องศึกษางานหรือกิจกรรมในโครงการของภาคีเครือข่าย ที่เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพ ครั้งนั้นๆ ให้เข้าใจเป็นอย่างดี

4. ทีมสนับสนุนการเรียนรู้ (ถ้ามี) ได้แก่ ทีมวิทยากรกระบวนการ เพื่อรับผิดชอบกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ตามเวลาที่กำหนด โดยควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น ต่อไปนี้

4.1 มีความรู้และทักษะการออกแบบกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

4.2 มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์

4.3 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานสร้างเสริมสุขภาวะในแนวทางของสสส.

อย่างไรก็ดีในกระบวนการพัฒนาศักยภาพฯ แต่ละระยชนอกจะมีการให้ความรู้หลักการเชิงทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติในห้องเรียนแล้ว ยังมี “การบ้าน” มอบหมายให้แต่ละโครงการไปดำเนินการร่วมกับสมาชิกคนอื่นๆ ภายใต้การดูแลอย่างใกล้ชิดจากพี่เลี้ยง (coach) ซึ่งเป็นนักวิจัยของโครงการพัฒนาศักยภาพฯ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและโครงการเองก็ได้ประโยชน์โดยตรงจากการส่งบุคลากรมาพัฒนาศักยภาพอีกประเด็นสำคัญคือ การเรียนรู้ข้ามกลุ่มที่เปิดโอกาสให้แต่ละโครงการได้นำเสนอแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งที่ไปดำเนินการมาซึ่งมีทั้งสิ่งที่ดีและข้อจำกัด เพื่อที่ประสบการณ์และข้อคิดดีๆ จากโครงการอื่นอาจสามารถนำมาปรับใช้กับโครงการของตนเองต่อไปได้

ประสบการณ์และความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในตามกระบวนการและขั้นตอนดังกล่าวมาข้างต้น ระยะเวลาแรกได้ถูกจัดทำเป็นเอกสารทางวิชาการใน 2 ลักษณะคือ 1) เพื่อสนับสนุนโครงการที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพไว้เป็นแนวทางเพื่อปรับประยุกต์ใช้ติดตามและประเมินผลโครงการระยะต่อไป และ 2) เป็นเอกสารวิชาการสำหรับโครงการใหม่ที่เข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในแต่ละครั้ง พร้อมๆ กันนั้นนักวิจัยยังได้มีการพัฒนาทั้งเนื้อหาให้มีความครอบคลุมและใช้ประโยชน์ต่อการติดตามประเมินผลได้จริง รวมถึงปรับปรุงกระบวนการพัฒนาศักยภาพฯ ที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นมาตามลำดับจนกระทั่งปัจจุบันจึงได้มีการรวบรวมจัดทำเป็นหนังสือในชื่อ “การประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ”

โครงสร้างของหนังสือ

เนื้อหาสำคัญในหนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเล่มนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักด้วยกันคือ 1) เนื้อหาด้านหลักการและแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องสำหรับนักประเมินภายในด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ และ 2) เนื้อหาเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดรวมถึงเทคนิควิธีการด้านการประเมินจำแนกออกตามช่วงเวลาหรือวงรอบของโครงการพัฒนา (project cycle) โดยมีการจัดเรียงลำดับของเนื้อหาดังต่อไปนี้

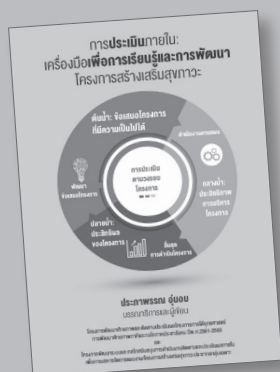
1. หลักการและแนวคิดพื้นฐานที่จำเป็น นำเสนอไว้ในบทที่ 1-4 ประกอบด้วย
 - บทที่ 1 ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพและทิศทางของโครงการสร้างเสริมสุขภาพภายใต้บริบทที่ซับซ้อน
 - โดย ชีรเดช ฉายอรุณ
 - บทที่ 2 บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบสำคัญในโครงการ
 - โดย พรธิดา วิเศษศิลปานนท์
 - บทที่ 3 พัฒนาการของศาสตร์ด้านการประเมิน
 - โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล
 - บทที่ 4 นัยสำคัญของการประเมินภายในต่อแผนงานสร้างเสริมสุขภาพ
 - โดย ชีรเดช ฉายอรุณ
2. หลักการแนวคิดและเทคนิควิธีการด้านการประเมิน ประกอบด้วยบทที่ 5-16 เรียงตามลำดับดังนี้
 - บทที่ 5 การประเมินต้นน้ำ : แนวคิด เครื่องมือ และกระบวนการในการประเมินข้อเสนอโครงการ
 - โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ
 - บทที่ 6 การพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน
 - โดย พรธิดา วิเศษศิลปานนท์
 - บทที่ 7 ตัวแบบการประเมิน (evaluation model) และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน
 - โดย ชีรเดช ฉายอรุณ
 - บทที่ 8 ตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน
 - โดย ชีรเดช ฉายอรุณ
 - บทที่ 9 พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนา และการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน
 - โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ
 - บทที่ 10 กระบวนการจัดทำข้อมูลฐาน (baseline data)
 - โดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล
 - บทที่ 11 แนวคิดและกระบวนการประเมินขณะดำเนินการ
 - โดย ชีรเดช ฉายอรุณ
 - บทที่ 12 การประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation)
 - โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ

- บทที่ 13 วิทยาการถอดบทเรียนและการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน โดย อุทัยทิพย์ เจ็ยวิวรรธน์กุล
- บทที่ 14 การจัดทำรายงานผลการประเมินและการขับเคลื่อนผลการประเมิน โดย พรธิดา วิเศษศิลปานนท์
- บทที่ 15 วิทยาการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน โดย อุทัยทิพย์ เจ็ย วิวรรธน์กุล
- บทที่ 16 แนวทางการสังเคราะห์ความรู้และการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ
- บทที่ 17 บทสรุป โดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ

โดยเนื้อหาของแต่ละบทประกอบด้วย บทนำ วัตถุประสงค์ของบท เนื้อหาที่เป็นความรู้ด้านหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักของบทนั้นๆ มีการระบุถึงหนังสือหรือเอกสารประกอบ ตลอดจนเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยที่ผู้เขียนเสนอไว้เพื่อชวนให้ผู้อ่านที่สนใจนำไปคิดและศึกษาค้นคว้ารายละเอียดเพิ่มเติมต่อได้



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย



การประเมินภายใน:
เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้
และการพัฒนาโครงการ
สร้างเสริมสุขภาวะ

เอกสารอ้างอิง

- ณภัทร ประภาสุชาติและประภาพรรณ อุ๋นอบ (2563). *แนวทางการสังเคราะห์ความรู้วิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (knowledge synthesis guideline)*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ. (2563). *แนวทางการถอดบทเรียนการทำงาน(lesson distilled guideline)*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ. (2561). *ข้อเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมิน ผลโครงการ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมปี พ.ศ.2561-2563*. สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (ม.ป.ป.). *ทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ระยะ 10 ปี (2555-2564)* สสส. ม.ป.ท.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (ม.ป.ป.). *แผนหลักสสส. 2561-2563*. ม.ป.ท.
- King, J.A., Stevahn. L., Ghere.G., & Minnema. J. (2001). Toward a taxonomy of essential program evaluator competencies. *American Journal of Evaluation*. 22, 229-247.
- King, J.A. & Stevahn, L. (2015). Competencies for program evaluators in light of adaptive action: what? so what? now what?. in J.W. Altschuld & M. Engle. (Eds.), Accreditation, certification, and credentialing: relevant concerns for U.S. evaluators. *New Directions for Evaluation*., 145, 21-37.

1

ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพและ ทิศทางของโครงการสร้างเสริมสุขภาพ ภายใต้บริบทที่ซับซ้อน

ธีรเดช ฉายอรุณ

บทนำ

ปรากฏการณ์ปัญหาทางสังคมและสุขภาพที่ความซับซ้อนมากขึ้นและเชื่อมโยงกับมิติการพัฒนาอื่น อาทิ มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม มิติการเมือง การให้บริการและการบริหารจัดการในระบบปกติที่ออกแบบไว้อาจไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ทัน ที่ผ่านมามีความพยายามคิดสร้างสรรค์แผนงานโครงการในรูปแบบใหม่มากมายเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนได้ดีขึ้นกว่าเดิม แผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาพเองมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก มีความจำเป็นที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องกับแผนงาน/โครงการ รวมทั้งนักประเมินภายในเองที่จะต้องทำความเข้าใจความซับซ้อนดังกล่าว สำคัญในบทนี้ประกอบไปด้วยแนวคิดเกี่ยวกับความซับซ้อนของปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพที่มีผลการออกแบบโครงการและการติดตามประเมินผล ลักษณะของโครงการและการติดตามประเมินผลภายใต้บริบทแห่งความซับซ้อน โดยหวังว่า นักประเมินภายใน ผู้บริหารโครงการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการได้เกิดความเข้าใจในความซับซ้อนของปรากฏการณ์ทางสังคม อันเป็นที่มาของการออกแบบแผนงาน/โครงการที่หลากหลาย รวมไปถึงการบริหารแผนงาน/โครงการที่ย่อมจะต้องแตกต่างจากแผนงาน/โครงการทั่วไป

ความซับซ้อนของปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพที่มีผลการออกแบบโครงการและการติดตามประเมินผล

หัวใจสำคัญของการติดตามและประเมินผลภายใน คือ การทำความเข้าใจในสิ่งที่ประเมิน (evaluated) ให้กระจ่างเพื่อการออกแบบและดำเนินการประเมินได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งที่ประเมิน สิ่งที่จะประเมินนั้นอาจหมายถึง แผนงาน/โครงการ นโยบาย ข้อเสนอโครงการ ผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ของ บริการ แนวความคิด และทฤษฎี ข้อมูลหรือสารสนเทศชนิดอื่น บุคคล องค์กรและอื่นๆ (Stufflebeam & Coryn, 2014, p.3) ในกรณีของแผนงาน/โครงการด้านการสร้างเสริมสุขภาพพบว่า ตัวแผนงาน/โครงการเองได้มีพัฒนาการไปมากในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะตัวปัญหาทางการสร้างเสริมสุขภาพได้ทวีความซับซ้อนมากขึ้น เชื่อมโยงกับมิติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหลายระดับ หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ในการพัฒนาและดำเนินโครงการควรเข้าใจสภาพความซับซ้อนนี้เพื่อให้สามารถออกแบบโครงการได้อย่างสอดคล้องกับบริบทแห่งความซับซ้อนดังกล่าว

เมื่อกล่าวถึงความซับซ้อนของสถานการณ์ปัญหา มีนักวิชาการหลายคนได้พัฒนารอบความคิดเพื่อช่วยให้ทำความเข้าใจและสามารถจำแนกแยกแยะสถานการณ์ของปัญหาได้อย่างชัดเจน เพียงพอที่ดำเนินการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัญหาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม Patton (2010, pp.86-90) ได้จำแนกสถานการณ์ปัญหาออกเป็น 4 สถานการณ์โดยใช้เกณฑ์ความชัดเจนของแนวทางการแก้ปัญหา (certainty) และความเห็นพ้องต้องกันของผู้มีส่วนได้เสีย (agreement) สถานการณ์ปัญหาทั้ง 4 ประเภทประกอบไปด้วย

- สถานการณ์ปัญหาเชิงเดี่ยว (simple situation) เป็นสถานการณ์ที่มีความรู้หรือคำตอบชัดเจนว่าต้องทำอะไร หากแก้ตามนั้นแล้วผลจะเปลี่ยนไปอย่างไร เป็นสูตรสำเร็จที่ผู้มีส่วนได้เสียต่างเห็นด้วยหรือไม่มีความขัดแย้งกันมากนัก เช่น เรามีความรู้ว่าโรคโปลิโอไม่มียารักษาโดยตรงแต่สามารถป้องกันได้ด้วยวัคซีน จึงไม่น่าแปลกใจที่คนส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของการฉีดวัคซีนดังกล่าว แผนงาน/โครงการที่รับมือกับสถานการณ์ปัญหาเชิงเดี่ยวมักเป็นโครงการที่มีแนวทางการดำเนินงานชัดเจน มีกิจกรรมแบบสำเร็จรูปตายตัว มีคู่มือการดำเนินงานและอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้สามารถดำเนินการได้เหมือนกัน การบริการจัดการเป็นไปแบบเบ็ดเสร็จจากศูนย์กลาง เน้นการสั่งงาน การควบคุม การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้เกิดผลตามที่ตั้งไว้

- สถานการณ์ปัญหายุ่งยาก (complicated situation) ที่ใช้คำว่า “ยุ่งยาก” นั้นมีความหมายครอบคลุมถึงความยุ่งยากในวิธีการ (technically complicated) และความยุ่งยากในความสัมพันธ์ทางสังคม (socially complicated) กล่าวคือ วิธีการหรือแนวทางในการรับมือกับปัญหานั้นมีหลายวิธี แต่ละวิธีต่างก็มีสูตรสำเร็จของตัวเอง มีจุดอ่อน-จุดแข็งที่ไม่เหมือนกัน เป็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจเลือก นอกจากนี้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาอาจมีความคิด ทศนคติต่อปัญหา วิธีการรับมือกับปัญหาต่างกันไป รวมไปถึงทศนคติต่อกลุ่มต่าง ๆ ที่ถึงขั้นอาจขัดแย้งกันก็เป็นไปได้ ในทางปฏิบัติอาจต้องทำการทดลองหรืออาจใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความเห็นหรือเปรียบเทียบกันว่าวิธีใดได้ผลมากที่สุด ควบคู่ไปกับการสื่อสารทำความเข้าใจ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ให้ความรู้ฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและอาจทำให้ความสัมพันธ์ที่ยุ่งยากคลี่คลายลงไปได้บ้าง

- สถานการณ์ปัญหาซับซ้อน (complex situation) เป็นสถานการณ์ปัญหาที่มีความไม่แน่นอนของวิธีการในการรับมือกับปัญหาสูงมาก เนื่องจากตัวปัญหาเปลี่ยนแปลงผันผวนได้ง่ายและคาดเดายาก แก้ไขหรือรับมือกับปัญหาได้ยากเนื่องจากพัวพันกับปัญหาอื่นด้วย มีความเชื่อมโยงหลายระดับตั้งแต่ระดับชุมชนท้องถิ่นไปจนถึงระดับโลก นอกจากนี้ยังมีผู้ได้รับผลกระทบกับสถานการณ์ปัญหาหลายกลุ่มและอาจขัดแย้งกันเอง ในทางปฏิบัติอาจต้องทดลองทำสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม (innovation) โดยยังไม่ทราบแน่ชัดว่าจะได้ผลหรือไม่ เนื่องจากไม่มีคำตอบหรือแนวทางสำเร็จรูป หากไม่ได้ผลจะต้องปรับปรุงบ่อยครั้ง ตัวอย่างสถานการณ์ปัญหาซับซ้อน เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาภัยพิบัติ ปัญหาพลังงาน เป็นต้น แผนงาน/โครงการภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อนนี้จะต้องมีความยืดหยุ่นสูงทั้งในเรื่องผลลัพธ์และวิธีการ

การบริหารแผนงานโครงการต้องการเครื่องมือใหม่ที่ช่วยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์

- สถานการณ์ยุ่งเหยิง (chaos situation) เป็นสถานการณ์ปัญหาที่ยากต่อการรับมือมากที่สุด เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในตัวสถานการณ์ที่พอเพียงต่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรงระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย แม้จะไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนระหว่างสถานการณ์ปัญหาซับซ้อนกับความยุ่งเหยิง หากแต่ในแง่จิตวิทยา สถานการณ์ปัญหายุ่งเหยิงนั้นจะเต็มไปด้วยความเครียด ความรู้สึกที่เหมือนว่าทุกสิ่งนั้นควบคุมไม่ได้ เหมือนอยู่ท่ามกลางพายุที่รุนแรง และมีความรู้สึกอยากหนีไปจากสถานการณ์นั้น เช่น การล่มสลายของระบบเศรษฐกิจโลก การแพร่ระบาดของโรคติดต่อชนิดใหม่ เป็นต้น การรับมือจากสถานการณ์ปัญหายุ่งเหยิงนั้นทำได้โดยเริ่มจากทำความเข้าใจตัวปัญหาให้ได้ก่อนเพื่อเป็นหลักยึดในการรับมือที่ดีขึ้นไปทีละก้าว ในทางปฏิบัติอาจต้องทำการศึกษาวิจัยให้ต้องค้ำความรู้พื้นฐานที่ถูกต้องเสียก่อน จึงค่อยเริ่มดำเนินการรับมือกับปัญหา

การทำความเข้าใจระดับความซับซ้อนของปัญหา มีประโยชน์ต่อผู้พัฒนาแผนงาน/โครงการ ในการที่จะออกแบบแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของปัญหา มีประโยชน์ต่อแหล่งทุนในการวางข้อกำหนด กฎเกณฑ์ในการพิจารณาและสนับสนุนแผนงาน/โครงการได้ตรงกับสภาพปัญหา มีประโยชน์ต่อนักประเมินในการออกแบบและดำเนินการประเมินให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ กล่าวเฉพาะตัวแผนงาน/โครงการนั้น เมื่อมันต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ปัญหาหลายชนิดดังได้กล่าวแล้ว แผนงาน/โครงการอาจจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **แผนงาน/โครงการเชิงตั้งรับ** หมายถึงแผนงานที่ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดจากความบกพร่องในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบปกติ ไม่ว่าจะ เป็นระบบการให้บริการสุขภาพ ระบบการศึกษา หรืออื่น ๆ โดยปัญหาดังกล่าวนั้นสามารถแก้ไขได้โดยการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานบางอย่าง เช่น ปรับการให้บริการให้เร็วขึ้น ปรับวิธีจัดการเรียนการสอนให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นต้น การปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าวไม่กระทบกับระบบเดิมที่มีอยู่ และเมื่อปรับวิธีการดำเนินงานจนแก้ไขปัญหานั้นได้แล้ว วิธีการดำเนินงานใหม่นี้จะกลายเป็นระบบปกติต่อไป แผนงาน/โครงการเชิงตั้งรับมักตอบสนองต่อปัญหาที่มีความซับซ้อนไม่มากนัก มีแนวโน้มจะเป็นมีการดำเนินงานแบบสำเร็จรูปหรือเดินเป็นเส้นตรง **สำหรับแผนงาน/โครงการเชิงรุก** หมายถึงแผนงานที่ตอบสนองต่อปัญหาอันเกิดจากระบบปกติไม่อาจรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อีกต่อไป และหากปล่อยไว้ปัญหาจะลุกลามไปมาก ต้องปรับปรุงระบบเดิมหลายจุด (หรืออาจต้องรื้อระบบเดิมแล้วสร้างขึ้นใหม่) การดำเนินงานของแผนงาน/โครงการนี้ได้เป็นเส้นตรงเนื่องจากต้องทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีความเสี่ยงว่าจะไม่ประสบผลสำเร็จ ตัวแผนงาน/โครงการเองมีลักษณะยืดหยุ่น ต้องทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม แผนงาน/โครงการเชิงรุกมักตอบสนองต่อปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง เช่น กรณีของการจัดการศึกษาภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ไม่เพียงแต่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นออนไลน์เท่านั้น แต่ยังต้องปรับปรุงองค์ประกอบอื่นของการจัดการศึกษาทั้งหมด

ไม่ว่าจะเป็นแผนงาน/โครงการประเภทใด กระบวนการพัฒนาแผนงาน/โครงการมีลำดับขั้นคล้ายกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นปัญหา กำหนดเป้าหมาย ออกแบบโครงการ นำโครงการไปสู่

การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล แต่สิ่งที่มักซ่อนอยู่แต่กลับมีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change: TOC) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญ (central mechanism) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวบุคคล กลุ่ม หรือชุมชน (Funnell & Rogers, 2011, p. 31) มันอาจเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับ (explicit theory) เช่น ทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (theory of reasoned actions) แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา แนวคิดปัจจัยทางสังคมที่มีผลต่อสุขภาพ เป็นต้น หรือมันอาจเป็นความคิด ความเชื่อของผู้พัฒนาโครงการ อันเป็นผลจากการสะสมประสบการณ์ในประเด็นนั้น ๆ เป็นเวลานาน และฝังอยู่ในความคิด ความเชื่อ หรืออุดมคติของผู้พัฒนาโครงการ (implicit theory) ดังได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นตัวทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะต้องระบุเงื่อนไข (preconditions) ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เงื่อนไขการดูแลสุขภาพตัวเอง คือ ความรู้ ทักษะที่ดี ต่อการดูแลตนเอง เป็นต้น ไม่ว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะมาจากแหล่งใดก็จะมีผลในการออกแบบกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ ออกแบบการบริหารจัดการโครงการเสมอ กล่าวคือ การพัฒนาโครงการจะนำเอาเงื่อนไขที่ระบุในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไปออกแบบกิจกรรม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนทีละส่วนๆ จนเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายโครงการ ดังนั้นสถานการณ์ปัญหาคล้ายคลึงกันอาจมีโครงการที่ต่างกันได้เพราะผู้ทำโครงการมีทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันนั่นเอง

บทสรุป

ภายใต้บริบทที่ซับซ้อนของสถานการณ์ปัญหาด้านสุขภาพ ประกอบกับการเกิดขึ้นของโรคติดต่ออุบัติใหม่ นอกเหนือจากโครงการจะออกแบบให้มีความยืดหยุ่น มีทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจแล้ว โครงการยังจำเป็นต้องออกแบบให้มีการเพิ่มพูนศักยภาพของแกนนำและผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ ให้มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแทรกอยู่ในโครงการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

หัวใจสำคัญของการติดตามประเมินผลภายใน คือ การทำความเข้าใจในสิ่งที่ จะประเมิน (evaluated) ให้กระจ่างเพื่อออกแบบและดำเนินการประเมินให้ สอดคล้องกับลักษณะของโครงการสร้างเสริมสุขภาพที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น ตามสถานการณ์ปัญหาสุขภาพในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- Funnell, S.C., & Rogers, P.J. (2011). *Purposeful program theory : Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mathison, S. (Ed.). (2005). *Encyclopedia of evaluation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Patton, M.Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: The Guildford Press.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. (4th edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Stufflebeam, D.L., & Coryn, Chris L.S.. (2014). *Evaluation, Theory, Models, & Applications*. (2nd edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

2

บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ส่วนประกอบสำคัญในโครงการ

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

บทนำ

การพัฒนาข้อเสนอโครงการเป็นส่วนหนึ่งการวางแผนดำเนินงานหรือกิจกรรมล่วงหน้าตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินโครงการ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพการณ์ของปัญหา ศึกษาบริบท และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาที่จะดำเนินการ ก่อนนำมาสู่การออกแบบโครงการพัฒนา การกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มคน ปฏิบัติงานได้อย่างมีแบบแผนตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อันทำให้การดำเนินโครงการพัฒนาเป็นไปได้อย่างเป็นระบบ หากสามารถพัฒนาข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้ประสิทธิภาพดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งให้ผลตอบแทนหรือประโยชน์จากโครงการพัฒนาเกิดความคุ้มค่า เนื้อหาของบทนี้ต้องการนำเสนอบทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบสำคัญในโครงการ หวังว่าจะทำให้ผู้อ่านเห็นถึงแนวทางการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพต่อไป โดยประกอบด้วยเนื้อหาหลักต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนา
2. การประเมินกับวงจรโครงการพัฒนา
3. บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการ
4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบสำคัญในโครงการ

แนวคิดเกี่ยวกับโครงการพัฒนา (ณภัทร ประภาสขุชาติ และคณะ, 2561)

โครงการพัฒนา (project) หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการภายในเวลาและทรัพยากรที่กำหนดไว้ หรืออีกความหมายคือ การวางแผนดำเนินงานหรือกิจกรรมล่วงหน้า โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

โครงการพัฒนาโดยทั่วไป ประกอบด้วยวงจรการทำงานหรือวงจรของโครงการพัฒนา ดังนี้ 1) ช่วงต้นน้ำ เป็นช่วงก่อนเริ่มดำเนินงาน (pre-implementation stage) เริ่มตั้งแต่การเริ่มก่อตัวโดยผู้ที่มีความสนใจประเด็นใดประเด็นหนึ่งร่วมกัน มาร่วมกันพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อเสนอขอรับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานจากแหล่งทุนที่เกี่ยวข้อง ระยะต่อมาคือ 2) ช่วงกลางน้ำ เป็นช่วงระหว่างการดำเนินงาน (implementation stage) กล่าวคือ การนำแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ไปสู่วิปฏิบัติการณ์ และ 3) ช่วงปลายน้ำ เป็นช่วงสุดท้ายของโครงการ (post-implementation stage) ที่ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการปรากฏแล้วจึงต้องมีการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะยกเลิกการดำเนินงานโครงการหรือจะดำเนินการปรับปรุงเพื่อพัฒนาโครงการขึ้นใหม่

ลักษณะของโครงการพัฒนา

โครงการพัฒนาเป็นเสมือนหนึ่ง “วงล้อของปฏิบัติการ” มีขั้นตอนของการพัฒนาโครงการ ดังนี้ (ฉัตรประชาชาติ และคณะ, 2561)

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา (situation analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นปัญหาในสภาพบริบทเฉพาะหรือพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งที่กำหนด โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ (the existing situation) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (the desired situation) เพื่อให้เห็นประเด็นที่เป็นปัญหาและหรือต้องการได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

2) การวิเคราะห์ปัญหา (problem analysis) เริ่มตั้งแต่การกำหนดสภาพปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการได้รับการพัฒนา จากนั้นกำหนดประเด็นปัญหาหลัก เมื่อได้แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุหลักว่าเกิดจากอะไร รวมถึงวิเคราะห์หาสาเหตุย่อยประกอบด้วย โดยเลือกสาเหตุย่อยที่สำคัญมากๆ นำไปกำหนดเป็นเป้าหมายของโครงการ

3) การกำหนดและออกแบบโครงการ (project identification/project design) ประกอบด้วย การเลือกสาเหตุสำคัญของปัญหาเพื่อที่จะมาแก้ไขโดยการจัดทำเป็นโครงการ การออกแบบกรอบการจัดทำโครงการ ตั้งแต่ การกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน กลุ่มเป้าหมาย แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ แผนกำลังคน รวมทั้งแผนการติดตามประเมินผลโครงการ ที่ต้องมีความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน ทั้งนี้ความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการวางแผนโครงการที่ดี ดังนั้นจึงอาจจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยในการออกแบบโครงการ ได้แก่ การวางกรอบแนวคิดของโครงการ (conceptual model) และการพัฒนากรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง: theory of change)

4) การวางกรอบแนวคิดของโครงการ (conceptual model) ประกอบด้วย

- เป้าประสงค์ของโครงการ (goals) คือ สิ่งที่โครงการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นการระบุสภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงโดยกว้างๆ หรือโดยทั่วไป

- วัตถุประสงค์ของโครงการ (objectives) หมายถึง ผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดโครงการ วัตถุประสงค์จึงมีความเฉพาะเจาะจงกับโครงการมากกว่าเป้าประสงค์ (วัตถุประสงค์จึงเป็นผลลัพธ์หรือแนวทางการดำเนินงานของโครงการ มิใช่กิจกรรมที่จะทำในโครงการ)
- เป้าหมายของโครงการ (target) คือ การกำหนดถึงจำนวน ปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้การระบุเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน จะช่วยให้องค์กรผู้รับทุนสามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (key performance indicators)
- กิจกรรม (activities)

5) การพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของโครงการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง : กรอบแนวคิดที่ แสดงถึงสภาพผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงของโครงการในแต่ละระยะ และเงื่อนไขหรือแนวทางการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าวการพัฒนาสามารถประยุกต์ใช้ กรอบคิด/รูปแบบเชิงระบบ (system model) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output)

การที่จะนำโครงการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในบรรลุความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน 2) มีแผนการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้จริง 3) เป็นสิ่งที่ดีหรือเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม 4) มีทีมงานหรือคณะทำงานที่ดี 5) มีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ และ 6) มีการสื่อสารภายในกันอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินกับวงจรโครงการพัฒนา (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561)

การที่จะรู้ว่าโครงการพัฒนานั้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ อย่างไร การติดตามประเมินผลเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร หน่วยงานผู้ให้ทุน ผู้ดำเนินงาน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ ที่จะสะท้อนให้เห็นผลของการดำเนินงานของโครงการพัฒนานั้นๆ การประเมินมีหลากหลายรูปแบบ หากจำแนกลักษณะของการประเมินกิจกรรมในโครงการพัฒนาใดๆ โดยใช้วงจรของโครงการ (project life cycle) เป็นตัวตั้งแล้ว อาจแบ่งช่วงเวลาของการประเมินโครงการ และสิ่งที่เน้นของการประเมินแต่ละระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ก่อนการดำเนินการ (pre-implementation stage) การประเมินในระยะนี้เป็นการประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) เน้นระยะต้นน้ำ (upstream) นับตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการไปถึงช่วงเริ่มแรกของการดำเนินงานโครงการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพเพื่อให้ได้รับการอนุมัติดำเนินงาน เน้นการประเมินบริบท และการวางแผนโครงการว่า เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด ซึ่งอาจดูได้จากความต้องการจำเป็นของโครงการ ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของโครงการและความเป็นไปได้ของการดำเนินงานและผลของโครงการ ในการประเมินระยะนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการวางแผนเพื่อจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ได้โครงการพัฒนาที่มีคุณภาพ

ระยะที่ 2 ระหว่างดำเนินโครงการ (implementation stage) การประเมินในระยะนี้เป็น การประเมินกลางน้ำ (midstream evaluation) เป็นระยะที่มีการนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ นับช่วงเวลาที่ ยาวนานที่สุดในโครงการ ระยะนี้ให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการให้สามารถบรรลุผลที่คาดหวัง ของโครงการได้ เน้นประเมินการปฏิบัติงานตามโครงการว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมเพียงใด โดยอาจดู ได้จากประสิทธิภาพในการบริหารงาน (บุคคลและงบประมาณ) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน อย่างเหมาะสมและการดำเนินงานตามแผน ทำให้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน/ การบริหารจัดการโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันจะทำให้โครงการมี แนวโน้ม/มีโอกาสที่จะบรรลุผลตามเป้าหมาย ทั้งนี้ ในการประเมินกลางน้ำนี้จะเป็นการประเมินการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน โดยพิจารณาการบริหารงบประมาณตามแผนงบประมาณ การดำเนินงาน ตามแนวทางธรรมาภิบาล การขับเคลื่อนระบบการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงาน การสนับสนุนทาง วิชาการที่จำเป็นต่อการประเมินระหว่างดำเนินงาน การสนับสนุนทางวิชาการที่จำเป็นต่อการบริหารโครงการ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น รูปแบบการประเมินกลางน้ำที่สำคัญ อาทิเช่น การประเมิน ความก้าวหน้า (formative evaluation) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) การประเมิน แบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (after action review) และแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) เป็นต้น

ระยะที่ 3 หลังการดำเนินโครงการ (post-implementation stage) การประเมินในระยะนี้ การประเมินปลายน้ำ (downstream evaluation) เป็นช่วงท้ายของโครงการที่ให้ความสำคัญกับการสรุป ผลการดำเนินงานเพื่อสื่อสารต่อสาธารณะและวิเคราะห์ถึงทิศทางในอนาคตของโครงการ เน้นที่ผลของ การดำเนินโครงการว่ามีคุณค่าความเหมาะสมเพียงใด โดยอาจดูจากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลผลิต และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยว กับวิธีการจัดทำโครงการที่มีลักษณะเช่นเดียวกันในอนาคตให้ประสบความสำเร็จได้/การขยายงาน ทำให้ ทราบว่าโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร ในการประเมินปลายน้ำมีประเด็นสำคัญที่ ต้องประเมินคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ความยั่งยืนและความสอดคล้อง ซึ่งสามประเด็นหลัง จะประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดลงไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง (ประมาณ 6 เดือนถึง 5 ปีขึ้นกับลักษณะของ โครงการ)

บทเรียนของการพัฒนาข้อเสนอโครงการ

การพัฒนาโครงการเป็นการดำเนินงานในระยะต้นน้ำ นับตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการไปถึงช่วงเริ่มแรก ของการดำเนินงานโครงการ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพ หากผู้รับผิดชอบ โครงการและภาคีที่เกี่ยวข้องได้พัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพ ก็จะลดขั้นตอนการพิจารณาและ ปรับแก้โครงการ ทำให้โครงการเริ่มดำเนินการด้วยความพร้อมและอยู่ภายใต้ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนา ข้อเสนอโครงการมีบทเรียนที่ควรพิจารณา ดังนี้ (Riverry, 2021)



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

ตารางหลักตามวงจรของโครงการ (project life cycle)

ต้นน้ำ: พัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีความเป็นไปได้

กลางน้ำ: ดำเนินงานตามแบบปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ปลายน้ำ: ประเมินประสิทธิภาพของโครงการ

- 1) **ความครบถ้วนสมบูรณ์** ข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพนั้นควรมีองค์ประกอบของโครงการที่ครบถ้วน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษา ทบทวน และทำความเข้าใจเบื้องต้นได้อย่างละเอียด
- 2) **ความสอดคล้องของแต่ละส่วนประกอบของโครงการ** ในแต่ละส่วนประกอบของข้อเสนอโครงการจะต้องมีความเชื่อมโยง สอดคล้องกันตลอดทั้งโครงการ รายละเอียดเนื้อหาต่างๆ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน เช่น ชื่อโครงการกับหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์กับเป้าหมาย เป้าหมายกับวิธีดำเนินงานและงบประมาณมีความสอดคล้องกัน มีข้อที่ควรระมัดระวัง ได้แก่ แนวคิดโครงการไม่สอดคล้องกับประเด็นปัญหาของโครงการ
- 3) **การออกแบบกิจกรรมของโครงการ** ควรระมัดระวังการออกแบบกิจกรรมต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และกำหนดระยะเวลา งบประมาณที่มากหรือน้อยเกินไป ซึ่งการกำหนดทรัพยากรที่เหมาะสมจะทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) **ความพร้อมของบุคลากร** ในการดำเนินโครงการ ควรพิจารณาถึงความเพียงพอ ความพร้อมของบุคลากร และความเชี่ยวชาญของผู้ดำเนินงาน
- 5) **ความชัดเจน** ข้อเสนอโครงการควรมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ สามารถตอบคำถามของผู้อ่านได้อย่างตรงจุด ทั้งในเรื่องของเนื้อหา รวมทั้งความชัดเจนของภาษา
- 6) **ความเป็นไปได้** ข้อเสนอโครงการจะต้องไม่เสนอสิ่งที่เกินไปจากความเป็นจริง จะต้องพิจารณาถึงกิจกรรมที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อดำเนินงานแล้วจะต้องมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ
- 7) **ผลประโยชน์** เมื่อโครงการสำเร็จเสร็จสิ้น ผู้ดำเนินงานต้องบอกได้ว่า ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากเรื่องนี้ทั้งผลประโยชน์โดยตรงและผลประโยชน์ทางอ้อม

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของส่วนประกอบสำคัญในโครงการ (พริธิตา วิเศษศิลปานนท์, 2559)

ส่วนประกอบสำคัญในโครงการโดยทั่วไปจะมีประกอบด้วยโครงสร้างหลักๆ คล้ายๆ กันแต่อาจจะมียรายละเอียดบางประการแตกต่างกันตามแต่องค์กรหรือหน่วยงานจะกำหนด โดยในแต่ละส่วนของโครงการควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1) ชื่อโครงการ การตั้งชื่อโครงการจะต้องมีความชัดเจน เหมาะสม เข้าใจง่ายและสื่อได้ชัดเจนว่า เนื้อหาสาระของสิ่งที่จะทำ ลักษณะเฉพาะของโครงการและจุดมุ่งหมายของโครงการ

2) ผู้ที่รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

3) หลักการและเหตุผล แสดงข้อมูลที่มาของโครงการ บริบท สถานการณ์ ปัญหา สาเหตุของปัญหา ความจำเป็นที่จะต้องมีการ ความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร แนวคิดของโครงการ ชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ

4) วัตถุประสงค์ โครงการต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ การระบุวัตถุประสงค์จะต้อง ชัดเจนปฏิบัติได้ วัดได้และประเมินได้ในระยะเวลาที่กำหนด ควรเขียนวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรม โครงการหนึ่งอาจมีวัตถุประสงค์หลายข้อได้ โดยวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงลักษณะที่ 5 ประการ คือ

- เจาะจง (specific) ระบุผลลัพธ์/เป้าหมายที่คาดว่าจะเกิดจากโครงการ (อาจใช้คำกริยา เช่น พัฒนา เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไก ฯลฯ)
- วัดผลได้ (measurable) อธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิด ที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม
- สามารถทำสำเร็จได้จริง (achievable)
- เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย (relevant and results-oriented) เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของโครงการ และขององค์กร
- ขอบเขตของระยะเวลา (time-bound) สะท้อนขอบเขตของระยะเวลาที่จะสามารถทำได้บรรลุความสำเร็จ

5) ผลลัพธ์/เป้าหมายของโครงการ (target) เป็นการกำหนดถึงจำนวน ปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่คาดว่าจะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด การระบุเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรผู้รับทุนสามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้พร้อมๆ กัน รวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ

6) กรอบแนวคิดของโครงการ แสดงความเชื่อมโยงแต่ละองค์ประกอบของโครงการ มีคำอธิบาย มีตรรกะ ครอบคลุมวัตถุประสงค์

7) นิยามศัพท์ การอธิบายคำศัพท์ที่สำคัญๆ

8) กิจกรรม/การดำเนินงาน ระบุถึงลำดับขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมย่อยต่างๆ ของโครงการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

9) กลุ่มเป้าหมาย/พื้นที่ กลุ่มเป้าหมายหลัก/รองของโครงการ ระบุสถานที่หรือพื้นที่ที่ใช้ในการดำเนินโครงการ

10) งบประมาณ เป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ซึ่งต้องจำแนกรายการค่าใช้จ่ายให้ชัดเจน และ ต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการ ในการจัดทำโครงการ คือ

- ประหยัด (economy) การเสนองบประมาณจะต้องเป็นไปโดยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้คุ้มค่าที่สุด และได้คุณภาพของผลงานดีที่สุด
- ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) โครงการจะต้องมีคุณค่า โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ประหยัดที่สุด และได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า
- ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) โครงการจะต้องดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ความยุติธรรม (equity) การใช้จ่ายทรัพยากรจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

11) ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุด โดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการ โดยระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด

บทสรุป

การพัฒนาข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพจะนำไปสู่การดำเนินโครงการที่มีประสิทธิภาพไปด้วย ควรมีการพิจารณาทบทวนความครบถ้วนขององค์ประกอบสำคัญของโครงการ ประเมิน ความสอดคล้อง เชื่อมโยงกันของข้อเสนอโครงการทั้งโครงการ และพิจารณาส่วนประกอบที่สำคัญ ของข้อเสนอโครงการ ให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้สามารถใช้ข้อเสนอโครงการไปขอการสนับสนุนงบประมาณ การพิจารณาของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งใช้ข้อเสนอโครงการเพื่อเป็นกรอบนำทางในการดำเนินโครงการพัฒนา และการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ. (2561). *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. ภายใต้โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพของกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองข้ามชาติ.
- พรธิตา วิเศษศิลปานนท์. (2559). หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดทำข้อเสนอโครงการประเมิน. ใน *เนาวรัตน์ พลายน้อย* (บ.ก.). *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักประเมินร่วมสมัยด้านการสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. นครปฐม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เมตตาถือป้ป้ป้ป้.
- Bond, S.L., Boyd, S.E., & Rapp, K. A. (1997). *Taking stock: A practical guide to evaluating our own programs*. Chapel Hill, NC.: Horizon Research, Inc., Department of Health and Human Services. (2016). *A guide to writing a programme evaluation plan*. U.S.A.: National Rural Health Resource Center.
- Hobson K., Mayne R., & Hamilton J. (2013). *A step by step guide to monitoring and evaluation*. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.geog.ox.ac.uk/research/technologies/projects/mesc/guide-to-monitoring-and-evaluation-v1-march2014.pdf>.
- Morra-lmas, L. G. & Rist, R.C. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. The International Bank for Reconstruction and Development. World Bank. Retrieved March 20, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>.
- Riverry M. (2021). *7 Steps to writing the perfect project proposal*. Retrieved March 20, 2021 from file:///C:/Users/windows/Downloads/project-proposal.pdf.
- Vaessen J., Lemire S., & Befani B. (2020). *Evaluation of international development interventions an overview of approaches and methods*. New York: The World Bank.

3

พัฒนาการของศาสตร์ด้านการประเมิน

อุทัยทิพย์ เจียรวิวรรธน์กุล

บทนำ

การประเมินเป็นทั้งวิธีคิดและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา การประเมินจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเกี่ยวกับโครงการ และเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการใช้ทรัพยากรสาธารณะของโครงการด้วย มีการนำการประเมินมาใช้อย่างกว้างขวางในหลากหลายสาขา ศาสตร์ด้านการประเมินมีการพัฒนาให้ก้าวหน้ามาอย่างต่อเนื่องโดยเมื่อการประเมินรูปแบบเดิมไม่ครอบคลุมในการใช้งานกับการดำเนินงานพัฒนาแก้ไขปัญหาของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งนักวิชาการ สถาบันที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของศาสตร์ด้านการประเมิน โดยมีการปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของโครงการและการนำมาใช้ประโยชน์ และก้าวเข้าสู่ความเป็นวิชาชีพของการประเมินมากขึ้น ในบทนี้ จึงได้นำเสนอลงถึงความหมายและความสำคัญของการประเมิน ความหมาย พัฒนาการ และแนวคิดเบื้องต้นของการประเมินที่สำคัญ บางประการที่เชื่อมโยงกับการประเมินภายใน เพื่อมุ่งหวังให้ผู้อ่านเกิดความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการประเมิน เล็งเห็นความสำคัญของการประเมิน และมีพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อยอดในประเด็นอื่นๆ ของการประเมินต่อไปได้

ความเป็นมาและความสำคัญของการประเมิน

การประเมิน มีทั้งการประเมินแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในชีวิตปกติของมนุษย์เรา มักจะมีการประเมินแบบไม่เป็นทางการอยู่ตลอดเวลา แต่เราอาจไม่รู้ตัว ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหากทบทวนดู จะพบว่า การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มิได้เกิดขึ้นภายใต้ความว่างเปล่า แต่เราจะตัดสินใจภายใต้ข้อมูลที่ได้รับ โดยตีความเชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิม หรือความรู้สึกภายใน ซึ่งบางครั้งก็อาจตัดสินใจผิด เพราะไม่มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพียงพอ ในขณะที่การประเมินแบบเป็นทางการ จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ มีความถูกต้องมากกว่า

การประเมินอย่างเป็นทางการ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ ใช้คำว่า การประเมิน หรืออาจจะใช้คำว่า การประเมินผล ก็ได้ นั้น มีลักษณะเป็นวิทยาการทางด้านสังคมศาสตร์ โดยมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ ที่ใช้องค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ ทั้งทางด้านสังคมวิทยา มานุษยวิทยา จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และยังเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาทางสังคม ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข สวัสดิการสังคม จิตวิทยาองค์กร การบริหารรัฐกิจ และอื่น ๆ รวมถึงมีความเกี่ยวข้องกับสาขาในด้านระเบียบวิธีด้วย เช่น สถิติ การวัดผลทางการศึกษา (Stevenson & Thomas, 2006) นอกจากนี้การประเมินยังมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการวิจัย โดยมีความทับซ้อนกันอยู่ในหลายด้าน มีการนำระเบียบวิธีวิจัยต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการกระบวนการของการประเมิน เช่น การสร้างเครื่องมือ การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล แต่ก็ยังมีความแตกต่างกันอยู่ เช่น ในเรื่องของที่มาของคำถามในการวิจัยและคำถามในการประเมิน หรือในด้านผลของการประเมินที่เน้นการนำไปตัดสินใจในการดำเนินงาน ในขณะที่ผลของการวิจัยมักเน้นการสร้างองค์ความรู้มากกว่า อย่างไรก็ตาม ทั้งการประเมินและการวิจัยมีแนวโน้มของเนื้อหาที่ทับซ้อนกันมากขึ้น จากรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย และยืดหยุ่นมากขึ้นทั้งของการประเมินและการวิจัย ที่มีเป้าหมายร่วมอยู่ที่การพัฒนาแก้ไขปัญหาของสังคมเหมือนกัน

การประเมินมีความเชื่อมโยงกับสังคมมนุษย์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สุขภาพ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังมีความซับซ้อนของสังคมที่เชื่อมโยงกันในหลายมิติ หลายระดับ ทั้งในระดับชุมชนท้องถิ่น ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับโลก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในเชิงบวก และผลกระทบเชิงลบที่ยากต่อการคาดทำนาย และการควบคุม เกิดปัญหาต่าง ๆ ในสังคมหลายด้าน ทั้งปัญหาที่วิกฤติ เรื้อรัง และรุนแรง มีความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงโอกาสและการแข่งขันทรัพยากร มีความหลากหลายแตกต่างในความเชื่อ ความคิด วิถีชีวิต วัฒนธรรม ซึ่งแม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมามีภาคส่วนต่าง ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีนโยบาย แผนงาน โครงการในการพัฒนาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีการลงทุนในการดำเนินการ แต่ปัญหาต่าง ๆ หลายด้าน ยังไม่บรรเทาจนทำให้เกิดข้อสงสัยในผลของการแก้ไขปัญหา จึงนำมาสู่การประเมินผลการดำเนินงาน ที่จะช่วยตอบข้อสงสัยดังกล่าว และในขณะเดียวกัน การประเมินก็เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการพัฒนา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จด้วย การประเมินจึงได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้ในหลากหลายวงการ

การประเมินมีประโยชน์และความสำคัญหลายประการ โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ (accountability) ต่อการดำเนินงานของโครงการ/องค์กร เป็นกลไกที่ช่วยให้เกิดคุณภาพมาตรฐานของการจัดการ การดำเนินงาน และยังช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ (learning) ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานได้ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการประเมิน

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินอย่างเป็นทางการไว้อย่างหลากหลาย และมีการใช้คำที่มีความหมายถึงการประเมินที่ซ้อนทับกันหลายคำ ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ใช้คำว่า evaluation และยังมีการใช้คำอื่นที่พบบ่อย เช่น appraisal หรือ assessment

การประเมิน เป็นกระบวนการในการตัดสินคุณค่าและความสำคัญของบางสิ่งๆ ที่ทำการประเมิน หรือเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบถึงคุณค่าของสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งคุณค่าของโครงการมีสองลักษณะ คือ คุณค่าภายในตัวเอง (merit) และคุณค่าภายนอก (worth) ที่สัมพันธ์กับบริบท วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง (Stufflebeam & Coryn, 2014)

การประเมินจะประกอบด้วยการวัด (measurement) อย่างเที่ยงตรงแม่นยำ และการตัดสิน (judgment) อย่างถูกต้องและเป็นธรรม (ศุภวัลย์ พลายน้อย, 2562)

การวัด เป็นกระบวนการกำหนดสถานภาพ (status) และจำนวน (amount) ของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของตัวเลขและการพรรณนา การตัดสินเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดคุณค่า และตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขตที่เป็นความแตกต่างกัน

การประเมิน จึงเป็นการนำผลที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบ (comparison) กับสิ่งที่กำหนดไว้หรือสภาพที่ควรเป็นแล้วจึงทำการตัดสินใจ การเปรียบเทียบสามารถทำได้หลายลักษณะทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (criteria) ที่กำหนดขึ้น การเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เป้าหมาย การเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป การเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานหรือมาตรฐาน (standards) ที่ควรเป็น ที่ได้รับการยอมรับหรือการเปรียบเทียบผลจากโครงการที่ดำเนินการอยู่กับผลจากโครงการอื่นที่คล้ายคลึงกัน

การประเมินถูกนำมาใช้ในหลายกรณี เช่น การประเมินผลิตภัณฑ์ ประเมินบุคคล ประเมินนโยบาย หรือประเมินโครงการ สำหรับในกรณีของการประเมินโครงการ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแบบ

แพตตัน (Patton, 1997 as cited in Mark, Greene & Shaw, 2006) ให้ความหมายไว้ว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกิจกรรม คุณลักษณะ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ปรับปรุงประสิทธิผลของโครงการ และ/หรือการให้ข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการนั้น หรืออีกความหมายหนึ่ง จะหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการประเมินผลของโครงการ การออกแบบและการดำเนินงานของโครงการในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่หรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อตัดสินในเรื่องความสอดคล้อง การบรรลุวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบและความยั่งยืนของโครงการ (DFID, 2005)

ถึงแม้ความหมายของการประเมินจะมีหลากหลายตามการนำไปใช้ แต่มีจุดร่วมที่คล้ายกันอยู่ ซึ่งหากพิจารณาความหมายอย่างกว้างของการประเมิน จะหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการที่กำลังดำเนินการและเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อนำไปสู่การเห็นคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

พัฒนาการของการประเมิน

การประเมินมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และถูกนำมาใช้ในหลายวงการอย่างกว้างขวาง โดยมี การปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความจำเป็นของการใช้ผลการประเมิน และก้าวเข้าสู่ ความเป็นวิชาชีพของการประเมินมากขึ้น

ศาสตร์ของการประเมินที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ทำให้มีการแบ่งยุคสมัยของการประเมินไว้หลายแบบ ตามแต่ลักษณะที่ใช้ในการจำแนก ซึ่งในที่นี้จะแบ่งออกเป็น 5 ยุคตามลักษณะสำคัญหรือจุดเน้นของ การประเมิน ดังต่อไปนี้ (ศุภวัทย์ พลายน้อย, 2562)

ยุคที่ 1 การวัดและการทดสอบ (measurement) มุ่งเน้นการวัดด้วยตัวเลข ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ ด้านเทคนิคการวัดผล

ยุคที่ 2 การบรรยาย อธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น เทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการ (describe) อธิบายความเชื่อมโยงของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการ โดยใช้ข้อมูลหลายตัวประกอบกัน

ยุคที่ 3 การประเมินเพื่อการตัดสินใจ และบริหารโครงการ (judgement) การประเมินถูกนำมาใช้เป็น เครื่องมือสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจผลและคุณค่าของโครงการ มุ่งเน้นความมีมาตรฐานของโครงการ

ยุคที่ 4 การประเมินจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ (stakeholder oriented) ซึ่งเป็น ผู้มีบทบาทในการกำหนดอนาคตของโครงการร่วมกัน โดยมักไม่ใช้มาตรฐานในการกำหนดเพียงอย่างเดียว

ยุคที่ 5 การประเมินเพื่อสร้างความรู้ (knowledge creation) ในการขับเคลื่อนสังคม มุ่งเน้นการสร้าง ความรู้จากการประเมิน และการพัฒนาศักยภาพ การเรียนรู้ของเกี่ยวข้องกับกาผู้ประเมิน

การประเมินที่ถูกนำมาใช้ใน ช่วง 3 ยุคแรกก่อให้เกิดช่องว่าง (gap) เสมือนว่าการประเมินเป็น สิ่งแปลกปลอมในโครงการ เป็นภาระที่ต้องแบกรับ การประเมินไปลดพลัง กำลังใจในการทำงานของทีม งานเนื่องจากการยึดติดกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์มากเกินไป ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน มีทัศนคติต่อ การประเมินไม่ดี จึงส่งผลให้การใช้ประโยชน์จากการประเมินอยู่ในวงจำกัด ไม่เกิดวัฒนธรรมการตรวจสอบ ตนเอง ผู้เกี่ยวข้องตอบสนองการประเมินเป็นครั้งคราวเท่านั้นโดยไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน

ดังนั้น จึงทำให้มีการเกิดขึ้นของการประเมินในยุคที่ 4 ที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในโครงการให้ความสำคัญกับคุณค่า สิ่งดีงาม ข้อห่วงใย และประเด็นถกเถียงต่าง ๆ ในโครงการที่มาจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ผู้ประเมินและผู้บริหารโครงการ ไม่ได้เป็นศูนย์กลางการประเมินอีกต่อไป แต่เป็นหุ้นส่วนกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการเจรจาต่อรองเพื่อกำหนดอนาคตของโครงการได้

การประเมินในยุคที่ 4 เป็นยุคที่มีการประเมินภายในเกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่า ความจริงเป็นเรื่องของ การตกลงกันของ “คนใน” เพราะข้อเท็จจริงจะไม่มีประโยชน์ใดๆ ผลการประเมินจะไม่ถูกการนำไปใช้ ถ้าไม่ได้ถูกให้ความหมายร่วมกันก่อน สิ่งที่เกิดในโครงการเป็นไปตามบริบทที่ไม่อาจใช้ไม้วัดเดียวกันได้ การเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อสรุป จึงเป็นรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม การประเมินในสังคมปัจจุบันส่วนใหญ่ยังคงเน้นที่การใช้ผลการประเมินในการวางแผนอนาคต การประเมินจึงยังคงแยกเป็น 2 ระบบ คือประเมินภายนอก และประเมินภายใน ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ อาจยังไม่พร้อมสำหรับการติดตั้งระบบการประเมินภายในไว้ในโครงการ และนักประเมินอาจยังไม่ได้รับการส่งเสริมศักยภาพด้านการประเมินมากนัก จึงมีการเกิดขึ้นของการประเมินในยุคที่ 5 ที่มุ่งเน้นไปสู่การพัฒนา สร้างความรู้และศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้อง

การประเมินในยุคที่ 5 ประเมินเพื่อสร้างความรู้ เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้จากผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการสังเคราะห์ถอดบทเรียน การสังเคราะห์องค์ความรู้จากผลการประเมิน การเผยแพร่สื่อสารความรู้จากการประเมิน พร้อมไปกับการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ออกมาสู่การทำงาน นำผลการประเมินมาใช้ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาทั้งคนและงานได้อย่างยั่งยืน ทำให้เกิดทีมงานเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ตามมา

แนวโน้มการประเมินในปัจจุบันและอนาคต

การประเมินในมุมมองใหม่ ในปัจจุบันและอนาคตจะเน้นการดำเนินการที่เป็นระบบ มีกรอบชัดเจนว่าจะประเมินอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร การดำเนินการมีจุดเน้นได้หลากหลาย แล้วแต่การให้ความสำคัญของผู้ประเมิน เปลี่ยนจากความคิดที่จะตรวจสอบหาความสำเร็จล้มเหลว มาค้นหาความดีงามหรือคุณค่าของโครงการ ผูกมัดการประเมินกับการเรียนรู้หรือพัฒนางานมากกว่าการควบคุม สังการ มีการใช้วิธีการแบบผสม วิธีการเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบคำถามว่าอย่างไรและทำไม ไม่ยึดติดในวิธีการประเมิน แต่เน้นการตั้งคำถามในการประเมินที่เหมาะสมและครบถ้วนตามแนวคิดของโครงการ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ การต่อรอง และมีความยืดหยุ่นผ่อนปรนมากขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานในการประเมินและให้ความสำคัญกับประเด็นจริยธรรมในการประเมิน

การเคลื่อนไหวของศาสตร์ทางการประเมิน มีการดำเนินการทั้งจากนักวิชาการด้านการประเมินผล ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และหน่วยงานองค์กรที่มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับด้านประเมิน/ ใช้ประโยชน์จากการประเมินและจากเครือข่ายความร่วมมือทางด้านประเมินผล ทั้งที่เป็นสมาคม และเป็นเครือข่ายด้านการประเมินจากประเทศต่างๆ ระดับชาติและนานาชาติในการร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมิน การจัดทำมาตรฐานของการประเมิน การพัฒนาหลักสูตรการประเมิน การฝึกอบรมผลิตนักประเมิน และการส่งเสริมศักยภาพในการประเมินผลของโครงการ/ องค์กร หรือการร่วมมือกันในการพัฒนาการประเมินในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น การประเมินด้านสุขภาพ ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม และแนวโน้มของการประเมินมีการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559) เนื่องจากการประเมินในปัจจุบันมีความหลากหลายและมีขอบข่ายที่กว้างขวางทั้งการประเมินที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจประเมินจากความรู้สึก และการประเมินที่มีข้อสงสัยในคุณภาพของการประเมิน จึงมีความพยายามที่จะทำให้การประเมินเข้าสู่ “ความเป็นมืออาชีพ” (professional) ซึ่งหมายถึงการประเมินผลที่มีการวางแผน มีเทคนิควิธีการดำเนินงานอย่างมีระบบ ในการค้นหารวบรวม และการประเมินข้อมูลสารสนเทศตามที่กำหนดไว้ (Alkin, 2011)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมิน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินนี้ จะหมายถึงทั้งตัวแทนจากผู้ให้ทุน องค์กรผู้รับผิดชอบ องค์กร หรือผู้นำที่เกี่ยวข้องกับโครงการ บุคลากรในโครงการทุกฝ่ายทุกระดับและกลุ่มผู้รับประโยชน์จากโครงการ ทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดจนผู้เสียประโยชน์หรืออาจได้รับผลทางลบหรือเสียโอกาสบางอย่างจากการดำเนินโครงการด้วย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินในความหมายอย่างกว้าง อาจจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในบทบาทของฝ่ายผู้ทำการประเมินผลหรือเกี่ยวข้องในบทบาทของผู้ที่ได้รับผลจากกระบวนการ และผลลัพธ์ของประเมินก็ได้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (key stakeholders) คือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจและการต่อรองในสถานการณ์ที่ยากต่อการตัดสินใจ (Newcomer, 2015)

ในการประเมิน นักประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมิน ว่าประกอบด้วยใครบ้าง มีบทบาทที่เกี่ยวข้องต่อโครงการที่จะทำการประเมินอย่างไรบ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ควรจะมีบทบาทหน้าที่หรือมีส่วนร่วมอย่างไรในการประเมินบ้าง โดยเฉพาะในการประเมินภายใน ที่นักประเมินจะต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีความเกี่ยวข้องในหลายขั้นตอน ตั้งแต่ความต้องการในการประเมิน การร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของการประเมินภายใน การให้ข้อมูล การประเมินตนเอง และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ยิ่งหากเป็นการออกแบบการประเมินที่เน้นการมีส่วนร่วม การเสริมพลัง การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะยิ่งมีความสำคัญต่อคุณภาพของการประเมิน

ประเภทของการประเมิน

การประเมิน สามารถจำแนกได้หลายแบบตามลักษณะที่นำมาพิจารณา เช่น ถ้าแบ่งตามวงจรของโครงการสามารถจำแนกเป็น การประเมินต้นน้ำเมื่อเริ่มโครงการ การประเมินกลางน้ำ ในช่วงระหว่างดำเนินโครงการ และการประเมินปลายน้ำเมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือหากแบ่งตามบทบาทของการประเมิน ก็ประกอบด้วย การประเมินภายในกับการประเมินภายนอก หรือแบ่งตามระดับของการประเมิน ก็อาจเป็นการประเมินระดับนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ หรืออาจเป็นการประเมินระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม/ทีม ระดับเครือข่าย/องค์กร

ในส่วนนี้ จะกล่าวการประเมินตามวงจรโครงการ และการประเมินภายนอกกับการประเมินภายในไว้พอสังเขป เนื่องจากจะมีความสำคัญกับนักประเมินภายในที่จะต้องมีความเข้าใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้นไว้ก่อนที่จะทำการประเมินภายใน

การประเมินตามวงจรโครงการ

การประเมิน ควรมีการดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินโครงการในระยะต่าง ๆ หรือตามวงจรของโครงการดังต่อไปนี้ (อุทัยทิพย์ รักจรรยาบรรณ, 2551)

การประเมินต้นน้ำ เป็นการประเมินในช่วงก่อนดำเนินโครงการ (ex-ante evaluation) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการ ช่วยในการตัดสินใจอนุมัติโครงการ

การประเมินกลางน้ำ เป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (formative evaluation/mid-term evaluation) เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการตามแผนงาน ผลการประเมินนำมาใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ หรือเป็นบทเรียนสำหรับการดำเนินโครงการอื่นที่คล้ายคลึงกัน

การประเมินปลายน้ำ เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (summative evaluation) เพื่อประเมินสรุปผลโครงการ นำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจยุติโครงการหรือขยายโครงการต่อ หรือนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์ในโครงการอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง (ex-post evaluation) เพื่อนำผลจากการประเมินไปสู่การให้ข้อเสนอในการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต และนำไปใช้สำหรับการวางแผนในระดับมหภาคได้

การประเมินภายนอก และการประเมินภายใน มีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้ (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2011; OECD, 2010; Stockmann, 2011)

การประเมินภายนอก (external evaluation) เป็นการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกโครงการ ที่ทำการประเมินโดยอิสระตามการมอบหมายของแหล่งทุนของโครงการ ตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การใช้สารสนเทศเพื่อการกำกับทิศทางของโครงการ และอาจรวมถึงการต่อสัญญา/ยกเลิกโครงการ

การประเมินภายนอก เน้นการตอบสนองต่อเจ้าของทรัพยากรหรือผู้ให้ทุน ผู้กำหนดนโยบาย หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการประเมินผลสำเร็จโครงการ รับรองคุณภาพ และทำความเข้าใจ ว่าทำไมโครงการจึงดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่สำเร็จ มีปัจจัยใดบ้างที่เกี่ยวข้อง ผู้ประเมินภายนอก มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีทักษะหรือความชำนาญเฉพาะอย่างสูง การออกแบบการประเมินภายนอก ประยุกต์ใช้รูปแบบต่าง ๆ ในการประเมินตามวัตถุประสงค์ของการประเมินและลักษณะของโครงการ ให้ความสำคัญกับการประเมินภาพรวมความสำเร็จของโครงการในช่วงปลายน้ำ เน้นเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความเป็นปรนัย และความเป็นกลางมากที่สุด

การประเมินภายใน (internal evaluation) การประเมินดำเนินการโดยสมาชิกของโครงการ ที่ทำการประเมินโดยอิสระตามการมอบหมายของผู้จัดการโครงการ และมีเป้าหมายไปที่การแสวงหาข้อเท็จจริงที่ทันต่อสถานการณ์ ทบทวนการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโครงการ/ องค์กร

การประเมินภายใน เป็นเครื่องมือของผู้บริหารโครงการ ในการนำผลการประเมินมาเป็นสารสนเทศในการดำเนินโครงการให้มีบรรลุผลสำเร็จ หากมีการประเมินภายในที่ดี จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ยืนยันถึงความชอบธรรมของผู้ดำเนินโครงการเมื่อถูกตรวจสอบจากผู้ประเมินภายนอก คำถามในการประเมินภายใน จะเน้นการตอบคำถามในเรื่องการบริหารจัดการให้โครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการกำหนด

นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงการ ผู้ประเมินภายในเป็นสมาชิกหนึ่งของโครงการ มีส่วนรับผิดชอบต่อโครงการแต่ไม่ใช่การทำกิจกรรมโครงการ แต่มีบทบาทในการให้ข้อมูลเพื่อการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงการ การประเมินภายในจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง (ongoing process) ไม่ใช่การดำเนินงานเป็นช่วงเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ทันทีและต่อเนื่องทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโครงการและปฏิบัติที่รับผิดชอบโครงการ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตั้งแต่เริ่มโครงการ จนถึงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งในระยะยาวการประเมินภายใน จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการประเมินได้

มาตรฐานการประเมิน (evaluation standards)

เมื่อการประเมินมีการพัฒนาทั้งในเชิงแนวคิดและวิธีการ รูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ในบางครั้ง อาจมีการตั้งคำถามต่อผลการประเมิน จึงมีความพยายามในการที่จะสร้างมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นสากล เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างมีคุณภาพ หน่วยงานองค์กร สถาบันที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน จึงได้มีการพัฒนาและนำเสนอมาตรฐานของการประเมิน เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาคุณภาพของการประเมิน ซึ่งแม้จะมีหลายหน่วยงานที่จัดทำมาตรฐานขึ้นมา แต่ส่วนใหญ่มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจจะต่างกันบ้างในรายละเอียดปลีกย่อยที่จำเพาะเจาะจงกับลักษณะของโครงการที่จะทำการประเมิน ซึ่งมาตรฐานการประเมินที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย คือมาตรฐานการประเมินที่จัดทำโดย Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ซึ่งในปี ค.ศ. 2010 ได้ทำการปรับปรุงเป็นครั้งที่ 3 จากการประชุมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในแวดวงการประเมิน ได้สรุปเป็นมาตรฐานที่สำคัญ 5 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Yarbrough, Shula, Hopson & Caruthers, 2010)

- 1) การใช้ประโยชน์ (utility) การประเมินจะต้องช่วยให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ ทั้งในด้านกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมิน
- 2) ความเป็นไปได้ (feasibility) การประเมินมีกระบวนการที่ดำเนินการได้จริง โดยคำนึงถึงบริบทวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรในการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“การประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ปราศจากอคติ”

3) ความเหมาะสม (propriety) การประเมินมีการดำเนินการอย่างถูกกฎหมาย มีจริยธรรม เคารพสิทธิของผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ได้รับผลกระทบ มีความโปร่งใส ไม่มีเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนมาเกี่ยวข้อง

4) ความถูกต้อง แม่นยำ (accuracy) การประเมินดำเนินการด้วยเทคนิควิธีที่ถูกต้อง มีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินคุณค่าของโครงการ ผลการประเมินมีความเที่ยงและความตรง การสื่อสารนำเสนอผลการประเมินมีความถูกต้อง ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด

5) ความรับผิดชอบ (accountability) การประเมินแสดงให้เห็นที่มาของวัตถุประสงค์การประเมิน การออกแบบ กระบวนการ ข้อมูล และผลลัพธ์ที่ครบถ้วน ชัดเจน มีการตรวจสอบประเมินภายในถึงความสอดคล้อง ความถูกต้องในทุกกระบวนการของการประเมิน และสามารถนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการประเมินอื่น ๆ ได้

มาตรฐานการประเมินที่ผ่านการยอมรับร่วมกัน จะช่วยลดความขัดแย้งในการตีความข้อมูลในบริบทที่มีค่านิยมที่แตกต่างกัน และส่งผลต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ นอกจากนี้ นักประเมินยังต้องคำนึงถึงประเด็นเชิงจริยธรรม ซึ่ง American Evaluation Association ได้จัดทำไว้และปรับปรุง ใน ปี ค.ศ. 2018 ได้แก่ การแสวงหาข้อมูลอย่างเป็นระบบ การดำเนินการอย่างเต็มความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพต่อผู้คนที่เกี่ยวข้อง ความดีงามและความเสมอภาคในสังคม (AEA, 2018)

บทสรุป

การประเมินเป็นทั้งวิธีคิดและเครื่องมือที่มีความสำคัญในสังคมปัจจุบันและอนาคต การสร้างทักษะเชิงบวกต่อการประเมิน สร้างความเข้าใจ ความตระหนักต่อบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการประเมิน ศาสตร์ด้านการประเมินมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันการประเมินนอกจากจะให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ยังเน้นการสร้างการเรียนรู้จากการประเมิน การเพิ่มศักยภาพของคนทำงาน ทีมงานและองค์กร การประเมินเป็นเรื่องของการประมวลความคิด วิเคราะห์ กำหนดกรอบคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มากกว่าเรื่องของเทคนิควิธีในการประเมิน กระบวนการในการประเมินที่ดีจะช่วยสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปฏิบัติงานในโครงการได้ใช้ความคิดเกี่ยวกับการทำงานของตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การประเมินโดยใช้มุมมองเชิงองค์รวม สหวิทยาการ จะช่วยสร้างความรู้จากการประเมิน และเกิดเป็นวงจรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในระยะยาวจะช่วยในพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ด้วย การสร้างวัฒนธรรมในการประเมินในทุกระดับเป็นเรื่องที่สำคัญ อันจะนำไปสู่การพัฒนาทั้งคนและงาน ช่วยให้เกิดกลไกการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมสุขภาวะได้

เอกสารอ้างอิง

- ศุภวัฒน์ พลายน้อย. (2562). *นวัตวิถีวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- อุทัยทิพย์ เจ็ญวิวรรธน์กุล. (2559). บทที่ 2 รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนานักประเมิน ขับเคลื่อนนโยบายสร้างเสริมสุขภาพและสังคม. ใน ศุภวัฒน์ พลายน้อย (บ.ก.). *การพัฒนาศักยภาพนักประเมินสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: โนเบิล พรินต์.
- อุทัยทิพย์ รักษารยาบรรณ. (2551). *การประเมินปลายน้ำ (downstream evaluation): โครงการสร้างเสริมสุขภาพของครอบครัวแบบบูรณาการในชุมชน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- Alkin, M. C. (2011). *Evaluation essentials: from A to Z*. New York: The Guilford Press.
- American Evaluation Association (AEA). (2018). *Guiding principles for evaluators*. Retrieved March 4, 2021 from <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>
- DFID. (2005). *Guidance on evaluation and review for DFID staff*. DFID Evaluation Department. Retrieved March 10, 2021 from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67851/guidance-evaluation.pdf
- Mark, M. M., Greene, J. C. & Shaw, I. F. (2006). The evaluation of policies, programs, and practices. In Shaw, I. F., Greene, J. C. & Mark, M. M. (Eds.), *The SAGE handbook of evaluation: policies, programs, and practices*. London: SAGE.
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P. & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of practical program evaluation*. (4th edition.). New Jersey: Jossey-Bass.
- OECD.(2010). *Glossary of key terms in evaluations and results based management*. France: OECD Publications.
- Stevenson, J. & Thomas, D. (2006). Intellectual contexts. In Shaw, I, F., Greene, J. C. & Mark, M. M. (Eds.), *The SAGE handbook of evaluation: policies, programs and practices*. London: SAGE.
- Stockmann, R. (2011). *Practitioner handbook on evaluation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stufflebeam, D.L. & Coryn, C.L.J. (2014). *Evaluation theory, models, & applications*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Yarbrough, D.B., Shula, L.M., Hopson, R.K., & Caruthers, F.A. (2010). *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*. (3rd edition). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

4

นัยสำคัญของการประเมินภายใน ต่อแผนงานสร้างเสริมสุขภาพ

ธีรเดช ฉายอรุณ

บทนำ

ภายใต้ความคิดความเชื่อที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิงทำให้การประเมินถูกแบ่งออกเป็นสองระบบอย่างชัดเจน คือ การประเมินภายนอก (external evaluation) ที่ผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงาน/โครงการที่ทำการประเมิน แหล่งทุนจะเป็นผู้จัดหาและดำเนินการให้มีการประเมินภายนอกเป็นระยะ ๆ ส่วนใหญ่แล้วการประเมินภายนอกมักจะดำเนินงานในช่วงท้ายของแผนงาน/โครงการ ทั้งนี้เนื่องจากต้องการสรุปผลการดำเนินงานต่อแหล่งทุนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสนับสนุนแผนงาน/โครงการในอนาคต การประเมินภายใน (internal evaluation) เป็นการประเมินที่ผู้ประเมินเป็นทีมงานหรือคนที่ทีมงานในแผนงาน/โครงการไว้วางใจให้ทำการประเมิน ผู้จัดการโครงการเป็นผู้จัดหา ร่วมออกแบบ ร่วมใช้ประโยชน์จากการประเมินภายใน ความซับซ้อนของ ปรัชญาการทางสังคม ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ของโครงการ ในยุคใหม่นั้นต้องการเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการที่ทำให้ได้สารสนเทศที่ดีและมีประโยชน์ในการตัดสินใจ การประเมินภายในจึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารจัดการโครงการดังที่พบว่ามีการเติบโตของการประเมินภายในในโครงการพัฒนาทั่วโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินภายใน สำหรับแผนงาน/โครงการที่ดำเนินงานท่ามกลางบริบทที่สลับซับซ้อน จนนำไปสู่การจัดและเตรียมการเพื่อให้เกิดการประเมินภายในขึ้นแผนงาน/โครงการอย่างถูกต้อง เนื้อหาในบทนี้จึงจะนำเสนอถึงความสำคัญของการประเมินภายในต่อแผนงานสร้างเสริมสุขภาพ ดังต่อไปนี้

เมื่อกล่าวถึงการประเมินผล (evaluation) ในแวดวงวิชาการด้านการประเมินได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย เช่น Joint Committee on Standards of Educational Evaluation (1994, p. 3) ได้กำหนดความหมายของการประเมินผลไว้อย่างกว้างและพยายามให้ครอบคลุมการประเมินผลในทุกลักษณะว่า “เป็นการวัดและประเมินอย่างเป็นระบบถึงคุณค่า (worth) และคุณความดี (merit) ของสิ่งที่ประเมิน” ในระดับแผนงาน/ โครงการแล้ว Patton (1997, p.23) กล่าวว่า การประเมินแผนงาน/ โครงการเป็นการรวบรวมสารสนเทศอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับ กิจกรรม คุณลักษณะ และผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อทำการตัดสินใจเกี่ยวกับตัวแผนงาน/ โครงการ พัฒนาระดับประสิทธิภาพของแผนงาน/ โครงการ และ/หรือ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของแผนงาน/ โครงการ การให้ความหมายที่แตกต่างกันนี้เพราะการประเมินมีความแตกต่างกันมากทั้งในระดับวิธีคิด (paradigm) และวิธีวิทยา (methodology) ทำให้เราอาจแบ่งระบบการประเมินออกเป็นสองระบบใหญ่ตามเกณฑ์ 3 ข้อ คือ 1) ที่มาของการประเมิน 2) ตัวนักประเมินและ 3) กระบวนการประเมิน ได้แก่ **การประเมินภายนอก (external evaluation)** เป็นการประเมินที่ดำเนินงานโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรที่รับผิดชอบโครงการ และตัวโครงการเอง ทำการประเมินโครงการโดยอิสระตามที่องค์กรที่ให้ทุน องค์กรที่มีอำนาจตรวจสอบตามกฎหมาย หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มอบหมาย (Love, 1991, p.2) แม้การประเมินภายนอกสามารถทำได้ตลอดช่วงเวลาของแผนงาน/ โครงการ แต่ในทางปฏิบัติแล้วการประเมินภายนอกมักจะดำเนินการในช่วงท้ายของแผนงาน/ โครงการเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และทิศทางในอนาคตของแผนงาน/ โครงการ **การประเมินภายใน (internal evaluation)** เป็นกระบวนการของการใช้สมาชิกในองค์กร/โครงการ ผู้ซึ่งมีความรับผิดชอบในประเมินโครงการ ตามการมอบหมายของผู้จัดการโครงการ (Love, 1991, p.2) ในแง่ของกระบวนการประเมินภายในนั้น Sonnichsen (2000, p.3) อธิบายว่า การประเมินภายในนั้นจะต้องทำอย่างอิสระเพื่อให้สารสนเทศนั้นสามารถใช้ในการยกระดับแผนงาน/ โครงการ หรือใช้เพื่อการตัดสินใจ หรือใช้เพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากที่มาของการประเมิน ตัวนักประเมิน และกระบวนการประเมินที่ต่างกันแล้ว การประเมินภายในมีความแตกต่างจากการประเมินภายนอกอีกในหลายประการ ได้แก่

- ในด้านความสัมพันธ์ การประเมินภายในจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโครงการ เนื่องจากต้องติดตามการดำเนินงานและให้ข้อมูลป้อนกลับต่อโครงการอย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินภายในและผู้จัดการโครงการจึงเปรียบเสมือน “มือกับถุงมือ” ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดนี้ยังรวมถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลการดำเนินงานของโครงการด้วย เพราะถือว่าผู้ประเมินภายในเป็นสมาชิกคนหนึ่งในโครงการ ในขณะที่ผู้ประเมินภายนอกไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับแผนงาน/โครงการ และไม่ต้องร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงานของโครงการ

- เป้าหมายของการประเมิน การประเมินภายในนั้นมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์และวินิจฉัย (diagnostic purpose) ว่าสถานะปัจจุบันของโครงการเป็นอย่างไร มีเหตุให้ควรปรับปรุงอะไรบ้างและ

ควรปรับอย่างไรเพื่อให้โครงการเดินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ในขณะที่การประเมินภายนอกนั้นมุ่งเน้นตัดสินคุณค่าในทุก ๆ ด้านของโครงการ (judgmental purpose) เพื่อให้แหล่งทุนตัดสินใจต่ออนาคตของโครงการ

- ในด้านบทบาทหน้าที่ ผู้ประเมินภายในและผู้ประเมินภายนอกมีหน้าที่เหมือนกันคือทำการติดตามและประเมินผลแผนงาน/ โครงการ ตามที่ได้รับมอบหมาย ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ผู้ประเมินภายในมีบทบาทเพิ่มเติมในเรื่องการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถอดบทเรียนร่วมกับสมาชิกในโครงการถึงผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

เหตุผลที่การประเมินภายในถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแผนงาน/ โครงการสร้างเสริมสุขภาวะนั้นเป็นเพราะตัวโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเองที่มักมีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม นโยบายและการเมืองทุกระดับอย่างแยกไม่ออก การสร้างเสริมสุขภาพโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับบริบทข้างต้นนั้นเป็นไปได้ การออกแบบแผนงาน/ โครงการแม้ค่านึงถึงปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างดี แต่เมื่อดำเนินโครงการไปบริบทดังกล่าวก็เปลี่ยนแปลงไปและอาจมีผลต่อโครงการ ดังนั้นการทบทวนตัวเองด้วยข้อมูลที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้แผนงาน/ โครงการดีขึ้น และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

แม้จะเริ่มต้นด้วยเหตุผลที่ไม่ซับซ้อน กล่าวคือ ในช่วงทศวรรษ 1960-1970 มีความต้องการใช้ประโยชน์จากการประเมินอย่างมากในสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศ ทำให้ขาดแคลนนักประเมิน รวมถึงการใช้ นักประเมินที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยมักมีปัญหาเชิงเทคนิค เช่น ใช้เวลานาน รายงานการประเมินมีความหนาและเต็มไปด้วยศัพท์เทคนิคที่ยากต่อการเข้าใจ จึงมีการนำเอานักวิชาชีพที่ทำงานในองค์กรที่รับทุน เช่น นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ที่อาจมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทไปพัฒนาศักยภาพให้สามารถประเมินโครงการที่องค์กรรับผิดชอบได้ เรียกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ในระยะต่อมาพบว่า การประเมินที่ใช้คนในองค์กรประเมินแผนงาน/ โครงการของตัวเองในลักษณะนี้กลับให้ประโยชน์ในแง่อื่นที่มากกว่าการประเมินผลเพียงคำว่าแผนงาน/โครงการนั้นมีประสิทธิผล คุ่มค่าแก่การลงทุนหรือไม่ (ซึ่งเป็นคำถามยอดนิยมในช่วงนั้น) กล่าวคือ การประเมินภายในช่วยทำให้การตัดสินใจทำได้ทัน่วงที ช่วยสร้างการเรียนรู้ให้ทีมงานและบุคลากรขององค์กร และอื่น ๆ อีกมาก จึงไม่น่าแปลกใจที่การประเมินภายในได้รับความสนใจจากโครงการพัฒนาทั่วโลก และเพิ่มขึ้นจากช่วงบุกเบิกในช่วงทศวรรษที่ 1970 อย่างมีนัยสำคัญ (Volkov, 2011a, pp.5-12; Mathison, 2011, pp.13-23)

แม้ว่านักวิชาการจะให้ความหมายของการประเมินภายในแตกต่างกัน แต่ในความหมายที่แตกต่างกันเหล่านั้นได้แฝงคำสำคัญ (operative terms) ที่หากการประเมินภายในสามารถทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์ การประเมินนั้นจะเป็นการประเมินภายในอย่างแท้จริง คำสำคัญทั้ง 4 ได้แก่ 1) ภายใน (internal) 2) การตัดสินใจ (decision-making) 3) สารสนเทศ (information) และ 4) การเรียนรู้ (learning) (Volkov, 2011b, p.26) ผู้เขียนขอขยายความสำคัญของคำทั้ง 4 ดังนี้

- การประเมินภายในจะเป็นประเมินภายในเมื่อ การประเมินมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแผนงาน/โครงการ ฝังตัวอยู่ในโครงการ หรือการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโครงการ อุปมาเหมือน “มือกับถุงมือ” (hand in glove)

- การประเมินภายในควรมีส่วนช่วยในการตัดสินใจ ประเด็นนี้เกี่ยวข้องกับตัวผู้ประเมินเองที่จะต้องดำเนินการประเมินให้ถูกต้องตามระเบียบวิธี จนทำให้มีข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ แต่ประเด็นนี้ยังเกี่ยวข้องกับระบบนิเวศขององค์กรที่รับผิดชอบแผนงาน/โครงการอีกด้วย กล่าวคือ แผนงาน/โครงการจะต้องมีพื้นที่ให้กับฝ่ายประเมินภายในได้นำเสนอผลการประเมินและข้อเสนอแนะ เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้นำเอาข้อมูลนี้ไปใช้ประกอบการตัดสินใจ เช่น ใช้การประชุมประจำเดือนให้ผู้ประเมินภายในนำเสนอผลงาน เป็นต้น หากการตัดสินใจของแผนงาน/โครงการนั้นขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้จัดการเพียงอย่างเดียว ถึงแม้มีทีมประเมินภายในแต่ก็ขาดคุณสมบัติของการประเมินภายใน

- การประเมินภายในมักถูกโจมตีจากกลุ่มผู้นิยมความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ว่าเป็นการประเมินที่มีความลำเอียง (bias) แต่หากพิจารณาอย่างเป็นกลาง ความลำเอียงดังกล่าวมาจากคุณภาพและคุณประโยชน์ของสารสนเทศ (information) ที่เป็นผลการประเมินมากกว่า หากการประเมินนั้นทำอย่างถูกต้องตามหลักวิธี มีหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยัน การประเมินภายในก็มีคุณภาพและคุณประโยชน์ได้ดีเช่นเดียวกัน ในทางกลับกัน การประเมินภายนอกด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ แม้อาจได้สารสนเทศที่มีคุณภาพแต่อาจใช้ประโยชน์ได้จำกัดเนื่องจากปัญหาเรื่องเวลาและการสื่อสารที่เป็นวิชาการดังได้กล่าวไปแล้ว

- การประเมินภายในจะช่วยเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร แผนงาน/โครงการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากใช้ทีมที่เป็นที่ยอมรับและไว้วางใจจากแผนงาน/โครงการ ในกระบวนการติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างร่วมมือและช่วยเหลือกัน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะ ๆ ทำให้ทีมงานในแผนงาน/โครงการ และองค์กรได้เรียนรู้กระบวนการประเมินควบคู่ไปกับการเรียนรู้ผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ

บทบาทของผู้ประเมินภายในเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ควรทำความเข้าใจกันก่อนที่เริ่มดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพราะบ่อยครั้งที่ผู้ประเมินที่มีประสบการณ์ในการประเมินภายนอกถูกทาบทามให้มารับผิดชอบประเมินภายใน นำเอาวิถีปฏิบัติเดิมที่เคยเป็นผู้ประเมินภายนอกมาใช้กับการประเมินภายในทำให้การประเมินภายในขาดคุณสมบัติ 4 ประการดังกล่าวข้างต้นไป ทั้งนี้เพราะการประเมินภายในนั้นมีบทบาทมากกว่าการประเมินดังที่ Volkov (2011, pp. 29-37) ได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการประเมินภายในและพบว่า ผู้ประเมินภายในมีบทบาทมากมาย อาทิ

- การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งหมายถึงคนที่พยายามทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในสิ่งที่ทำ ในกรณีของการประเมินภายในนั้นหมายถึงการพยายามให้ข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้ดีขึ้น บทบาทนี้อาจทับซ้อนกับบทบาทของการเป็นผู้สนับสนุนเรียกร้อง (advocator) ให้กับแผนงาน/โครงการ ที่พยายามทำให้การประเมินนั้นช่วยให้แผนงาน/โครงการประสบความสำเร็จ ทั้งสองบทบาทนี้อาจคิดว่าผู้ประเมินไม่วางตัวเป็นกลาง แต่ก็ถือเป็นอัตลักษณ์ของ

การประเมินภายในที่หากต้องการให้การประเมินช่วยพัฒนาโครงการแล้ว ผู้ประเมินต้องสนับสนุนโครงการมากกว่าการทำหน้าที่ประเมินตามบทบาทดั้งเดิม

- ผู้ให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน (educator about evaluation) ด้วยการออกแบบของการประเมินภายในที่ผู้ประเมินต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแผนงาน/ โครงการ ต้องทำงานบนฐานการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้ประเมินภายในต้องให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินไปด้วยในตัว โดยเฉพาะเรื่องความหมายและคุณค่าของการประเมิน และอาจเป็นการตีด้วยซ้ำที่บุคลากรในแผนงาน/ โครงการ หรือองค์กรได้เรียนรู้การประเมินจากมุมมองของพวกเขาเอง

- ผู้พัฒนาศักยภาพด้านการประเมิน (evaluation capacity-building practitioner) บ่อยครั้งที่การประเมินต้องทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม เช่น การเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย การรายงานผลต่อผู้มีส่วนได้เสียกับแผนงาน/ โครงการ บุคคลเหล่านี้จะได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลซึ่งอาจทำให้เขาได้นำความรู้นี้ไปใช้ในเรื่องอื่นต่อไป

- ผู้สนับสนุนการตัดสินใจ (decision-making supporter) เพื่อสร้างความแตกต่างขึ้นในแผนงาน/โครงการ ผู้ประเมินภายในและผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้การประเมินภายในนั้นผนวกเข้าไปในกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวแล้วข้างต้น

- ที่ปรึกษา (consultant) ความหมายของคำว่าที่ปรึกษานั้นกว้างและอาจทำให้ดูเหมือนว่าคนที่จะเป็นที่ปรึกษานั้นจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือมีความรู้มาก แต่ความจริงแล้วมนุษย์เราก็ให้คำปรึกษาผู้อื่นได้ในทุกเรื่องและผู้ให้คำปรึกษาไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการเองหรือไม่ต้องควบคุมสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งบทบาทที่ปรึกษานี้สอดคล้องกันอย่างยิ่งกับบทบาทของผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการหรือผู้บริหารโครงการ เพียงแต่ผู้ประเมินภายนอกนั้นอาจให้คำปรึกษากับแหล่งทุน ในขณะที่ผู้ประเมินภายในจะให้คำปรึกษากับผู้บริหารโครงการและทีมงาน

- นักวิจัย (researcher) งานประจำของผู้ประเมินนั้นได้นำเอาความรู้เรื่องการวิจัยมาปรับใช้ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการตั้งคำถามในการประเมิน การสร้างตัวชี้วัด การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน ดังนั้นผู้ประเมินจึงต้องมีความเป็นนักวิจัยอยู่ในตัว ในกรณีของผู้ประเมินภายนอกนั้นไม่มีปัญหาเนื่องจากบ่อยครั้งที่ผู้ประเมินภายนอกถูกเลือกจากความเป็นนักวิจัยที่เชี่ยวชาญ กรณีของผู้ประเมินภายในนั้นอาจจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ประเมินภายในได้อย่างมีคุณภาพ

- ผู้สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning support) ดังได้กล่าวแล้วว่าหนึ่งในคุณลักษณะสำคัญของการประเมินภายในคือการเรียนรู้ ด้วยความที่การดำเนินงานประเมินภายในนั้นจะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ของคนในแผนงาน/ โครงการและองค์กร อาทิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการประเมิน การรับฟังข้อเสนอของคนในแผนงาน/ โครงการ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้มักไม่เกิดขึ้นในการทำงานประจำที่ต่างคนต่างทำงาน แต่จะเกิดขึ้นเสมอเมื่อมีการประเมินภายใน มันจึงเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ของคนในแผนงาน/ โครงการ และองค์กรอย่างแท้จริง

บทสรุป

การประเมินภายในถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแผนงานของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เพราะแผนงาน/ โครงการที่ สสส. ให้การสนับสนุนนั้นเป็นงานนวัตกรรมหรือเป็นงานเชิงรุก ที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทดลองพัฒนารูปแบบ (model development) ในกระบวนการทำงานต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานหลายครั้ง การประเมินภายในจึงมีประโยชน์ กล่าวเฉพาะแผนงานสร้างเสริมสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะนั้น นอกเหนือจากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นแล้ว สถานการณ์ปัญหาสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะมีความซับซ้อนเป็นอย่างมาก การดำเนินงานของโครงการไม่เป็นเส้นตรง ต้องอาศัยภาวะผู้นำหมู่ (collective leaders) ในการร่วมตัดสินใจ แผนการดำเนินงานไม่มีรายละเอียดชัดเจนมากนักเนื่องจากตัวแผนงาน/ โครงการต้องทำงานกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มทำให้แผนงาน/ โครงการไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนได้เต็มที่ มีปัจจัยแทรกซ้อนมากมายที่ทำให้โครงการอาจต้องหยุดชะงักลง หรืออาจทำให้โครงการประสบความสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ลักษณะเฉพาะตัวของแผนงาน/ โครงการสร้างเสริมสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะเช่นนี้ยังต้องการการประเมินภายในที่เข้มข้น ให้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการแผนงานที่มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คุณลักษณะและบทบาทของการประเมินภายในที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากการประเมินภายนอกเช่นนี้เอง ที่ทำให้แผนงาน/ โครงการประสบความสำเร็จยากลำบากไม่น้อยในการหาผู้ที่จะมาทำหน้าที่ประเมินภายใน ทั้งนี้เพราะผู้ประเมินภายในนอกจากจะมีความสามารถที่จะดำเนินการประเมินได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการแล้ว ผู้ประเมินภายในยังจะต้องทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่นในโครงการได้เป็นอย่างดี องค์กรที่รับผิดชอบแผนงาน/ โครงการจึงควรลงทุนพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานประเมินภายในให้กับแผนงาน/ โครงการที่องค์กรรับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทางเลือกหนึ่งคือ องค์กรที่รับผิดชอบแผนงาน/ โครงการควรสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันวิชาการไว้เพื่อให้มีทีมวิชาการเข้ามาช่วยสนับสนุนงานประเมินภายในให้กับองค์กร



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

การประเมินภายนอก VS การประเมินภายใน

ความเหมือนที่แตกต่างที่ควรพิจารณาก่อนเลือกใช้การประเมินโครงการ

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2564). *แผนงานหลัก สสส. 2561-2563*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Love, A.J. (1991). *Internal evaluation: Building organizations from within*. London: SAGE Publications, Inc.
- Mathison, S. (2011). Internal evaluation, historically speaking. In B. B. Volkov & M. E. Baron (Eds.), *Internal evaluation in the 21st century. New Directions for Evaluation, 132*, 13–23.
- Patton, M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation: The new century text*. (3rd edition). London: SAGE Publications, Inc.
- Sonnicksen, R.C. (2000). *High impact internal evaluation: A practitioner's guide to evaluating and consulting inside organizations*. London: SAGE Publications, Inc.
- Volkov, B. B. (2011a). Internal evaluation a quarter-century later: A conversation with Arnold J. Love. In B. B. Volkov & M. E. Baron (Eds.), *Internal evaluation in the 21st century. New Directions for Evaluation, 132*, 5–12.
- Volkov, B. B. (2011b). Beyond being evaluator: The multiplicity of roles of the internal evaluator. In B. B. Volkov & M. E. Baron (Eds.), *Internal evaluation in the 21st century. New Directions for Evaluation, 132*, 25–42.

5

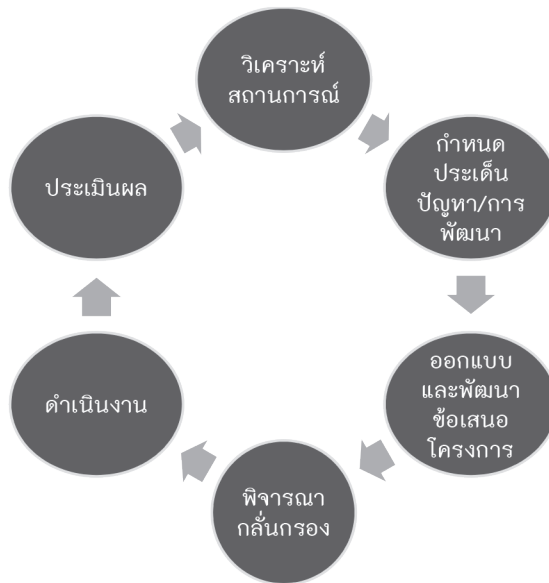
การประเมินต้นน้ำ : แนวคิด เครื่องมือและกระบวนการ ในการประเมินข้อเสนอโครงการ

ประภาพรรณ อุ๋นอบ

บทนำ

การขับเคลื่อนองค์กรใดๆ เพื่อมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กรนั้นมักดำเนินการอยู่ในรูปของกิจกรรม แผนงาน โครงการ หรือชุดโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความซับซ้อนของงานและหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา แต่ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม แผนงาน โครงการ หรือชุดโครงการใดๆ ต่างก็มีวงรอบของการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบย้อนกลับไปกลับมาได้ (the wheels of action) เพื่อนำไปสู่บรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในบทนี้ขอเรียกกิจกรรม แผนงาน โครงการหรือชุดโครงการดังกล่าว โดยอาศัยกิจกรรมการดำเนินงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในชื่อแทนว่า “โครงการพัฒนา” ซึ่งหมายถึง ชุดของกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้ระยะเวลาและทรัพยากรที่กำหนด (a set of activities implemented in a specific time with specific resources to achieve a specific objective)

ในวงรอบของโครงการพัฒนาระดับต่างๆ โดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยกิจกรรมหลัก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา (situation analysis) การวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการพัฒนา (problem analysis) การออกแบบและพัฒนาข้อเสนอโครงการ (project identification and design) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (implementation and monitoring) และการประเมินผลโครงการ (evaluation) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการกับปัญหาดังกล่าวระยะต่อไป ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 วงรอบกิจกรรมการดำเนินงานของโครงการพัฒนา (the wheels of action)

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ (2564).

จากวงรอบกิจกรรมการดำเนินงานข้างต้น เราอาจจำแนกออกเป็นขั้นตอนของกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาได้เป็น 3 ระยะคือ 1) ระยะต้นน้ำ เป็นช่วงก่อนเริ่มดำเนินงาน (pre-implementation stage) ตั้งแต่เริ่มก่อตัวของโครงการโดยผู้ที่มีความสนใจประเด็นใดประเด็นหนึ่งมาร่วมกันพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อเสนอขอรับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนที่เกี่ยวข้อง ลำดับต่อมาคือ 2) ระยะกลางน้ำ อยู่ในช่วงระหว่างดำเนินงาน (implementation stage) เป็นการนำแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ไปสู่วิธีปฏิบัติในสถานการณ์จริง และ 3) ระยะปลายน้ำ นับเป็นช่วงสุดท้ายของโครงการ (post-implementation stage) ที่ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการปรากฏขึ้นแล้ว จึงต้องมีการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจว่า จะยุติโครงการลงหรือควรปรับปรุงพัฒนาขึ้นเป็นโครงการใหม่ในระยะถัดไป และหากต้องพัฒนาโครงการต่อก็นำเข้าสู่กิจกรรมในระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำและปลายน้ำของโครงการใหม่เป็นวงรอบหมุนวนเช่นเดิมอีกครั้ง หรืออาจเรียกว่าเป็น วงรอบของโครงการพัฒนา (project cycle) ตามภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 วงรอบของโครงการพัฒนา
ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564).

หากพิจารณาจากวงรอบโครงการพัฒนา อาจกล่าวได้ว่า ระยะต้นน้ำมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นในความสำเร็จของโครงการพัฒนาใดๆ ซึ่งผู้เกี่ยวข้องต้องดำเนินการทุกอย่าง (upstream management) ให้ได้มาซึ่งผลผลิต (output) คือ ข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ และเครื่องมือสำคัญหนึ่งที่สามารถช่วยให้ได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการพัฒนานั้นๆ มีความเป็นไปได้จริง (feasibility) คือ การประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) นั่นเอง

เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินต้นน้ำ รวมทั้งสามารถใช้การประเมินต้นน้ำเป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพข้อเสนอโครงการ เนื้อหาในบทนี้จึงประกอบด้วยประเด็นสำคัญๆ ต่อไปนี้

1. ความหมายของการประเมินต้นน้ำ
2. ความสำคัญของการประเมินต้นน้ำ
3. บทบาทขององค์กรต่างๆ ในการประเมินต้นน้ำ
4. เครื่องมือการประเมินต้นน้ำ: แบบประเมินข้อเสนอโครงการ
5. กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการ

1. ความหมายของการประเมินต้นน้ำ

การประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) คือ การประเมินสภาพบริบทและการวางแผนโครงการว่า เป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงใด โดยพิจารณาจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาโครงการ (needs assessment) ความเหมาะสมด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน (การออกแบบกิจกรรม โครงสร้างองค์กร) และผลของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้จริงของโครงการ

2. ความสำคัญของการประเมินต้นน้ำ

อาจกล่าวได้ว่า การประเมินต้นน้ำมีความหมายและนัยสำคัญต่อโครงการ ดังนี้ (ธีรเดช ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ่ณอบ, 2561, น. 7-9)

2.1 ด้านช่วงเวลา (when) การประเมินต้นน้ำอาจมีจุดเริ่มต้นต่างกันในบางโครงการ บางโครงการอาจเริ่ม 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี ก่อนเริ่มโครงการ แต่มีจุดสิ้นสุดตรงกันคือเมื่อโครงการได้รับอนุมัติให้เริ่มดำเนินงาน

2.2 ด้านเนื้อหา (what) การประเมินต้นน้ำให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาโครงการ (process) และผลลัพธ์ของการพัฒนาโครงการ (result) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีความเป็นไปได้จริง

2.3 ด้านความสำคัญ (why) อาจกล่าวได้ว่า การประเมินต้นน้ำจะเป็นประโยชน์ต่อคนสามกลุ่มด้วยกันประกอบด้วย ผู้ให้ทุน ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการและผู้รับทุน ดังต่อไปนี้

- ผู้ให้ทุน การประเมินต้นน้ำจะเป็นหลักประกันว่าโครงการที่จะให้การสนับสนุนนั้นเป็นโครงการที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสังคม นอกจากนี้การประเมินต้นน้ำอย่างเป็นระบบยังจะช่วยให้แหล่งทุนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโครงการ อันจะเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างแหล่งทุนและผู้ขอรับทุนอีกด้วย

- ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ ส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินต้นน้ำก็คือ การประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการ ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ ดังนั้น การประเมินต้นน้ำที่เป็นระบบจะช่วยสร้างมาตรฐานการประเมินข้อเสนอโครงการ ลดความลำเอียงที่เกิดขึ้นจากตัวผู้ประเมินไปได้บ้าง นอกจากนี้การประเมินต้นน้ำที่เป็นระบบยังช่วยเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการได้เรียนรู้และทำความเข้าใจโครงการที่จะประเมินได้มากขึ้น รวมทั้งยังลดช่องว่างระหว่างผู้ประเมินและผู้ขอรับทุนได้อีกทางหนึ่ง

- ผู้รับทุน การประเมินต้นน้ำนั้นมีจุดยืนสำคัญคือ ใช้การประเมินเพื่อการพัฒนา มิใช่ประเมินเพื่อตัดสินอนุมัติหรือไม่อนุมัติโครงการเท่านั้น ดังนั้น ผู้ขอรับทุนจึงมีได้อยู่ในสถานะตั้งรับหรือถูกประเมินเพียงอย่างเดียว แต่การประเมินต้นน้ำที่เป็นระบบช่วยให้ผู้ขอรับทุนจะได้รับทราบและได้เรียนรู้ถึงการพัฒนาโครงการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแหล่งทุน ซึ่งเป็นการเสริมพลัง (empowerment) ให้กับผู้ขอรับทุนและเพิ่มความเป็นไปได้ที่จะได้รับการอนุมัติโครงการ รวมทั้งช่วยลดระยะเวลาในการพิจารณาโครงการ

2.4 ด้านวิธีการ (how) ในกระบวนการของการประเมินต้นน้ำนั้น สามารถอาศัยรูปแบบของการประเมินภายใน (internal upstream evaluation) คือ ทีมงานผู้รับทุนมาทำการประเมินการพัฒนาโครงการของตนเอง เพื่อปรับปรุงข้อเสนอโครงการให้ดีขึ้นตามมาตรฐานเดียวกันกับที่แหล่งทุนกำหนด อันนี้ถือว่าเป็นการประเมินเพื่อการพัฒนาโดยแท้ อีกทางหนึ่งก็อาศัยรูปแบบการประเมินภายนอก (external upstream evaluation) กล่าวคือ ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการ ซึ่งจะพิจารณาว่าข้อเสนอโครงการว่าสมควรอนุมัติให้ดำเนินการตามมาตรฐานของแหล่งทุนหรือไม่

จากนัยสำคัญที่กล่าวข้างต้นมีข้อสังเกตได้ว่า เป้าหมายของการประเมินต้นน้ำนั้นมีสองประการ คือ 1) ผู้ขอรับทุนมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพระหว่างการพัฒนาโครงการหรือเรียกว่า เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเรื่องนี้สำคัญและจำเป็นมากเพราะธรรมชาติของโครงการที่มีคุณภาพนั้น ต้องให้ความสำคัญกับวิถีคิดและวิธีออกแบบโครงการที่ควรมีความแตกต่างไปจากที่เคยปฏิบัติมา ผู้ขอรับทุนควรได้รับการพัฒนาด้านการคิดวิเคราะห์ และการออกแบบโครงการด้วยเช่นกัน 2) เป้าหมายประการที่สองคือ การได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแหล่งทุน ซึ่งคุณภาพดังกล่าวนี้ควรเป็นที่รับทราบและเข้าใจสอดคล้องตรงกันระหว่างผู้ขอรับทุน ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ และแหล่งทุน

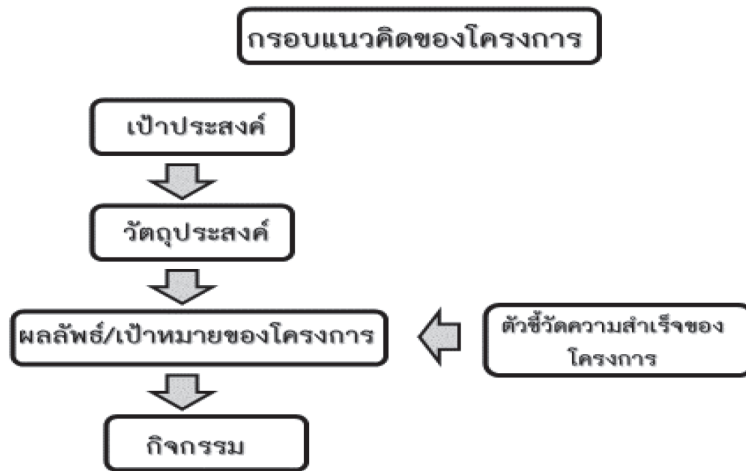
3. บทบาทขององค์กรต่างๆ ในการประเมินต้นน้ำ

ดังกล่าวข้างต้นแล้วว่า การประเมินต้นน้ำนั้นผู้เกี่ยวข้องอยู่ด้วยกัน 3 กลุ่มซึ่งมีบทบาทหน้าที่รวมถึงได้รับประโยชน์จากกระบวนการประเมินต้นน้ำที่แตกต่างกันไป ประกอบด้วย 1) ผู้ให้ทุน 2) ผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ และ 3) ผู้รับทุน ในหัวข้อนี้จะกล่าวจำเพาะบทบาทหน้าที่ของผู้รับทุนและผู้ให้ทุนโดยละเอียดซ้ำอีกครั้ง เนื่องจากเป็นเงื่อนไขสำคัญของการได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพ

3.1 ผู้รับทุน มีหน้าที่หลักคือ การพัฒนาข้อเสนอพัฒนาโครงการ ซึ่งมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งข้อเสนอโครงการได้แก่ 1) ประเมินความต้องการจำเป็น (need assessment) เพื่อค้นหาประเด็นปัญหา/พัฒนาและแนวทางแก้ไข/การดำเนินการ โดยอาจจัดให้มีการประเมินความต้องการจำเป็นใหม่ และ/หรือจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องหากปัญหาดังกล่าวได้มีการศึกษาไว้แล้ว และ 2) พัฒนาการอบแนวคิดของโครงการ (conceptual model) ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการจัดทำโครงการให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้เชิงทฤษฎี จากนั้น 3) จึงดำเนินการจัดทำเป็นเอกสารข้อเสนอโครงการ และเพื่อให้เห็นแนวทางหลักของการพัฒนากรอบแนวคิดของโครงการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงขอยกกรณีตัวอย่างโครงการของสำนัก 9 ประกอบด้วยนี้

แนวทางการพัฒนากรอบแนวคิดโครงการ (conceptual model)

การพัฒนากรอบแนวคิดโครงการ คือ การกำหนดเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์/เป้าหมายของโครงการ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ และกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 การกำหนดกรอบแนวคิดของโครงการ

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรพรณ อุ๋นอบ (2564).

เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายเกี่ยวกับคำหลักที่นำเสนอในกรอบแนวคิดสอดคล้องตรงกัน จึงใคร่ขอทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำสำคัญๆ ดังนี้

เป้าประสงค์ของโครงการ (goals) หมายถึง สิ่งที่โครงการคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เป็นการระบุสภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการให้เกิดหรือเปลี่ยนแปลงโดยกว้างๆ หรือโดยทั่วไป ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาวที่ต้องใช้ระยะเวลา รวมถึงการขับเคลื่อนของกลไกอื่นๆ ร่วมด้วยจึงจะบรรลุ

ตัวอย่าง เป้าประสงค์ (เป้าหมายระยะยาว) ของโครงการเสริมศักยภาพกลไกและสานพลังเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สกก.) (วีระพงษ์ ประสงค์จินและคณะ, 2559)

“สร้างสมดุล ลดช่องว่างระหว่างปัญหาหรือความจำเป็นของประชากรกลุ่มเฉพาะกับสิทธิสวัสดิการ บริการหรือชุดบริการของหน่วยงานรัฐเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม”

วัตถุประสงค์ของโครงการ (objectives) หมายถึง ผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดโครงการ วัตถุประสงค์จึงมีความเฉพาะเจาะจงกับโครงการมากกว่าเป้าประสงค์

ตัวอย่าง วัตถุประสงค์ของโครงการสกก.

- เพื่อพัฒนาและเสริมศักยภาพกลไกขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะระดับจังหวัดและระดับพื้นที่
- เพื่อเสริมพลังเครือข่ายประชากรกลุ่มเฉพาะในระดับจังหวัดให้มีความเข้มแข็ง

- เพื่อจัดการและสังเคราะห์ความรู้เพื่อหนุนเสริมการสร้างเสริมสุขภาพของประชากรกลุ่มเฉพาะให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของแต่ละพื้นที่

เป้าหมายของโครงการ (target) หมายถึง การกำหนดถึงจำนวน ปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น หรือผลสัมฤทธิ์ (results) ที่คาดว่าจะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดของโครงการ การระบุเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้รับทุนสามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้พร้อมๆ กันรวมทั้งกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในโครงการ ดังตัวอย่างในตารางที่ 5.1-5.3

ผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (results) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้หรือที่สามารถวัดได้ในสถานะหรือเงื่อนไข ที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการดำเนินโครงการ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ อาจเกิดขึ้นในเชิงบวกและ/หรือลบก็เป็นได้ ผลสัมฤทธิ์ของโครงการจำแนกได้ออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ผลผลิต (output) 2) ผลลัพธ์ (outcome) และ 3) ผลกระทบ (impact) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามลำดับอันเป็นผลมาจากการดำเนินโครงการ โดยมีความหมายดังนี้ (Gertler, et al., 2016, p. 34; United Nations Children’s Fund (UNICEF), 2017, pp. 38-39)

- ผลผลิต (output) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระยะสั้น เป็นผลที่เกิดขึ้นทันทีจากทำกิจกรรมในโครงการ
- ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระยะกลาง เป็นผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ผลกระทบ (impact) หมายถึง ผลการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว เป็นผลตามเป้าประสงค์ของโครงการ

ตารางที่ 5.1 ตัวอย่างตัวชี้วัดและเป้าหมายของโครงการสกค.

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1. กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานระดับจังหวัดและพื้นที่	1.1 กลไกระดับจังหวัดที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมของกลไกระดับพื้นที่และการเชื่อมประสานเครือข่ายระดับจังหวัด รวมทั้งร่วมขับเคลื่อนนโยบายระดับพื้นที่/ระดับจังหวัด/ระดับประเทศได้ (การพัฒนา/ผลักดันนโยบายและ/หรือการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ) อย่างน้อย 2 กลไก
	1.2 กลไกระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพ สามารถวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในพื้นที่ของตนเองต่อภาครัฐและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ อย่างน้อย 20 กลไก

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างผลผลิต ผลลัพธ์และเป้าหมายของโครงการสกค.

ผลผลิต/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย
1. กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานในระดับต่างๆ	1.1 กลไกวิชาการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างน้อย 1 กลไก	1. กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานระดับจังหวัดและพื้นที่	1.1 กลไกระดับจังหวัดที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมของกลไกระดับพื้นที่และการเชื่อมประสานเครือข่ายระดับจังหวัด รวมทั้งร่วมขับเคลื่อนนโยบายระดับพื้นที่/ระดับจังหวัด/ระดับประเทศได้ (การพัฒนา/ผลักดันนโยบายและ/หรือการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ) อย่างน้อย 2 กลไก
	1.2 กลไกในระดับจังหวัด (กลไกที่มีอยู่แล้ว) ได้รับการเสริมศักยภาพให้มีความเข้มแข็งสามารถขับเคลื่อน ประสานการทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ อย่างน้อย 3 กลไก		1.2 กลไกระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพสามารถวิเคราะห์และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในพื้นที่ของตนเองต่อภาครัฐและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้อย่างน้อย 20 กลไก
	1.3 กลไกระดับพื้นที่ (ตำบล) ได้รับการเสริมศักยภาพ มีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาและจัดการตนเองได้อย่างน้อย 60 กลไก		
2. รูปธรรมของการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะระดับพื้นที่	1. รูปธรรมตัวอย่าง/กิจกรรมในพื้นที่ (ตำบล) ที่มาจากปฏิบัติการร่วมที่ใช้ฐานข้อมูลสุขภาพ/สุขภาวะ อย่างน้อย 30 ปฏิบัติการ		

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรณ อุ่นอบ (2564).

ตารางที่ 5.3 ตัวอย่างกิจกรรมโครงการสคค.

วัตถุประสงค์ที่ 1	วิธีการดำเนินงาน/กลยุทธ์
เพื่อพัฒนาและเสริมศักยภาพกลไกขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะระดับจังหวัดและระดับพื้นที่	1. แสวงหาความร่วมมือจากกลุ่ม/เครือข่ายการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะตามบริบทของพื้นที่และประเด็น
	2. สนับสนุนการมีบทบาท การใช้ประสบการณ์และศักยภาพของผู้เข้าร่วม และการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สถานการณ์ การแก้ไขปัญหา และการดำเนินโครงการอย่างมีส่วนร่วมในระดับพื้นที่
	3. สร้างเสริมทุนทางปัญญาแก่เครือข่ายผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

การจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการ

สำหรับรูปแบบการเขียนข้อเสนอโครงการนั้น โดยทั่วไปผู้ให้ทุนมักกำหนดรูปแบบหรือ แบบแผนโครงสร้างข้อเสนอโครงการไว้ว่าควรจะต้องประกอบไปด้วยหัวข้ออะไรบ้าง ดังนั้นผู้รับทุนจึงควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเขียนข้อเสนอโครงการให้ดีกว่าก่อน เพื่อให้สามารถจัดทำข้อเสนอโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ให้ทุนได้ โดยส่วนใหญ่ข้อเสนอโครงการจะมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ส่วนนำ (ปก สารบัญต่างๆ รายละเอียดเกี่ยวกับองค์กร/ผู้รับทุน)
- 2) บทสรุปย่อสำหรับผู้บริหาร (ถ้ามี)
- 3) ประเด็นปัญหาและความสำคัญของปัญหา
- 4) เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ผลลัพธ์)
- 5) วิธีดำเนินการ
- 6) ระยะเวลาของโครงการ
- 7) แผนดำเนินงาน
- 8) การกำกับติดตามและประเมินผล (ตัวชี้วัด เครื่องมือ ระยะเวลาและการใช้ประโยชน์จากการติดตามประเมินผล)
- 9) การบริหารโครงการ (โครงสร้างการบริหารโครงการ ภาคิหลักหรือองค์กรสนับสนุนอื่นๆ)
- 10) ผลที่คาดว่าจะได้รับและความยั่งยืนของโครงการ
- 11) งบประมาณ

โดยผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดการเขียนข้อเสนอโครงการแต่ละหัวข้อได้ในบทที่ 6 เรื่อง การพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน ซึ่งเป็นบทถัดไปของหนังสือเล่มนี้

3.2 ผู้ให้ทุน

เพื่อให้ได้โครงการที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและสังคม ผู้ให้ทุนต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการ ที่เรียกกันว่า กระบวนการพิจารณาโครงการ/การกลั่นกรองทางวิชาการ (program/project review) ซึ่งองค์กรผู้ให้ทุนอาจดำเนินการเอง และ/หรือจัดให้มีผู้ประเมินข้อเสนอโครงการ (reviewer) โดยมักมีเกณฑ์การพิจารณาใน 2 ลักษณะคือ ลักษณะแรก เป็นไปตามเกณฑ์ของแหล่งทุนแต่ละแห่งซึ่งจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาแตกต่างกัน ลักษณะที่สองคือใช้เกณฑ์ตามบรรทัดฐานโครงการทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะที่ดีของโครงการ ควรจะประกอบด้วยโครงสร้างอะไรบ้าง เพื่อเป็นกรอบการพิจารณาดัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพของข้อเสนอโครงการนั้นๆ

4. เครื่องมือการประเมินต้นน้ำ: แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการ

ด้วยการประเมินต้นน้ำเป็นการประเมินก่อนที่โครงการจะเริ่มขึ้นไปจนถึงโครงการได้รับอนุมัติให้ดำเนินงาน และอาจคาบเกี่ยวไปถึงช่วงแรกๆ ของการดำเนินงานโครงการ การประเมินต้นน้ำให้ความสำคัญกับคุณภาพและความพร้อมของโครงการก่อนจะดำเนินงานจริงในพื้นที่เป้าหมาย และคุณภาพข้อเสนอโครงการควรประกอบด้วยอะไรบ้าง จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องของฮีเรเดซ ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ่อบ พอดีจะสกัดได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญของโครงการนั้นน่าจะเกี่ยวข้องกับ 5 มิติได้แก่ ความเข้มข้นของโครงการ (strength of intervention) ความมั่นคงแน่วแน่ต่อโครงการ (project integrity) ความสอดคล้องเชื่อมโยงของโครงการ (project relevancy) ความเกี่ยวข้องของชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (community/ stakeholders involvement) และประสิทธิผลของโครงการ (effectiveness) โดยแต่ละมิติจะมีคุณลักษณะย่อยๆ อีกจำนวนหนึ่ง โดยถูกนำมาพัฒนาขึ้นเป็นมาตรฐานคุณภาพของโครงการ เรียกว่า Star model ซึ่งสาระสำคัญของทั้ง 5 มิติ มีดังนี้ (ฮีเรเดซ ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ่อบ, 2561, น. 10-25)

มิติที่ 1 ความเข้มข้นของโครงการ มิตินี้ให้ความสำคัญกับความเป็นไปได้สูงสุดที่โครงการนั้นจะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ โดยพิจารณาประเด็น

- ระยะเวลา/ความยาวของโครงการที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของโครงการ
- ความหลากหลายและเข้มข้นของกลยุทธ์ที่ใช้ในโครงการ
- การมีฐานคิดทางทฤษฎีที่สมเหตุสมผล และ
- ความรู้และประสบการณ์ของคณะผู้รับผิดชอบโครงการ

โดย 4 องค์ประกอบย่อยข้างต้นจำแนกออกได้เป็น 12 จุดตรวจสอบ

มิติที่ 2 การยึดมั่นในสิ่งที่จะต้องทำ หมายถึง ความสามารถที่โครงการจะเดินไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาด้าน

- ความเป็นที่ต้องการของโครงการ
- ความชัดเจนของเอกสารโครงการ

- ความสอดคล้องระหว่างปริมาณกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
- การมีโครงสร้างการบริหารที่รองรับ
- บุคลากรในโครงการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และ
- ความชัดเจนของระบบติดตามประเมินผลภายใน

ซึ่งทั้ง 6 องค์ประกอบย่อยดังกล่าวถูกจำแนกออกเป็น 18 จุดตรวจสอบ

มิตินี้ 3 ความสอดคล้องของโครงการ หมายถึง โครงการสามารถไปเชื่อมต่อกับระบบย่อยอื่นๆ ในสังคม จะพิจารณาจากประเด็นต่อไปนี้

- ความสอดคล้องของโครงการกับทิศทางขององค์กรผู้ให้ทุนและของประเทศ
- ความสอดคล้องกับงานประจำของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ และ
- ความสอดคล้องกับนโยบายสาธารณะของท้องถิ่น

จาก 3 องค์ประกอบย่อยข้างต้นจำแนกได้เป็น 8 จุดตรวจสอบ

มิตินี้ 4 ความเกี่ยวข้องของชุมชน หมายถึง การให้ชุมชนเข้ามาร่วมรับผิดชอบโครงการ เป็นการเพิ่มโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ซึ่งพิจารณาในด้าน

- ระดับของการมีส่วนร่วม
- ความหลากหลายขององค์ประกอบของชุมชนที่เกี่ยวข้องในโครงการและ
- สัมพันธภาพระหว่างคณะผู้รับผิดชอบโครงการกับชุมชน

ทั้ง 3 องค์ประกอบย่อยจำแนกได้เป็น 5 จุดตรวจสอบ

มิตินี้สุดท้าย **มิตินี้ 5 ประสิทธิภาพของโครงการ** ให้ความสำคัญกับผลที่ควรเกิดขึ้นเมื่อโครงการได้ดำเนินการอย่างเต็มที่ พิจารณาจาก

- การประเมินได้ของประสิทธิผล
- ความเป็นไปได้ในการบรรลุผลของโครงการ และ
- การกำหนดประสิทธิผลแบบบันไดความก้าวหน้า (ผลขั้นต้น ผลขั้นกลาง และผลขั้นสุดท้าย)

โดยทั้ง 3 องค์ประกอบย่อยจำแนกได้เป็น 4 จุดตรวจสอบ

จากองค์ประกอบของโครงการที่มีคุณภาพข้างต้น ถูกนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือการประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2551 เรียกว่า “มาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก” และนำไปใช้พัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในให้ผู้เกี่ยวข้องจนถึงปี พ.ศ. 2561 จึงมีการปรับเปลี่ยนชื่อเป็น “แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ” โดยยังคงองค์ประกอบของมิติต่างๆ องค์ประกอบย่อยและจุดตรวจสอบเช่นเดิม สำหรับผู้อ่านที่สนใจรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือดังกล่าว อาจศึกษาเพิ่มเติมจากหนังสือการประเมินต้นน้ำได้ โดยสามารถสแกน QR code ที่ปรากฏอยู่ในท้ายบทนี้

การประเมินต้นน้ำ : แนวคิด เครื่องมือและกระบวนการในการประเมินข้อเสนอโครงการ

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากการนำแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะไปใช้พัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในระยะต่อมา ทำให้มีการปรับลดจุดตรวจสอบย่อยในบางมิติลง รวมถึงการปรับภาษาที่ใช้ในจุดตรวจสอบทั้งหมดอีกครั้ง เพื่อให้มีความกระชับ เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่ายขึ้น ทำให้แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2564) มีจุดตรวจสอบจำนวนน้อยกว่า “มาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก” ที่พัฒนาขึ้นครั้งแรก (ตารางที่ 5.4) สำหรับรายละเอียดของเครื่องมือประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการตามตัวแบบ star model จะได้นำเสนอในหัวข้อถัดไป

ตารางที่ 5.4 สรุปลักษณะของมาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก (พ.ศ.2551) และแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ (พ.ศ.2564)

มิติ	จำนวนประเด็นย่อย	จำนวนจุดตรวจสอบ	
		มาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก	แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ (พ.ศ.2564)
ความเข้มข้นของโครงการ	4	12	12
การยึดมั่นในสิ่งที่จะต้องทำ	6	18	14
ความสอดคล้องของโครงการ	3	8	6
ความเกี่ยวข้องของชุมชน	3	5	4
ประสิทธิผลของโครงการ	3	4	3
รวม	19	47	39

ที่มา: พัฒนาโดย ปรากฏพรรณ อุ่นอบ (2564).

5. กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการ

ในการประเมินข้อเสนอโครงการ นอกจากเครื่องมือการประเมินที่ได้มาตรฐาน มีความน่าเชื่อถือแล้ว ขั้นตอนของการใช้เครื่องมือการประเมินนั้นๆ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน สำหรับนักประเมินภายในที่สนใจและต้องการนำแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะนี้ไปใช้ประเมินข้อเสนอโครงการ ควรพิจารณาหลักการต่อไปนี้ให้เข้าใจเป็นอย่างดีก่อนก็จะสามารถออกแบบกระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการได้สอดคล้อง และเป็นไปตามหลักคิดพื้นฐานของแบบประเมินฯ ดังต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

- เพื่อพัฒนาคุณภาพข้อเสนอโครงการ ให้มีความเป็นไปได้จริงก่อนดำเนินการ
- เพื่อสร้างการเรียนรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการให้สอดคล้องตรงกัน
- เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นนักประเมินภายใน

5.2 กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

- ผู้จัดการโครงการ
- คณะทำงานโครงการ
- กลุ่มเป้าหมายของโครงการ (ถ้ามี)
- ผู้ให้ทุน (ถ้ามี)

5.3 เครื่องมือ

สำหรับเครื่องมือการประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการครั้งนี้ คือ แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะที่ถูกพัฒนามาจากตัวแบบ star model ตามที่เสนอมาข้างต้น ในแบบประเมินดังกล่าวได้เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการประเมินไว้อย่างชัดเจนในหัวข้อ “คำชี้แจงสำหรับผู้ประเมิน” จากนั้นจึงเป็นรายละเอียดของแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการที่จำแนกออกเป็น 5 มิติ โดยแต่ละมิติจะประกอบด้วยจุดตรวจสอบย่อย เกณฑ์ระดับคุณภาพของแต่ละจุดตรวจสอบ การสุรระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการแต่ละมิติ ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาคุณภาพของมิตินั้นๆ และส่วนสุดท้ายของแบบประเมินฯ จะเป็นการสุรระดับคุณภาพรวมถึงข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพข้อเสนอในภาพรวม ซึ่งผู้อ่านสามารถศึกษารายละเอียดได้ในแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะต่อไปนี้

แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ

คำชี้แจงสำหรับผู้ประเมิน

❶ ขอให้ท่านศึกษารายละเอียดของข้อเสนอโครงการอย่างน้อย 1 รอบ รวมทั้งศึกษาสาระสำคัญของแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะนี้อย่างละเอียดก่อนการประเมิน

❷ ในการประเมิน ขอให้ท่านพิจารณาที่จะจุดตรวจสอบและให้คะแนนแต่ละจุดตรวจสอบ ตั้งแต่ 1 – 5 คะแนน เรียงลำดับจากคุณภาพน้อยที่สุดไปจนถึงคุณภาพดีมากที่สุดตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องคะแนนแต่ละช่อง ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีคุณภาพน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีคุณภาพน้อย
- 3 หมายถึง มีคุณภาพปานกลาง
- 4 หมายถึง มีคุณภาพดีมาก
- 5 หมายถึง มีคุณภาพดีมากที่สุด

❸ จุดตรวจสอบใดที่ไม่สามารถประเมินได้ เพราะเอกสารไม่ครบถ้วน หรือไม่ปรากฏรายละเอียดในเอกสารให้เลือกประเมินในหัวข้อ “ไม่สามารถประเมินได้” (0 คะแนน)

❹ เมื่อประเมินได้ครบทุกจุดตรวจสอบ รวมคะแนนของจุดตรวจสอบในแต่ละมิติเข้าด้วยกัน และทำการตัดสินคุณภาพของแต่ละมิติเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดไว้ คือ

- 5 หมายถึง ดีมาก
- 4 หมายถึง ดี
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง พอใช้
- 1 หมายถึง ไม่ดี

❺ นำคะแนนรวมของทุกมิติมารวมกันเป็นดัชนีคุณภาพข้อเสนอโครงการ (คะแนนเต็ม 195 คะแนน) และทำการตัดสินคุณภาพของข้อเสนอโครงการเป็น 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของช่วงคะแนนที่กำหนดไว้ คือ

- 5 หมายถึง เห็นสมควรอนุมัติ
- 4 หมายถึง เห็นสมควรอนุมัติแต่มีการปรับปรุงเล็กน้อย
- 3 หมายถึง เห็นสมควรอนุมัติแต่มีการปรับปรุงหลายจุด
- 2 หมายถึง เห็นสมควรให้ปรับปรุงทั้งโครงการและนำเสนอใหม่
- 1 หมายถึง ไม่สมควรให้ดำเนินงานโครงการ

❻ หลักการและกระบวนการประเมิน

- การประเมินต้องอยู่บนหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ปรากฏอยู่ในเอกสารข้อเสนอโครงการ เท่านั้น เพื่อให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ

- วิธีการสรุปตัดสินผลประเมินแต่ละจุดตรวจสอบ หรือแต่ละมิติให้ขึ้นอยู่กับ การตกลงกันของสมาชิกในกลุ่ม ที่ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการเดียวกันในทุกๆ จุดตรวจสอบ หรือทุกครั้ง
- ข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงแต่ละมิติและในภาพรวมนั้นมีความสำคัญ ที่ต้องมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับลักษณะของงานในโครงการ และสามารถนำไปปรับปรุงได้จริง

มิติที่ 1 : ความเข้มข้นของโครงการ

จุดตรวจสอบ	ระดับคุณภาพของจุดตรวจสอบ					ไม่สามารถประเมินได้ (0 คะแนน)
	1	2	3	4	5	
1. โครงการได้แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหาด้านสุขภาพของกลุ่มเป้าหมาย ไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับความซับซ้อนของสถานการณ์ปัญหา						
2. ระยะเวลาดำเนินงานในโครงการพอเพียงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการได้						
3. โครงการมีการใช้กลยุทธ์/ แนวทางการดำเนินงานที่หลากหลาย						
4. โครงการได้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์/แนวทางฯ ที่เสนอนั้น สอดคล้องกับสาเหตุของปัญหาด้านสุขภาพของกลุ่มเป้าหมาย และรับมือกับความซับซ้อนของปัญหาได้ดี (มีการสะท้อนผลการดำเนินงาน และความยืดหยุ่นของการดำเนินงาน)						
5. โครงการได้แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์/ แนวทางฯ ที่เสนอนั้น มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน						
6. กลยุทธ์/แนวทางฯ ที่ใช้สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้จริง						
7. ระยะเวลาการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ มีความเหมาะสม สามารถบรรลุตามเป้าหมาย						
8. ความถี่ในการดำเนินงานของกิจกรรม เพียงพอที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้						
9. โครงการมุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับกลุ่มเป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรม						
10. โครงการมุ่งสร้าง/ใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนงานที่กำหนดไว้						

11. ทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการ มีประสบการณ์ในการทำโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับโครงการนี้						
12. ทีมงานผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นที่ยอมรับด้านการทำงาน แก้ไขปัญหาสภาวะของกลุ่มเป้าหมาย						

คะแนนรวมของมิติที่ 1 : ความเข้มข้นของโครงการ คะแนน (เต็ม 60 คะแนน)

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการในมิติที่ 1

- 1 ไม่มีดี (0 – 12 คะแนน) 2 พอใช้ (13 – 24 คะแนน)
 3 ปานกลาง (25 – 36 คะแนน) 4 ดี (37 – 48 คะแนน)
 5 ดีมาก (49 – 60 คะแนน)

ข้อเสนอที่ควรปรับปรุงในมิติที่ 1

มิติที่ 2 : การยึดมั่นในสิ่งที่จะต้องทำ

จุดตรวจสอบ	ระดับคุณภาพของจุดตรวจสอบ					ไม่สามารถประเมินได้ (0 คะแนน)
	1	2	3	4	5	
13. วัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน จำเพาะเจาะจงว่าต้องการให้เกิดผลสำเร็จอะไร						
14. การนำเสนอรายละเอียดในเอกสารโครงการใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย						
15. มีการให้ความหมายของคำสำคัญๆ บางคำที่ใช้ในโครงการให้เกิดความเข้าใจตรงกัน						
16. มีข้อมูลสนับสนุนว่าโครงการเป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมาย						
17. มีตัวแทนของภาคี/หน่วยงานฯ ที่ทำงานแก้ไขปัญหาสภาวะของกลุ่มเป้าหมาย เข้าร่วมทำงานในโครงการอย่างเหมาะสม						
18. มีศูนย์กลางการดำเนินงานโครงการที่เหมาะสมและคล่องตัวกับสภาพของพื้นที่ (สถานที่ ผู้ประสานงาน)						

19. งบประมาณที่ใช้สอดคล้องกับภาระงานและกิจกรรมในโครงการ						
20. จำนวนทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้ตลอดโครงการ						
21. มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของทีมงานฝ่ายต่างๆ ในโครงการอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์/ แนวทางการดำเนินงานของโครงการ						
22. ทีมงานมีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานแก้ไขปัญหาสภาวะของกลุ่มเป้าหมาย ที่พอเพียงจะทำโครงการได้						
23. มีแนวทางที่เปิดโอกาสให้ทีมงานได้พัฒนาศักยภาพหรือได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ						
24. โครงการได้แสดงรายละเอียดของการติดตามประเมินผลภายในอย่างชัดเจน (คณะทำงาน ตัวชี้วัด แผนงาน การสื่อสารผลการประเมิน ฯลฯ)						
25. มีทีมงานและทรัพยากรพอเพียงต่อการติดตามและประเมินผลโครงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น						
26. มีช่องทางสื่อสารผลการประเมินที่เหมาะสมทันต่อการตัดสินใจ						

คะแนนรวมของมิติที่ 2 : การยึดมั่นในสิ่งที่จะต้องทำ..... คะแนน (เต็ม 70 คะแนน)

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการในมิติที่ 2

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 ไม่ดี (0 – 14 คะแนน) | <input type="checkbox"/> 2 พอใช้ (15 – 28 คะแนน) |
| <input type="checkbox"/> 3 ปานกลาง (29 – 42 คะแนน) | <input type="checkbox"/> 4 ดี (43 – 56 คะแนน) |
| <input type="checkbox"/> 5 ดีมาก (57 – 70 คะแนน) | |

ข้อเสนอที่ควรปรับปรุงในมิติที่ 2

.....

.....

มิตินี้ที่ 3 : ความสอดคล้องของโครงการ

จุดตรวจสอบ	ระดับคุณภาพ ของจุดตรวจสอบ					ไม่สามารถ ประเมินได้ (0 คะแนน)
	1	2	3	4	5	
27. วัตถุประสงค์/เป้าหมายโครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักฯ (ที่สนับสนุนงบประมาณ) และ/หรือ สสส.						
28. แนวทางการดำเนินงานโครงการสอดคล้องกับแนวทางของสำนักฯ (ที่สนับสนุนงบประมาณ) และ/หรือ สสส.						
29. แนวคิดและแนวทางดำเนินงานโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดสามเหลี่ยมเข็ญชีของเขา ปัจจัยทางสังคมกำหนด สุขภาวะ ความเหลื่อมล้ำทางสุขภาพ ความเป็นธรรมทางสังคม						
30. แนวทางการดำเนินงานได้ชี้ให้เห็นความสอดคล้องของโครงการกับทิศทางการพัฒนาด้านการสร้างเสริมสุขภาพของกลุ่มเป้าหมายในระดับต่างๆ (นโยบายของ อบต./อบจ./กระทรวง/ประเทศ) (ถ้ามี)						
31. การออกแบบโครงการให้ความสำคัญกับการผลักดัน/สนับสนุนให้เกิดนโยบายสาธารณะ (นโยบายของ อบต./อบจ.ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสุขภาพของกลุ่มเป้าหมาย)						
32. ความเป็นไปได้ที่จะมีหน่วยงานในระดับต่างๆ มารองรับเมื่อสิ้นสุดโครงการ (เช่น สสจ. / รพ. / อบจ. ฯลฯ)						

คะแนนรวมของมิตินี้ที่ 3 : ความสอดคล้องของโครงการ คะแนน (เต็ม 30 คะแนน)

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการในมิตินี้ที่ 3

- 1 ไม่ดี (0 – 6 คะแนน) 2 พอใช้ (7 – 12 คะแนน)
 3 ปานกลาง (13 – 18 คะแนน) 4 ดี (19 – 24 คะแนน)
 5 ดีมาก (25 – 30 คะแนน)

ข้อเสนอที่ควรปรับปรุงในมิตินี้ที่ 3

.....

.....

มิตินี้ 4 ความเกี่ยวข้องของชุมชน (กลุ่มเป้าหมายในโครงการ)

จุดตรวจสอบ	ระดับคุณภาพ ของจุดตรวจสอบ					ไม่สามารถ ประเมินได้ (0 คะแนน)
	1	2	3	4	5	
33. รายละเอียดการดำเนินงานโครงการแสดงให้เห็นระดับการมีส่วนร่วมที่สูงของกลุ่มเป้าหมายในโครงการ						
34. ได้ออกแบบการให้กลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมกับโครงการในขั้นตอนต่างๆ (การออกแบบกิจกรรม การติดตามประเมินผล ฯลฯ) อย่างเหมาะสม						
35. มีภาคส่วนต่างๆ (ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ชุมชน) ที่ทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพของกลุ่มเป้าหมายเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการอย่างเหมาะสม						
36. ทีมงานเคยมีประสบการณ์ทำงานกับกลุ่มเป้าหมายในโครงการเป็นอย่างดี						

คะแนนรวมของมิตินี้ 4 : ความเกี่ยวข้องของชุมชน.....คะแนน (เต็ม 20 คะแนน)

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการในมิตินี้ 4

- 1 ไม่ดี (0 – 4 คะแนน) 2 พอใช้ (5 – 8 คะแนน)
 3 ปานกลาง (9 – 12 คะแนน) 4 ดี (13 – 26 คะแนน)
 5 ดีมาก (17 – 20 คะแนน)

ข้อเสนอที่ควรปรับปรุงในมิตินี้ 4

.....

.....

มิติที่ 5 ประสิทธิภาพของโครงการ

จุดตรวจสอบ	ระดับคุณภาพ ของจุดตรวจสอบ					ไม่สามารถ ประเมินได้ (0 คะแนน)
	1	2	3	4	5	
37. วัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการมีความชัดเจน สามารถ วัดผลได้จริง						
38. การกำหนดเป้าหมาย/ผลลัพธ์ของโครงการ มีหลายระดับ ก่อน-หลังอย่างสัมพันธ์						
39. ผลลัพธ์และตัวชี้วัดในโครงการ สามารถวัดผลได้จริงไม่ว่า จะใช้วิธีการเชิงปริมาณหรือวิธีการเชิงคุณภาพ						

คะแนนรวมของมิติที่ 5 : ประสิทธิภาพของโครงการ คะแนน (เต็ม 15 คะแนน)

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการในมิติที่ 5

- 1 ไม่ดี (0 – 3 คะแนน) 2 พอใช้ (4 – 6 คะแนน)
 3 ปานกลาง (7 – 9 คะแนน) 4 ดี (10 – 12 คะแนน)
 5 ดีมาก (13 – 15 คะแนน)

ข้อเสนอที่ควรปรับปรุงในมิติที่ 5

.....

.....

การสร้างดัชนีคุณภาพโครงการ

มิติ	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1. ความเข้มข้นของโครงการ	60	
2. การยึดมั่นในสิ่งที่ต้องทำ	70	
3. ความสอดคล้องของโครงการ	30	
4. ความเกี่ยวข้องของชุมชน	20	
5. ประสิทธิภาพของโครงการ	15	
รวม	195	

ระดับคุณภาพของข้อเสนอโครงการ

- 1 ไม่สมควรให้ดำเนินงานโครงการนี้ (0 – 39 คะแนน)
- 2 เห็นสมควรให้ปรับปรุงทั้งโครงการและนำเสนอใหม่ (40 – 78 คะแนน)
- 3 เห็นสมควรอนุมัติแต่มีการปรับปรุงหลายจุด (79 – 117 คะแนน)
- 4 เห็นสมควรอนุมัติแต่มีการปรับปรุงเล็กน้อย (118 – 156 คะแนน)
- 5 เห็นสมควรอนุมัติ (157 - 195 คะแนน)

ข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงโครงการในภาพรวม

.....

.....

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

5.4 บทเรียนของการประเมินข้อเสนอโครงการ

ดังกล่าวข้างต้นแล้วว่าในการประเมินข้อเสนอโครงการนั้น ขั้นตอนและกระบวนการประเมินมีความสำคัญเช่นเดียวกับคุณภาพของเครื่องมือการประเมิน จากการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดทำข้อเสนอโครงการ และการประเมินภายในให้กับผู้เกี่ยวข้องในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ รวมทั้งโครงการพัฒนาสังคมอื่นๆ โดยใช้มาตรวัดข้อเสนอโครงการเชิงรุก หรือแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเป็นเครื่องมือการพัฒนาข้อเสนอโครงการในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้เขียนพบว่ามีบทเรียนสำคัญที่ควรนำเสนอไว้ ทั้งนี้สำหรับผู้อ่านที่สนใจ และ/หรือนักประเมินภายในได้ประกอบการพิจารณาหากต้องการนำเครื่องมือข้างต้นไปใช้เพื่อพัฒนาข้อเสนอโครงการต่อไป ดังนี้

● **วัตถุประสงค์ของการประเมินข้อเสนอโครงการ**

กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการด้วยแบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการฯ ผู้เขียนกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการหลัก คือ 1) เพื่อที่ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะทำงานโครงการมีโอกาสได้พัฒนาศักยภาพระหว่างการพัฒนาโครงการเกิดการเรียนรู้และทักษะทั้งด้านวิคิดอันเป็นที่มาของโครงการและวิธีออกแบบโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (thinking skill) นอกนั้นแล้วยังเป็นสร้างช่องทางการสื่อสารภายในโครงการให้ทุกคนเข้าใจรายละเอียดของโครงการได้สอดคล้องตรงกันก่อนเริ่มดำเนินงาน 2) ประการที่สองคือ ให้ได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของแหล่งทุน โดยเน้นความสำคัญกับเป้าหมายแรกมากกว่าเป้าหมายที่สองหรือถ้าให้ดีแล้วควรบรรลุได้

ทั้ง 2 เป้าหมาย อาจกล่าวอย่างสรุปได้ว่าเป้าหมายของการประเมินข้อเสนอโครงการคือ การพัฒนาคนผ่านการทำงานที่มีผลพลอยได้ตามมาคือ การได้ข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานของโครงการที่ดี โดยวัตถุประสงค์ข้างต้นได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางการออกแบบและพัฒนาเป็นกระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการต่อไป

อย่างไรก็ดี วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องถูกสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมกระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการได้รับทราบและเข้าใจเป็นอย่างดีก่อนเริ่มการประเมิน

- **การออกแบบกระบวนการประเมิน**

จากวัตถุประสงค์การประเมินข้อเสนอโครงการข้างต้นสะท้อนความเชื่อพื้นฐานของการประเมินภายใน 2 ประการคือ 1) การประเมินภายในมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการทำงาน (โครงการสร้างเสริมสุขภาพในประชากรกลุ่มเฉพาะ) 2) ใช้การติดตามและประเมินผลเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ในการบริหารจัดการโครงการทุกระยะตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ โดยผู้เขียนใช้เป็นแนวทางสำหรับออกแบบกระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการ ดังนี้ 1) เน้นการเรียนรู้ผ่านปฏิบัติการบนฐานทุนเดิมและสอดคล้องกับสถานการณ์ความก้าวหน้าของโครงการ/พื้นที่ (experiential learning) และ 2) ให้ความสำคัญกับธรรมชาติการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ (adult learning) ภายใต้หลักคิดดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การกำหนดรายละเอียดของการจัดกระบวนการประเมิน ตั้งแต่การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประเมิน การเตรียมการก่อนการประเมินข้อเสนอโครงการ การสรุปผลการประเมินข้อเสนอโครงการและกำหนดภารกิจงานต่อเนื่อง

การออกแบบกระบวนการประเมินข้างต้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ให้เหมาะสมกับธรรมชาติและลักษณะของโครงการ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องในโครงการ กล่าวเฉพาะในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ที่รูปแบบการเรียนรู้และช่องทางการสื่อสารอาจจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

- **องค์ประกอบของผู้เข้าร่วมประเมิน**

เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการประเมินข้อเสนอโครงการต้องการพัฒนาคนผ่านการทำงานโครงการ การกำหนดผู้เข้าร่วมการประเมินจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกล่าวคือ ต้องเป็นผู้เกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ อาจประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ คณะทำงาน นักประเมินภายใน กลุ่มเป้าหมายของโครงการ (ถ้ามี) และแหล่งทุน (หากเป็นไปได้) รวมทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานในข้อเสนอโครงการเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือ ควรมีทักษะในการทำงาน และ/หรือการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินข้อเสนอโครงการ ในส่วนของจำนวนผู้เข้าร่วมการประเมินนั้นไม่ควรมีมากเกินไปเพราะจะทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ไม่ทั่วถึง ที่ผ่านมาผู้เขียนพบว่าจำนวนผู้เข้าร่วมการประเมินที่เหมาะสมและส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้คือ ประมาณ 5-7 คนกระจายครอบคลุมตามองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้น นอกจากนี้แล้วยังควรมีวิทยากรกระบวนการ (facilitator) เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการประเมินข้อเสนอโครงการ

การกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติรวมถึงจำนวนของผู้เข้าร่วมประเมิน ควรแจ้งไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดนั้นๆ ก่อนจัดการประเมินข้อเสนอโครงการ

● **บทบาทของวิทยากรกระบวนการ**

วิทยากรกระบวนการ (facilitator) มีบทบาทสำคัญในกระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการ เพราะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการประเมินข้อเสนอโครงการ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมการประเมิน การสรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้เขียนพบว่าวิทยากรกระบวนการที่สามารถดำเนินงานตามบทบาทดังกล่าวข้างต้นได้อย่างมีคุณภาพนั้น ควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้

- 1) มีทักษะที่สอดคล้องกับความเชื่อพื้นฐานของการประเมินคือ ใช้การประเมินเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาคนทำงาน
- 2) สามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะและธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งเนื้อหาของงานในโครงการแต่ละครั้งได้ มีความยืดหยุ่นรวมถึงความไวต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์
- 3) มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในการใช้เครื่องมือการประเมินแต่ละประเภทเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น มาตรการวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ เป็นต้น
- 4) มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ต้องประเมินเป็นอย่างดี เช่น งานสร้างเสริมสุขภาวะในประชากรกลุ่มเฉพาะ งานพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน
- 5) มีทักษะพื้นฐานของการเป็นวิทยากรกระบวนการที่ดี เช่น การตั้งคำถาม การจับและสรุปประเด็น การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ปลอดภัย การสร้างการมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น

โดยหลักการแล้ว นักประเมินภายในควรมีบทบาทเป็นวิทยากรกระบวนการและทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการประเมินโครงการแต่ละระยะๆ แต่หากนักประเมินภายในของโครงการใดยังมีประสบการณ์และคุณสมบัติข้างต้นไม่มากนัก อีกทั้งอาจไม่มีความมั่นใจต่อการทำหน้าที่ดังกล่าว โครงการสามารถจัดหาวิทยากรกระบวนการที่มีความเชี่ยวชาญจากภายนอกได้ ขณะเดียวกันควรให้นักประเมินภายในของโครงการทำหน้าที่เป็นวิทยากรผู้ช่วย และ/หรือผู้จัดบันทึกผลการประเมินเพื่อเปิดโอกาสให้ได้ทดลองฝึกปฏิบัติการทำหน้าที่วิทยากรกระบวนการไปพร้อมๆ กับวิทยากรกระบวนการจากภายนอก การมีวิทยากรกระบวนการนอกจากจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เข้าร่วมการประเมินแล้ว ยังทำให้กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการนำมาซึ่งผลการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือด้วยเช่นกัน

● **ความน่าเชื่อถือของผลการประเมิน**

แม้การประเมินภายในมีจุดเด่นหลายประการ คือ เป็นการประเมินที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับโครงการเพราะฝังตัวอยู่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินโครงการ มีส่วนช่วยในการตัดสินใจผ่านการให้ข้อเสนอ

ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน การประเมินภายในจึงช่วยสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้เป็นอย่างดี แต่ก็มีประเด็นที่ยังเป็นที่ถกเถียงกันในวงวิชาการด้านการประเมินว่า มีความลำเอียง (bias) เนื่องจากเป็นการประเมินตนเองของผู้เกี่ยวข้องในโครงการ ด้วยเหตุนี้ในการประเมินข้อเสนอโครงการแต่ละครั้งจึงจำเป็นต้องเน้นย้ำให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนักถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของการประเมินภายในข้างต้น ตลอดจนแนวทางการจัดการกับข้อโต้แย้งด้านอคติหรือความลำเอียงของผลการประเมิน ด้วยการดำเนินการประเมินให้ถูกต้องตามหลักวิธีการและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินมีคุณภาพน่าเชื่อถือได้ในระดับหนึ่งเพราะจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นไปได้จริงต่อการปรับปรุงคุณภาพข้อเสนอโครงการนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้กระบวนการประเมินข้อเสนอโครงการทุกครั้ง จึงต้องมีเอกสารข้อเสนอโครงการที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อใช้ประกอบการประเมิน รวมทั้งผู้เข้าร่วมจำเป็นต้องศึกษาเอกสารข้อเสนอโครงการให้เข้าใจเป็นอย่างดีมาก่อน

บทสรุป

ในวงรอบของโครงการพัฒนาใดๆ กล่าวได้ว่าช่วงก่อนดำเนินงานหรือระยะต้นน้ำซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการนั้นนับว่ามีความสำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการในระยะต่อมา เนื้อหาในบทนี้ต้องการบอกผู้อ่านว่า เราสามารถใช้การประเมินต้นน้ำเป็นเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ เพื่อให้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีคุณภาพและมีความเป็นไปได้จริงก่อนดำเนินโครงการได้ และสำหรับข้อเสนอโครงการสร้างเสริมสุขภาวะทั่วไปนั้น คณะทำงานหรือนักประเมินภายในสามารถตรวจสอบคุณภาพของข้อเสนอโครงการได้โดยผ่านเครื่องมือหลักที่เรียกว่า แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาจากตัวแบบ star model ผ่านการทดลองใช้และปฏิบัติการจริงกับชุดโครงการสร้างเสริมสุขภาวะของ สสส. และโครงการพัฒนาของหน่วยงานภาครัฐมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี กระทั่งได้แบบประเมินข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะที่ใช้ได้ง่ายและสะดวกขึ้นเช่น ณ ปัจจุบัน (พ.ศ. 2564) โดยกระบวนการประเมินต้นน้ำตามแบบประเมินข้างต้นนั้น ควรดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักคิดสำคัญพื้นฐานของการประเมินครั้งนี้ที่เชื่อว่า การประเมินมีเป้าหมายหลักเพื่อการพัฒนาและสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการที่มีความเป็นไปได้จริงก่อนลงมือปฏิบัติการ



การประเมินต้นน้ำ

WHAT: กระบวนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ

WHY: เพื่อให้ได้ข้อเสนอโครงการที่มีความ
เป็นไปได้จริง

WHEN: ระยะก่อนดำเนินโครงการ

HOW : ระบบประเมินคุณภาพข้อเสนอ
โครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ

เอกสารอ้างอิง

- ธีรเดช ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ๋นอบ. (2551). *การประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) โครงการเชิงรุกเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะชุมชน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ธีรเดช ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ๋นอบ. (2552). *การประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) โครงการเชิงรุกเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะชุมชน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ธีรเดช ฉายอรุณและประภาพรรณ อุ๋นอบ. (2561). *การประเมินต้นน้ำ (upstream evaluation) โครงการเชิงพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ. (2561). *ชุดเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาวะกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองและประชากรข้ามชาติ.
- วีระพงษ์ ประสงค์จีนและคณะ. (2559). *ข้อเสนอโครงการเสริมศักยภาพกลไกและสานพลังเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สกค.)*. สำนักสนับสนุนประชากรกลุ่มเฉพาะ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (สสส.)
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Gertler, P.J., et al. (2016). *Impact evaluation in practice*. (2nd edition.). Washington DC.: The World Bank.
- Independent Development Evaluation, African Development Bank. (2015). *Evaluation influence in development organization*. eVALUation matters. A quarterly knowledge publication from Independent Development Evaluation at the African Development Bank Group. Frist Quarter 2015.
- United Nations Children’s Fund. (UNICEF). (2017). *Results-based management handbook: Working together for children*. Bangkok: United Nations Children’s Fund.

6

การพัฒนาข้อเสนอโครงการ ประเมินภายใน

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

บทนำ

ข้อเสนอโครงการประเมินภายในพัฒนาขึ้นก่อนที่จะเริ่มดำเนินการประเมินผล โดยส่วนใหญ่จัดทำขึ้นตามข้อกำหนด (term of reference: TOR) ที่หน่วยงานผู้ให้ทุนมอบหมายให้ประเมินผล เพื่อแสดงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมินผล โดยอาจมีโจทย์การประเมินที่หน่วยงานผู้ให้ทุนต้องการมาให้และมีข้อกำหนดอื่นๆ เช่น กำหนดคุณสมบัติ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของทีมประเมินระยะเวลา กรอบงบประมาณ เป็นต้น แต่บางหน่วยงานอาจไม่มีโจทย์การประเมินมาให้ ซึ่งเป็นส่วนที่นักประเมินจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายในที่ต้องอาศัยทั้งทักษะการคิดและทักษะการเขียน ในการจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายใน นั้นจำเป็นต้องผ่านการศึกษา รายละเอียดของโครงการ/แผนงานที่จะทำการประเมินอย่างลึกซึ้ง และทำความเข้าใจสิ่งที่หน่วยงานต้องการคำตอบจากการประเมินภายใน เพื่อนักประเมินจะสามารถตั้งคำถามการประเมิน (evaluation question) ได้สอดคล้องกับสิ่งที่หน่วยงานต้องการ และมีกรอบความคิดต่อการประเมินภายในนั้นที่ชัดเจน เพื่อนำมาสู่การออกแบบการประเมินภายในต่อไป ข้อเสนอโครงการประเมินภายในมีส่วนสำคัญที่จะเป็นสิ่งที่สะท้อนความรู้ ความเข้าใจของนักประเมินต่อสิ่งที่จะประเมิน (แผนงาน/โครงการ) ความสำคัญของข้อเสนอโครงการประเมินภายในจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ให้ทุน โดยข้อเสนอโครงการประเมินภายในจะเป็นสิ่งที่สะท้อนความมีคุณภาพของโครงการประเมินผลนั้น และต่อตัวนักประเมินเองโดยจะช่วยให้ นักประเมินใช้ข้อเสนอโครงการประเมินภายในนั้นเป็นกรอบนำทางในการดำเนินการประเมินภายใน และเพื่อสื่อสารโครงการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายในนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีหัวข้ออะไรบ้าง บางกรณีหน่วยงานที่ให้ทุนในการประเมินจะกำหนดรูปแบบหรือองค์ประกอบของข้อเสนอโครงการประเมินไว้ ผู้เสนอโครงการควรศึกษาและจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายในให้สอดคล้องกับสิ่งที่หน่วยงานกำหนด ในบางกรณีจะไม่มีกำหนดรูปแบบของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน นักประเมินจะจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินผลตามองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน เนื้อหา

ในบทนี้จึงเป็นนำเสนอหลักการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน และองค์ประกอบของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักประเมินภายในใช้พิจารณาประกอบการจัดทำข้อเสนอโครงการต่อไป โดยประกอบด้วยเนื้อหาหลักต่อไปนี้

1. ความสำคัญของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน
2. การวางแผนจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายใน
3. หลักการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน
4. องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน

1. ความสำคัญของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน

ข้อเสนอโครงการประเมินภายใน มีส่วนสำคัญที่จะเป็นสิ่งที่สะท้อนความรู้สึก ความเข้าใจของนักประเมินต่อสิ่งที่จะประเมิน (แผนงาน/โครงการ) ความสำคัญของข้อเสนอโครงการประเมินภายในจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้ให้ทุน และต่อตัวนักประเมินเอง ดังนี้ (พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2559)

ผู้ให้ทุน: ข้อเสนอโครงการประเมินภายในจะเป็นสิ่งที่สะท้อนความมีคุณภาพของโครงการประเมิน ผลนั้น ว่าตั้งคำถามการประเมินได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานหรือไม่ มีกรอบการประเมินและออกแบบการประเมินได้สอดคล้องกันหรือไม่ เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลเหมาะสมกับแผนงาน/โครงการหรือไม่ ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะที่น่าเชื่อถือเป็นประโยชน์ต่อโครงการ/แผนงานได้หรือไม่ รวมทั้งใช้ในการพิจารณาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าจากการประเมิน เพื่อนำไปสู่การอนุมัติหรือการให้ทุนสนับสนุนการประเมิน นอกจากนี้ยังใช้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการประเมินได้

นักประเมิน: การจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายใน จะช่วยให้นักประเมินสามารถวางแผนการประเมินอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ใช้ข้อเสนอโครงการประเมินภายในเป็นกรอบนำทางในการดำเนินการประเมินผลต่อไป และใช้ข้อเสนอโครงการประเมินภายในเพื่อสื่อสารโครงการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ เช่น ทำไม่ต้องการประเมิน จะประเมินอะไร อย่างไร ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการประเมิน

2. การวางแผนจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายใน

ในการออกแบบการประเมินภายใน นักประเมินต้องวางแผนการทำงานเกี่ยวกับการประเมิน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรและกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ในที่นี้ขอสรุปขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอนที่ควรดำเนินการภายหลังจากนักประเมินคิดสรรแล้วว่าจะใช้ตัวแบบการประเมินแบบใดเป็นแนวทางในการออกแบบการประเมินภายในที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และลักษณะของโครงการที่จะประเมิน ขั้นตอนสำคัญดังกล่าวประกอบด้วย 1) การพัฒนาข้อเสนอโครงการติดตามประเมินผลภายใน 2) การออกแบบตัวชี้วัดและจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัด และ 3) การออกแบบเครื่องมือในการประเมิน

จากความสำคัญและองค์ประกอบของการประเมินภายในที่จะส่งผลต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานโครงการให้ทันกาล ทันต่อการใช้ประโยชน์เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของโครงการได้ จะเห็นได้ว่าการประเมินภายในของโครงการพัฒนาต่าง ๆ จำเป็น

อย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีหลักคิด มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างการทำงาน รวมถึงงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับด้านการติดตามประเมินภายใน นักประเมินภายในจึงควรจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการติดตามประเมินผลโครงการเพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณจากโครงการพัฒนาที่ต้องดำเนินการประเมิน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาจัดสรรงบประมาณสำหรับด้านการติดตามประเมินภายในเพื่อให้สามารถดำเนินการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายในนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะสำคัญ 2 ด้านคือทักษะทางด้านการคิด (thinking skill) โดยเฉพาะความเข้าใจแนวคิดด้านการประเมินภายใน เพื่อนำไปสู่การออกแบบการประเมินที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของโครงการพัฒนา อาทิเช่น สอดคล้องกับวงจรการดำเนินงานของโครงการพัฒนา แนวคิดด้านการออกแบบการประเมินก่อนการดำเนินโครงการหรือการประเมินต้นน้ำ แนวคิดการออกแบบการประเมินโครงการในระหว่างการดำเนินงานของโครงการหรือการประเมินกลางน้ำ หรือแนวคิดการออกแบบการประเมินโครงการเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานของโครงการหรือการประเมินปลายน้ำ เป็นต้น จะเห็นได้ว่านักประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ชัดเจนว่าการประเมินภายในสามารถเข้ามาในทุกจังหวะของการดำเนินงานโครงการพัฒนา ตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างการดำเนินงาน และเมื่อสิ้นสุดโครงการ นอกจากทักษะด้านการคิดแล้ว ทักษะสำคัญอีกประการหนึ่งที่นักประเมินจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการเขียนข้อเสนอโครงการฯ ก็คือ ทักษะด้านการเขียน (writing skill) เพื่อถ่ายทอดความคิดออกเป็นตัวอักษรให้ผู้อื่นได้รับรู้และเข้าใจ (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561)

ก่อนที่จะเริ่มลงมือจัดทำข้อเสนอโครงการประเมินภายใน นักประเมินจะต้องทำความเข้าใจข้อกำหนด/ความต้องการของหน่วยงานผู้มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน (ผู้ให้ทุน/ผู้ใช้ผลการประเมิน) ทำความเข้าใจและวิเคราะห์โครงการ/แผนงานที่จะประเมินอย่างละเอียด ทำความเข้าใจทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของโครงการ/แผนงาน ความซับซ้อนของโครงการ/แผนงาน เพื่อนำไปออกแบบการประเมินทั้งโครงการ

3. หลักการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน

การออกแบบการประเมินเป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงประเด็นปัญหาการประเมินไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการประเมิน กระบวนการที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561)

1) ประเด็นปัญหาของการประเมิน จะเป็นข้อสงสัยของผู้ใช้ผลการประเมินไม่ใช่ของนักประเมิน โดยนักประเมินสามารถกำหนดประเด็นปัญหาของการประเมินได้ 4 วิธี คือ

- พิจารณาได้จากวัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการนี้จะได้ประเด็นปัญหาเฉพาะที่มีอยู่ในวัตถุประสงค์ของโครงการเท่านั้น
- พิจารณาจากความต้องการของผู้ใช้ผลจากการประเมิน ได้แก่ ผู้ให้ทุน ผู้มีหน้าที่จัดทำนโยบาย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ลักษณะของสิ่งที่บุคคลแต่ละระดับต้องการทราบจะแตกต่างกันออกไป วิธีการนี้บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสามารถใช้ผลการประเมินในคราวเดียวกัน
- พิจารณาจากประสบการณ์ของนักประเมิน หากนักประเมินมีประสบการณ์ด้านการประเมิน

มาก จะทำให้สามารถระบุถึงประเด็นการประเมินในโครงการแต่ละประเภทได้ด้วยตนเองได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นจึงขอความเห็นชอบของผู้ใช้ผลการประเมินอีกครั้งหนึ่ง วิธีการนี้ทำให้ประหยัดเวลาในการกำหนดประเด็นการประเมินได้มาก

- พิจารณาโดยอาศัยตัวแบบหรือโมเดลหรือแบบจำลอง (model) หรือแนวคิดนักวิชาการด้านการประเมินได้กำหนดขึ้น นักประเมินจะต้องพิจารณาความสอดคล้องระหว่างโมเดลและโครงการที่ต้องการประเมิน เช่น หากต้องการเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการ สร้างกระบวนการเรียนรู้และเสริมพลังให้คนทำงานก็เลือกใช้ตัวแบบการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) หรือในการสร้างและบริหารโครงการตัวแบบการประเมินที่ได้รับความนิยมในการประเมินโครงการ คือ ตัวแบบการประเมินชิป (CIPP evaluation model) ของ Stufflebeam และคณะ เป็นต้น

2) การเลือกใช้ชนิดและตัวแบบในการประเมิน ซึ่งนักประเมินควรเลือกใช้ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์การประเมิน

3) การกำหนดวิธีการประเมิน ประการแรกที่นักประเมินต้องคำนึงถึงคือ การสุ่มตัวอย่าง นักประเมินต้องกำหนดว่า กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินครั้งนั้นคือใคร จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างไรเพื่อให้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายที่สนใจศึกษา เช่น ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) หรือใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) เป็นต้น ทั้งนี้การจะเลือกใช้วิธีการใด นักประเมินอาจต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน อาทิ ข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแบบการประเมินที่เลือกใช้ เช่น การประเมินแบบเสริมพลังจะเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงให้ครบตามองค์ประกอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น งบประมาณในการประเมินโครงการ จำนวนบุคลากรที่จะทำหน้าที่ประเมิน เวลาหรือความร่วมมือของกลุ่มตัวอย่าง ประการที่สอง การพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดในหัวข้อถัดไป ประการที่สาม การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐาน ของตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความสำเร็จของโครงการที่ต้องการประเมิน เกณฑ์ที่นิยมใช้มี 2 ลักษณะ คือ เกณฑ์สัมบูรณ์หรือมาตรฐานเป็นกำหนดระดับที่ควรจะมี ควรจะเป็น หรือควรจะได้จากโครงการ ลักษณะที่สองคือ เกณฑ์สัมพัทธ์ ในบางกรณีนักประเมินไม่สามารถกำหนดเกณฑ์สัมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องเทียบเคียงจากโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และเป็นโครงการที่จัดว่าประสบความสำเร็จ ที่สำคัญจะต้องเป็นโครงการที่เป็นที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพเหมาะสม

4) การกำหนดแหล่งข้อมูลและการเลือกใช้เครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไป

ในการออกแบบการประเมินมีเกณฑ์ที่นักประเมินควรพิจารณา ดังนี้ (ณภัทร ประภาสชาติ และคณะ, 2561; Department of Health and Human Services, 2016)

1) ความตรงภายใน (internal validity) หมายถึง ลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ เป็นผลมาจากองค์การและการดำเนินโครงการที่ต้องการประเมิน ทำให้นักประเมินต้องควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนและตัวแปรสอดแทรกที่มีผลต่อตัวแปรตามหรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโครงการให้ได้เป็น

อย่างดี นอกจากนั้นยังต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมาย และสรุปผลที่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จึงทำให้งานประเมินมีความตรงภายใน

2) ความตรงภายนอก (external validity) หมายถึง ลักษณะของการสรุปผลไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ การที่นักประเมินสามารถสรุปผลการประเมินไปยังกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายของโครงการได้ แสดงว่าการประเมินมีความตรงภายนอก แต่ความตรงภายนอกของการประเมินจะแตกต่างจากความตรงภายนอกของการวิจัยตรงที่ไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปยังโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ ทั้งนี้เพราะแต่ละโครงการจะมีบริบทและความสำคัญของโครงการแตกต่างกันออกไป

3) ความเป็นไปได้ในการประเมิน หมายถึง การออกแบบการประเมินจะต้องคำนึงถึงเวลาและสถานการณ์ที่จะทำการประเมิน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือกำลังคน สิ่งสำคัญอีกข้อคือ ผลการประเมินต้องทันเวลาที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจ

ข้อควรพิจารณาในการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561; พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2559; Department of Health and Human Services, 2016; World Health Organization, 2013)

ในการประเมินโครงการ นักประเมินจำเป็นต้องพิจารณาประเด็นเหล่านี้ คือ โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ผลที่เกิดขึ้นคุ้มค่าหรือไม่ (cost effective) ผลกระทบของโครงการต่อกลุ่มเป้าหมายทั้งผลกระทบระหว่างดำเนินโครงการ (effect) ผลกระทบระยะยาวหรือหลังสิ้นสุดโครงการ (impact) มีอะไรบ้าง และสุดท้ายควรตัดสินใจอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ ซึ่งประเด็นสำคัญเหล่านี้ควรถูกระบุไว้ในเอกสารรายงานการประเมินโครงการที่จะได้มากต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนผ่านการดำเนินงานโครงการ ประเมินผลที่นักประเมินจะต้องจัดทำเอกสารข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณดำเนินการดังกล่าว

ในการเขียนโครงการประเมิน มีคำถามสำคัญที่นักประเมินจะต้องพิจารณาประกอบการเขียนโครงการ ดังนี้

1. ประเมินทำไม นักประเมินจะต้องสามารถอธิบายได้ว่าทำไมต้องมีการประเมินด้วย มันสำคัญอย่างไร เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงหลักการและเหตุผลของการประเมิน
2. ประเมินเพื่อใคร นักประเมินจะต้องพิจารณาใครจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินครั้งนี้
3. ประเมินอะไร จากนั้นนักประเมินจะต้องพิจารณาว่า จะประเมินอะไรบ้างของโครงการ โดยระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของการประเมิน
4. ประเมินอย่างไร เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการไว้อย่างชัดเจนแล้ว สิ่งที่นักประเมินจะต้องพิจารณาต่อก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะสามารถตอบวัตถุประสงค์การประเมินได้ครบถ้วน นักประเมินจะต้องดำเนินการออกแบบวิธีการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสิ่งที่จะประเมิน
5. ใช้อะไรเป็นเกณฑ์ตัดสินใจ การประเมินมักต้องมีเรื่องของการตัดสินใจที่ใช้การเปรียบเทียบเป็น

เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ ดังนั้น นักประเมินจำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจ

6. ประเมินเมื่อไหร่ เป็นการระบุความชัดเจนของกำหนดการของกิจกรรมและระยะเวลาที่จะดำเนินการ

7. ใช้ทรัพยากรมากน้อยเพียงไร จำเป็นต้องระบุว่าการดำเนินงานประเมินครั้งนี้จะใช้งบประมาณจำนวนประมาณเท่าไร

4. องค์ประกอบของข้อเสนอโครงการประเมินภายใน

ข้อเสนอโครงการประเมินภายในจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนนำ ส่วนเนื้อหา และส่วนท้าย โดยรายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้ (ณภัทร ประภาสขุชาติ และคณะ, 2561; พรธิดา วิเศษศิลปานนท์, 2559; Department of Health and Human Services, 2016; World Health Organization, 2010; World Health Organization, 2013)

ส่วนนำ ในส่วนนี้จะมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญ คือ ชื่อโครงการ ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ

1) ชื่อโครงการ ควรระบุให้ชัดเจนว่าเป็นโครงการประเมินภายในที่ใช้แนวทางการประเมิน (approach) แบบไหน จะประเมินแผนงาน/โครงการอะไร

2) ชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุชื่อผู้ที่ทำโครงการหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการนำเสนอและดำเนินงานตามโครงการ

ส่วนเนื้อหา ส่วนนี้จะประกอบด้วย บทนำ/เกริ่นนำ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และวิธีดำเนินการประเมิน โดยนักประเมินอาจจำแนกรายละเอียดเป็นบทหรือจำแนกเป็นหัวข้อหลักก็ได้ตามความเหมาะสม

1) บทนำหรือเกริ่นนำ ควรประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ

1.1) ความเป็นมาและความสำคัญของการประเมิน/เหตุผลที่ต้องประเมิน

แสดงถึงความเป็นมาและความสำคัญ of โครงการ ความจำเป็นต้องมีการประเมินโครงการรูปแบบ (model) ที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ และการสรุปสู่ความสำคัญของการประเมินในครั้งนี้

1.2) วัตถุประสงค์ของการประเมิน

แสดงถึงสิ่งหรือผลงานที่เป็นจุดหมาย ปลายทางที่ต้องการจะเกิดขึ้นจากการประเมิน โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินมักได้จากการศึกษาความต้องการของผู้ใช้ผลประเมินและจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือสิ่งที่มุ่งประเมิน

1.3) ขอบข่ายของการประเมิน

ประกอบด้วย ขอบเขตประชากร (ระบุกลุ่มเป้าหมายที่ให้ข้อมูลว่าเป็นใครจำนวนเท่าไร) ขอบเขตเนื้อหา ระบุตัวชี้วัด/ตัวบ่งชี้แต่ละด้านของรูปแบบที่ใช้ประเมินว่า จะรวบรวมข้อมูลเรื่อง (ตัวแปร) อะไร มีหัวข้อย่อย (เนื้อหา) อะไรบ้าง ขอบเขตพื้นที่ประเมิน (พื้นที่ของการดำเนินโครงการ) ขอบเขตระยะเวลา (ระบุระยะเวลาทำการประเมินตั้งแต่เริ่มต้นจนจบถึงรายงานการประเมิน และการสื่อสารผลการประเมิน)

1.4) นิยามศัพท์เฉพาะ

ควรนิยามศัพท์เฉพาะคำที่ต้องการให้ความหมายที่เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่จำเป็นต้องนิยามศัพท์ทุกคำ การให้ความหมายคำ/กลุ่มคำที่ใช้ในการประเมินต้องเขียนให้ชัดเจนอยู่ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการที่สามารถวัดได้ สังเกตได้ ความหมายที่เขียนไม่ใช่ความหมายที่บัญญัติศัพท์ในพจนานุกรมแต่เป็นคำที่นักประเมินบัญญัติขึ้นมาเพื่อใช้ในการประเมินนี้เท่านั้น

สำหรับแนวทางการเขียนนิยามศัพท์เฉพาะ มีดังนี้ กำหนดคำที่ต้องนิยามเฉพาะคำสำคัญ ได้แก่ คำในรูปแบบตัวแปรหรือ ตัวบ่งชี้และคำที่ต้องการขยายความให้ชัดเจนมีความหมายต่างจากความหมายที่ทราบกันโดยทั่วไป เขียนคำนิยามโดยเขียนเป็นรูปธรรม เป็นความหมายของคำหรือกลุ่มคำที่นักประเมินให้ความหมายสำหรับการประเมินครั้งนี้และเรียงลำดับคำนิยาม โดยเรียงลำดับจากคำที่สำคัญคือนิยามคำตามรูปแบบหรือวัตถุประสงค์และกรอบแนวทางการประเมินก่อนคำอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.5) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการประเมิน

ระบุถึงความสำคัญหรือประโยชน์ที่ได้รับหลังจากดำเนินการประเมินโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้วว่าสิ่งที่ได้จากการประเมินนี้มีอะไรบ้าง และมีกระบวนที่ใครหรือหน่วยงานใดสามารถนำข้อมูลสารสนเทศนั้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดอย่างไร

2) แนวคิดทฤษฎีและกรอบแนวคิดการประเมิน ในส่วนนี้นักประเมินควรนำเสนอแนวคิดทฤษฎีในสองส่วนคือ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมินและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน ดังนี้

2.1) แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมิน เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการประเมิน ตัวแปรในการประเมิน หรือใช้ในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการให้นำเสนอเฉพาะสาระสำคัญของสังเขปเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ของการประเมิน และการประเมินโครงการ และรูปแบบที่ใช้ในการประเมิน

2.2) สาระสำคัญของโครงการที่ต้องการประเมิน

นำเสนอเพื่อให้เข้าใจถึงโครงการที่จะประเมิน โดยนำเสนอเฉพาะสาระสำคัญที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ชื่อโครงการผู้รับผิดชอบหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการ กลุ่มเป้าหมาย กิจกรรมการดำเนินการ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยให้ตัดส่วนที่เป็นแผนการดำเนินงาน (ให้ใช้เฉพาะกิจกรรมการดำเนินงาน) และงบประมาณออก สำหรับบางโครงการที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเกินศักยภาพของโครงการที่ดำเนินการให้บรรลุได้ นักประเมินต้องทำการวิเคราะห์และกำหนดว่าในการประเมินครั้งนี้ จะทำการประเมินในขอบเขตเพียงใด

2.3) งานวิจัยและงานประเมินที่เกี่ยวข้อง

นำเสนอเฉพาะโครงการและวิธีดำเนินการประเมินที่ตรงและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินครั้งนี้ เช่น เป็นตัวอย่างหรือแนวดำเนินการประเมินใช้ในการกำหนดกรอบแนวทางการประเมินการ

กำหนดตัวแปรตัวบ่งชี้ การสร้างหรือหาคุณภาพเครื่องมือหรือใช้ในการประกอบการอภิปรายผลการประเมิน เป็นต้น

2.4) กรอบแนวทางการประเมิน

เป็นการสรุปภาพรวมที่ใช้ในการประเมิน แนวทางการเขียนนิยมนำเสนอในรูปตารางไขว้ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ประเด็นการประเมินหรือตัวบ่งชี้แหล่งข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การแปลผล การตัดสินใจผลการประเมิน

3) วิธีการดำเนินการประเมิน ในส่วนนี้ นักประเมินจะนำเสนอเกี่ยวกับ

3.1) รูปแบบการประเมิน (model) ที่ใช้ในการประเมินครั้งนี้ ควรเขียนให้ตรงกับที่ระบุไว้ในส่วนต้นของโครงการประเมินภายใน

3.2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนของประชากรนั้นเขียนให้ตรงกับส่วนต้นของโครงการประเมินภายใน ในหัวข้อขอบเขตประชากร สำหรับกลุ่มตัวอย่าง/กลุ่มเป้าหมาย/แหล่งที่มาของข้อมูล ให้ระบุกลุ่มเป้าหมาย/แหล่งที่มาของข้อมูลและจำนวนให้ชัดเจน เช่น คณะทำงานโครงการจำนวนอย่างน้อย 10 คน ผู้เข้าร่วมโครงการจำนวนประมาณ 30 คน ผู้สังเกตการณ์ จำนวนประมาณ 30 คน เอกสารหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระบุประเภทลักษณะส่วนประกอบและขั้นตอนการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมถึงช่วงระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ในการกำหนดช่วงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลอาจแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา คือ ก่อนดำเนินโครงการ ขณะดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ

3.4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ระบุวิธีการวิเคราะห์และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เกณฑ์การแปลผลและเกณฑ์การตัดสินใจผลการประเมิน

3.5) การสื่อสารผลการประเมิน

ระบุแนวทาง/วิธีการที่จะใช้ในการนำเสนอ/สื่อสารผลการประเมิน อาทิเช่น การนำเสนอด้วยวาจา การนำเสนอด้วยการชี้แจงต่อสาธารณะ การนำเสนอด้วยเอกสารรายงานผลการประเมินที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการนำเสนอด้วยวาจาควบคู่กับเอกสารรายงาน เป็นต้น

3.6) ปฏิทินปฏิบัติงาน

ระบุปฏิทินปฏิบัติงาน (action plan) ที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แสดงรายละเอียดกิจกรรมเพียงพอและมีกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมที่สมเหตุสมผล

3.7) งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายของโครงการ

โดยทั่วไปมีองค์ประกอบ ดังนี้ ยอดรวมค่าใช้จ่ายทั้งโครงการ ค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรม/แต่ละช่วงเวลาพร้อมรายละเอียดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ในการกำหนดงบประมาณมีหลักการสำคัญที่สามารถนำมาใช้

พิจารณาประกอบการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรที่จะใช้ในการประเมิน คือหลัก 4Es ดังนี้
 ความประหยัด (economy) ใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้คุ้มค่าที่สุดและได้คุณภาพของผลงานดีที่สุด ความ
 มีประสิทธิผล (effectiveness) โครงการจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่
 กำหนดไว้ ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด/ประหยัดที่สุด/ได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า
 และความยุติธรรม (equity) โดยจัดสรรทรัพยากรและค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้การเขียนแสดง
 รายการงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการควรแจกแจงรายละเอียดให้ชัดเจน ศึกษาเปรียบเทียบ
 ปฏิบัติในการใช้งบประมาณของแหล่งทุนให้ถ่องแท้

ส่วนท้าย ในส่วนนี้มีองค์ประกอบสำคัญสองส่วนคือ บรรณานุกรม และภาคผนวก

- 1) บรรณานุกรม ควรตรวจสอบให้ครบถ้วนและถูกต้องตามหลักของการอ้างอิง
- 2) ภาคผนวก

อาจนำเสนอรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจโครงการประเมินผลครั้งนี้ได้ชัดเจนมากขึ้น
 ได้แก่ รายละเอียดของโครงการที่ประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ
 สอบคุณภาพเครื่องมือ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประวัตินักประเมิน ซึ่งจะเป็นส่วนที่สะท้อนคุณสมบัติของ
 นักประเมินว่ามีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับโครงการ/แผนงานที่จะประเมินหรือไม่ และเป็นผู้ที่มี
 ความน่าเชื่อถือหรือไม่ ทั้งนี้นักประเมินไม่ควรเป็นผู้ที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนในโครงการ/แผนงานที่จะประเมิน ฯลฯ

บทสรุป

ข้อเสนอโครงการประเมินภายในเป็นส่วนสำคัญของโครงการประเมินที่พัฒนาขึ้นก่อนที่จะเริ่มดำเนินการ
 ประเมินผลเพื่อแสดงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่จะประเมินผล นักประเมินจะต้องทำความเข้าใจ
 บริบทและโครงการที่จะประเมินอย่างถ่องแท้ และเข้าใจสิ่งที่หน่วยงานต้องการคำตอบจากการประเมิน
 ภายในเพื่อวางกรอบความคิดและออกแบบการประเมินภายในที่มีคุณภาพต่อไป



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“ทักษะทางด้านความคิด (thinking skill) และ
ทักษะด้านการเขียน (writing skill) จำเป็นต่อ
การพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน”

เอกสารอ้างอิง

- ณภัทร ประภาสสุชาติ และ คณะ. (2561). *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. ภายใต้โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาวะกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองข้ามชาติ.
- พรธิดา วิเศษศิลปานนท์. (2559). หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 การจัดทำข้อเสนอโครงการประเมิน. ใน *เนาวรัตน์ พลายน้อย* (บ.ก.). *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักประเมินร่วมสมัยด้านการสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. นครปฐม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เมตตาถือปี่ปรีน.
- Bond, S.L., Boyd, S.E., & Rapp, K. A. (1997). *Taking stock: A practical guide to evaluating your own programs*. Chapel Hill, NC.: Horizon Research, Inc.
- Department of Health and Human Services. (2016). *A guide to writing a programme evaluation plan*. U.S.A.: National Rural Health Resource Center.
- Hobson K., Mayne R., & Hamilton J. (2013). *A step by step guide to monitoring and evaluation*. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.geog.ox.ac.uk/research/technologies/projects/mesc/guide-tomonitoring-and-evaluation-v1-march2014.pdf>.
- Morra-lmas, L. G. & Rist, R. C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. The International Bank for Reconstruction and Development. World Bank. Retrieved March 20, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>.
- World Health Organization (2010). *A framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO*. Switzerland: World Health Organization.
- World Health Organization. (2013). *WHO evaluation practice handbook*. Switzerland: World Health Organization.

7

ตัวแบบการประเมิน (Evaluation Model) และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล

บทนำ

ตัวแบบการประเมินจะช่วยในการวางแผนการประเมิน ทำให้รู้ขอบเขตของการประเมินว่าควรเป็นเช่นใด การประเมินผลโดยยึดตัวแบบการประเมินทำให้การประเมินมีความเป็นวิทยาศาสตร์ คือประกอบไปด้วยวิธีการ เนื้อหาและโครงสร้างที่เป็นระบบ ตัวแบบการประเมินได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองต่อการนำไปใช้ตามยุคสมัยของการประเมินที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบันตัวแบบการประเมินจึงมีความหลากหลายมากขึ้น การพิจารณาว่าจะนำรูปแบบการประเมินใดไปใช้ นักประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจให้ดีเสียก่อน ซึ่งตัวแบบการประเมินที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไป บางตัวแบบสามารถใช้ได้กับทั้งการประเมินภายในและการประเมินภายนอก แต่บางตัวแบบก็มีความเจาะจงกับการประเมินภายในหรือภายนอกเพียงอย่างหนึ่งอย่างใดเท่านั้น การนำไปใช้จะต้องพิจารณาความสอดคล้องกันระหว่างฐานคิดของตัวแบบการประเมิน กับลักษณะธรรมชาติของโครงการที่จะประเมิน รวมถึงวัตถุประสงค์ และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินด้วย สำหรับเนื้อหาในบทนี้ประกอบด้วยสองส่วน ส่วนแรกเป็นการนำเสนอถึงตัวแบบการประเมินในภาพรวม โดยอธิบายลักษณะของตัวแบบพร้อมทั้งข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละตัวแบบโดยสังเขป และในส่วนที่สองเป็นการนำเสนอการพัฒนาระบบติดตามและประเมินภายใน ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการสร้างเสริมสุขภาพ โครงการพัฒนาทางสังคมให้ประสบผลสำเร็จ โดยระบบติดตามและประเมินผลภายใน จะช่วยให้การดำเนินงานของการประเมินภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง โดยเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับตัวแบบการประเมินในส่วนแรก จะสามารถนำไปใช้กับการประเมินภายในของระบบติดตามและประเมินผลภายในที่โครงการพัฒนาขึ้น ผู้เขียนมุ่งหวังว่าเนื้อหาในบทนี้จะช่วยให้ผู้อ่านได้เกิดความรู้ความเข้าใจในตัวแบบการประเมินและการจัดทำระบบติดตามและประเมินผลภายใน และสามารถที่จะเลือกตัวแบบการประเมินไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายในได้อย่างเหมาะสม

ตัวแบบการประเมิน (evaluation model)

ตัวแบบการประเมิน หมายถึงวิธีการต่างๆ ในการถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เป็นเหมือนภาพสะท้อนความคิดของนักประเมินว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินอย่างไร การประเมินควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง และถ้าจะทำการประเมินตามแบบจำลองนั้นจะต้องทำอย่างไร

ตัวแบบการประเมิน จะประกอบด้วยความหมายของการประเมิน วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการประเมิน บทบาทความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง สิ่งที่จะประเมิน และกระบวนการประเมิน

กระบวนการทัศน์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบในการประเมิน เช่น การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า จะใช้ตัวแบบการประเมินต่างจากการประเมินที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพ เมื่อกระบวนการทัศน์ของการประเมินเปลี่ยนแปลงจะมีตัวแบบการประเมินใหม่ๆ เกิดขึ้น การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ การประเมิน สะท้อนว่าการประเมินแบบเดิมยังไม่เพียงพอต่อการสนองตอบต่อปัญหาและการใช้ประโยชน์ ตัวแบบการประเมินต่างๆ จึงถูกคิดขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ มีจุดแข็งและข้อจำกัดต่างกันเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ตัวแบบในการประเมินที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปสามารถที่จะจัดกลุ่มตามฐานคิดของการประเมินออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังต่อไปนี้ (Stufflebeam & Coryn, 2014; Stufflebeam & Shinkfield, 2007)

- 1) การประเมินเทียม (pseudoevaluations)
- 2) การประเมินมุ่งเน้นคำถามและวิธีการ (questions-and methods-oriented evaluation approaches / quasi-evaluation studies)
- 3) การประเมินมุ่งเน้นการพัฒนาและภาระรับผิดชอบ (improvement-and accountability-oriented evaluation approaches)
- 4) การประเมินมุ่งเน้นวาระทางสังคมและการผลักดัน (social agenda and advocacy approaches)
- 5) การประเมินแบบสายกลาง (eclectic-evaluation approaches)

ในแต่ละกลุ่มของการประเมินข้างต้นนี้ จะประกอบด้วยตัวแบบต่างๆ ที่มีลักษณะของฐานคิดและวิธีการที่คล้ายกัน ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

กลุ่มตัวแบบการประเมินเทียม (pseudoevaluations)

เป็นการประเมินที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานของการประเมิน เป็นการประเมินที่ถูกชักนำให้ทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แฝงในการใช้ผลการประเมินเพื่อประโยชน์อย่างหนึ่งอย่างใดของผู้ที่ต้องการให้มีการประเมิน เป็นการประเมินที่มีคุณสมบัติไม่ครบตามเกณฑ์ของการประเมิน ไม่สนใจวัดคุณค่าของโครงการ ผลการประเมินเพียงบางส่วนที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะถูกเลือกมานำเสนอ โดยมักนำเสนอผลในเชิงที่สามารถสร้างภาพในเชิงบวกเท่านั้น

ตัวแบบของการประเมินเทียมมีหลายตัวแบบ ซึ่งได้นำเสนอไว้ในบทนี้เพื่อหวังให้ผู้อ่านได้ตระหนักถึงตัวแบบที่ไม่ควรนำไปใช้ เนื่องจากในบางครั้งนักประเมินอาจพบเจอกับสถานการณ์ของการประเมินที่เข้าข่ายของการประเมินเทียม ดังต่อไปนี้

- **การประเมินเพื่อประชาสัมพันธ์ (public relations studies)** เป็นการประเมินเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ทางสาธารณะ มุ่งนำเสนอผลการประเมินที่แสดงให้เห็นว่าโครงการนั้นดีและประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน จึงมีผู้เรียกการประเมินนี้ว่า ideological marketing หรือ advertising เพราะแม้จะให้ข้อมูลตามหลักของการประเมินแต่จะแสดงเพียงจุดแข็งไม่บอกจุดอ่อนของโครงการ เพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โครงการต่อสาธารณชน การนำเสนอผลการประเมินจะเลือกนำเสนอเฉพาะผลที่ดี หรือใช้วิธีการนำเสนอที่ทำให้เข้าใจผิดหรือคลุมเครือ นักประเมินจึงต้องพยายามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญของการนำเสนอทุกอย่าง ทั้งข้อดีและข้อเสียของโครงการและไม่ให้ความร่วมมือกับการดำเนินการที่ไม่ถูกต้องตามมาตรฐาน จริยธรรมของการประเมิน

- **การประเมินเพื่อการควบคุมทางการเมือง (politically controlled studies)** เป็นการประเมินโครงการที่ถูกขึ้นหรือสั่งให้ทำจากฝ่ายทางการเมือง โดยอาจจะเป็นการระงับการนำเสนอผลการประเมินทั้งหมดที่ผู้เกี่ยวข้องมีสิทธิตามกฎหมายควรจะได้รับรู้ หรือระงับข้อตกลงที่จะเปิดเผยผลการประเมิน หรือเบี่ยงเบนผลการประเมินโดยการนำเสนอเฉพาะบางส่วนเท่านั้น

- **การประเมินที่กำหนดผลไว้ล่วงหน้า (pandering evaluations)** เป็นการประเมินที่นักประเมินทำตามความต้องการของแหล่งทุนหรือผู้ต้องการให้ทำประเมิน โดยมีข้อตกลงร่วมกันในการสร้างผลการประเมินที่เป็นไปตามความต้องการของแหล่งทุน มีผลการประเมินที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยไม่สนใจผลการดำเนินงานของโครงการในความเป็นจริงว่าจะเป็นอย่างไ การประเมินมักเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบมีอคติ ใช้คำถามชี้นำ มีอคติในการประเมิน นักประเมินทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว เช่นเดียวกับแหล่งทุนที่ทำเพื่อให้ดูว่ามีผลการประเมินมาสนับสนุนเท่านั้น การประเมินจึงเป็นเพียงพิธีกรรม

- **การประเมินเพื่อข้ออ้าง (evaluation by pretext)** เป็นการประเมินที่นักประเมินมีความซื่อสัตย์ในการประเมิน แต่แหล่งทุน หรือผู้ต้องการให้ประเมินได้ปิดบังวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมินไว้ไม่ให้นักประเมินทราบ การจัดให้มีการประเมินเป็นไปเพื่อให้มีผลการประเมินเป็นข้ออ้างในการดำเนินการบางอย่าง กระบวนการประเมินจะถูกเตรียม หรือจัดฉากเพื่อให้ นักประเมินเข้าถึงข้อมูลในบางประเภทเท่านั้น

การประเมินเทียมทั้งสี่แบบข้างต้นนี้ สตัฟเฟิลบีมได้นำเสนอไว้ในปี ค.ศ. 2007 และต่อมาในปี ค.ศ. 2014 สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam & Coryn, 2014) ได้เพิ่มเรื่องของการประเมินข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ (customer feedback evaluation) ว่าเข้าข่ายการประเมินเทียมได้ด้วยเช่นกัน จากหลายเหตุผล ตั้งแต่การใช้เฉพาะข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น การให้จำนวนดาว ที่ไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจนจากลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย การไม่ทราบชัดเจนว่าลูกค้าที่ให้ผลการประเมินมานั้นเป็นใคร เนื่องจากไม่ได้มีการ

ตัวแบบการประเมิน (Evaluation Model) และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

สุ่มตัวอย่าง และบางครั้งผู้ที่ให้คะแนนอาจไม่ใช่ลูกค้าโดยตรงแต่เป็นคนอื่นเข้ามาให้คะแนนแทนก็ได้ ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่ได้มา ดังนั้น หากจะทำการประเมินควรทำประเด็นที่คลุมเครือต่างๆ ให้ชัดเจน และควรมีการสังเคราะห์การประเมิน (meta-evaluation) ด้วย

กลุ่มตัวแบบการประเมินมุ่งเน้นคำถามและวิธีการ (questions-and methods-oriented evaluation approaches/ quasi-evaluation studies)

เป็นการประเมินที่เน้นการใช้เทคนิควิธีการ ทฤษฎีต่างๆ เพื่อตอบคำถามการประเมินที่ได้รับ การกำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนประเมินโครงการ ซึ่งมีข้อวิพากษ์ว่าผลการประเมินที่ได้จะแคบเกินไปตามคำถามและวิธีการที่กำหนดไว้เท่านั้น ทำให้ขาดการมองถึงแง่มุมอื่นๆ ของโครงการ มักเน้นคำถามที่มาจากวัตถุประสงค์ของโครงการหรือการตอบภาระรับผิดชอบ (accountability) ของโครงการตามจุดมุ่งหมายของแหล่งทุนหรือเน้นการตั้งคำถามของผู้เชี่ยวชาญ จากเกณฑ์ในการประเมินที่นำมาใช้ การประเมินแบบเน้นวิธีการ มักตั้งต้นจากวิธีการที่จะใช้เป็นหลักและเคร่งครัดกับคุณภาพทางด้านเทคนิควิธี

อย่างไรก็ตาม การประเมินตามแนวทางนี้ มีข้อดีที่ตอบโจทย์ตรงเป้าหมาย ใช้เวลาน้อย ใช้ข้อมูลไม่มาก มีความน่าเชื่อถือ เหมาะที่จะใช้ในการประเมินเฉพาะด้าน มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่ไม่ได้ต้องการมองกว้างถึงคุณค่าของโครงการ

ตัวแบบของกลุ่มตัวแบบการประเมินมุ่งเน้นคำถามและวิธีการมีจำนวนมาก ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มย่อย กลุ่มแรกจัดอยู่ในกลุ่มที่มุ่งเน้นคำถาม ได้แก่การประเมินที่อิงวัตถุประสงค์ (objectives-based studies) การมุ่งเน้นภาระรับผิดชอบ (accountability) การประเมินการตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ (particularly payment-by-results studies) วิธีของกรณีที่ประสบความสำเร็จ (success case method) และโปรแกรมการทดสอบวัตถุประสงค์ (objectives testing programs)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มที่เน้นเทคนิควิธีการ ได้แก่ การประเมินผลลัพธ์และมูลค่าเพิ่ม (outcome evaluation as value-added assessment) การทดสอบผลการดำเนินงาน (performance testing) การศึกษาเชิงทดลอง (experimental studies) ระบบการจัดการข้อมูล (management information systems) การวิเคราะห์ผลประโยชน์และต้นทุน (benefit-cost analysis) การรับฟังคำอธิบาย (clarification hearing) การประเมินกรณีศึกษา (case study evaluations) การวิพากษ์และใช้ผู้เชี่ยวชาญ (criticism and connoisseurship) การใช้ทฤษฎีเป็นฐาน (program theory-based evaluation) และการประเมินแบบผสมวิธี (mixed-method study)

จะเห็นได้ว่ามีตัวแบบในกลุ่มนี้จำนวนมาก ซึ่งจะขอกล่าวถึงเฉพาะบางตัวแบบในกลุ่มนี้ ดังนี้

การประเมินที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ (objectives-based studies) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้บรรลุผลหรือไม่ โดยการเก็บข้อมูลของโครงการ มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ ใช้กันมากในกลุ่มของนักพัฒนาหลักสูตรในการประเมินผลทางการศึกษา และการ

บริหารโครงการต่างๆ ตัวแบบนี้มีจุดแข็งคือบอกความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการได้ชัดเจน ข้อจำกัดคือผลการประเมินแคบเกินไป พิจารณาเฉพาะวัตถุประสงค์ ขาดการพิจารณาผลกระทบของโครงการหรือผลด้านอื่นๆ

การประเมินแบบใช้ทฤษฎีโครงการเป็นฐาน (program theory-based evaluation)

เป็นการประเมินโดยการกำหนดประเด็นสำคัญเกี่ยวกับโครงการในการประเมิน โดยอาศัยกรอบทางทฤษฎีโครงการเป็นตัวกำหนด เพื่อทำความเข้าใจความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการว่าเป็นเพราะสาเหตุใด ซึ่งจะทำให้ได้แนวทางสำหรับนำมาปรับปรุงโครงการได้

คำถามที่ใช้ในการประเมินตามตัวแบบนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การมีฐานคิดทางทฤษฎีสันับสนุนที่เข้มแข็งของโครงการ การออกแบบกลุ่มเป้าหมาย กิจกรรม การดำเนินงาน และผลลัพธ์ของโครงการที่เป็นไปตามทฤษฎี การดำเนินการที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายตามที่ควรเป็น การบรรลุผลที่คาดหวังของโครงการ การเปลี่ยนแปลงในวิธีการออกแบบโครงการและการนำโครงการไปปฏิบัติที่จะทำให้ได้ผลดีขึ้น การนำไปขยายผล หรือทำซ้ำ

ตัวแบบนี้มีจุดแข็งคือหากทฤษฎีโครงการที่นำมาใช้มีความตรง ได้รับการพัฒนาทดสอบว่าเหมาะสมกับการนำมาใช้ตามแนวคิดโครงการนั้นแล้ว คำตอบที่ได้จากการประเมินก็จะครอบคลุม นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เหมาะสำหรับโครงการที่ออกแบบขึ้นมาจากทฤษฎีที่เข้มข้น เป็นตัวแบบที่มีความเป็นระบบของกรอบการประเมิน มีความชัดเจนของตัววัด ช่วยนำทางให้นักประเมินได้ดี ตัวแบบนี้จะเหมาะกับทฤษฎีที่เป็นเส้นตรง (linear program theory) เพราะวัดได้ชัดเจนมากกว่าทฤษฎีที่มีความซับซ้อน (complex program theory) (Donaldson, 2007) อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้มีข้อจำกัด กล่าวคือหากทฤษฎีที่นำมาใช้ไม่มีความตรงเหมาะสมกับโครงการ ก็จะได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมจากการตั้งประเด็นในการประเมินที่ไม่สำคัญหรือไม่สอดคล้องกับโครงการ และมีความยากของการหาทฤษฎีที่เหมาะสมมาใช้ นักประเมินจึงมักไปสกัดความคิดของผู้ทำโครงการมาเป็นทฤษฎี ซึ่งอาจไม่ชัดเจนว่าเป็นแนวคิดที่จริงจังและเป็นการประเมินที่ต้องใช้ทรัพยากรเวลามาก

กลุ่มการประเมินมุ่งเน้นการพัฒนาและภาระรับผิดชอบ (improvement-and accountability-oriented evaluation approaches)

เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของโครงการ มุ่งเน้นการตัดสินใจโครงการอย่างรอบด้าน ทั้งด้านคุณค่า ความดีงาม ความซื่อตรง ความสำคัญ ความเป็นไปได้ ความปลอดภัย และความเสมอภาคของโครงการ ต้องการทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการมากที่สุด โดยการตั้งคำถามจะพิจารณาจากโครงการและเกณฑ์ที่จำเป็นและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการพิจารณาอย่างรอบด้าน ใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในการตรวจสอบข้อมูล มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญกับภาระรับผิดชอบทางสังคมของโครงการ และให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ทางเลือกในการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นการรับรองยืนยันคุณค่าของโครงการให้แก่ผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

ตัวแบบการประเมิน (Evaluation Model) และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ตัวแบบการประเมินในกลุ่มนี้ ได้แก่ การประเมินที่เน้นการตัดสินใจและภาระรับผิดชอบ (decision and accountability-oriented) การประเมินแบบเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (consumer-oriented studies) ตัวแบบซีพี (CIPP) ตัวแบบการรับรอง (accreditation and certification) ซึ่งในส่วนนี้จะกล่าวถึงเฉพาะตัวแบบ CIPP ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในสังคมไทย ดังนี้

การประเมินซีพี (CIPP)

ตัวแบบซีพี พัฒนาโดยสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam & Shinkfield, 2007) ที่จำแนกองค์ประกอบของสิ่งที่ประเมิน ออกเป็นการประเมินบริบท (context) การประเมินปัจจัยนำเข้า (input) การประเมินกระบวนการ (process) และการประเมินผลที่เกิดขึ้น (product)

ตัวแบบซีพี สามารถใช้ในการประเมินระหว่างการดำเนินงาน (formative evaluation) โดยในการประเมินบริบทจะประเมินเพื่อให้คำแนะนำว่าเป้าหมายของโครงการควรจะเป็นเช่นใด การประเมินปัจจัยนำเข้า เป็นการประเมินเพื่อให้คำแนะนำว่าโครงการ แผนงานควรจะเป็นอย่างไร การประเมินกระบวนการจะเป็นประเมินเพื่อให้คำแนะนำเรื่องการทำแผนงานไปปฏิบัติ และการประเมินผลที่เกิดขึ้นเป็นการประเมินเพื่อให้คำแนะนำว่าควรเดินหน้าต่อ ปรับเปลี่ยน ขยายผล หรือยกเลิกโครงการ

สำหรับการใช้ตัวแบบซีพี ในการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (summative evaluation) ในการประเมินบริบทจะประเมินว่าเป้าหมายโครงการ สอดคล้องกับความต้องการ สภาพปัญหา และบริบทอื่นหรือไม่ การประเมินปัจจัยนำเข้าจะพิจารณาว่าโครงการและแผนงาน มีศักยภาพที่จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ การประเมินกระบวนการ จะพิจารณาว่าโครงการดำเนินการไปตามแผนหรือไม่ และการประเมินผลที่เกิดขึ้นจะพิจารณาว่าผลที่เกิดขึ้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และที่เป็นเช่นนั้นมีความเชื่อมโยงกับบริบท ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการอย่างไร

ต่อมา สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 2013) ได้กล่าวถึงการประเมินผลความสำเร็จในส่วนของ product ในกรณีที่เป็นประเมินผลในระยะยาว โดยแบ่งการประเมินผลความสำเร็จในส่วนของ product นี้ออกเป็น 4 ส่วนย่อย ได้แก่ การประเมินผลกระทบ (impact) ประสิทธิภาพ (effectiveness) ความยั่งยืน (sustainability) และการถ่ายทอดส่งต่อ (transportability) เพื่อดูว่ากลุ่มเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้สามารถเข้าถึงผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการหรือไม่ โครงการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้หรือไม่ ผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการนี้มีความยั่งยืนหรือไม่ และกระบวนการหรือปฏิบัติการของโครงการที่ประสบความสำเร็จ สามารถนำไปถ่ายทอดส่งต่อ หรือนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในโครงการอื่นหรือพื้นที่อื่นได้หรือไม่

กลุ่มตัวแบบการประเมินมุ่งเน้นวาระทางสังคมและการผลักดัน (social agenda and advocacy approaches)

เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายในการเพิ่มความเป็นธรรมในสังคมผ่านการประเมินผลโครงการ เป็นการค้นหาความมั่นใจว่าทุกภาคส่วนในสังคมได้สร้างความเท่าเทียมของโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา

สุขภาพ และบริการทางสังคมต่างๆ ให้ความสำคัญกับมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจให้คุณค่า ผลการประเมินเสมือนเป็นผู้เชี่ยวชาญ

แนวทางการประเมินนี้ พัฒนาจากแนวคิดของนักปรัชญาในกลุ่มต่อต้านปฏิฐานนิยม (anti-positivism) หรือกลุ่มสร้างสรรค์นิยม (constructivism) และได้รับอิทธิพลจากแนวคิดยุคหลังสมัยใหม่ (postmodernism) โดยจะเน้นความเป็นมนุษย์ของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน การให้ความหมายและปรากฏการณ์โดยมุมมองจากคนใน เชื่อมโยงกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยม เป็นการประเมินเชิงธรรมชาติและมีส่วนร่วม ใช้วิธีวิทยาที่ยืดหยุ่นเน้นเชิงคุณภาพหรือผสมผสานวิธี ยึดหลักการประชาธิปไตย

แนวทางการประเมินในกลุ่มนี้ มีข้อดีคือนักประเมินสามารถที่จะส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ จากการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประเมิน ช่วยลดปัญหาของการแทรกแซงทางการเมืองและความไม่เชื่อตรงของการประเมินได้ อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดที่พึงระวังคือนักประเมินอาจเข้าสู่ความมีอคติ ไม่รายงานผลการประเมินตามความจริง เนื่องจากต้องการช่วยเหลือกลุ่มคนบางกลุ่มที่ด้อยโอกาส ทำให้อาจเข้าข่ายของการประเมินเทียมได้

ตัวแบบในการประเมินกลุ่มนี้ ได้แก่ การประเมินแบบตอบสนอง (responsive evaluation) การประเมินแบบคอนสตรัคติวิสต์ (constructivist evaluation) การประเมินแบบประชาธิปไตย (deliberative democratic evaluation) และการประเมินเพื่อการเปลี่ยนแปลง (transformative evaluation)

การประเมินแบบตอบสนอง (responsive evaluation)

เป็นการประเมินที่พัฒนาโดยสเติก (Stake, 2004) ซึ่งมีการนำไปใช้อย่างกว้างขวาง เป็นการประเมินที่มุ่งสนับสนุนให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดประเด็นสำคัญๆ หรือประเด็นที่น่าสนใจจากการประเมินโครงการด้วยตนเอง การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินจึงขึ้นอยู่กับความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพยายามค้นหาข้อมูลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปใช้ได้มากที่สุด นักประเมินต้องมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้ข้อมูลผลการประเมินต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับรู้ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ตัดสินคุณค่าและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงโครงการได้ด้วยตัวเอง โดยสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องใช้คุณค่าของตนเองในการตัดสินใจโครงการซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน

การประเมินแบบตอบสนอง จะใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เน้นมุมมองรอบด้านและความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ต้องการให้เกิดประโยชน์ระหว่างกระบวนการประเมิน โดยทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องผ่านการมีส่วนร่วม เน้นการเรียนรู้อย่างมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การตีความ การสื่อสาร จะอิงบริบทและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญกับบริบทที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การตัดสินใจคุณค่าพิจารณาจากหลากหลายมุมมอง และให้ความสำคัญกับการให้คุณค่าของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการ

บทบาทของนักประเมิน จะเป็นผู้สร้างหรือก่อให้เกิดความยุติธรรมในการรับรู้ผลการประเมินอย่างเท่าเทียมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย ใช้วิธีการเก็บข้อมูลได้หลายแบบ ตัวแบบนี้มีจุดแข็งที่มีลักษณะคล้ายการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำผลจากการประเมินไปใช้ และให้ความสำคัญกับสภาพความเป็นจริงที่มีความซับซ้อน แต่มีข้อจำกัดในด้านความน่าเชื่อถือ เนื่องจากนักประเมินอาจไม่มีอิสระในการดำเนินงานหรือขาดความเป็นกลาง และใช้เวลาทรัพยากรมาก

กลุ่มตัวแบบการประเมินแบบสายกลาง (eclectic-evaluation approaches)

เป็นแนวทางการประเมินที่ไม่ยึดติดในปรัชญาหรือวิธีการใดวิธีการหนึ่ง แต่จะประยุกต์ใช้แนวคิดและวิธีการจากหลากหลายแนวทางที่กล่าวมาแล้ว โดยมุ่งตอบสนองความต้องการจากผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมิน รวมทั้งมุ่งค้นหาคุณค่า คุณประโยชน์ของโครงการ โดยไม่มีข้อจำกัดจากตัวแบบการประเมินเพียงตัวแบบเดียว นักประเมินสามารถใช้ตัวแบบการประเมินแบบใดแบบหนึ่งมาประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์

การประเมินตามแนวทางนี้ ได้รับการกล่าวถึงในหลายตัวแบบ เช่น การประเมินแบบกลุ่ม (cluster evaluation) การประเมินมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (utilization-focused evaluation) และการประเมินแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation) ซึ่งในส่วนนี้จะกล่าวถึงเฉพาะการประเมินมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ และการประเมินแบบมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

การประเมินมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (utilization-focused evaluation)

ตัวแบบนี้อยู่บนแนวคิดนักประโยชน์นิยม พัฒนาโดยแพตตัน (Patton, 2008) เป็นการประเมินที่มุ่งแสวงหาสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้มากที่สุด คำถามเพื่อการประเมินหรือการตรวจสอบเกิดจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ผลการประเมินมีโอกาสถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้มากขึ้น วิธีการประเมินยืดหยุ่น มีความเป็นพลวัต มีการวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไตร่ตรองและระมัดระวัง มีการจัดลำดับความต้องการใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ ให้ความสนใจในปัจจัยแวดล้อมที่หลากหลายของโครงการ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ ตอบสนอง และปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมทันที่ ใช้เทคนิควิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และการตัดสินใจผลจากการประเมินอยู่บนพื้นฐานการให้คุณค่าของผู้ใช้ผลการประเมิน

กระบวนการประเมินเริ่มจากความเข้าใจในตัวแบบ พัฒนาศักยภาพของผู้ใช้ประโยชน์ ไปจนถึงการดำเนินการประเมินร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์ และรายงานผลการประเมิน ขั้นตอนที่สำคัญ คือการวางแผนการนำผลการประเมินไปใช้และติดตามการใช้ผลการประเมิน ตัวแบบนี้ถือว่าการทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการประเมินมากที่สุด มีความยืดหยุ่นในการประเมิน ทำให้การประเมินนั้นมีความเป็นไปได้จริง

บทบาทของนักประเมินในการประเมินมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ จะเน้นการอำนวยความสะดวกต่อ

กระบวนการประเมิน ให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การบริหารงาน การดำเนินโครงการ และการตัดสินใจเชิงบริหารแก่ผู้ใช้สารสนเทศ โดยไม่เข้าไปมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหาร นักประเมินควรมีความกระตือรือร้น มีปฏิริยาที่พร้อมตอบสนองต่อการให้ความสำคัญของผู้เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการปรับตัว

ตัวแบบนี้มีจุดแข็ง ที่การเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ใช้ผลการประเมิน ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารโครงการ หรือผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ผู้ประเมินมีความเข้าใจโครงการจากการเก็บข้อมูลจากปัจจัยแวดล้อมโดยตรง เน้นความเข้าใจในประเด็นปัญหา เหตุการณ์ หรือกระบวนการที่ได้จากแหล่งข้อมูลโดยตรง เป็นการประเมินที่ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงเป็นตัวแทนของสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างแท้จริง แต่มีข้อจำกัดที่ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ มีศักยภาพ มีความเชื่อมั่นและเชี่ยวชาญในการใช้ตัวแบบนี้ และการต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการอย่างลึกซึ้งและใกล้ชิดกับผู้เกี่ยวข้อง อาจทำให้นักประเมินเกิดอคติ มีความไม่เป็นกลางทางการประเมินได้ นอกจากนี้ ผู้ประเมินอาจตกอยู่ในฐานะลำบาก หากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เลือกเข้ามาร่วมการประเมินไม่ใช่ผู้แทนของผู้ที่ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง และยังใช้เวลา บุคลากร และทรัพยากรจำนวนมาก

การประเมินแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation)

เป็นการประเมินที่เปิดโอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินในลำดับต้นๆ ได้เข้าร่วมในการประเมินก่อนกลุ่มอื่น โดยกลุ่มนี้จะเข้าร่วมในกระบวนการประเมินผลทุกขั้นตอน นักประเมินทำบทบาทเป็นผู้ประสาน ผู้อำนวยการความสะดวก สนับสนุน และควบคุมคุณภาพของการประเมิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมจะได้รับการพัฒนาศักยภาพผ่านการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกันตลอดกระบวนการของการประเมิน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้เกิดความเป็นเจ้าของโครงการ และมุ่งมั่นในการทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ ตัวแบบนี้มีจุดแข็งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม และช่วยสร้างความยั่งยืนของการประเมินภายในของโครงการในระยะยาว จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการประเมินที่มีความสามารถในการที่จะเป็นทีมงานประจำการประเมินภายในของโครงการหรือองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินแบบมีส่วนร่วม มีข้อจำกัดในเรื่องการใช้เวลา ทรัพยากรมากและทุกฝ่ายในโครงการ องค์กรต้องให้เห็นความสำคัญ ให้คุณค่ากับการประเมิน (Fetterman, Rodriguez-Campos, Zukoski, 2018)

นอกจากตัวแบบในกลุ่มต่าง ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้ว ได้มีนักวิชาการ สถาบันที่เกี่ยวข้อง ทางด้านการประเมิน ทำการพัฒนาตัวแบบใหม่ๆ ออกมาเพิ่มเติมอีกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่อาจกล่าวไว้ได้หมดในบทนี้ และยังมีตัวแบบการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) ที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมสำหรับการประเมินภายใน ซึ่งผู้สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้จากบทที่ 12 และอีกตัวแบบหนึ่ง คือ ตัวแบบการประเมิน 8Ps ซึ่งเป็นตัวแบบที่ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปใช้ แต่ก็ครอบคลุมในประเด็นสำคัญที่จำเป็น ดังจะกล่าวถึงต่อไป

ตัวแบบการประเมิน 8Ps evaluation

ตัวแบบนี้ จะประกอบด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (program results) ทั้งผลลัพธ์ระยะต้น ระยะกลาง ระยะปลาย ตามแต่ที่จะกำหนดไว้ในโครงการ และการประเมินปัจจัยเงื่อนไขที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินอีก 7 ด้านดังต่อไปนี้ (เนาวรัตน์ ปลายน้อย และคณะ, 2551)

program concept เป็นการประเมิน ฐานคิดของโครงการ

program context เป็นการประเมิน บริบทในพื้นที่ที่ส่งผลกระทบต่อโครงการ

program design/ planning เป็นการประเมินการออกแบบและวางแผนโครงการ

program implementation เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานโครงการ

program management/ monitoring เป็นการประเมินการบริหารจัดการและติดตามโครงการ

program personnel เป็นการประเมินบุคลากรของโครงการ

program financial management เป็นการประเมินการบริหารด้านการเงินของโครงการ

การประเมินตามตัวแบบนี้ จะช่วยในการอธิบายผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยเงื่อนไขที่สัมพันธ์กับการเกิดผลสัมฤทธิ์ในอีก 7 ด้านอย่างครอบคลุม จึงเหมาะกับการติดตามประเมินผลภายใน ที่จะทำให้ได้ผลการประเมินระหว่างการดำเนินงาน ทำให้สามารถนำมาปรับปรุงโครงการให้สำเร็จได้ทันต่อสถานการณ์ และได้ผลการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการต่อเนื่องในระยะต่อไปด้วย

การนำตัวแบบการประเมินไปใช้ในการประเมินภายใน

การเลือกนำตัวแบบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ไปใช้ในการประเมินภายใน จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบด้าน ตั้งแต่กระบวนการทัศน์ วัตถุประสงค์ของการประเมิน ความต้องการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ลักษณะของโครงการที่จะประเมิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ความเข้าใจที่ชัดเจนเพียงพอในฐานคิด วิธีวิทยาของการประเมินแต่ละตัวแบบ ความเป็นไปได้ของการประเมินในตัวแบบที่เลือกใช้ ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากร ระยะเวลาในการดำเนินการประเมิน จึงจะทำให้การประเมินภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

การติดตาม (monitoring) เป็นการดำเนินการต่อเนื่อง ในการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบตามตัวชี้วัด ถึงความก้าวหน้าของโครงการและการบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ส่วนการประเมิน (evaluation) เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ทั้งในด้านความสอดคล้อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบและความยั่งยืนของการดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นประโยชน์ ในการนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ (OECD, 2010; Singh, Chandurkar & Dutt, 2017)

ระบบการติดตามและประเมินผลภายใน จึงมีความสำคัญที่จะช่วยติดตามทั้งความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และผลสำเร็จในระยะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงการ

ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของการดำเนินโครงการ หากมีสิ่งใดที่มีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุผล ก็สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทาง เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่กำหนดไว้ทั้งผลขั้นกลาง ผลขั้นปลายของโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ การจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลภายในไว้ในโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้เกิดพันธสัญญาในการประเมิน ทำให้การประเมินเป็นงานประจำขององค์กรที่ต้องทำและนำมาใช้ประโยชน์

ขั้นตอนในการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร หน่วยงาน ทีมงานที่จะรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลภายใน มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่อย่างชัดเจนและสื่อสารต่อผู้เกี่ยวข้องให้รับรู้เข้าใจ
- 2) การพัฒนาศักยภาพ สมรรถนะของบุคลากร ในด้านการประเมิน
- 3) การศึกษาวิเคราะห์โครงการ งาน ที่จะประเมินให้เข้าใจอย่างชัดเจน
- 4) การวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประเมิน
- 5) การกำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบการประเมิน จัดทำตัวชี้วัดและเครื่องมือ
- 6) การวางแผนระบบการจัดเก็บข้อมูล
- 7) การวิเคราะห์ผลการประเมิน สังเคราะห์ข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานผลการประเมิน
- 8) การสื่อสารผลการประเมิน
- 9) การสนับสนุนและติดตามการใช้ผลการประเมินในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน
- 10) การถอดบทเรียน สังเคราะห์ พัฒนาองค์ความรู้จากการประเมิน

จากระบบการติดตามและประเมินผลภายในดังกล่าว เมื่อกำหนดโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบได้แล้ว ในกระบวนการของการประเมินภายใน อาจแบ่งเป็นระยะของการศึกษาเรียนรู้โครงการ พื้นที่ปฏิบัติการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบทที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาออกแบบการประเมินได้อย่างเหมาะสม และระยะของการจัดเก็บข้อมูลฐานและเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่องเพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ผลการประเมิน การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน พัฒนาข้อเสนอแนะและสื่อสาร ส่งเสริมให้เกิดการนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนางาน และในระยะสุดท้ายคือการพัฒนาองค์ความรู้จากการประเมิน เผยแพร่ต่อกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มข้ามโครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเนื่องในวงกว้างต่อไป

ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของระบบติดตามและประเมินผลภายใน

การจัดทำระบบติดตามและประเมินผลภายในของโครงการ จะสำเร็จได้จากปัจจัยเงื่อนไขหลายประการ สรุปได้ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนต่อการประเมินภายใน และทัศนคติเชิงบวกต่อการประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวแบบการประเมิน (Evaluation Model) และการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน

- 2) มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ
- 3) ผู้ประเมินภายใน มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ได้รับการยอมรับในองค์กร
- 4) การประเมินภายในสามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ
- 5) การตัดสินใจระหว่างนักประเมินภายในและผู้จัดการโครงการต้องอยู่บนพื้นฐานของการยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นหลักสำคัญ
- 6) มีระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้ และนักประเมินไม่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล
- 7) มีกระบวนการประสานงาน สื่อสารผลการประเมิน และมีกลไกการติดตามการนำข้อเสนอจากผลการประเมินภายในไปปฏิบัติ
- 8) มีวัฒนธรรมการสะท้อนตนเองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 9) การประเมินภายในกลายเป็นงานประจำขององค์กร หรือมีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร
- 10) ผู้ประเมินภายในขององค์กรได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

บทสรุป

ตัวแบบในการประเมินจะช่วยให้นักประเมินสามารถออกแบบการประเมินได้อย่างเหมาะสม ตัวแบบการประเมินมีความแตกต่างกันไปตามฐานคิด แนวทางในการประเมินที่แตกต่างกัน อาทิ ตัวแบบที่เน้นเทคนิควิธีการ เหมาะกับการประเมินที่เน้นความเป็นกลาง ความเป็นปรนัยสูง จึงเหมาะกับการใช้ในการประเมินภายนอก และตัวแบบที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความยืดหยุ่น เหมาะกับการใช้ในการประเมินภายใน ซึ่งนักประเมินจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนก่อนเลือกใช้ สำหรับการประเมินเทียบ นั้น เป็นตัวแบบที่นำเสนอไว้ เพื่อให้ให้นักประเมินได้ตระหนักถึงการประเมินในรูปแบบที่ไม่ถูกต้อง รู้เท่าทัน ไม่นำมาใช้ หรือไม่ตกเป็นเครื่องมือของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด จนทำการประเมินที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และไม่เอนเอียงไปตามจริยธรรมของการประเมิน นอกจากนี้ นักประเมินควรเข้าใจว่า ตัวแบบที่เกิดขึ้นใหม่ มีใช้ว่าจะดีกว่าตัวแบบเดิมเสมอไป เพราะคุณค่าของตัวแบบอยู่ที่การนำมาใช้ให้ถูกต้อง สอดคล้องกับสถานการณ์ บริบท และความต้องการในการนำไปใช้ประโยชน์

เพื่อให้การประเมินภายในเป็นไปอย่างประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงตามฐานคิด และวัตถุประสงค์ ผู้เกี่ยวข้องควรจัดให้มีระบบการติดตามและประเมินภายในผนวกไว้ในโครงสร้างของโครงการ แผนงาน หรือองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการประเมินภายในที่ครอบคลุมในทุกระยะของโครงการ และต้องสร้างให้เกิดการเข้าใจ และยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีการสนับสนุนให้สามารถทำการประเมินได้อย่างอิสระ มีการพัฒนาศักยภาพของทีมนักประเมินภายใน ส่งเสริมให้มีการประเมินภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ ที่ฝ่ายติดตามประเมินผลภายในสามารถทำหน้าที่ประเมินภายในให้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ โครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการประเมินตนเอง เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน เกิดเป็นทีมงาน องค์กรที่ทำงานบนฐานความรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เนาวรัตน์ พลายน้อย และคณะ. (2551). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทางวิชาการด้านการติดตามประเมินผลและการพัฒนาศักยภาพด้านบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม สำนักสนับสนุนการสร้างสุขภาวะในพื้นที่และชุมชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Donaldson, S. I. (2007). *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fetterman, D. M., Rodriguez-Campos, L., & Zukoski, A.P. (2018). *Collaborative, participatory, and empowerment evaluation: Stakeholder involvement approaches*. New York: The Guilford Press.
- OECD. (2010). *Glossary of key terms in evaluations and results based management*. France: OECD Publications.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. (4th edition.). Los Angeles: SAGE.
- Singh, K., Chandurkar, D., & Dutt, V. (2017). *A practitioners' manual on monitoring and evaluation of development projects*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Stake, R. E. (2004). *Standards-based and responsive evaluation*. Thousand Oaks: SAGE.
- Stufflebeam, D.L. (2013). *The CIPP evaluation model status, origin, development, use, and theory*. In Alkin, M. C. (Ed.), *Evaluation roots: A wider perspective of theorists' views and influences*. (2nd edition.). Los Angeles: SAGE.
- Stufflebeam, D.L. & Coryn, C.L.J. (2014). *Evaluation theory, Models, & Applications*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. (2007). *Evaluation theory, Models, & Applications*. Sanfrancisco: John Wiley & Sons.



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“ระบบติดตามและประเมินผลภายในที่ดี
มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน”

8

ตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ธีรเดช ฉายอรุณ

บทนำ

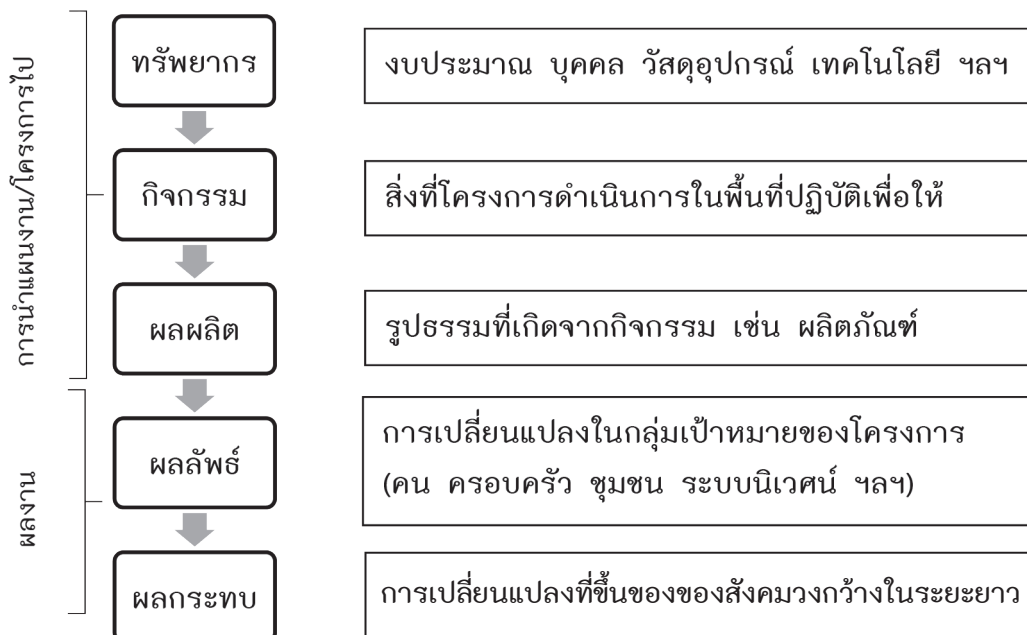
การพัฒนาตัวชี้วัดเป็นหนึ่งในขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายใน ตัวชี้วัดจะนำไปสู่ข้อมูลและผลการประเมิน อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดมีพัฒนาการทั้งในด้านวิธีคิด (paradigm) และวิธีวิทยา (methodology) ซึ่งมันได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวิธีคิดและวิธีวิทยาการวิจัย ในยุคแรกนั้นตัวชี้วัดถูกครอบงำด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณที่ทำให้มีแต่ตัวชี้วัดที่เป็นจำนวน ตัวเลข สัดส่วน ฯลฯ เท่านั้น ในระยะที่การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่หมายถึงคุณสมบัติเชิงลึกของสิ่งที่ประเมินนั้นก็ได้รับการยอมรับเช่นกัน และในปัจจุบันที่การวิจัยเชิงผสมวิธีได้รับการยอมรับมากขึ้น ตัวชี้วัดในการประเมินจึงมีทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมกันเพื่อให้การอธิบายผลการประเมินมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

การพัฒนาตัวชี้วัดมีหลายแนวคิดด้วยกัน สำหรับการประเมินภายในที่มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์วินิจฉัย (diagnostic purpose) แล้ว การพัฒนาตัวชี้วัดเชิงระบบจะได้ประโยชน์มากกว่า กล่าวคือ การวัดในเชิงระบบนั้นจะให้ความสำคัญกับทั้งผลงานหลัก (key results) และปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลงานหลัก (key factors) ทั้งนี้เพราะในการบริหารจัดการแผนงาน/ โครงการนั้นควรมุ่งเน้นจัดการที่ปัจจัยเงื่อนไข หากปัจจัยเงื่อนไขดีเยี่ยมจะเป็นผลดีการเกิดผลงานหลัก ในทางกลับกัน หากปัจจัยเงื่อนไขไม่เอื้ออำนวยก็ยากที่แผนงาน/ โครงการจะบรรลุตามผลงานหลักที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทันประเมินภายในและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อนำไปใช้ในการติดตามและประเมินผลภายใน สำหรับแผนงาน/ โครงการที่รับผิดชอบได้ เนื้อหาในบทนี้จึงประกอบด้วยแนวคิดพื้นฐานของตัวชี้วัด แนวทางการพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ระบบติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation system) หรือกรอบดำเนินการดำเนินงานติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation framework) เป็นการรวบรวมเอาการดำเนินงานในทุกเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการประเมินมาจัดให้เป็นระบบตามลำดับการเกิดขึ้นของกิจกรรมเหล่านั้น แม้มีผู้เสนอระบบติดตามและประเมินผลไว้หลายรูปแบบแต่มันมักจะเกี่ยวข้องกับ บุคคล (นักประเมิน ผู้มี

ส่วนได้เสีย ผู้มีอำนาจตัดสินใจ) กระบวนการประเมิน (ตัวชี้วัด การเก็บข้อมูล วิเคราะห์และจัดทำรายงาน) และการใช้ประโยชน์ (การสื่อสาร การเรียนรู้ การตัดสินใจ) ในบทนี้จะได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลแบบใช้ผลงานเป็นฐาน (result-based monitoring and evaluation: RBME) เนื่องจากเป็นแนวทางที่องค์กรให้ทุนระหว่างประเทศหลายองค์กร เช่น ธนาคารโลก องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) องค์กรการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) องค์กรทุนเพื่อเด็กแห่งสหประชาชาติ (UNICEF) สนับสนุนให้นำไปใช้สำหรับการติดตามและประเมินผล สารสำคัญของ การติดตามและประเมินผลแบบใช้ผลงานเป็นฐานมีดังนี้

การติดตามและประเมินผลในรูปแบบดั้งเดิม ให้ความสำคัญกับ การติดตามและประเมินผลทรัพยากร (inputs) กิจกรรมหรือกระบวนการ (activities/process) และผลผลิต (output) แต่การติดตามและประเมินผลแบบใช้ผลงานเป็นฐานขยายขอบเขตของการติดตามและประเมินผลออกไป โดยให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ (outcome) ผลกระทบ (impact) เพิ่มเติมไปจากสามประเด็นที่กล่าวไปแล้ว และไม่เพียงแต่เพิ่มประเด็นในการประเมินเท่านั้น หากแต่ยังได้พิจารณาความสอดคล้องกับประเด็นในการประเมินทั้ง 5 อีกด้วย ซึ่งความสัมพันธ์ของประเด็นการประเมินทั้ง 5 มักถูกอธิบายด้วยแผนผังหรือตารางที่เรียกว่า ทฤษฎีโครงการ (program theory) หรือ แบบจำลองความเชื่อมโยง (logical model) ดังภาพที่ 8.1



ภาพที่ 8.1 ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎีโครงการ

ที่มา: พัฒนาโดย จีรีเดช ฉายอรุณ (2564) จาก Morra Imas & Rist (2009).

การติดตามและประเมินผลแบบใช้ผลงานเป็นฐานจะประกอบไปด้วยภาระงานหลักที่สำคัญ 2 ส่วน **ส่วนแรก**คือ การติดตามผลงาน (results-based monitoring) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงเวลาของแผนงาน/โครงการ การติดตามนี้จะให้ความสำคัญกับการนำแผนงาน/โครงการลงสู่การปฏิบัติว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ **ส่วนที่สอง**คือ การประเมินผลการดำเนินงาน (results-based evaluation) ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ และผลกระทบ (ความยั่งยืน) อย่างไรก็ตาม ยังมีภาระงานหรือกิจกรรมสำคัญที่จะทำให้การติดตามและประเมินผลสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ อีกหลายภาระงาน ดังที่ Morra Imas & Rist (2009, pp.112-134) อธิบายว่าระบบติดตามและประเมินผลนั้น จะมีภาระงานหลักที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จทั้งหมด 10 ภาระงานเรียงตามลำดับดังนี้

1) ประเมินความพร้อมขององค์กร หรือ ภาศิหลักผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ว่ามีศักยภาพพอเพียงที่จะรับการติดตามและประเมินผลหรือไม่ องค์กร/ภาศิหลักฯ ควรมีความตั้งใจที่จะรับการประเมินหรือไม่ก็มีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องมีการประเมิน องค์กร/ภาศิหลักฯ มีศักยภาพด้านการประเมินอย่างไร รวมทั้งประเมินอุปสรรคที่การประเมินจะเข้าไปทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า

2) ตกลงร่วมกันถึงผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ ที่จะถูกติดตามและประเมินผล ผลการดำเนินงานนี้ครอบคลุมถึง ผลลัพธ์และผลกระทบของแผนงาน/โครงการที่มีความสำคัญและซับซ้อนมากกว่าผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติ ที่แผนงาน/โครงการอาจคุ้นเคย (ทรัพยากร กิจกรรม และผลผลิต) จึงจำเป็นที่จะต้องตกลงกันให้ชัดเจนก่อนที่จะทำการติดตามและประเมินผล

3) ตกลงร่วมกันถึง ตัวชี้วัดที่จะถูกนำไปติดตามและประเมินผล ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดตามและประเมินผลรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลกระทบ และในการวัดผลดังกล่าวต้องใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือ ดังนั้นก่อนที่จะทำการติดตามและประเมิน นักประเมินจะต้องพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ และทำการสื่อสารต่อแผนงาน/โครงการที่จะถูกประเมินเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน

4) เก็บข้อมูลฐาน (baseline data) เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ นักประเมินจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดไว้ตั้งแต่ตอนเริ่มต้นการดำเนินงาน และจะนำข้อมูลฐานนี้ไปเปรียบเทียบกับเมื่อเวลาผ่านไป

5) วางแผนเพื่อการพัฒนา ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดเป้าหมายว่า จากข้อมูลฐานนั้น รูปธรรมที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นในช่วงเวลาต่อไปคืออะไร ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ นักประเมินกับภาศิเครือข่ายผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ อาจยืนยันผลลัพธ์เป้าหมายเดิม หรืออาจมีการปรับ/ ทบทวนเป้าหมายเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

6) การติดตามผลงาน เป็นการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดผลงาน โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลกระทบตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7) เตรียมข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการประเมิน นอกเหนือจากข้อมูลที่เก็บได้จากตัวชี้วัดแล้ว ในการจัดทำรายงานการประเมิน นักประเมินอาจต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดในระหว่างที่โครงการดำเนินไป เป็นต้น

ตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

8) จัดทำรายงานการประเมิน แม้ว่าจะเน้นที่ผลการดำเนินงาน หากแต่ในรายงานการติดตามและประเมินผล ควรแสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของการดำเนินงานด้วย

9) การนำผลการประเมินไปใช้ ผู้ให้ทุน ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้เกิดการนำผลการประเมินไปใช้

10) ทำให้กลไกการติดตามและประเมินผลมีความต่อเนื่อง ยั่งยืนในองค์กร โดยต้องมีโครงสร้างและกลไกขององค์กรที่เหมาะสม

ใน 10 ภาระงานของการติดตามและประเมินผลดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาหรือเลือกตัวชี้วัด (ขั้นตอนที่ 3) ถือว่ามีความสำคัญมากในแง่ที่มันจะเป็นสะพานเชื่อมไปสู่ปฏิบัติการเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลทั้งหมด เพราะหากเราไม่มีตัวชี้วัด การเก็บข้อมูลจะเป็นไปแบบไม่มีทิศทางหรือทำตามความสะดวกสารสนเทศที่ได้จะไม่มีความหมายต่อการบริหารจัดการโครงการ ดังสำนวนที่ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถวัดผลได้ คุณก็ไม่สามารถจัดการอะไรได้” หรือ It you can't measure it, you can't manage it” แม้อาจมีข้อโต้แย้งว่าประโยคดังกล่าวข้างต้นอาจไม่จริงเสมอไป เช่น มีหลายอย่างที่วัดไม่ได้แต่ต้องจัดการและตัดสินใจ หรือเพียงแต่วัดมาก็ไม่ได้แปลว่าจะเอาไปจัดการหรือตัดสินใจได้เนื่องจากมีเงื่อนไขอื่นอีกมากในการตัดสินใจ เป็นต้น แต่การมีตัวชี้วัดและข้อมูลที่ดีย่อมมีประโยชน์กว่าไม่มีเป็นแน่

แม้จะยอมรับว่าตัวชี้วัดมีความสำคัญแต่ปัญหาคือตัวชี้วัดเองก็มีพัฒนาการในด้านความหมายและขอบเขตการวัดของมันอยู่ไม่น้อย ที่เป็นเช่นนี้เพราะความหมายและขอบเขตการวัดของตัวชี้วัดนั้นได้รับอิทธิพลโดยตรงจากกระบวนทัศน์ (paradigm) และวิธีวิทยาการวิจัย (research methodology) ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการประเมินผลนั้นมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการวิจัยและนักประเมินเองก็มักถูกเลือกจากนักวิจัยที่มีประสบการณ์ ความเชื่อเกี่ยวกับการวิจัยของกลุ่มนักวิจัยจะถูกถ่ายทอดมาสู่วงการประเมินด้วยเช่นกัน ความเชื่อเกี่ยวกับวิธีการประเมินของนักประเมินนี้อาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (สอดคล้องกับประเภทการวิจัยกระแสหลัก)

- กลุ่มแรกได้รับอิทธิพลจากการวิจัยเชิงปริมาณ เชื่อว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องวัดเป็นปริมาณ (metric) เท่านั้น เพราะมันสามารถสื่อสารได้ง่าย ชี้ให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้ดี และสามารถนำไปเปรียบเทียบได้ นักประเมินกลุ่มนี้มีมาตั้งแต่ดั้งเดิมและยังคงดำรงอยู่ในปัจจุบัน เช่น การประเมินผลตอบแทนทางสังคม (social return on investment: SROI) เป็นต้น

- กลุ่มที่สองได้รับอิทธิพลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เห็นว่าข้อมูลเชิงปริมาณขาดความลุ่มลึกและไม่สัมพันธ์กับบริบทที่แวดล้อมโครงการที่มีผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม หากจะทำความเข้าใจโครงการอย่างดีควรเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มและทำความเข้าใจธรรมชาติของโครงการบนมุมมองของผู้มีส่วนได้เหล่านั้น ตัวชี้วัด (ถ้าจะมี) ในธรรมชาติของนักประเมินกลุ่มนี้จึงไม่ใช่ค่าตัวเลข แต่เป็นประเด็น (theme) ซึ่งหมายถึงสภาพหรือสถานการณ์บางอย่างที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมิน

- กลุ่มที่สามเกิดขึ้นเพราะต้องการเติมเต็มข้อจำกัดของนักประเมินทั้งสองกลุ่ม เนื่องจากการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณอย่างเดียวก็ขาดความลุ่มลึกในรายละเอียด การใช้วิธีการเชิงคุณภาพอย่างเดียวก็ตัดสินใจยาก ประกอบกับในวงการวิจัยมีความตื่นตัวเรื่องการใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) นักประเมินในกลุ่มนี้จึงได้ผนวกเอาข้อมูลทั้งที่เป็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้ามาผสมผสานกัน โดยเน้นที่ประโยชน์สูงสุดที่จะได้จากการประเมินเป็นหลัก

เมื่อความคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดมีความหลากหลายดังกล่าวข้างต้น การจะระบุว่าตัวชี้วัดคืออะไรนั้นจึงต้องให้กว้างและครอบคลุมแนวความคิดที่หลากหลายของตัวชี้วัดด้วยเช่นกัน ในเรื่องนี้ De Vries (2001, p. 319) เสนอว่า ตัวชี้วัด คือ เลขจำนวน สัดส่วน หรือข้อเท็จจริงที่สังเกตได้ที่ช่วยให้เราสามารถวัดประเมินสถานการณ์และพัฒนาการของสิ่งที่ประเมินได้ นิยามดังกล่าวครอบคลุมความคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดทั้งสามกลุ่มดังกล่าวได้เป็นอย่างดี อนึ่ง จากนิยามดังกล่าว ตัวชี้วัดมีบทบาทสำคัญอย่างน้อย 3 บทบาท ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดจะช่วยแสดงสถานการณ์ของสิ่งที่ประเมินในแต่ละช่วงเวลา และหากสามารถวัดได้หลายช่วงเวลา ย่อมจะทำให้เราเห็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของสิ่งนั้นอย่างชัดเจน 2) ตัวชี้วัดมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ยิ่งเมื่อมันถูกนำไปรวมอยู่ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน ที่ต้องการสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจตลอดช่วงเวลาของแผนงาน/ โครงการแล้ว บทบาทนี้ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น และ 3) ตัวชี้วัด มีบทบาทช่วยให้แผนงาน/ โครงการได้มีโอกาสแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะที่นำทรัพยากรสาธารณะไปดำเนินโครงการพัฒนาหรือแก้ปัญหาสังคม ย่อมต้องมีสารสนเทศที่น่าเชื่อถือเพื่ออธิบายว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไรด้วย

ในปัจจุบันนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัดสำหรับประเมินแผนงาน/ โครงการหลายกลุ่มด้วยกัน อาจแบ่งตามจุดประสงค์ของการวัดได้เป็น 2 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้ความสำคัญกับผลงานหลัก (results) ของแผนงาน/ โครงการเพียงอย่างเดียว คำว่าผลงานหลัก (results) นี้ครอบคลุมผลที่เกิดขึ้นจากโครงการทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้นเช่น ผลผลิต (output) ผลเบื้องต้น (immediate result) ผลการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา เช่น ผลลัพธ์ (outcome) ผลระยะกลาง (intermediate result) และผลการเปลี่ยนแปลงระยะยาว เช่น ผลกระทบ (impact) ผลขั้นสูงสุด (ultimate result) ทั้งที่เป็นผลในเชิงบวก และเชิงลบ แนวความคิดในกลุ่มนี้จะเลือกตัวชี้วัดผลงานหลักบางตัวที่สำคัญเท่านั้น (key performance indicator: KPI) จุดประสงค์สำคัญของแนวคิดกลุ่มนี้คือ เพื่อใช้ตัวชี้วัดในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน (judgmental purpose) ตัวชี้วัดตามแนวคิดนี้อาจเหมาะสำหรับการประเมินภายนอก หรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

กลุ่มที่ 2 ยังคงให้ความสำคัญผลงานหลัก (results) เหมือนกลุ่มแรก หากแต่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลกับผลงานหลัก (key factors) อีกด้วย แนวคิดกลุ่มนี้จะพิจารณาคุณภาพผลการดำเนินงานของแผนงาน/ โครงการอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกันในลักษณะความเป็นเหตุเป็นผล โดย

พยายามค้นหาว่าอะไรเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดผลงานหลักที่ดี จากนั้นสร้างตัวชี้วัดหลายชุดทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไข และตัวชี้วัดผลงานหลัก การพัฒนาตัวชี้วัดตามแนวคิดนี้แม้จะทำให้ได้ตัวชี้วัดจำนวนมากกว่าแนวคิดกลุ่มที่ 1 แต่จุดประสงค์หลักของแนวคิดกลุ่มที่ 2 คือใช้ตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์ วินิจฉัย และบริหารความเสี่ยงโดยบริหารจัดการตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขให้ดี เพื่อให้ได้ผลงานหลักที่ดีตามมาด้วย (diagnostic purpose) การสร้างตัวชี้วัดในกลุ่มที่ 2 นี้มักพบในระบบคุณภาพ เช่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ระบบมาตรฐาน ISO (international organization for standardization) ซึ่งเป็นระบบคุณภาพสำหรับองค์กร นอกจากนี้ยังมีตัวแบบการประเมินแบบ CIPP (context, input, process, product) ที่สามารถใช้ได้ทั้งในระดับแผนงาน/ โครงการ และองค์กร รวมทั้งตัวแบบอื่นที่นักวิชาการด้านการประเมินได้พัฒนาขึ้นมากมายทั่วโลก

สำหรับการประเมินภายในที่มีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ วินิจฉัย และกระบวนการประเมินที่ผนวกรวมเป็นเนื้อเดียวกับโครงการ ผู้เขียนเห็นว่าการพัฒนาตัวชี้วัดทั้งระบบตามแนวทางในกลุ่มที่ 2 น่าจะมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมากกว่า จึงเสนอว่า ปัจจัยเงื่อนไขและผลงานหลักทั้งระบบควรมี 8 องค์ประกอบ (8Ps) ดังนี้

1) ผลงานหลักของโครงการ (program results) หมายถึงผลลัพธ์ หรือผลงานอื่นที่แผนงาน/ โครงการระบุไว้ในข้อเสนอโครงการ เช่น ชุดความรู้ ระบบและกลไก นโยบายสาธารณะ พื้นที่ต้นแบบ เป็นต้น

2) ฐานคิดของโครงการ (program concept) หมายถึง แนวคิดหลักหรือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change) ที่แผนงาน/ โครงการยึดถือเป็นหลักในการออกแบบกิจกรรม ในการติดตามและประเมินปัจจัยเงื่อนไขนี้ จะพิจารณาจาก ความเป็นไปได้จริง การสื่อสารทำความเข้าใจ การทวนซ้ำอย่างสม่ำเสมอ ในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียและทีมงานของแผนงาน/ โครงการ

3) การออกแบบและวางแผนโครงการ (program design/ planning) หมายถึงการแปลงแนวคิดไปสู่ตัวแผนงาน/ โครงการ รวมทั้งกิจกรรมและการบริหารจัดการแผนงาน/ โครงการทั้งหมด ในการติดตามและประเมินปัจจัยเงื่อนไขนี้ จะพิจารณาจากความสอดคล้องของแผนงาน/ โครงการกับแนวคิดหลัก ความเข้มข้นของกิจกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความพอเพียงของกิจกรรมที่จะทำให้โครงการติดตั้งหรือฝังตัวในพื้นที่ได้ ความสอดคล้องประสานกันของกิจกรรมในโครงการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการออกแบบแผนงาน/ โครงการ

4) การดำเนินโครงการ (program implementation) หมายถึง การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การจัดการช่วงเริ่มต้น เช่น การเตรียมทีมงาน เตรียมพื้นที่ การแบ่งบทบาทหน้าที่ การจัดการช่วงกลาง เช่น การติดตามหนุนเสริม การสื่อสารในทีมงาน การพัฒนาศักยภาพทีมงาน ความก้าวหน้าของโครงการเมื่อเทียบกับแผน และการจัดการช่วงท้ายโครงการ เช่น การถอดบทเรียนสรุปงาน เป็นต้น

5) การบริหารและติดตามโครงการ (program management/ monitoring) หมายถึงการดำเนินการเพื่อให้แผนงาน/โครงการ ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนด รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา

ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ปัจจัยเงื่อนไขนี้ให้ความสำคัญกับการออกแบบโครงสร้างการบริหารจัดการ แผนงาน/ โครงการ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การกำกับติดตาม ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และคุณภาพของการติดตามประเมินผลภายใน

6) บุคลากรของโครงการ (program personnel) หมายถึง คุณภาพและความรับผิดชอบในบทบาทของบุคลากรของแผนงาน/ โครงการ ปัจจัยเงื่อนไขนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการขับเคลื่อนแผนงาน/ โครงการที่ต้องรับมือกับปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง การบริหารโครงการไม่เป็นไปตามเส้นตรง (คาดหวังได้ยากกว่าหากทำกิจกรรมแล้วจะเกิดผลอะไร) และควบคุมให้เป็นไปตามแผนได้ยากเนื่องจากตัวปัญหาเปลี่ยนแปลงบ่อยและผู้มีส่วนได้เสียมีหลายกลุ่ม ดังนั้น การติดตามและประเมินบุคลากรของโครงการนี้จะให้ความสำคัญกับการใช้ภาวะผู้ของผู้จัดการแผนงาน/ โครงการและแกนนำสำคัญตลอดช่วงเวลาของโครงการ ศักยภาพของผู้จัดการและทีมงานในการขับเคลื่อนโครงการ การรับผิดชอบและยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ และการมีศักยภาพที่สูงขึ้นของบุคลากรในแผนงาน/ โครงการ

7) การบริหารการเงินของโครงการ (program financial management) หมายถึง ระบบและการดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินของโครงการที่ทำให้เอื้อต่อการดำเนินงานโครงการ และยังรวมถึงความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณอีกด้วย อย่างไรก็ตามในหลายแผนงาน/ โครงการที่มีกลไกการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณโดยตรงจากแหล่งทุนอยู่แล้ว นักประเมินภายในอาจตัดปัจจัยเงื่อนไขนี้ออกได้เนื่องจากมีความยุ่งยากในทางเทคนิค และนักประเมินภายในอาจไม่ชำนาญพอที่จะวิเคราะห์

8) บริบทที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน (program context) หมายถึง ปัจจัยเงื่อนไขอันอาจอยู่นอกเหนือการควบคุมของแผนงาน/ โครงการ แต่มักกลับมีผลต่อโครงการได้หากบริบทเหล่านี้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง บริบทเหล่านี้อาจเกิดในพื้นที่ที่โครงการดำเนินการอยู่ เช่น อาจเกิดภัยพิบัติในพื้นที่ของโครงการ เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายในพื้นที่อย่างฉับพลัน แต่ก็เป็นไปได้ที่บริบทดังกล่าวจะเกิดจากรัฐบาลส่วนกลางหรือเกิดจากนโยบายระหว่างประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย นโยบาย เป็นต้น จึงเป็นเรื่องที่นักประเมินภายในจะต้องคอยเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และวิเคราะห์ว่าจะมีผลต่อการดำเนินงานของแผนงาน/ โครงการหรือไม่อย่างไร

องค์ประกอบเชิงระบบ (8Ps) ที่เสนอข้างต้นนั้นเป็นผลพวงของการพัฒนาต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้เขียนได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายติดตามประเมินผลภายในและสังเคราะห์องค์ความรู้ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ทำการประเมินภายในและพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภายใต้โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาชีวิตสาธารณะและประชาคมที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างสรรค์ท้องถิ่นที่น่าอยู่และยั่งยืนในช่วงปี พ.ศ.2546-2549 ภายหลังได้ทดลองและปรับใช้หลายครั้งพบว่า เป็นกรอบคิดที่สามารถประยุกต์กับการประเมินแผนงาน/ โครงการได้ในทุกลักษณะ

ในการพัฒนาตัวชี้วัดทั้งระบบจะประกอบไปด้วย 9 ขั้นตอนดังแสดงในแผนภาพที่ 8.2 ซึ่งหากนักประเมินมีความประสงค์จะวัดผลงานหลักเพียงอย่างเดียว อาจข้ามขั้นตอนที่ 5-7 ได้ตามที่เห็นสมควร

ตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน



ภาพที่ 8.2 วงจรการพัฒนาตัวชี้วัดทั้งระบบ เพื่อการติดตามและประเมินผลภายใน
ที่มา: พัฒนาโดย วีระเดช ฉายอรุณ (2564).

เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ผู้เขียนขออธิบายในแต่ละขั้นตอนของภาพที่ 8.2 เพิ่มเติมดังนี้

1. ทำความกระจ่างในวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ของโครงการอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่โครงการได้ระบุไว้ และเพื่อวิเคราะห์ ประเมินในเบื้องต้นว่าหัวข้อสำคัญเหล่านี้ มีความชัดเจนและเป็นไปตามหลักวิชาการมากน้อยเพียงใด

2. กำหนดผลงานหลักของแผนงาน/ โครงการ ซึ่งผลงานหลักนี้มักเป็นคำ หรือวลีที่ยังมีความคลุมเครือ เช่น พื้นที่รูปแบบ ศูนย์ประสานงานหลักประกันสุขภาพภาคประชาชน สถานศึกษาปลอดภัย แกนนำ ฯลฯ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการให้คำจำกัดความของผลงานหลักแต่ละตัว การให้คำจำกัดความนี้อาจยึดตามหลักวิชาการ หรือยึดตามที่กำหนดไว้ในโครงการ (ถ้ามี)

3. ระบุตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลงานหลัก หมายถึงข้อความที่สามารถนำไปวัดและประเมินได้ เช่น ตัวชี้วัดของ “แกนนำ” อาจได้แก่ “จำนวนแกนนำที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพเมื่อเทียบกับแผน” และ “ความสามารถของแกนนำในการจัดกระบวนการเรียนรู้” เป็นต้น ในขั้นตอนนี้ ตัวชี้วัดที่ได้อาจยังมีทั้งที่เป็นรูปธรรมชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจได้ว่าหมายถึงอะไร และอาจยังมีตัวชี้วัดที่ยังมีความเป็นนามธรรมอยู่บ้าง ในทางปฏิบัติบางครั้งก็ต้องนิยามตัวชี้วัดไว้ด้วยเพื่อให้เข้าใจตรงกัน อนึ่ง ประเด็นที่ว่าผลงานหลักแต่ละตัว จะต้องมีตัวชี้วัดจำนวนเท่าใดนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับการตกลงและรับผิดชอบร่วมกันของนักประเมินและทีมงาน

4. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของตัวชี้วัดแต่ละตัว เกณฑ์หมายถึงระดับของตัวชี้วัดว่ามีคุณสมบัติที่พึงประสงค์มาก-น้อยเพียงใด เกณฑ์เชิงปริมาณอาจเป็นค่าตัวเลข สัดส่วน หรืออื่น ๆ ตามหน่วยของตัวชี้วัดนั้น สำหรับเกณฑ์เชิงคุณภาพหมายถึงระดับของตัวชี้วัดนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับหลักการที่ควรจะเป็นตามที่นิยามผลงานหลักไว้ เช่น กรณี “ความสามารถของแกนนำในการจัดกระบวนการเรียนรู้” อาจกำหนดเกณฑ์เชิงคุณภาพไว้หลายระดับ ตั้งแต่ความสามารถขั้นน้อยสุดไปจนถึงความสามารถขั้นสูงตามที่คาดหวัง

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ควรใช้เกณฑ์ตัวชี้วัดแบบขั้นบันได โดยอาจแปลงเป็นระบบตัวเลข เช่น 0 หมายถึง ยังไม่เกิดผลตามตัวชี้วัดนั้น 1 หมายถึง มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นหลังจากได้ทำกิจกรรมไปบ้างแล้ว หรือเริ่มเกิดขึ้นแต่ยังวัดเป็นจำนวนหรือคุณสมบัติที่ชัดเจนไม่ได้ 2 หมายถึง เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรมแต่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย (ปริมาณ) หรือคุณลักษณะของตัวชี้วัดนั้นยังไม่ครบถ้วนตามที่นิยามไว้ และ 3 หมายถึงเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมเป็นไปตามเป้า (ปริมาณ) และคุณลักษณะที่ของตัวชี้วัดนั้นเกิดขึ้นครบถ้วนตามที่ได้นิยามไว้

5. กำหนดปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลต่อผลงานหลักของแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2 โดยอาจใช้ปัจจัยเงื่อนไขในระบบ 8Ps ที่ได้เสนอไปแล้วมาประยุกต์ใช้ หรืออาจเลือกใช้กรอบแนวคิดอื่นตามความเหมาะสม ที่สำคัญจะขาดไม่ได้ในขั้นตอนนี้คือการให้คำจำกัดความปัจจัยเงื่อนไขแต่ละให้ชัดเจนเพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในขั้นตอนต่อไปได้

6. ระบุตัวชี้วัดที่เหมาะสมของแต่ละปัจจัยเงื่อนไข โดยใช้หลักการเดียวกับขั้นตอนที่ 3 โดยปัจจัยเงื่อนไขแต่ละตัวจะมีตัวชี้วัดจำนวนเท่าใดนั้น ขอให้เป็นที่ตกลงกันของแต่ละแผนงาน/โครงการ

7. กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขแต่ละตัว โดยใช้หลักการเดียวกับขั้นตอนที่ 4

8. จัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัด คำว่า “พจนานุกรมตัวชี้วัด” เป็นคำที่ใช้เรียกเอกสารซึ่งแผนงาน/โครงการจะใช้สำหรับสื่อสารต่อทีมงาน รวมทั้งใช้เพื่อการติดตามประเมินผลภายในด้วย เอกสารดังกล่าวนี้จะมีคำอธิบายเกี่ยวกับผลงานหลัก ตัวชี้วัด เกณฑ์ วิธีการประเมิน และอื่น ๆ ที่จำเป็นและจัดหมวดหมู่ไว้อย่างเป็นระบบ รายละเอียดของพจนานุกรมตัวชี้วัดจะได้นำเสนอต่อไปในบทที่ 9

9. นำพจนานุกรมตัวชี้วัด ไปพัฒนาเป็นแบบประเมิน และเครื่องมืออื่นสำหรับการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดต่อไป โดยแผนงาน/โครงการควรริบประเมินสถานะของตัวชี้วัดทั้งหมดในช่วงเริ่มต้นของโครงการเพื่อให้เป็นข้อมูลฐาน (baseline data) สำหรับการเปรียบเทียบเมื่อเวลาผ่านไป รายละเอียดของการเก็บข้อมูลฐานจะได้นำเสนอต่อไปในบทที่ 10

บทสรุป

กระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการประเมินภายในนั้นแตกต่างจากการพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการประเมินภายนอกเนื่องจากการประเมินภายนอกนั้นอาศัยความรู้ ประสบการณ์และวิจารณญาณของนักประเมินซึ่งอยู่ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ และหากแหล่งทุนให้ความเห็นชอบก็สามารถดำเนินการประเมินได้ทันที สำหรับกรณีของการประเมินภายในนั้น การพัฒนาตัวชี้วัดต้องอาศัยการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการเพื่อให้ตัวชี้วัดถูกใช้เป็นประโยชน์ในโครงการมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ผู้พัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการประเมินภายในนั้นมิใช่มีอาชีพด้านการประเมิน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรึกษากระบวนการหรือพี่เลี้ยงมาทำหน้าที่ตั้งคำถาม กระตุ้นให้เกิดความคิดและในบางกรณีอาจต้องให้ข้อมูลหรือความรู้บางอย่างเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกได้คิดทบทวนตนเอง ไตร่ตรองและตัดสินใจว่าจะกำหนดตัวชี้วัดอย่างไรจึงจะเหมาะสม วิทยากรกระบวนการอาจเป็นนักประเมินภายในเอง หรืออาจเป็นบุคคลอื่นที่ถูกเชิญมาเนื่องจากมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาตัวชี้วัด ในทฤษฎีของผู้เขียนเห็นว่าในกรณีที่นักประเมินภายในและทีมงานในแผนงาน/โครงการยังไม่มีประสบการณ์ในการพัฒนาตัวชี้วัด การมีบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยทำกระบวนการให้จะได้ผลดีกว่าและยังทำให้ชุดของตัวชี้วัดและเกณฑ์ต่างๆ มีความน่าเชื่อถือมากขึ้นอีกด้วย



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“ถ้าคุณไม่สามารถวัดผลได้
คุณก็ไม่สามารถจัดการอะไรได้”

(It you can't measure it, you can't manage it)๑๑

เอกสารอ้างอิง

- ฝ่ายติดตามประเมินผลภายในและสังเคราะห์องค์ความรู้ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
(2549). รายงานประเมินผลสรุป ฝ่ายติดตามประเมินผลภายในและสังเคราะห์องค์ความรู้ โครงการวิจัย
เชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาชีวิตสาธารณะและประชาคมที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างสรรค์ท้องถิ่น
ที่น่าอยู่และยั่งยืน. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- De Vries, W. (2001). Meaningful measures: Indicators on progress, Progress on indicators. *International Statistical Review*, 69 (2), 313-331.
- Morra Imas, L.G., & Rist, R.C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. Washington DC: The World Bank.

9

พจนานุกรมตัวชีวิต : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ประภาพรรณ อุ่นอบ

บทนำ

การประเมินก็เช่นเดียวกับเครื่องมือทางสังคมอื่นๆ ที่มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องนับแต่อดีตจนปัจจุบัน เห็นได้จากทิศทางของการประเมินเริ่มปรับเปลี่ยนจากการประเมินที่เน้นด้านการตัดสิน/ประเมินคุณค่าของผล ไปสู่การประเมินเพื่อช่วยโครงการพัฒนาไปสู่เป้าหมายโดยให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ช่วยให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้ ช่วยในการพัฒนาศักยภาพและเสริมพลัง หรือช่วยให้เกิดความเป็นธรรมประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กระทั่งปัจจุบันที่การประเมินกลายเป็นวิชาชีพที่มีความเป็นสหวิทยาการใช้ศาสตร์ รวมถึงใช้วิธีวิทยาที่หลากหลายผสมผสานกันเพิ่มมากขึ้นตามลำดับขั้นของการประเมิน มีเนื้อหาที่จะต้องประเมินนั้นมีความหลากหลายมากขึ้น ตั้งแต่การประเมินกิจกรรม โครงการ แผนงาน/ยุทธศาสตร์ ชุมชน/องค์กร รัฐ จนกระทั่งถึงเหนือรัฐ หากกล่าวเฉพาะทิศทางและแนวโน้มด้านวิธีวิทยาของการประเมิน พบว่ามีพัฒนาการประมาณอย่างน้อย 4 - 5 รุ่นตามยุคของการประเมิน ต่อไปนี้ 1) การประเมินในยุคที่ 1 - 3 มักใช้วิธีวิทยาเชิงปริมาณ (quantitative methodology) 2) ต่อมาในยุคที่ 4 เน้นการใช้วิธีวิทยาเชิงคุณภาพ (qualitative methodology) เป็นวิธีวิทยาหลักในการประเมิน และ 3) เมื่อเข้าสู่ยุคหลังจากยุค 4 เป็นต้นมา ทิศทางของวิธีวิทยาการประเมินปรับเปลี่ยนเริ่มใช้วิธีวิทยาแบบผสมผสาน (mixed methodology) อาจกล่าวได้ว่า เป็นยุคสมัยที่เราประยุกต์ใช้วิธีวิทยาการวิจัยในทุกสาขาวิชาใช้ในการประเมินเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างหลากหลาย จน(แทบจะ)ไม่มีวิธีวิทยาการประเมินของตัวเอง ดังนั้น หากเราต้องใช้วิธีวิทยาใด ก็ขอให้ยึดตามแนวคิดและธรรมเนียมปฏิบัติของวิธีวิทยานั้นๆ (an evaluation is a study which has a distinctive purpose, it is not a new or different research strategy) (Robson, 2002 อ้างถึงใน ฌักทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561, น. 65) ส่วนระเบียบวิธีการประเมิน (evaluation strategies) มีหลากหลายวิธีการ อาทิเช่น การเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย ในลักษณะของการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่าง (sample survey) การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล/กลุ่ม การสังเกตกิจกรรม หรือการทำกรณีศึกษา (case study) เป็นการอธิบายหรือวิเคราะห์ในเชิงลึกของโครงการเดียวภายใต้สภาพแวดล้อมของโครงการนั้นๆ อย่างครบถ้วน โดยมีเจตนาที่จะศึกษาโอกาสในการขยายผลโครงการ การทดลองภาคสนาม (field experiment) เป็นการศึกษาโครงการในลักษณะที่เป็นสาเหตุได้ก่อให้เกิด

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

ผลที่ตามมาอย่างไร (cause-and-effect) และการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (available data) เช่น ข้อมูลสถิติ รายงานประจำปี รายงานการวิจัยประเมิน ฯลฯ เป็นต้น จากระเบียบวิธีการประเมินที่หลากหลายดังกล่าวสามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการจัดประเภทของข้อมูลที่ต้องการใช้ในการประเมิน ตัวอย่างเช่น แบ่งตามวิธีการวัด/การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลเชิงคุณภาพ และแบบผสมผสาน ดังตัวอย่างในตารางที่ 9.1 (ณภัทร ประภาสขุชาติ และคณะ, 2561, น. 64-65)

ตารางที่ 9.1 ประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน

ข้อมูลเชิงปริมาณ	ข้อมูลเชิงคุณภาพ
คะแนนสอบ คะแนนผลสัมฤทธิ์ คะแนนผลการฝึกทักษะ	ภาพถ่าย ไฟล์เสียง ไฟล์วิดีโอทัศน์ ฟลิปชาร์ต
คะแนนทัศนคติ ความคิดเห็น ความพึงพอใจ การรับรู้	บันทึกการเก็บข้อมูลภาคสนาม บันทึกการสัมภาษณ์ (เดี่ยว/กลุ่ม)
คะแนนพฤติกรรม คะแนนการมีส่วนร่วม คะแนนผลการปฏิบัติงาน	บันทึกการสังเกตพฤติกรรม รายงานการประชุม บันทึกการทบทวนตนเองหลังปฏิบัติ (AAR)
ข้อเท็จจริง เช่น ปริมาณขยะ หนี้สิน/ เงินออมครัวเรือน ดัชนีมวลกาย	

ที่มา: พัฒนาโดยประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564) จาก ณภัทร ประภาสขุชาติ และคณะ (2561, หน้า 66).

ในส่วนเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลประเภทต่างๆ สำหรับตอบคำถามการประเมิน นักประเมินจะต้องดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล อาทิเช่น แบบสอบถาม แบบบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรม แบบสังเกตพฤติกรรม แบบประเมิน (พฤติกรรม ความพึงพอใจ ฯลฯ) แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง (เดี่ยว/กลุ่ม) แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การวิเคราะห์เอกสาร หรือการสังเคราะห์ผลการประเมิน เป็นต้น สำหรับในบทนี้ขอเสนอเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาเป็นแนวทางการติดตามประเมินผลโครงการได้ คือ พจนานุกรมตัวชี้วัด ที่จะได้นำเสนอในตอนต่อไป อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่นักประเมินควรคำนึงถึงเสมอก็คือ การสร้างเครื่องมือเหล่านี้ให้นักประเมินยึดตามหลักการแนวทางของเครื่องมือแต่ละชนิดอย่างเข้มงวดจริงจัง ดังนั้นเนื้อหาของบทนี้จึงประกอบด้วย

1. ความหมายของพจนานุกรมตัวชี้วัด
2. ขั้นตอนการสร้างพจนานุกรมตัวชี้วัด
3. การนำพจนานุกรมตัวชี้วัดไปใช้ในการประเมินโครงการ

1. ความหมายของพจนานุกรมตัวชี้วัด

พจนานุกรมตัวชี้วัด คือ เอกสารที่ระบุสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดทั้งหมด ตั้งแต่ นิยาม ความหมาย เกณฑ์การประเมิน ช่วงเวลา ไปจนถึงผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล เพื่อให้สามารถนำตัวชี้วัดนั้นๆ ไปใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการได้จริงอย่างประสบผลสำเร็จ โดยพจนานุกรมตัวชี้วัด อาจประกอบด้วย หัวข้อต่อไปนี้ (ณภัทร ประภาสชาติ และคณะ, 2561, น. 62)

1) นิยามหรือความหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในโครงการ ต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดหรือองค์ประกอบที่ปรากฏในกรอบการติดตามประเมินโครงการ ซึ่งนิยามดังกล่าวได้มาจากหลักการเชิงทฤษฎีของตัวชี้วัดนั้น ผสมผสานกับนิยามของผู้ให้ทุน เช่น สสส. สช. หรือ สปสช. เป็นต้น ที่สำคัญคือควรเป็นนิยามที่สอดคล้องและใช้ในการดำเนินงานของโครงการนั้นๆ

2) เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดและความหมายของเกณฑ์ ส่วนใหญ่มักกำหนดเป็นตัวเลขคะแนน ในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ที่มีการเรียงลำดับมากน้อยตั้ง 1-3 หรือ 1-5 คะแนน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักประเมินภายในและคณะทำงานโครงการตกลงกันว่าต้องการผลการประเมินที่มีระดับความละเอียดมากน้อยเพียงใดและประโยชน์ต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโครงการระยะต่อไป จากนั้นจึงให้ความหมายเกณฑ์แต่ละระดับว่า มีขอบเขตครอบคลุมผลการดำเนินงานแค่ไหนอย่างไร และเรียงระดับความก้าวหน้าอย่างไรที่ไม่ทับซ้อนข้ามเกณฑ์แต่ระดับกัน ดังที่กล่าวมาข้างต้นว่า ข้อมูลที่เป็นผลการประเมินนั้นมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ หรือทั้ง 2 กรณี ด้วยเหตุนี้แม้ว่าเกณฑ์ที่กำหนดจะเป็นตัวเลขแต่ความหมายของตัวเลขนั้นๆ อาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ หรือ เชิงคุณภาพก็ได้

3) แหล่งข้อมูลที่จะใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น จากแหล่งเอกสาร คืออะไร หรือแหล่งที่เป็นบุคคลคือใคร เป็นต้น โดยแหล่งข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัดอาจมีมากกว่า 1 ประเภทได้ นอกจากนั้นแล้วแต่ละตัวชี้วัดอาจแตกต่างกันไปได้ ซึ่งนักประเมินภายในควรพิจารณาว่า แหล่งข้อมูลประเภทใดที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด และรองลงมาของตัวชี้วัดนั้น

4) วิธีการเก็บข้อมูล เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การจัดประชุม การสังเกต ฯลฯ โดยวิธีการเก็บข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัดอาจแตกต่างกันไปตามประเภทของเครื่องมือ แหล่งข้อมูล รวมทั้งอาจใช้มากกว่า 1 วิธีการประกอบกันได้เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

5) ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลของตัวชี้วัด ซึ่งอาจมีระยะเวลาการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวชี้วัดนั้นๆ ว่าวัดได้เพียงครั้งเดียว หรือสามารถวัดได้ทุกช่วงระยะเวลาของโครงการ ทำให้บางตัวชี้วัดอาจเก็บก่อนดำเนินงาน (เช่น งบประมาณ แผนปฏิบัติการ บุคลากร) ขณะที่ตัวชี้วัดอีกจำนวนหนึ่งต้องเก็บระหว่างดำเนินโครงการ (เช่น การบริหารโครงการ กิจกรรม ผลผลิต) บางตัวเก็บเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมักจะเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ของโครงการ

6) ผู้รับผิดชอบดำเนินการเก็บข้อมูล โดยหลักการแล้วควรเป็นนักประเมินภายในของโครงการ หรือนักวิชาการประจำโครงการ อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับข้อมูลบางส่วนอาจให้คณะทำงานโครงการเป็นผู้บันทึกไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน หรือผลผลิตที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

อย่างไรก็ดี นอกจากประเด็นข้างต้นแล้วผู้อ่านสามารถเพิ่มเติมหัวข้ออื่นๆ ในพจนานุกรมตัวชี้วัดได้ โดยพิจารณาจากความครอบคลุมกับเนื้อหาจำเป็นที่ต้องการ ความสะดวกและความสามารถในการนำไปใช้ ติดตามและประเมินผลโครงการได้จริง ซึ่งประยุกต์ใช้แบบฟอร์มพจนานุกรมตัวชี้วัดต่อไปนี้ได้

(ตัวอย่าง) พจนานุกรมตัวชี้วัดการติดตามและประเมินผล	
โครงการ.....	
องค์ประกอบตามกรอบการติดตามและประเมินโครงการ	
องค์ประกอบหลัก (KRA)	
ความหมาย	
ตัวชี้วัด (KPI)	
ความหมาย	
แหล่งข้อมูล	
ระดับการวัด/เกณฑ์	
0	
1	
2	
3	
วิธีการเก็บข้อมูล	
ช่วงเวลา	
ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล	
อื่นๆ ...	

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรณ อุ่นอบ (2564) จาก ฌรัทร ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 67).

2. การพัฒนาพจนานุกรมตัวชีวิต

การจัดทำพจนานุกรมตัวชีวิตถือเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบการประเมิน เป็นขั้นตอนที่เชื่อมโยงประเด็นปัญหาการประเมินไปสู่ขั้นตอนการดำเนินการประเมิน มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนหลักต่อไปนี 1) กำหนดประเด็นปัญหาของการประเมิน 2) การเลือกใช้ชนิดและตัวแบบในการประเมิน 3) การกำหนดวิธีการประเมิน 4) การกำหนดแหล่งข้อมูลและการเลือกใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และ 5) การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ภายหลังจากการเลือกตัวแบบการประเมินโครงการครั้งนั้นๆ ได้แล้ว เนื่องจากตัวแบบการประเมินจะช่วยกำหนดตัวแปรหรือประเด็นสำคัญในการประเมินได้อย่างชัดเจน นำไปสู่การพัฒนาตัวชีวิตที่สอดคล้องกับตัวแปรหรือประเด็นตามที่ตัวแบบกำหนดไว้ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561, น. 62)

- 1) กำหนดหรือทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เนื้อหาสาระของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และโครงสร้างขององค์กรที่บริหารโครงการ
- 2) กำหนดผลลัพธ์หลักของโครงการ และค่านิยามผลลัพธ์เหล่านั้น
- 3) ระบุตัวชีวิตที่เหมาะสมของแต่ละผลลัพธ์
- 4) กำหนดเกณฑ์ในการวัดผลลัพธ์ อาจเป็นเกณฑ์เชิงปริมาณและหรือเกณฑ์เชิงคุณภาพของตัวชีวิตผลลัพธ์
- 5) กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลงานหลัก กรณีที่เลือกตัวแบบการประเมินที่ระบุองค์ประกอบของเงื่อนไขปัจจัยไว้
- 6) ระบุตัวชีวิตที่เหมาะสมของปัจจัยเงื่อนไขแต่ละตัว
- 7) กำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ เกณฑ์เชิงคุณภาพของตัวชีวิตปัจจัย
- 8) จัดทำ“พจนานุกรม” ตัวชีวิต และสื่อสารพจนานุกรมดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจให้ตรงกัน และ

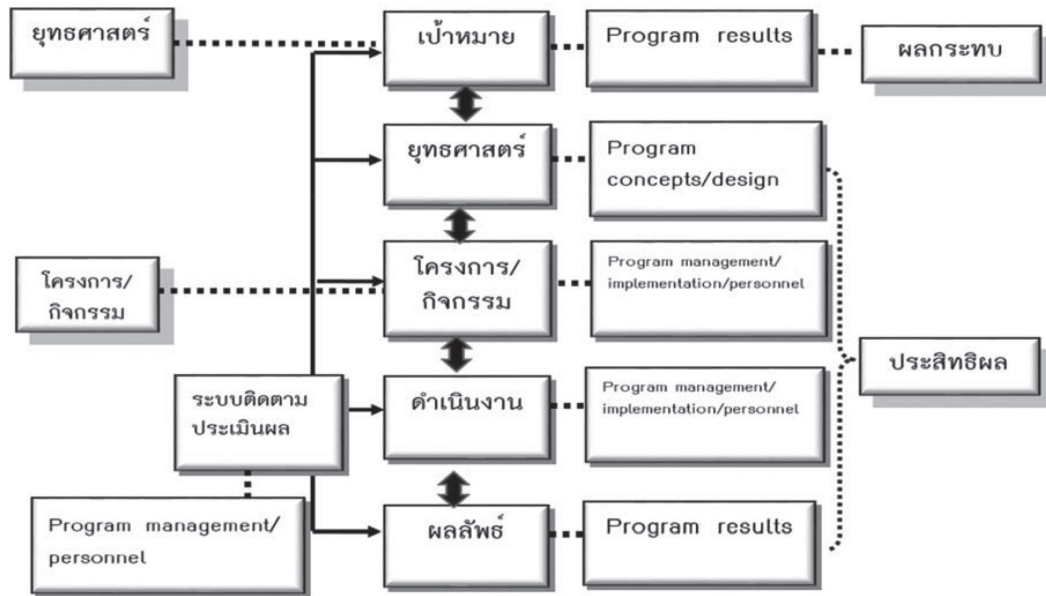
9) นำพจนานุกรมตัวชีวิต ไปพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินต่อไป

อย่างไรก็ดี รายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบการประเมินโครงการ รวมถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวชีวิตนั้น ผู้อ่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในบทที่ 5-8 ของหนังสือเล่มนี้ และเพื่อให้เห็นภาพการจัดทำพจนานุกรมตัวชีวิตชัดเจนและเป็นรูปธรรมขึ้น จะขอยกตัวอย่างพจนานุกรมตัวชีวิตการประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมปีพ.ศ. 2561-2563 ภายใตโครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ข้อหนึ่งคือ เพื่อติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน และประเมินผลผลลัพธ์ รวมทั้งผลกระทบ (ถ้ามี) ของโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม ดังรายละเอียดต่อไปนี (ประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ, 2561, น. 16-17)

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

(ตัวอย่าง) พจนานุกรมตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคี
และกลไกภาคประชาสังคม

กรอบการประเมิน



ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564) จาก ประภาพรรณ อุ่นอบและคณะ (2561, หน้า 16).

(ตัวอย่าง) องค์กรประกอบหลักและตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคี และกลไกภาคประชาสังคม

องค์กรประกอบหลัก (KRA)	ตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ (KPI)
1. แนวคิดของแผนงาน (program concept)	1.1 แนวคิดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความเป็นไปได้จริงที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม
	1.2 แนวคิดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความสอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม
	1.3 การนำแนวคิดมาใช้ดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง
2. การออกแบบแผนงาน (program design)	2.1 ความสอดคล้องเชิงเหตุ-ผลของแต่ละยุทธศาสตร์
	2.2 ความสัมพันธ์ในเชิงเสริมพลังของแต่ละยุทธศาสตร์
	2.3 ความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ของโครงการ
	2.4 ความเข้มข้นและเพียงพอของกิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์
	2.5 การกำหนดกลไกการผลักดันยุทธศาสตร์และโครงการ
3. การนำแผนไปปฏิบัติ (program implementation)	3.1 การสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการที่เหมาะสม
	3.2 ศักยภาพของคณะทำงานยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
	3.3 ศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง (คณะทำงานโครงการในระดับพื้นที่/โครงการย่อย)
4. การบริหารจัดการแผนงาน (program management)	
● ระบบโครงสร้างกลไกและวิธีการบริหารจัดการแผนงาน	4.1 การมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจ
	4.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะทำงานแต่ละระดับ
	4.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ฯ/โครงการของคณะทำงาน

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

องค์ประกอบหลัก (KRA)	ตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ (KPI)
<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินงานตามแผนที่กำหนด 	4.4 การดำเนินงานตามแผนกิจกรรมของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ 4.5 การดำเนินงานตามแผนงบประมาณของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
<ul style="list-style-type: none"> ● ระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน 	4.6 การมีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
5. ผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน (program results)	
พื้นที่นำร่องระดับจังหวัดในการขับเคลื่อนร่วมของแกนนำคนทำงานประชากรกลุ่มเฉพาะที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำของประชากรกลุ่มเฉพาะ และหนุนเสริมการบรรลุเป้าของสสส.อย่างน้อย 5 พื้นที่	5.1 ฐานข้อมูลภาคีเครือข่าย
	5.2 ชุดความรู้/องค์ความรู้เพื่อหนุนเสริมการผลักดันนโยบาย
	5.3 นโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
	5.4 จำนวนแกนนำด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
	5.5 จำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ
	5.6 จำนวนองค์กร เครือข่ายภาคประชาสังคม
	5.7 กลไกเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการ
	5.8 จำนวนองค์กรที่เข้าร่วมเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนประเด็นสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะในระดับพื้นที่

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรธรรม อุ่นอบ (2564) จากประภาพรธรรม อุ่นอบและคณะ (2561ข, หน้า 71-72).

(ตัวอย่าง) พจนานุกรมตัวตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
องค์ประกอบหลัก	1. แนวคิดของแผนงาน (program concept)
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลัง หรือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ดำเนินการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	1.1 แนวคิดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความเป็นไปได้จริง
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการนำเสนอ เป็นชุดความคิดของการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมาย มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี และในทางปฏิบัติที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายคือ แกนนำ/คนทำงานประชากรกลุ่มเฉพาะที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพมีความสามารถในการร่วมขับเคลื่อนงานเพื่อสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำของประชากรกลุ่มเฉพาะในพื้นที่เป้าหมายได้จริง
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการไม่มีความเป็นไปได้ทั้งในเชิงทฤษฎี หรือมีตัวอย่างประสบการณ์ที่ผ่านมาที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย
1	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความเป็นไปได้อย่างน้อยในเชิงวิธีคิดหรือทฤษฎีที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
2	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความเป็นไปได้ทั้งในเชิงวิธีคิดทฤษฎีและมีประสบการณ์หรือบทเรียนกรณีอื่นๆ ที่สนับสนุนให้เป้าหมายได้
3	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความเป็นไปได้ทั้งในเชิงวิธีคิดทฤษฎีและมีประสบการณ์หรือบทเรียนกรณีเนื้องานลักษณะเดียวกันที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
KPI	1.2 แนวคิดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีความสอดคล้องกับงานพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีคุณค่าสำคัญที่สะท้อนตัวตนของความเป็นยุทธศาสตร์ฯ/โครงการซึ่งเชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้กลไกต่างๆ ของโครงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดของโครงการจึงต้องความสอดคล้องกับการทำงานด้านพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมเพื่อขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการไม่สอดคล้องกับงานพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมเพื่อขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
1	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการด้านใดด้านหนึ่งสอดคล้องกับงานพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมฯ
2	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการส่วนใหญ่สอดคล้องกับงานพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม
3	แนวคิดยุทธศาสตร์ฯ/โครงการทั้งหมด สอดคล้องกับงานพัฒนา ศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมฯ
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	1.3 การนำแนวคิดมาใช้ดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีคุณค่าสำคัญที่สะท้อนตัวตนของความเป็นยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ซึ่งเชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้กลไกต่างๆ ของโครงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวจึงต้องปรากฏหรือแสดงออกอยู่ในส่วนต่างๆ ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่มีแนวคิดใดๆ ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
1	มีแนวคิดด้านใดด้านหนึ่ง ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
2	มีแนวคิดส่วนใหญ่ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ แต่ยังขาดความเหมาะสม และ/หรือไม่เพียงพอ
3	มีแนวคิดทั้งหมดปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
องค์ประกอบหลัก	2. การออกแบบแผนงาน (program design)
ความหมาย	โครงการที่ได้รับการออกแบบที่ดีตามหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทั่วไป ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องเชิงเหตุ-ผลของแต่ละยุทธศาสตร์ 2) ความสัมพันธ์ในเชิงเสริมพลังของแต่ละยุทธศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของแผนงาน 4) ความเข้มข้นและเพียงพอของกิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ และ 5) การกำหนดกลไกการผลักดันแผนงาน
KPI	2.1 ความสอดคล้องเชิงเหตุ-ผลของแต่ละยุทธศาสตร์
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ที่ออกแบบไว้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผล (การอธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างไรเป็นลำดับขั้น ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล) ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดผลผลิต (output) ไปจนถึงผลลัพธ์ (outcome) หรือเป้าหมาย (target) ที่คาดหวังภายในเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ได้ออกแบบไว้
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	กระบวนการเปลี่ยนแปลงของทุกยุทธศาสตร์ ขาดความเป็นเหตุเป็นผล
1	กระบวนการเปลี่ยนแปลงของยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่ มีความเป็นเหตุเป็นผล

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
2	กระบวนการเปลี่ยนแปลงของทุกยุทธศาสตร์มีความเป็นเหตุเป็นผลในระดับผลผลิต
3	กระบวนการเปลี่ยนแปลงของทุกยุทธศาสตร์ มีความเป็นเหตุเป็นผล ถึงระดับผลลัพธ์หรือเป้าหมายของแผนงาน
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ, และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	2.2 ความสัมพันธ์ในเชิงเสริมพลังของแต่ละยุทธศาสตร์
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้มีความสัมพันธ์เชิงเสริมพลัง ที่จะหนุนเสริมให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีประสิทธิภาพมากขึ้น
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยุทธศาสตร์ต่างๆของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน และหักล้างพลังกัน
1	ยุทธศาสตร์ต่างๆของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน แต่ไม่หักล้างพลัง
2	ยุทธศาสตร์บางยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความสัมพันธ์เชิงเสริมพลังกัน
3	ทุกยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความสัมพันธ์เชิงเสริมพลังกัน
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	2.3 ความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ของแผนงาน
ความหมาย	การกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผล

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	การกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ไม่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผล
1	การกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผลเพียงบางส่วน
2	การกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผล
3	การกำหนด เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์และผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ทั้งหมดมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุ-ผล
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	2.4 ความเข้มข้นและเพียงพอของกิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์
ความหมาย	กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ออกแบบไว้มีจำนวน/ปริมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ภายในเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์มีจำนวน/ปริมาณที่ไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ภายในเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
1	กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์มีจำนวน/ปริมาณที่เหมาะสม แต่ไม่เพียงพอต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ภายในเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
2	กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์มีจำนวน/ปริมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ แต่ไม่เป็นไปตามเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
3	กิจกรรมในแต่ละยุทธศาสตร์มีจำนวน/ปริมาณที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปสู่ผลลัพธ์ภายในเวลาที่ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้นของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	2.5 การกำหนดกลไกการผลักดันแผนงาน
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ได้ทำการวิเคราะห์และออกแบบกลไกการผลักดันงาน ซึ่งหมายถึง การวางคนที่มีความสามารถ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และงบประมาณที่พอเพียง ไว้ในจุดที่เป็นคานงัดสำคัญ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการที่หวังให้เกิดผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่มีการวิเคราะห์จุดคานงัดสำคัญ เพื่อกำหนดกลไกการผลักดันยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
1	มีการวิเคราะห์จุดคานงัดสำคัญ แต่ขาดการกำหนดกลไกที่เหมาะสม
2	มีการวิเคราะห์จุดคานงัดสำคัญ และมีการกำหนดกลไกการผลักดันงานที่เหมาะสมในบางจุด
3	มีการวิเคราะห์จุดคานงัดสำคัญ มีการกำหนดกลไกการผลักดันงานที่เหมาะสมในทุกจุด
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
องค์ประกอบหลัก	3. การนำแผนไปปฏิบัติ (program implementation)
ความหมาย	กระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ หมายถึงการสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และ 2) ความพร้อมของทรัพยากรด้านต่างๆโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพของคณะทำงานทุกระดับที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผน
KPI	3.1 การสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ที่เหมาะสม

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
ความหมาย	การสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน ก่อนการดำเนินงาน โดยเป็นการสื่อสารแบบสองทางทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่จำเป็นถูกต้องครบถ้วนอย่างทันเวลา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ก่อนการดำเนินงาน
1	มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ก่อนการดำเนินงาน
2	มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน ก่อนการดำเนินงาน โดยเป็นการสื่อสารแบบสองทาง
3	มีการสื่อสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน ก่อนการดำเนินงาน เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ด้วยข้อมูลที่จำเป็น ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	3.2 ศักยภาพของคณะทำงานยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
ความหมาย	คณะทำงานยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ มีความรู้ ความเข้าใจประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาศักยภาพแกนนำ/คนทำงานประชากรกลุ่มเฉพาะเพื่อให้เข้าร่วมขับเคลื่อนงานสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำของประชากรกลุ่มเฉพาะ รวมทั้งมีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	คณะทำงานไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภารกิจของโครงการ

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
1	คณะทำงานไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง แต่มีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจของโครงการ
2	คณะทำงานมีความรู้ และประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง มีจำนวนที่เพียงพอ แต่ยังไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้
3	คณะทำงานมีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง มีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจ รวมทั้งสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	3.3 ศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง (คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อย)
ความหมาย	คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อย มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาศักยภาพแกนนำ/คนทำงานประชากรกลุ่มเฉพาะเพื่อให้เข้าร่วมขับเคลื่อนงานสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำของประชากรกลุ่มเฉพาะ รวมทั้งมีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จนสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้
แหล่งข้อมูล	เอกสารโครงการ คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อยไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีจำนวนไม่เพียงพอต่อภารกิจของโครงการ
1	คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อยไม่มีความรู้ ไม่มีประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง แต่มีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจของโครงการ
2	คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อยมีความรู้ และประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง มีจำนวนที่เพียงพอ แต่ยังไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้
3	คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อยมีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ที่สอดคล้องและเกี่ยวข้อง มีจำนวนที่เพียงพอต่อภารกิจ รวมทั้งสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จได้

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและการสัมภาษณ์คณะทำงานโครงการระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
องค์ประกอบหลัก	4. การบริหารจัดการแผนงาน (program management)
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีโครงสร้างและกลไกในการบริหารจัดการ ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของกลไกการบริหารอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ตลอดจนเปิดโอกาสให้คณะทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นให้กับคณะทำงาน รวมทั้งประสิทธิผลของระบบการติดตามประเมินผล
KPI	4.1 การมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจ
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจอย่างชัดเจน โดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน
1	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการแต่ยังไม่ชัดเจน และยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของโครงการ
2	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับบางยุทธศาสตร์และภารกิจบางส่วนของโครงการ
3	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจทั้งหมดของโครงการ รวมทั้งมีการจัดทำโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
KPI	4.2 การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะทำงานแต่ละระดับ
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจ รวมทั้งมีระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้สามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่มีกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะทำงานแต่ละระดับไว้
1	มีกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานแต่ละระดับไว้คร่าวๆ แต่ยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
2	มีกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการบางส่วน
3	มีกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และภารกิจ รวมทั้งมีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษร
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	4.3 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ฯ/โครงการของคณะทำงาน
ความหมาย	การเปิดโอกาสให้คณะทำงานแต่ละระดับ (ส่วนกลางและระดับพื้นที่) ได้ร่วมทำความเข้าใจ แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วางแผน ร่วมดำเนินงานและมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ คณะทำงานส่วนกลาง คณะทำงานระดับพื้นที่/โครงการย่อย

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	คณะทำงานแต่ละระดับไม่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการ
1	คณะทำงานแต่ละระดับมีโอกาสได้ร่วมทำความเข้าใจ แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหา และประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง
2	คณะทำงานแต่ละระดับมีโอกาสได้ร่วมทำความเข้าใจ แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
3	คณะทำงานแต่ละระดับมีโอกาสได้ร่วมทำความเข้าใจ แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหา ประเด็นที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ วางแผน และดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการและการสัมภาษณ์คณะทำงานทุกระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	4.4 การดำเนินงานตามแผนกิจกรรมของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
ความหมาย	ความสามารถของคณะทำงานแต่ละระดับในการบริหารแผนกิจกรรมให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ทั้งกิจกรรมและช่วงเวลา
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่สามารถบริหารแผนกิจกรรมให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
1	มีการดำเนินงานตามแผนกิจกรรมได้เพียงบางส่วน
2	มีการดำเนินงานตามแผนกิจกรรมได้เป็นส่วนใหญ่แต่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน
3	มีการดำเนินงานตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้ทั้งหมดและสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	4.5 การดำเนินงานตามแผนงบประมาณของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
ความหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนงบประมาณให้เป็นไปตามที่กำหนดและ มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ไม่สามารถบริหารแผนงบประมาณให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้
1	มีการดำเนินการตามแผนงบประมาณได้เพียงบางส่วน
2	มีการดำเนินงานตามแผนงบประมาณได้เป็นส่วนใหญ่ แต่ไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผน
3	มีการดำเนินงานตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งหมดและสอดคล้องกับช่วงเวลาที่กำหนดไว้ใน รวมทั้งสามารถบริหารแผนงบประมาณให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ประหยัด คุ่มค่าสูงสุด
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการและการสัมภาษณ์คณะทำงานระดับพื้นที่/โครงการย่อย
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	4.6 การมีระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
ความหมาย	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีระบบติดตามประเมินผลภายในที่ดี ประกอบด้วย การมีแผนการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน มีตัวชี้วัดความสำเร็จ มีโครงสร้างและกลไกติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา รวมทั้งมีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานติดตามประเมินผลภายใน
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการไม่มีระบบติดตามประเมินผลภายใน
1	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน
2	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ มีแผนการติดตามประเมินผลและระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
3	ยุทธศาสตร์ฯ/โครงการมีการจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ มีแผนการติดตามประเมินผล ระบุผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการดำเนินการติดตามประเมินผลและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะติดตามประเมินผลภายใน
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะกลางของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
องค์ประกอบหลัก	5. ผลสัมฤทธิ์แผนงาน (program results) ผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
KPI	5.1 ฐานข้อมูลภาคีเครือข่าย
ความหมาย	ฐานข้อมูลซึ่งประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็นของภาคีเครือข่ายทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะในระดับบุคคล องค์กร และเครือข่าย (ระดับใดระดับหนึ่ง) อย่างน้อย 1 ระบบที่อยู่ในรูปแบบระบบเอกสารและหรือระบบไฟล์ดิจิทัล
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่มีฐานข้อมูลฯ
1	อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลในระดับใดระดับหนึ่ง
2	มีฐานข้อมูลซึ่งประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็นของภาคีเครือข่ายทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะในระดับใดระดับหนึ่งอย่างน้อย 1 ระบบที่อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือระบบไฟล์
3	มีฐานข้อมูลซึ่งประกอบด้วยข้อมูลรายละเอียดที่จำเป็นของภาคีเครือข่ายทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะในระดับใดระดับหนึ่งอย่างน้อย 1 ระบบที่อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือระบบไฟล์ รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลในงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.2 ชุดความรู้/องค์ความรู้เพื่อหนุนเสริมการผลักดันนโยบาย
ความหมาย	ชุดความรู้หรือองค์ความรู้ที่ผลิตขึ้นก่อน และ/หรือระหว่างดำเนินโครงการเพื่อใช้ในการหนุนเสริมการขับเคลื่อนนโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมอย่างน้อย 5 เรื่อง/ประเด็น
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	อยู่ระหว่างการดำเนินการจัดทำชุดความรู้/องค์ความรู้ฯ
1	มีชุดความรู้หรือองค์ความรู้ที่ผลิตขึ้นฯ แต่ยังไม่ครบ 5 เรื่อง/ประเด็น
2	มีชุดความรู้หรือองค์ความรู้ที่ผลิตขึ้นยังไม่ครบ 5 เรื่อง/ประเด็น และสามารถนำชุดความรู้บางส่วนไปใช้ประโยชน์สนับสนุนและหนุนเสริมการขับเคลื่อนนโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
3	มีชุดความรู้หรือองค์ความรู้ที่ผลิตครบ 5 เรื่อง/ประเด็น และสามารถนำชุดความรู้บางส่วนไปใช้ประโยชน์สนับสนุนและหนุนเสริมการขับเคลื่อนนโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.3 นโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
ความหมาย	กระบวนการพัฒนานโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ประกาศเป็นนโยบายในระดับต่างๆ (ระดับประเทศ และ/หรือระดับจังหวัด/ท้องถิ่น) รวมทั้งการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่มีกระบวนการพัฒนานโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมในระดับใดระดับหนึ่ง
1	ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคมในระดับใดระดับหนึ่ง
2	ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย และถูกประกาศเป็นนโยบายในระดับใดระดับหนึ่ง แต่ยังไม่การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
3	ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย ประกาศเป็นนโยบายในระดับใดระดับหนึ่งรวมทั้งการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาสังคม
วิธีการวัด	วิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.4 จำนวนแกนนำด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
ความหมาย	จำนวนของแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะและคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นตามบริบทของประชากรกลุ่มเฉพาะอย่างน้อย 200 คน (เช่น คณะทำงานระดับพื้นที่ของโครงการ)
แหล่งข้อมูล	ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่มีแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะและคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นฯ
1	อยู่ระหว่างการดำเนินการพัฒนาศักยภาพแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะและคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
2	มีแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะและคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นตามบริบทของประชากรกลุ่มเฉพาะแต่ยังได้จำนวนไม่ครบ 200 คน
3	มีแกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะและคนทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะได้รับการพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นตามบริบทของประชากรกลุ่มเฉพาะอย่างน้อย 200 คน
วิธีการวัด	การการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ
ความหมาย	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ (หมายถึงนักพัฒนาที่มีศักยภาพการทำงานพัฒนาอยู่ก่อนแล้ว) ที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ มีการปรับฐานคิดการทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะของสสส. เช่น เรื่องปัจจัยทางสังคมกำหนดสุขภาพ ความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมทางสุขภาพ อย่างน้อย 100 คน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
แหล่งข้อมูล	ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่มีการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ
1	อยู่ระหว่างการพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ
2	มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ปรับฐานคิดการทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะของสสส. แต่ยังมีจำนวนไม่ถึง 100 คน
3	มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพที่ผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ มีการปรับฐานคิดการทำงานไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะของสสส. จำนวนอย่างน้อย 100 คน
วิธีการวัด	การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.6 จำนวนองค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคม
ความหมาย	องค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคม (ทั้งระดับจังหวัด, ตำบล/พื้นที่) ได้รับการเสริมศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะอย่างน้อย 50 องค์กร/เครือข่าย
แหล่งข้อมูล	ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่มี องค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคมได้รับการเสริมศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
1	อยู่ระหว่างการดำเนินงานเสริมศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะให้กับองค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคม

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
2	เมืองค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคมได้รับการเสริมศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะแต่ยังมีจำนวนไม่ถึง 50 องค์กร/เครือข่าย
3	เมืองค์กร/เครือข่ายภาคประชาสังคมได้รับการเสริมศักยภาพด้านการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะจำนวนอย่างน้อย 50 องค์กร/เครือข่าย
วิธีการวัด	การสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ
KPI	5.7 กลไกเชื่อมร้อยเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนงานเชิงบูรณาการ
ความหมาย	กลไกที่อาจจะประกอบด้วย คณะทำงาน ประเด็นฯ แผนงาน/โครงการ เชื่อมร้อยเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ แกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะ และองค์กรภาคประชาสังคมทั้งระดับพื้นที่และระดับประเด็นเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะเชิงบูรณาการ อย่างน้อย 2 กลไก
แหล่งข้อมูล	ผู้บริหารโครงการ คณะทำงานแต่ละระดับ
ระดับการวัด	เกณฑ์
0	ยังไม่เกิดกลไกเชื่อมร้อยเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะเชิงบูรณาการ
1	อยู่ระหว่างการพัฒนากลไกเชื่อมร้อยเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะเชิงบูรณาการ
2	มีกลไกประกอบด้วย คณะทำงาน ประเด็นฯ แผนงาน/โครงการ ที่เชื่อมร้อยเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ แกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะ และองค์กรภาคประชาสังคมทั้งระดับพื้นที่และระดับประเด็น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะเชิงบูรณาการ แต่จำนวนยังไม่ครบ 2 กลไก

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ฯ	
3	มีกลไกประกอบด้วย คณะทำงาน ประเด็นฯ แผนงาน/โครงการ ที่เชื่อมโยงหรือเครือข่ายผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสุขภาพ แกนนำประชากรกลุ่มเฉพาะ และองค์กรภาคประชาสังคมทั้งระดับพื้นที่และระดับประเด็นเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะเชิงบูรณาการ จำนวนอย่างน้อย 2 กลไก
วิธีการวัด	การการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ และการสัมภาษณ์คณะทำงานแต่ละระดับ
ช่วงเวลา	ระยะเริ่มต้น ระยะสิ้นสุดของยุทธศาสตร์ฯ/โครงการ(รับผิดชอบโดย นธส., สกค, สสป.)

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564) จากประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ (2561, หน้า 73-74).

3. การนำพจนานุกรมตัวชี้วัดไปใช้ติดตามและประเมินโครงการ

ภายหลังจากได้เล่มพจนานุกรมตัวชี้วัดตั้งตัวอย่างข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำรายละเอียดต่างๆ ในพจนานุกรมไปสร้างเป็นเครื่องมือประเมินสำหรับการดำเนินการติดตามและประเมินโครงการต่อไป สำหรับการสร้างเครื่องมือในการประเมินนั้น มีวิธีดั้งเดิมในการสร้างเครื่องมือในการประเมินจะพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด ว่าจะต้องใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือเชิงปริมาณ หรือทั้งสองอย่าง และเป็นข้อมูลอะไรแล้วจึงสร้างเครื่องมือวัดตามตัวชี้วัดนั้นๆ ไปเก็บข้อมูลกับแหล่งข้อมูลโดยตรง ในทางปฏิบัติหากแหล่งข้อมูลหนึ่งต้องเก็บหลายตัวชี้วัดก็พยายามใช้เครื่องมือเดียวกัน แล้วนำเครื่องมือทั้งหมดมาจัดไว้ในชุดเดียว ซึ่งแนวทางนี้ต้องการความเชี่ยวชาญของนักประเมินอย่างมาก นักประเมินต้องมีความรู้ ทักษะด้านการวิจัย อีกทั้งมีแนวโน้มว่าต้องสร้างเครื่องมือหลายชุด จึงอาจเหมาะกับการประเมินภายนอก (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561, น. 66)

สำหรับเครื่องมือสำหรับการประเมินภายใน มีแนวทางการสร้างเครื่องมือหลักและเครื่องมือเสริม ดังนี้

1) เครื่องมือหลัก เช่น แบบประเมินตามตัวชี้วัดที่สร้างตามพจนานุกรมตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ เพื่อใช้สำหรับการสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่ม ระดมสมอง เป็นต้น โดยนำคำนิยามของตัวชี้วัดแต่ละตัวจากพจนานุกรมที่กำหนดขึ้นมาสร้างเป็นแนวคำถามได้

ตัวอย่างเช่น หากพิจารณาพจนานุกรมตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมที่ได้นำเสนอมาข้างต้น จะพบว่ามียรายละเอียดมากเพียงพอต่อการนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือการติดตามและประเมินผลโครงการ ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

(ตัวอย่าง) เครื่องมือการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและ
กลไกภาคประชาสังคม

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์		นธส.	สคค.	สปป.	HuSc
องค์ประกอบ	1.แนวคิดของแผนงาน (program concepts)				
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลัง หรือ วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่นำใช้ดำเนินการเพื่อให้งานประสบความสำเร็จในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์/โครงการ				
KPI	1.1 แนวคิดของยุทธศาสตร์/โครงการ มีความเป็นไปได้จริง				
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังที่ยุทธศาสตร์/โครงการนำเสนอ เป็นชุดความคิดของการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมาย มีความเป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี และในทางปฏิบัติที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายคือ แกนนำ/คนทำงานประชากรกลุ่มเฉพาะที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพมีความสามารถในการร่วมขับเคลื่อนงานเพื่อสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำของประชากรกลุ่มเฉพาะในพื้นที่เป้าหมายได้จริง				
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์/โครงการ, ผู้บริหารโครงการ				
ระดับการวัด	เกณฑ์				
0	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการไม่มีความเป็นไปได้ ทั้งในเชิงทฤษฎี หรือมีตัวอย่างประสบการณ์ที่ผ่านมาที่ทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย				
1	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการมีความเป็นไปได้เล็กน้อยในเชิงวิสัยทัศน์หรือทฤษฎี ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย				
2	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการมีความเป็นไปได้ทั้งในเชิงวิสัยทัศน์หรือทฤษฎีและมีประสบการณ์หรือบทเรียนกรณีอื่นๆที่สนับสนุนให้เป้าหมายได้	✓	✓	✓	✓
3	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการมีความเป็นไปได้ทั้งในเชิงวิสัยทัศน์หรือทฤษฎีและมีประสบการณ์หรือบทเรียนกรณีอื่นๆที่สนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายได้				

กรอบการติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์		นธส.	สคค.	สปป.	HuSc
KPI	1.2 แนวคิดของยุทธศาสตร์/โครงการมีความสอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม				
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังของยุทธศาสตร์/โครงการมีคุณค่าสำคัญที่สะท้อนตัวตนของความเป็นยุทธศาสตร์/โครงการซึ่งเชื่อว่าจะมีส่วนช่วยเหลือกลุ่มต่างๆ ของโครงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดของโครงการจึงต้องสอดคล้องกับการทำงานด้านพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมเพื่อขับเคลื่อนการสร้างความเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ				
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์/โครงการ, ผู้บริหารโครงการ				
ระดับการวัด	เกณฑ์				
0	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการไม่สอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมเพื่อขับเคลื่อนการสร้างความเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ				
1	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการด้านใดด้านหนึ่งสอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมฯ				
2	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการสอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมฯ			✓	✓
3	แนวคิดยุทธศาสตร์/โครงการทั้งหมด สอดคล้องกับงานพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคมฯ	✓	✓		
KPI	1.3 การนำแนวคิดมาใช้นำดำเนินการอย่างเหมาะสมและเพียงพอ				
ความหมาย	แนวคิดเบื้องหลังของยุทธศาสตร์/โครงการ มีคุณค่าสำคัญที่สะท้อนตัวตนของความเป็นยุทธศาสตร์/โครงการ ซึ่งเชื่อว่าจะมีส่วนช่วยเหลือกลุ่มต่างๆ ของโครงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวจึงต้องปรากฏหรือแสดงออกอยู่ในส่วนต่างๆ ของยุทธศาสตร์/โครงการ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ				
แหล่งข้อมูล	เอกสารยุทธศาสตร์/โครงการ, ผู้บริหารโครงการ				
ระดับการวัด	เกณฑ์				
0	ไม่มีแนวคิดใดๆปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์/โครงการ				
1	มีแนวคิดด้านใดด้านหนึ่ง ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์/โครงการ				
2	มีแนวคิดส่วนใหญ่ปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์/โครงการ แต่ยังคงขาดความเหมาะสมและหรือไม่เพียงพอ		✓	✓	✓
3	มีแนวคิดทั้งหมดปรากฏอยู่ในเนื้อหาของยุทธศาสตร์/โครงการ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ	✓			

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ (2564) จาก ประภาพรพรณ อุ่นอบและคณะ (2562ข).

2) เครื่องมือเสริม (บางชนิดจำเป็น) ได้แก่ แบบบันทึกการเข้าร่วมกิจกรรม แบบบันทึก/ วิเคราะห์ ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน แบบประเมินการจัดเวที/ การประชุมเชิงปฏิบัติการและแบบสอบถาม เป็นต้น

**แบบบันทึกกิจกรรมการติดตาม
โครงการแผนงานเสริมสร้างศักยภาพผู้นำและกลไกเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนปฏิบัติการ
สร้างความเป็นธรรมทางสุขภาพ (นธส.) ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2562-2564)**

วันที่ 21-23 กันยายน 2562

กิจกรรม สรุบทบทเรียนเพื่อขับเคลื่อนโครงการปฏิบัติการร่วมนักยุทธศาสตร์ “โครงการขับเคลื่อนนโยบายสวัสดิการสังคมและสุขภาพประชาชนกลุ่มเฉพาะ (โครงการ คคสส.) ได้สรุบทบทเรียนและจัดการความรู้ร่วมกันเมื่อสิ้นสุดโครงการ

สถานที่ ณ โรงแรมบัดดี้โฮเทลริเวอร์ไซด์ อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

1. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง ในโครงการเสริมศักยภาพเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายสวัสดิการสังคมและสุขภาพประชาชนกลุ่มเฉพาะ (โครงการ คคสส.) ได้สรุบทบทเรียนและจัดการความรู้ร่วมกันเมื่อสิ้นสุดโครงการ

2. เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้เกี่ยวข้องได้ร่วมกันกำหนดทิศทาง และแผนการดำเนินงานโครงการในระยะต่อไป โครงการขับเคลื่อนนโยบายสวัสดิการสังคมและสุขภาพ การดำเนินการ

วันที่ 21 ก.ย. 62

- หัวหน้าโครงการ นำเสนอผลการดำเนินงานของโครงการ คคสส.
- ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับเป้าหมายและตัวชี้วัด
- วิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขของแต่ละผลลัพธ์
- สรุบทบทเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อเป็นความรู้ในการทำงานในระยะที่ 2

วันที่ 22 ก.ย. 62

- วิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเงื่อนไขเพื่อกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานในระยะที่ 2
- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในแต่ละผลลัพธ์
- ออกแบบกลยุทธ์ในการทำงาน
- ตรวจสอบร่างข้อเสนอโครงการร่วมกัน

ข้อสังเกต

▪ เป้าหมายและกิจกรรมที่ทำในระยะที่ 2 ดูเหมือนจะไม่ค่อยแตกต่างจากระยะที่ 1 มากนัก ดังนั้น จึงตั้งคำถามให้กลุ่มช่วยกันวิเคราะห์ทุนเดิมและช่องว่างที่ยังมีอยู่ เพื่อให้เห็นว่าจำเป็นต้องทำเพิ่มในเชิงปริมาณในประเด็นใด และต่อยอดในประเด็นใด เพราะอะไร ให้ชัดเจน โดยนำบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานในระยะที่ 1 มาใช้ประกอบการวิเคราะห์

▪ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในร่างข้อเสนอโครงการระยะที่ 2 ยังมีความคลุมเครือและซ้ำซ้อนในบางหลายประเด็น ดังนั้น จึงให้กลุ่มช่วยกันกำหนดนิยามและออกแบบตัวชี้วัดในแต่ละผลลัพธ์ให้ชัดเจนมากขึ้น รวมทั้ง ให้ความสำคัญสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ภายใต้ระยะเวลา ทรัพยากร และเงื่อนไขที่มี

เอกสารแนบ

1) กำหนดการจัดกิจกรรมตอบบทเรียนของ นธส. 2) ภาพบรรยากาศการตอบบทเรียนและพัฒนาข้อเสนอโครงการ 3) บทเรียนจากการดำเนินงานโครงการ คคสส. ระยะที่ 1 และ 4) ผลลัพธ์และตัวชี้วัด ของโครงการ คคสส. ระยะที่ 2

ชื่อ.....

ผู้บันทึก

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564) จาก ประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ (2562ข).

พจนานุกรมตัวชี้วัด : แนวคิด การพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายใน

3) แบบบันทึกการลงพื้นที่ เป็นเครื่องมือเสริมอีกประเภทหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินได้ ข้อดีของแบบบันทึกการลงพื้นที่คือ ช่วยทำให้นักประเมินทราบสถานการณ์ของโครงการได้ทันเวลา และช่วยให้เกิดการนำเสนอหรือให้ข้อเสนอแนะที่ทันต่อการใช้ประโยชน์

แบบบันทึกการลงพื้นที่	
ผู้บันทึก	
พื้นที่/ กิจกรรมที่ลงพื้นที่	
วัตถุประสงค์ของการลงพื้นที่	
สรุปสิ่งที่เกิดขึ้น สิ่งที่ได้เห็นจากการลงพื้นที่	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
ข้อสังเกต (สิ่งที่เห็นเมื่อเทียบกับแนวคิดและผลลัพธ์ของชุดโครงการ)	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
ข้อเสนอแนะ	
เร่งด่วน	
.....	
ระยะต่อไป	
.....	
.....	
วัน เดือน ปี ที่บันทึก	

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564) จาก ผนัทร ประกาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 67).

โดยละเอียดเกี่ยวกับแนวทางและขั้นตอนการสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้อ่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมในหนังสือระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ทั่วไป

บทสรุป

สำหรับนักประเมินโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักประเมินภายในนั้นมีหน้าที่หลักหนึ่งคือ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการเป็นระยะๆ เพื่อให้ข้อเสนอต่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารโครงการตามสถานการณ์ ด้วยเครื่องมือการประเมินมีหลากหลายประเภท นักประเมินต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกันลักษณะของข้อมูลรวมถึงกลุ่มเป้าหมายหรือแหล่งข้อมูลด้วย ที่สำคัญคือเมื่อเลือกใช้เครื่องมือใดในการประเมิน ก็ต้องพัฒนาหรือสร้างเครื่องมือดังกล่าวให้มีคุณภาพมีความถูกต้อง เป็นไปตามหลักการเชิงทฤษฎีของเครื่องมือต่างๆ ซึ่งส่วนหนึ่งก็เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและรับประกันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้มา

พจนานุกรมตัวชี้วัดเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือการประเมินที่ถูกนำไปใช้สำหรับการติดตามประเมินผลโครงการภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) จำนวนหนึ่งในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ค่อนข้างมีความสมบูรณ์ในตัวเอง คือ มีการระบุถึงตัวชี้วัด ขอบเขต ความหมายของตัวชี้วัด เกณฑ์และความหมายของเกณฑ์ แหล่งข้อมูลและช่วงเวลาการเก็บข้อมูล รวมทั้งนักประเมินสามารถเพิ่มเติมประเด็นอื่นๆ ลงไปในพจนานุกรมได้อีกเพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับการเก็บข้อมูลตามประเด็นต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน พจนานุกรมตัวชี้วัดจึงมีลักษณะใกล้เคียงกับคู่มือการเก็บข้อมูลภาคสนาม นอกนั้นแล้วนักประเมินยังสามารถปรับประยุกต์ตัวพจนานุกรมให้เป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูลได้โดยอยู่ในแบบเดียวกันดังตัวอย่างที่นำเสนอมาข้างต้น

แต่นักประเมินก็ควรพึงตระหนักไว้ว่า การจะมีพจนานุกรมตัวชี้วัดที่ดีได้นั้นต้องมาจากการประเมินที่ตอบคำถามการประเมินได้จริง รวมทั้งมีขั้นตอนการพัฒนาตัวชี้วัดที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักการเชิงทฤษฎีเช่นกัน ผู้อ่านที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้ในบทที่ 8 ตัวชี้วัด : แนวคิดการพัฒนาและการนำไปใช้ในระบบติดตามและประเมินผลภายในของหนังสือเล่มนี้



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“คุณภาพของเครื่องมือการติดตามประเมินผล
คือ เงื่อนไขหนึ่งให้ได้มาซึ่งผลการประเมิน
ที่มีคุณภาพ”

เอกสารอ้างอิง

- ฉันทพร ประภาสุชาติ และคณะ. (2561). *ชุดเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองและประชากรข้ามชาติ.
- ประภาพรพรณ อุ่่นอบและคณะ. (2558). *ข้อเสนอโครงการติดตามประเมินผลแผนงานเสริมสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางสังคมและสุขภาพ (นธส.)*. สำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ประภาพรพรณ อุ่่นอบและคณะ. (2561). *ข้อเสนอโครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม*. สำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ประภาพรพรณ อุ่่นอบและคณะ. (2562ก). *รายงานการติดตามความก้าวหน้า (งวดที่ 1) โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม*. สำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- ประภาพรพรณ อุ่่นอบและคณะ. (2562ข). *รายงานการติดตามความก้าวหน้า (งวดที่ 2) โครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม*. สำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner - researchers*. (2nd edition). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

10

กระบวนการจัดทำข้อมูลฐาน

อุทัยทิพย์ เจียรวิวรรธน์กุล

บทนำ

การประเมินต้องมีการวัดและการเปรียบเทียบ ซึ่งการเปรียบเทียบมีได้หลายลักษณะ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนที่ได้รับและไม่ได้รับผลจากการดำเนินโครงการนั้น หรือการเปรียบเทียบผลก่อนดำเนินโครงการกับเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งเป็นวิธีการที่มีความสำคัญของการประเมินภายใน เพราะจะทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโครงการที่ชัดเจน ซึ่งในกรณีนี้จำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินโครงการ รวมถึงการเก็บข้อมูลเป็นระยะในระหว่างดำเนินโครงการด้วย เพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับระหว่างช่วงเวลา อันจะทำให้ได้ข้อมูลไปปรับปรุงการดำเนินการของโครงการได้ก่อนที่โครงการจะสิ้นสุดลง ข้อมูลที่เก็บเมื่อก่อนที่จะดำเนินโครงการนี้เรียกว่าข้อมูลฐาน (baseline data) ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ของผลการประเมิน ในบทนี้ผู้เขียนจึงได้นำเสนอถึงกระบวนการจัดทำข้อมูลฐาน ตั้งแต่ความหมาย ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำข้อมูลฐานตลอดจนปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้อ่านได้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถที่จะนำไปใช้ในการจัดทำข้อมูลฐานในโครงการประเมินภายในได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของข้อมูลฐาน

ข้อมูลฐาน หมายถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเมื่อเริ่มต้นดำเนินงานโครงการ หรือก่อนที่จะดำเนินงานโครงการตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลอะไรบ้าง ก็ขึ้นอยู่กับการจัดทำตัวชี้วัดของโครงการ นั้นว่ามีตัวชี้วัดอะไรบ้าง โดยในการประเมินผลภายในจะมีทั้งตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ และตัวชี้วัดที่เป็นสาเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไข

การเก็บข้อมูลฐานในการประเมินเป็นการเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดของการประเมิน ณ จุดเริ่มต้นของการดำเนินโครงการ (ต้นน้ำ) และนำมาใช้ในการติดตามเปรียบเทียบข้อมูลตามตัวชี้วัดนั้นๆ ในช่วงเวลาต่อไปเป็นระยะๆ ในระหว่างการดำเนินโครงการ (กลางน้ำ) เช่น อาจเป็นทุก 6 เดือน ผลที่ได้จะทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลง

ของทั้งผลและปัจจัยเงื่อนไข และสามารถที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป และใช้ในการเปรียบเทียบกับข้อมูลตามตัวชี้วัดอื่นๆ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการ (ปลายน้ำ) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

ความสำคัญของข้อมูลฐาน

ข้อมูลฐานมีความสำคัญทั้งในการประเมินผลและยังมีประโยชน์ในการจัดทำโครงการสร้างเสริมสุขภาพหรือโครงการพัฒนาทางสังคมในช่วงต้นน้ำด้วย ดังต่อไปนี้ (Morra-Imas & Rist, 2009)

1) ข้อมูลฐานช่วยในการในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเมื่อเริ่มต้นดำเนินโครงการ หากมีการสำรวจข้อมูลฐานจะทำให้ทราบว่าควรจะกำหนดเป้าหมายไว้อย่างไร ที่ระดับใด เพราะหากเรายังไม่รู้ว่าปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด การกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมก็จะทำได้ยาก

2) ข้อมูลฐานช่วยในการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่เป้าหมาย เพื่อจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการ เร่งรัดการดำเนินการในกลุ่มเป้าหมายสำคัญๆ ได้อย่างเหมาะสม

3) ข้อมูลฐานช่วยในการติดตามประเมินผลโครงการ ดูการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลฐานตามตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับข้อมูลจากตัวชี้วัดในระยะต่างๆ ของโครงการในสองแบบคือ

3.1) ติดตามประเมินความก้าวหน้าระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อพัฒนาปรับปรุงโครงการ โดยดูการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลฐานกับข้อมูลระหว่างการดำเนินโครงการ

3.2) ประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จหลังการดำเนินโครงการ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ โดยดูการเปลี่ยนแปลงข้อมูลฐานกับข้อมูลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

นอกจากนี้ ยังอาจนำข้อมูลฐานมาใช้ในการวิเคราะห์และสื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างการรับรู้ความตระหนัก และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการสร้างเสริมสุขภาพ โครงการพัฒนาทางสังคมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมได้ด้วย

กระบวนการจัดทำข้อมูลฐาน

กระบวนการจัดทำข้อมูลฐานประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2011; Hobson, Mayne & Hamilton, 2013; Morra-Imas & Rist, 2009)

1) กำหนดข้อมูลฐานที่ต้องการ ตามตัวชี้วัดของการประเมิน ทั้งตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน และตัวชี้วัดเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไข

2) กำหนดแหล่งข้อมูล ซึ่งอาจจะมีแตกต่างกันในแต่ละตัวชี้วัด รวมถึงการเลือกตัวอย่างจากแหล่งข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามหลักของการสุ่มตัวอย่าง

3) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ให้เหมาะสมกับแหล่งข้อมูล และลักษณะของตัวชี้วัด

4) สร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

5) วางแผนและดำเนินการเก็บข้อมูล

6) ตรวจสอบคุณภาพข้อมูล ทั้งในกระบวนการเก็บข้อมูล และเมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ในบางกรณีอาจต้องใช้วิธีตรวจสอบสามเส้า(triangulation) จากแหล่งข้อมูลที่ต่างกัน หรือวิธีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน

7) การวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามลักษณะของข้อมูล

8) การจัดเก็บข้อมูลฐานอย่างเป็นระบบ เพื่อการนำมาใช้ในระยะต่อไป ในกรณีโครงการใหญ่ๆ อาจมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดทำข้อมูลฐานเพื่อสะดวกต่อการจัดเก็บและการนำไปใช้

ทั้งนี้ ในการเก็บข้อมูลฐานของการประเมิน ควรคำนึงถึงประเด็นจริยธรรม ในการเคารพความเป็นส่วนตัว การรักษาความลับของข้อมูลด้วย โดยเฉพาะในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมายโครงการ

กรอบเวลาในเก็บข้อมูลฐาน

ในการเก็บข้อมูลฐานต้องคำนึงถึงกรอบเวลาในการเก็บข้อมูลฐาน ซึ่งมีสองลักษณะ คือ

1) การเก็บข้อมูลฐานก่อนดำเนินโครงการ เป็นวิธีการโดยปกติ คือดำเนินการจัดเก็บข้อมูลฐานไว้ ณ เวลาที่เริ่มต้นดำเนินโครงการ ซึ่งจะมีประโยชน์หลายประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว การวางแผนการเก็บข้อมูลฐานไว้ให้พร้อมตั้งแต่เริ่มต้นการประเมินจึงมีความสำคัญ

2) การเก็บข้อมูลย้อนหลัง ในกรณีเมื่อเริ่มต้นโครงการไปแล้วและไม่ได้มีการเก็บหรือบันทึกเกี่ยวกับข้อมูลนั้นไว้ตั้งแต่แรก จึงจำเป็นต้องเก็บข้อมูลย้อนหลังไปโดยกำหนดเวลาที่เริ่มต้นโครงการเป็นจุดอ้างอิง

การเก็บข้อมูลฐานย้อนหลังนี้ จะมีข้อพึงพิจารณาหลายประการเพื่อให้ได้ความแม่นยำจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กรอบเวลา (time frame) ของข้อมูลที่ใช้เป็นจุดอ้างอิงต้องมีความชัดเจน มิฉะนั้นจะเกิดความสับสนกับผู้ให้ข้อมูลได้ นอกจากนี้การเก็บข้อมูลย้อนหลังอาจมีปัญหาในเรื่องของความทรงจำ (recall bias) ของผู้ให้ข้อมูลจึงอาจใช้การเล่าโดยอ้างอิงกับเหตุการณ์ที่สำคัญๆ เพื่อช่วยกระตุ้นความทรงจำ การเก็บข้อมูลย้อนหลังที่สอบถามจากบุคคลจึงไม่เหมาะสมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นตัวเลข นอกจากนี้ยังต้องระวังเรื่องของการจงใจให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องจากจุดมุ่งหมายแฝงบางประการที่เกิดขึ้นในกรณีที่มีเรื่องของการเมืองของการประเมินเข้ามาเกี่ยวข้อง

แหล่งข้อมูลสำหรับการจัดทำข้อมูลฐาน

การเก็บข้อมูลฐานสามารถได้มาจากทั้งแหล่งข้อมูลเอกสาร และได้มาจากแหล่งข้อมูลบุคคล และข้อมูลฐานสามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ (Morra-Imas & Rist, 2009; Singh, Chandurkar & Dutt, 2017)

แหล่งข้อมูลเอกสาร เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ซึ่งจะได้จากโครงการ หน่วยงานองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการที่มีการดำเนินการจัดเก็บไว้อยู่แล้ว แหล่งข้อมูลนี้อาจมีหลายลักษณะ ซึ่งที่ใช้นั้นมากในการประเมินภายใน ได้แก่

- 1) บันทึกกิจกรรมการดำเนินงานของโครงการ เช่น รายงานสรุปกิจกรรม บันทึกการลงพื้นที่
- 2) รายงานการประชุม เช่น รายงานการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการ หรือรายงานการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการที่จัดขึ้นเป็นครั้งคราว
- 3) ข้อมูลสถิติ หรือผลของการดำเนินงานอื่น ๆ ในพื้นที่ ในกรณีมีข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดของโครงการ

ซึ่งการเก็บข้อมูลฐาน ควรศึกษาถึงนิยามการให้ความหมาย กระบวนการได้มาของข้อมูลเอกสารนั้น และข้อจำกัดของข้อมูลเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องในการนำมาใช้ และต้องมีการตรวจสอบคุณภาพความสมบูรณ์ และเมื่อมีการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคคลควรมีการสอบถาม ตรวจสอบความถูกต้องตรงกันจากแหล่งข้อมูลบุคคลที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม (Newcomer, Hatry & Wholey, 2015)

แหล่งข้อมูลจากบุคคล เป็นข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) จากบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้รู้จริง ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการจริง ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดของข้อมูลฐานที่ต้องการ มีแหล่งข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องโดยตำแหน่งที่ไม่รู้ข้อมูลเพียงพอ กระบวนการเก็บข้อมูลจึงต้องมีการวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการให้ชัดเจนก่อนดำเนินการเก็บข้อมูล

โดยทั่วไปแล้วในการประเมินจะใช้ข้อมูลจากทั้งสองแหล่งควบคู่กันไป โดยการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ มีข้อดีในแง่ของการประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินการแต่ก็มีข้อจำกัดที่ข้อมูลที่ได้อาจจะไม่ตรงตามที่นักประเมินต้องการทั้งหมดหรือขาดความสมบูรณ์ ความถูกต้อง ในขณะที่แหล่งข้อมูลปฐมภูมิมีข้อดีที่สามารถออกแบบการเก็บข้อมูลให้ตรงตามความต้องการ สามารถควบคุมคุณภาพในขณะที่ดำเนินการเก็บข้อมูลได้ แต่ก็จะมีต้นทุนทรัพยากร ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการดำเนินการเพิ่มขึ้น

วิธีการเก็บข้อมูลฐาน

วิธีการเก็บข้อมูลฐานจะขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลที่ต้องการและแหล่งข้อมูล การเก็บข้อมูลฐานสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

- 1) การตรวจสอบ วิเคราะห์และบันทึกเอกสาร สำหรับแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร
- 2) การจัดเวทีประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม สนทนากลุ่ม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยกันออกความเห็น ให้ข้อมูลตามตัวชี้วัดของโครงการ เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลภายใน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการที่ตรงกัน และทำให้เกิดการยอมรับผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการ
- 3) การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม ในบางกรณีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถมาประชุมร่วมกัน เพื่อให้ข้อมูลได้จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์แทน ซึ่งอาจเป็นการสัมภาษณ์โดยตรง สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ หรือทางระบบออนไลน์ หรือในบางตัวชี้วัดที่มีการสร้างเครื่องมือโดยเฉพาะ ที่ต้องไปเก็บข้อมูลด้วย

แบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ทั้งการเก็บแบบสอบถามโดยตรง การส่งทางไปรษณีย์หรือการตอบแบบสอบถามผ่านทางระบบออนไลน์

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลฐาน

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลฐาน ขึ้นอยู่กับเนื้อหาข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และวิธีการเก็บข้อมูล ซึ่งสามารถจัดทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

1) แบบบันทึกและวิเคราะห์เอกสาร ในกรณีที่ใช้ข้อมูลจากเอกสาร อาจมีการทำแบบบันทึกเพื่อตรวจสอบ บันทึก และวิเคราะห์เอกสาร ตามเนื้อหารายการต่างๆ ของข้อมูลที่ต้องการ

2) แบบประเมินตามตัวชี้วัดโครงการ หากมีตัวชี้วัดโครงการที่จัดทำไว้ชัดเจน มีการทำพจนานุกรมตัวชี้วัดไว้แล้วก็สามารถที่จะปรับแบบฟอร์มให้เป็นแบบประเมินที่สามารถจัดเก็บข้อมูลฐาน รวมถึงข้อมูลในระยะต่อไปเพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลฐานได้เลย

3) แบบสอบถาม แบบทดสอบ ในบางกรณีตัวชี้วัดที่ต้องการอาจมีลักษณะจำเพาะที่ต้องสร้างเครื่องมือโดยเฉพาะเพื่อให้ตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด เช่น การประเมินความรู้ ทศนคติ พฤติกรรม หรือความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ก็อาจจำเป็นต้องมีการทำแบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบประเมินพฤติกรรม แบบประเมินความพึงพอใจ เพื่อวัดตัวชี้วัดนั้นๆ ขึ้นมาโดยเฉพาะ

4) แบบสัมภาษณ์ สร้างมาเพื่อจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะเหมือนแบบสอบถามแต่ใช้ในกรณีที่เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ในกรณีของการสัมภาษณ์เชิงลึกอาจทำเป็นแนวคำถามแบบกว้างไว้ก่อนเพื่อค้นหาคำตอบตามความหมายของผู้ให้ข้อมูล และในกระบวนการเก็บข้อมูลสามารถถามเพิ่มเพื่อค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นสืบเนื่องได้

5) แบบสังเกต แบบสำรวจ ในบางกรณีอาจจำเป็นต้องมีการสังเกต การสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลฐานตามตัวชี้วัดนั้นๆ เช่น ในเรื่องของสภาพแวดล้อม จึงอาจมีการสร้างแบบสังเกตหรือแบบสำรวจโดยเฉพาะเพื่อใช้ประกอบการสังเกตและจดบันทึก

การจัดทำเครื่องมือในการประเมิน จะช่วยให้การนำตัวชี้วัดไปเก็บข้อมูลมีความชัดเจน เป็นระบบเหมาะสมกับลักษณะข้อมูล ช่วยให้ข้อมูลตรงตามที่ตรงการ ทั้งนี้ในบางกรณีก็อาจต้องใช้เครื่องมือหลายอย่างร่วมกัน โดยเฉพาะถ้าต้องเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล เช่น ผู้บริหารโครงการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน อาสาสมัคร ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย หรือจากเอกสาร (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559)

การวิเคราะห์ข้อมูลฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลฐาน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวชี้วัดเดียวกันนี้ ในระยะเวลาต่อมาของการดำเนินโครงการหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน จะทำในลักษณะเดียวกัน โดยในเบื้องต้นจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพ ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล และทำการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูล โดยแบ่งออกได้เป็นสองลักษณะดังนี้ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559)

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะเป็นการวิเคราะห์การให้คะแนนของตัวชี้วัดตามเกณฑ์ อาจมีการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผล ความหมายของค่าที่คำนวณได้

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะต้องทำการวิเคราะห์ตีความข้อมูลตามหลักของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีหลายวิธีเช่น การพรรณนา ให้รายละเอียด การพิจารณาหาแนวคิด แบบแผน แนวโน้มหรือความสัมพันธ์จากข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

ในกรณีที่มีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจะต้องนำผลการวิเคราะห์ทั้งสองประเภทมาตีความ สรุปผลร่วมกัน

ทั้งนี้ การเก็บข้อมูลในการประเมิน นักประเมินจะต้องเข้าใจชัดเจนในแนวคิด หลักการ เทคนิควิธี และคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ คำถาม กรอบทฤษฎีของการประเมิน และในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน โดยเป็นการทำงานร่วมกันกับมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Mertens & Wilson, 2019)

ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการจัดทำข้อมูลฐาน

การจัดทำข้อมูลฐานมีปัจจัยเงื่อนไขหลายประการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำข้อมูลฐานสำเร็จและได้มาซึ่งข้อมูลฐานที่มีคุณภาพ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) มีการวางแผนโครงการประเมินผลภายในที่ดี มีการจัดทำตัวชี้วัดและวางแผนการเก็บข้อมูลฐานไว้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

2) การมีแหล่งข้อมูลที่ดี ทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ

3) ใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับแหล่งข้อมูล

4) เครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความเที่ยง ความตรง ง่ายต่อการนำไปใช้

5) มีการสื่อสาร ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเก็บข้อมูล ทั้งฝ่ายนักประเมิน ผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล และฝ่ายผู้ให้ข้อมูล ผู้ประสานงานในการให้ข้อมูล ให้มีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน

6) มีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

7) การวิเคราะห์ตีความข้อมูลฐานตามหลักการอย่างเป็นระบบ

8) ความยากง่ายในการเข้าถึงข้อมูล

9) ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลา

บทสรุป

ข้อมูลฐานมีความสำคัญอย่างมากในการติดตามประเมินผลภายใน หากมีข้อมูลฐานก่อนเริ่มดำเนินโครงการที่มีคุณภาพ ก็จะสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลนั้นเมื่อดำเนินโครงการไปแล้ว ทั้งการเปรียบเทียบเป็นระยะ ๆ ระหว่างดำเนินโครงการ ในลักษณะของการประเมินกลางน้ำ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ และเปรียบเทียบเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการ ในลักษณะของการประเมินปลายน้ำ เพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ ซึ่งแม้ว่าการอาจจะมีการเปรียบเทียบโดยวิธีการอื่น ๆ เพื่อตัดสินผลการประเมินได้เช่นกัน แต่วิธีการใช้ข้อมูลฐานในการเปรียบเทียบ จัดว่าเป็นวิธีหนึ่งที่มีความเชื่อถือได้สูง และยังช่วยในการตรวจสอบติดตามพัฒนาการของโครงการได้อีกด้วย

การจัดทำข้อมูลฐาน สามารถได้มาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลได้หลายแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูล และแหล่งข้อมูล โดยการกำหนดกรอบเวลาที่ใช้ในการอ้างอิงเมื่อเริ่มต้นโครงการที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญในการเก็บข้อมูลฐาน นักประเมินภายในควรวางแผนจัดเก็บข้อมูลฐานไว้ตั้งแต่ต้นเมื่อเริ่มโครงการ เนื่องจากเมื่อดำเนินโครงการไปแล้วหากไม่ได้เตรียมการไว้แต่ต้นและจำเป็นต้องใช้การเก็บข้อมูลย้อนหลังก็จะมีข้อจำกัด ข้อมูลที่ได้อาจมีความคลาดเคลื่อนได้มากกว่าการเก็บไว้ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ อันจะส่งผลต่อเนื่องกับคุณภาพของผลการประเมินตามมา



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“ข้อมูลฐาน: ข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานทุกระยะของโครงการ”

เอกสารอ้างอิง

- อุทัยทิพย์ เจียรวิวรรธน์กุล. (2559). หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การวิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการประเมิน. ใน เนาวรัตน์ พลายน้อย (บ.ก.), *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพนักประเมินร่วมสมัยด้านการสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: เมตตาท้อปี่ปรีณ.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B.R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New Jersey: Pearson Education.
- Hobson K., Mayne R. & Hamilton J. (2013). *A step by step guide to monitoring and evaluation*. Retrieved January 19, 2021 from <https://www.geog.ox.ac.uk/research/technologies/projects/mesc/guide-to-monitoring-and-evaluation-v1-march2014.pdf>.
- Mertens, D. M. & Wilson, A. T. (2019). *Program evaluation theory and practice : A comprehensive guide*. (2nd edition). New York: Guilford Press.
- Morra-lmas, L. G. & Rist, R. C. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. World Bank. Retrieved March 2, 2021 from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>
- Newcomer, K. E., Hatry, H. P. & Wholey, J. S. (2015). *Handbook of practical program evaluation*. (4th edition). New Jersey: Jossey-Bass.
- Singh, K., Chandurkar, D. & Dutt, V. (2017). *A Practitioners' manual on monitoring and evaluation of development projects*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

11

แนวคิดและกระบวนการประเมิน ขณะดำเนินการ

ธีรเดช ฉายอรุณ

บทนำ

การประเมินขณะดำเนินการเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 เมื่อการประเมินกระแสหลักที่ทำหน้าที่ให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจคุณค่า (informed judgments) นั้นถูกตั้งคำถามว่าเราควรตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินอย่างไร โดยใคร และเมื่อใดได้บ้าง กระบวนการประเมินขณะดำเนินการนั้นเชื่อว่าการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการมีหลายครั้งที่ผู้รับผิดชอบกับทีมงานต้องตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นจำเป็นต้องมีการประเมินคุณค่าของทางเลือกต่างๆ เพื่อเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุด การประเมินขณะดำเนินการจึงเป็นเรื่องของทีมงานในแผนงาน/โครงการที่จะคอยสังเกต วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของโครงการตลอดช่วงเวลาของโครงการ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การประเมินขณะดำเนินการนี้อาจถูกเรียกในชื่อที่แตกต่างกันไปเช่น การประเมินผลช่วงพัฒนา (formative evaluation) การติดตาม (monitoring) เป็นต้น วิธีการประเมินขณะดำเนินการเหล่านี้แม้มีความแตกต่างกันในรายละเอียดหากแต่จุดมุ่งหมายเดียวกันคือ เพื่อใช้สารสนเทศในการตัดสินใจระหว่างที่โครงการดำเนินการไปนั่นเอง

นอกจากการประเมินขณะดำเนินการเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการแล้วมันยังมีประโยชน์ในการช่วยพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย กล่าวคือ ในยุคสมัยที่ปัญหาสังคมทวีความสลับซับซ้อนมากขึ้น แผนงาน/โครงการที่ กำหนดไว้ตอนแรกอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเมื่อเวลาผ่านไป เช่นเดียวกับผลงานหลัก (ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ) ที่สัญญาไว้กับแหล่งทุนตั้งแต่ต้นนั้นก็อาจเปลี่ยนไปได้เช่นเดียวกัน การบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการจึงอาจไม่สำคัญเท่ากับการหาวิธีการใหม่หรือนวัตกรรมที่สามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนได้ แผนงาน/โครงการจำเป็นต้องทบทวนตนเอง เรียนรู้ให้มากเพื่อจะพัฒนาแนวทางใหม่ (innovation development) ต้องอาศัยการประเมินในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่าการประเมินพัฒนาการ (developmental evaluation) ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้การประเมินขณะดำเนินการอย่างมากเพื่อพัฒนานวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพของทีมงานและผู้มีส่วนได้เสียไปพร้อมกัน เพื่อให้นักประเมินภายในมีความเข้าใจในพัฒนาการของแนวความคิดและกระบวนการประเมินขณะดำเนินการ รวมทั้งเห็นความสำคัญ

ของการใช้การประเมินขณะดำเนินการให้เป็นประโยชน์สำหรับแผนงาน/ โครงการที่รับมือกับปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนสูง เนื้อหาของบทนี้ จึงเป็นการนำเสนอเกี่ยวกับ ความเป็นมาและแนวทางการดำเนินการของการประเมินขณะดำเนินการ

ความสำคัญของการประเมินระหว่างดำเนินการ

ศาสตร์ด้านการประเมินผล (evaluation sciences) มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นักประเมินได้พัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับการประเมินเกิดขึ้นมากมายทั่วโลก แนวโน้มของการประเมินในปัจจุบันและอนาคตที่สำคัญ อาทิ 1) การยอมรับที่จะให้มีการใช้ข้อมูลที่หลากหลายทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพในการประเมิน 2) การยอมรับความเป็นสหวิทยาการของการประเมิน 3) การยอมรับว่าการประเมินจะกลายเป็นวิชาชีพใหม่ ที่ต้องมีทั้งองค์ความรู้ทางทฤษฎี มีนักประเมินที่เป็นนักวิชาชีพและอาจต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ไม่ต่างจากแพทย์ พยาบาล วิศวกร หรือทนายความ และจะต้องมีองค์กรวิชาชีพคอยกำกับกับการดำเนินงานของนักประเมินให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานทางวิชาชีพ 4) ยอมรับว่าการประเมินนั้นมิใช่แค่การพรรณนา (describing) สถานะของแผนงาน/ โครงการไปตามข้อมูลที่เก็บมาได้เท่านั้น หากแต่ยังต้องสร้างความรู้เกี่ยวกับโครงการที่จะประเมินอีกด้วย (Rallis & Bolland, 2004, p.5) ทำให้การประเมินมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการวิจัยมากขึ้นแล้วในปัจจุบัน 5) ให้ความสำคัญกับการประเมินเพื่อการพัฒนาแผนงาน/ โครงการให้ดีขึ้น และ 6) ผนวกเอาการประเมินให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโครงการ

กล่าวเฉพาะแนวโน้มของการประเมินในข้อ 5) และ 6) ในวงการประเมินเองมีความพยายามจะพัฒนานวัตกรรมด้านการประเมินให้ตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 จนถึงปัจจุบัน มีตัวแบบการประเมินหลายตัวแบบที่ตั้งใจทำให้การประเมินช่วยพัฒนาโครงการและตั้งใจใช้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนแผนงานโครงการ อาทิ ตัวแบบประเมิน CIPP ตัวแบบประเมินแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) การประเมินผลแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) และอื่นๆ อีกมาก ตัวแบบเหล่านี้ช่วยเพิ่มบทบาทของการประเมินผลแผนงาน/ โครงการ จากการที่มีบทบาทตัดสินคุณค่าของแผนงาน ให้มีบทบาทช่วยในการตัดสินใจตลอดช่วงเวลาของการดำเนินงาน โดยจัดหาสารสนเทศที่มีประโยชน์ในการบริหารจัดการแผนงาน/ โครงการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

หากจะย้อนไปถึงที่มาของการประเมินขณะดำเนินการแล้ว นักประเมินที่บุกเบิกการประเมินให้ช่วยพัฒนางานให้ดีขึ้น คือ ครอนบาร์ค (Cronbach, 1963) ในบทความเรื่อง Course improvement through evaluation เขาได้โต้แย้งว่ารูปการประเมินโปรแกรมทางการศึกษาที่มักใช้แบบทดสอบมาตรฐานเพื่อเปรียบเทียบคะแนนระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมนั้น ไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเท่าที่ควร และเสนอแนะว่าควรใช้วิธีวัดหลายอย่างในช่วงพัฒนาโปรแกรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่จะเป็นประโยชน์และช่วยให้โปรแกรมพัฒนาดีขึ้น ต่อมานักประเมินอีกคนที่สำคัญคือ สคริฟเวน (Scriven, 1967) ได้ขยายความแนวคิดของ ครอนบาร์ค โดยเขาเห็นว่าบทบาทของนักประเมินที่ครอนบาร์ค เสนอนั้น

แม้จะดีแต่มันก็มีเพียงบทบาทเดียวคือ**การประเมินผลช่วงพัฒนา** (formative evaluation) แต่ในที่สุดแล้ว นักประเมินยังคงต้องมีบทบาทตัดสินคุณค่าเมื่อสิ้นสุดโครงการแบบที่เคยทำมาซึ่งเขาเรียกว่า **การประเมินผลสรุปรวม** (summative evaluation) ด้วย แนวคิดการประเมินสองบทบาท (formative vs. summative evaluation) ที่สคริฟเว่น เสนอนั้นได้รับการตอบรับและเป็นที่ยอมรับใช้กันทั่วโลกในทุกวงการ จนทำให้แนวคิดดังกล่าวกลายเป็นการรับรู้โดยทั่วไป (common sense) ของนักประเมินและอาจารย์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบริหารแผนงาน/ โครงการ นอกจากนี้ แนวคิดดังกล่าวยังถือเป็นจุดเริ่มต้นของการแบ่งบทบาทหน้าที่ของการประเมินภายนอกและการประเมินภายในอีกด้วย

ในทฤษฎีของสคริฟเว่น การดำเนินงานของแผนงาน/ โครงการ ตั้งแต่ก่อนเริ่มต้นโครงการ (ช่วงพัฒนาโครงการหรือช่วง “ต้นน้ำ”) ไปจนถึงช่วงท้ายของโครงการ (ช่วง “ปลายน้ำ”) มีเรื่องให้ต้อง ตัดสินใจมากมาย การประเมินผลเพื่อช่วยในการตัดสินใจเหล่านี้เรียกว่า การประเมินผลช่วงพัฒนาแผนงาน/ โครงการ (formative evaluation) โดยเขาได้ให้ความหมายว่า “การประเมินผลช่วงพัฒนานั้นจะดำเนินการ ในช่วงการพัฒนาโครงการหรือช่วงที่ปรับปรุงโครงการ มันเป็นการประเมินที่ทำโดยทีมงานในโครงการ (in-house staff) แต่ก็สามารถทำโดยนักประเมินภายใน นักประเมินภายนอก หรืออาจผสมผสานกัน” (Scriven, 1981, p.63) ภายใต้ความหมายนี้ การประเมินผลช่วงพัฒนามีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ในแง่ของกระบวนการและบุคคลผู้รับผิดชอบ การประเมินผลช่วงพัฒนานั้นจะแทรกตัวเอง อยู่ในโครงการตั้งแต่ก่อนเริ่มต้นโครงการไปจนถึงช่วงท้ายโครงการ โดยมักทำโดยทีมงานที่ร่วมรับผิดชอบโครงการ โดยคุณลักษณะเช่นนี้การประเมินผลช่วงพัฒนามีความคล้ายคลึงกับการประเมินภายในอย่างยิ่ง เพียงแต่แนวคิดของสคริฟเว่นนั้นการประเมินนี้ไม่มีติดในตัวนักประเมินว่าจะต้องเป็นคนในโครงการหรือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

2. การประเมินผลช่วงพัฒนา ที่ดำเนินการก่อนจะมีโครงการ (pre-project evaluation) เป็นการประเมินเพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจ สถานการณ์ ความต้องการและศักยภาพทุกด้านของทีมงานและผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ อาจใช้การสำรวจ การประชุมระดมสมอง ถอดบทเรียนการดำเนินงานที่ผ่านมา

3. การประเมินผลช่วงพัฒนา ที่ดำเนินการในระหว่างพัฒนาข้อเสนอโครงการ (project development evaluation) เป็นการประเมินเพื่อทำให้มั่นใจว่าโครงการตอบสนองต่อเป้าหมายได้จริงและมีความเป็นไปได้ของการดำเนินงาน โดยอาจใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น กรอบการดำเนินงานเชิงตรรกะ (logical framework) การประเมินต้นน้ำตามกรอบ star model เป็นต้น

4. การประเมินผลช่วงพัฒนา ในขณะที่จะเริ่มดำเนินงานโครงการ (project implementation) เป็นการประเมินเพื่อช่วยให้โครงการมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถเริ่มได้ตามแผน รวมถึงเตรียมการในระยะต่อไปด้วย อาจใช้การประชุม ปฐมนิเทศโครงการ อภิปรายร่วมกันถึงตารางการทำงาน

5. การประเมินผลช่วงพัฒนา ในขณะที่โครงการดำเนินการไปจนถึงช่วงท้ายของโครงการ การประเมินในช่วงนี้บางครั้งเรียกว่าการติดตาม (project monitoring) อาจแบ่งได้เป็น การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (process/ progress monitoring) เพื่อช่วยให้กิจกรรมถูกดำเนินการ

ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ พร้อมรับมือกับเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และการติดตามผลการดำเนินงาน (results monitoring) เพื่อประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลงานหลักที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การประเมินในช่วงนี้ใช้การสังเกต ลงเยี่ยมพื้นที่ ติดตามกิจกรรม ติดตามการใช้งบประมาณ ฯลฯ

สำหรับการประเมินผลสรุปรวม (summative evaluation) นั้น สคริฟเว่น อธิบายว่าเป็นการประเมินที่ทำหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานเพื่อให้คนทั่วไป (external audience) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ เช่น ตัวแทนแหล่งทุน ผู้ประโยชน์ในอนาคตได้รับทราบผลการดำเนินงาน การประเมินนี้อาจใช้นักประเมินภายใน นักประเมินภายนอก หรือผสมผสานกันได้ แต่เพื่อให้ได้รับการยอมรับและเชื่อถือ (credibility) เขาเสนอว่านักประเมินภายนอกควรเข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินผลสรุปรวมมากกว่าการประเมินผลช่วงพัฒนา (Scriven, 1981, p.63)

การประเมินผลช่วงพัฒนาและการประเมินผลสรุปรวมที่สคริฟเว่นเสนอนั้น ทำให้การประเมินถูกผนวกรวมเข้ากับโครงการอย่างแท้จริง กล่าวคือ ไม่มีช่วงใดในโครงการเลยที่จะไม่มีการประเมินและไม่ได้ใช้ประโยชน์ในการประเมิน มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรว่าให้ใช้การประเมินผลช่วงพัฒนาเป็นกลไกในการเตรียมรับการประเมินภายนอกหรือการประเมินผลสรุปรวม อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้วหลายแผนงาน/โครงการใช้การประเมินผลช่วงพัฒนาในการประเมินขณะดำเนินการมากกว่าจะใช้ประเมินผลในช่วงก่อนที่จะมีแผนงาน/โครงการ

หากนับถึงปัจจุบัน การประเมินขณะดำเนินการหรือการประเมินผลช่วงพัฒนา ถูกใช้ใน 2 แนวทางด้วยกัน กล่าวคือ

- แนวทางแรก การประเมินขณะดำเนินการถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนงาน/โครงการ แนวทางนี้ได้รับการตอบรับจากแนวคิดการบริหารจัดการยุคใหม่ (new public management) ที่เน้นการบรรลุผลงานหลักของแผนงาน/โครงการตามที่ตกลงกันใหม่ เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ใช้การประเมินผลเพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยง จัดการกับปัญหาอุปสรรคที่จะมีผลทางลบต่อแผนงาน/โครงการ ใช้การประเมินผลเพื่อการวินิจฉัย ควบคุม ตัดสินใจ ปรับทิศทางของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้บรรลุผลงานหลัก และเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินผลสรุปรวม การประเมินผลตามแนวคิดนี้จะมีประโยชน์มากหากแผนงาน/โครงการ สามารถควบคุมการดำเนินงานได้เอง สถานการณ์ปัญหาไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก เป็นแนวทางการประเมินผลที่แหล่งทุนต่างให้การยอมรับและสนับสนุนให้ดำเนินการ

- แนวทางที่สอง ใช้การประเมินขณะดำเนินการเพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับปัญหา แนวทางนี้เกิดจากความจริงที่ว่านักจัดการทางสังคมหรือผู้ประกอบการทางสังคมที่ทำงานกับประเด็นปัญหา ยาก ๆ เช่น ความยากจน ยาเสพติด ความรุนแรงในครอบครัวหรือชุมชน การสร้างสันติภาพ เป็นต้น พวกเขาสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยการมองหาโอกาสที่สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัตสูง พวกเขาวิสัยทัศน์แต่ก็ใส่ใจกับทุกรายละเอียด เพราะในสถานการณ์ที่

ซับซ้อนแล้วทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกันหมด ความสำเร็จในจุดเล็ก ๆ อาจมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้เช่นกัน ดังนั้น การกำหนดอย่างตายตัวถึงเป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ การจัดตั้งระบบควบคุมการบริหารจัดการ และการประเมินผลตามบทบาททั้งสอง (formative & summative evaluation) ที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายนั้นเป็นไปไม่ได้จริงภายใต้ระบบที่มีความสลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงแบบที่ควบคุมไม่ได้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความหลากหลายและเพิ่มขึ้นลดลงอย่างควบคุมไม่ได้เช่นกัน เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานจึงไม่อาจกำหนดได้ตายตัว วิธีการประเมินผลช่วงพัฒนา หรือการประเมินขณะดำเนินการ (formative evaluation) จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่จำเป็น เพราะมันช่วยสะท้อนกลับ (reflections) การดำเนินงานที่ผ่านมา ทำให้เกิดการตระหนักรู้และหาวิธีการใหม่มาทดลองใช้ในแผนงาน/ โครงการอย่างสม่ำเสมอ มีผลให้ศักยภาพในการรับมือกับปัญหาเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้ แพตตัน (Patton, 2011) จึงได้เสนอรูปแบบการประเมินที่เน้นการใช้การประเมินขณะดำเนินการในการประเมินผลแผนงาน/ โครงการ โดยรูปแบบดังกล่าวเรียกว่าการประเมินพัฒนาการ (developmental evaluation)

ไม่ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะ使用方法ประเมินขณะดำเนินการไปในแนวทางใด การประเมินขณะดำเนินการล้วนมีประโยชน์ต่อโครงการทั้งสิ้น ในทางปฏิบัตินักประเมินภายในสามารถดำเนินการประเมินขณะดำเนินการได้ในหลายวิธีที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ดังนี้

- นักประเมินภายในและทีมงานในแผนงาน/ โครงการ สามารถใช้พจนานุกรมตัวชี้วัด และข้อมูลฐานที่ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้ว มาทำการประเมินซ้ำเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้เห็นถึงพัฒนาการของแผนงาน/ โครงการได้เป็นอย่างดีและใช้เวลาในการประเมินไม่มากนัก ผู้อ่านที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดของการจัดทำพจนานุกรมตัวชี้วัดและการเก็บข้อมูลฐานได้ในบทที่ 9 และ 10 ของหนังสือเล่มนี้

- นักประเมินภายในและทีมงานอาจใช้การประเมินผลแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) ทำการประเมินกิจกรรมสำคัญในแผนงาน/ โครงการ หรือประเมินผลงานหลักของแผนงาน/ โครงการเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับแผนงาน/ โครงการให้พัฒนาขึ้นและทีมงานในแผนงาน/ โครงการจะมีศักยภาพที่สูงขึ้นไปด้วย สำหรับรายละเอียดของการประเมินผลแบบเสริมพลังสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในบทที่ 12

- ในกิจกรรมหรือภารกิจที่สำคัญๆ ของแผนงาน/ โครงการ รวมไปถึงการสรุปผลรวมของแผนงาน/ โครงการ อาจใช้การถอดบทเรียนหรือสังเคราะห์ความรู้เพื่อให้เกิดเป็นชุดความรู้ของแผนงาน/ โครงการเพื่อการขยายผลและยกระดับงาน รายละเอียดของการถอดบทเรียนและจัดทำชุดความรู้อยู่ในบทที่ 13 และ 16 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ เช่น การลงพื้นที่สังเกตกิจกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายและทีมงาน เป็นต้น

บทสรุป

การประเมินขณะดำเนินการมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาและขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ซับซ้อนที่ทีมงานและผู้มีส่วนได้เสียควรหมั่นทบทวนตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้รับมือกับปัญหาได้อย่างทัน่วงที อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว แผนงาน/โครงการและทีมประเมินภายในเองอาจมีข้อจำกัดในการประเมินขณะดำเนินการ เนื่องจากเมื่อโครงการดำเนินการไปนั้นอาจมีกิจกรรมมากมายที่สำคัญที่ทีมงานในโครงการจะต้องทำและเป็นเรื่องเร่งด่วนเสมอ กิจกรรมเกี่ยวกับการประเมินภายในจึงวางไว้ในลำดับถัดไปหรืออาจถึงขั้นถูกลืม และยิ่งหากโครงสร้างพื้นฐานในแผนงาน/โครงการไม่เอื้ออำนวยด้วยแล้ว การประเมินภายในยิ่งจะมีโอกาสเกิดขึ้นจริงได้ยาก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แผนงาน/โครงการจะได้เตรียมการเรื่องโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ไว้ตั้งแต่ว่างแรก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนงานการดำเนินงาน งบประมาณ บุคลากร รวมทั้งพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดการสะท้อนกลับอย่างเป็นมิตร

เอกสารอ้างอิง

- Cronbach, L.J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers College Record*, 64, 672-683.
- Patton, M.Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: The Guildford Press.
- Rallis, S.F., & Bolland, K.A. (2004). *What is program evaluation? Generating knowledge for improvement*. *Archival Science*, (4), 5-16.
- Scriven, M. (1981). *Evaluation thesaurus*. (3rd edition). California: ERIC.

12

การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation)

ประภาพรรณ อุ่นอบ

บทนำ

ภายหลังจากข้อเสนอโครงการได้รับการอนุมัติงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนแล้ว ขั้นตอนลำดับต่อมาคือการดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ถือเป็นระยะกลางน้ำตามวงจรรอบโครงการ อยู่ในช่วงระหว่างดำเนินงาน (implementation stage) เป็นการนำแผนงานโครงการไปสู่การปฏิบัติ ในสถานการณ์จริงและอาจมีผลผลิต (output) เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมเป็นระยะๆ โดยบทบาทสำคัญของนักประเมินภายในช่วงนี้คือ การติดตามและกำกับผลการดำเนินโครงการพร้อมทั้งให้ข้อเสนอต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จริง เป็นขั้นตอนการประเมินขณะดำเนินโครงการ หรือ การประเมินกลางน้ำ (midstream evaluation) นั่นเอง

แต่อุปสรรคสำคัญของโครงการพัฒนาส่วนใหญ่ที่ผ่านมามักพบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเจ้าของการประเมินหรือประเมินตนเองไม่ได้ ตกอยู่ในสภาพของการถูกประเมินเป็นส่วนใหญ่ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุประการใดก็ตาม อุปสรรคอีกประการหนึ่งซึ่งพบได้เสมอในการดำเนินกิจกรรม คือ ผู้ปฏิบัติที่บางครั้งอาจมีความสามารถทำงานได้ไม่เต็ม 100 % และไม่ได้รับการเสริมศักยภาพเพื่อให้สามารถทำได้เต็ม 100 % อีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าผลที่ตามมาของการประเมินในรูปแบบเดิม คือ การประเมินทำให้เกิดช่องว่าง (gap) หรือกลายเป็นสิ่งแปลกปลอมในโครงการ การประเมินลดทอนพลังในการทำงานของทีมงาน การประเมินยังคงยึดติดกับวิธีการทางวิทยาศาสตร์มากเกินไป ผู้ถูกประเมินมักมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินอีกด้วยส่งผลให้เกิดการต่อต้านการประเมินขึ้นได้ การใช้ประโยชน์จากการประเมินมักอยู่ในวงจำกัด วัฒนธรรมการตรวจสอบตนเองไม่เกิดจะตอบสนองการประเมินเป็นครั้งคราว จึงเกิดคำถามว่าจะทำอย่างไรให้การประเมินโครงการเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบโครงการ (ช่วยเสริมพลังคนทำงาน) ได้ตลอดทุกช่วงของโครงการ ขณะเดียวกันก็สามารถใช้ประโยชน์จากการประเมิน ช่วยให้โครงการบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ เพื่อจัดการกับอุปสรรคข้างต้นเราสามารถใช้อุปสรรคใช้การประเมินอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเรียกว่า การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation: EE) มาดำเนินการแทนได้ เนื่องจากมีความเชื่อพื้นฐานสำคัญ คือ การประเมินสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้ หากเราจัดกระบวนการ

ประเมินที่เหมาะสม และเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการประเมินดังกล่าวได้อย่างชัดเจน เนื้อหาในบทนี้จึงขอ นำเสนอความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการประเมินแบบเสริมพลัง ตั้งแต่ความหมาย ความเชื่อพื้นฐาน ขั้นตอน ของการประเมินแบบเสริมพลัง ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินแบบเสริมพลัง สำหรับ เป็นแนวทางให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการติดตามและประเมินผลโครงการได้ ดังต่อไปนี้

1. ความหมาย และความเชื่อพื้นฐานของการประเมินแบบเสริมพลัง
2. ขั้นตอนสำคัญ และหลักการสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง
3. ตัวละครในการประเมินแบบเสริมพลัง

1. ความหมาย และความเชื่อพื้นฐานของการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) (เนาวรัตน์ พลายน้อยและธีระเดช ฉายอรุณ, 2554)

ก่อนอื่นเราควรทำความเข้าใจความหมายของคำว่า “การเสริมพลัง” (empowerment) เนื่องจาก มีการให้ความหมายไว้ค่อนข้างมาก ตัวอย่างเช่น การเสริมพลัง คือการช่วยให้บุคคลช่วยเหลือตนเองได้ การเสริมพลัง คือกระบวนการที่ทำให้บุคคล/องค์กรมีอิทธิพลเหนือปัญหา หรือ การเสริมพลังคือการสร้าง สมรรถนะให้บุคคล/กลุ่มช่วยเหลือตนเองและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม เป็นต้น จากความหมายข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า “การเสริมพลัง” คือ กระบวนการที่ทำให้คน/องค์กร/ชุมชน มีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ปัญหา สร้างความเข้มแข็งและสมรรถนะให้คน/กลุ่มคนในการช่วยเหลือตนเองและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมได้ การเสริมพลังเป็นการช่วยให้คน/องค์กร/ชุมชนช่วยเหลือตนเองได้

ในการเสริมพลังสามารถทำได้หลายวิธี อาทิเช่น

- การฝึกอบรม (training) โดยนักประเมินอาจต้องทำหน้าที่สอนเนื้อหาบางอย่างเพื่อให้คน ในโครงการสามารถประเมินตนเอง และกำหนดทิศทางหรืออนาคตโครงการของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น การแนะนำเครื่องมือการประเมิน การจัดแผนปฏิบัติการโครงการ
- การอำนวยความสะดวก (facilitation) เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ในการประเมินแบบเสริมพลัง
- การสนับสนุนใ้มน้ำวชักจูง กระตุ้นให้คนในโครงการกล้าตัดสินใจหรือทดลองทำในวิธีการหรือ กลยุทธ์ใหม่ๆ
- การจุดประกายชวนให้คิดนอกกรอบ ด้วยการให้สมาชิกทุกคนในโครงการได้ช่วยกันหาช่องทาง ดีๆ สำหรับโครงการในอนาคต
- การให้เสรีภาพในการตัดสินใจ นักประเมินควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโครงการ ได้แสดง ความคิดเห็น ได้คิดตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันเพื่อประโยชน์ของโครงการโดยรวม

ในส่วนความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังก็คือ การใช้ทั้งแนวคิด เทคนิควิธีและข้อค้นพบจากการประเมินผลในการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน ช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือเกิดการตัดสินใจการกระทำของตนเองได้อย่างอิสระ (self-determination) ซึ่งการประเมินแบบนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยหรือวิธีวิทยาทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (อรทัย อาจอ่ำ, 2550 อ้างถึงใน ฌภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561, น. 32)

การประเมินเสริมพลังถูกคิดค้นโดย David Fetterman จากมหาวิทยาลัย Stanford University สหรัฐอเมริกาในปีค.ศ.1993 ซึ่งใช้ทฤษฎีการสร้างพลัง (empowerment theory) เป็นแนวคิดพื้นฐาน โดยเน้นกระบวนการที่ส่งเสริมให้บุคคลและผู้เกี่ยวข้องร่วมมือกันระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ มองภาพอนาคต และการดำเนินการให้บรรลุถึงภาพอนาคต ภายใต้หลักของประชาธิปไตยทุกชั้นตอน ในกระบวนการนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องเข้าใจในงานของตนเอง มีความซื่อสัตย์ และความจริงใจที่จะแลกเปลี่ยนความจริงที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น เพื่อที่บุคคลอื่นจะสามารถเข้าใจในเหตุการณ์และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือข้อคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันได้อย่างชัดเจน เป็นวิธีการประเมินที่เน้นการเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการโดย 1) จัดหาเครื่องมือดีๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการเพื่อทำการประเมิน แผนรวมถึงการทากิจกรรมด้วยตนเอง และ 2) ทำให้ประเมินกับการวางแผนและบริหารโครงการ/องค์กร รวมเข้าเป็นเนื้อเดียวกัน

อาจกล่าวได้ว่า การประเมินแบบเสริมพลังดำเนินการภายใต้ปรัชญาที่สำคัญ “เราใช้การประเมินเพื่อช่วยให้เขาประเมินตัวเอง และยกระดับความสามารถในการทำโครงการไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด” โดยมีความเชื่อพื้นฐานรวมทั้งแนวคิดสำคัญของการประเมิน ดังต่อไปนี้ (ฌภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561, น. 33-35)

ความเชื่อพื้นฐานของการประเมินแบบเสริมพลัง

1) การเปลี่ยนแปลงระบบคิด ระบบคุณค่าและพฤติกรรมของบุคคล ไม่สามารถจัดกระทำหรือสั่งการจากเงื่อนไชภายนอกได้ หากแต่ต้องจัดกระทำให้เกิดเงื่อนไชที่เอื้ออำนวยให้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองโดยสร้างการเรียนรู้ขึ้นจากประสบการณ์ตรง

2) การช่วยให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถพัฒนาตนเองได้และมีความต้องการที่จะเรียนรู้ปรับปรุงสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินตนเอง สะท้อนกลับตนเองอย่างสม่ำเสมอ นับเป็นเงื่อนไชที่สำคัญของการเสริมพลัง

3) การประเมินผลแบบเสริมพลังต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถพัฒนาสมรรถนะได้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะใฝ่รู้ อยากรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา อันจะนำไปสู่ความสามารถในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนและยากกว่าเดิม

4) การประเมินผลแบบเสริมพลังดำเนินการบนฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง และเชื่อมั่นในการใช้ความรู้ และปัญญานำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง (key empowerment evaluation concepts)

ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อนักประเมินและผู้เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) การมีและใช้ความเป็นกัลยาณมิตรในการประเมิน
- 3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการบริโภคข้อมูลให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง
- 4) การติดตั้งวงจรของการลงมือปฏิบัติและการสะท้อนกลับข้อมูลเข้าไปในวิธีการดำเนินงาน (action & reflection)
- 5) การปลูกฝังให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนานักปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการสะท้อนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (reflective practitioners)

ด้วยความเชื่อพื้นฐานและแนวคิดสำคัญข้างต้น จึงทำให้การประเมินแบบเสริมพลัง แตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิมอย่างชัดเจนในด้านความสัมพันธ์ของนักประเมินกับโครงการ ดังตารางที่ 12.1

ตารางที่ 12.1 ความแตกต่างระหว่างการประเมินแบบดั้งเดิมกับการประเมินแบบเสริมพลัง

ประเด็น	การประเมินแบบดั้งเดิม	การประเมินแบบเสริมพลัง
ความเกี่ยวข้องของนักประเมินกับโครงการ	ภายนอก/คนนอก	ภายใน/คนใน
บทบาทของนักประเมิน	ผู้ทรงคุณวุฒิ	โค้ชหรือกัลยาณมิตร
การพึ่งพานักประเมินของโครงการ	โครงการพึ่งพานักประเมิน	โครงการประเมินตนเองและพัฒนาตนเอง
การตัดสินใจโครงการของนักประเมิน	ตัดสินใจอย่างอิสระ	ตัดสินใจแบบร่วมมือ

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรณ อุ่นอบ (2564) จาก ฌภัทร ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 34).

ระยะต่อมา Fetterman ได้เขียนหนังสือและบทความเกี่ยวกับการประเมินแบบเสริมพลังอีกหลายเล่ม รวมทั้งได้รับการโต้แย้งจากนักประเมินสำนักอื่นๆ ที่มีกระบวนทัศน์การประเมินแตกต่างกันโดยเห็นว่าการประเมินแบบเสริมพลังไม่ใช่การประเมินอย่างแท้จริง เนื่องจากการประเมินตนเองอาจมีความลำเอียงได้ แนวคิดการประเมินคลุ่มเครือ มีข้อจำกัดในหลักฐานที่สามารถยืนยันความสำเร็จ โดยเฉพาะคำวิพากษ์ของ Patton & Scriven ที่กล่าวไว้หลากหลายประการ อาทิ การไม่สามารถนำรูปแบบการประเมินแบบเสริมพลังไปใช้ได้เหมาะสมในทุกกรณี หรือความทับซ้อนของการประเมินแบบเสริมพลังกับการประเมิน

รูปแบบอื่นๆ หรือแม้แต่ข้อโต้แย้งเรื่องความน่าเชื่อถือของการประเมินตนเองตามวิธีการที่การประเมินแบบเสริมพลังนำมาใช้ ซึ่งต่อมา Wandersman & Fetterman ได้มีคำชี้แจงเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ และยังยอมรับในข้อวิพากษ์หลายประเด็น ดังรายละเอียดในตารางที่ 12.2

ตารางที่ 12.2 ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับการประเมินแบบเสริมพลังและคำชี้แจงของนักวิชาการ

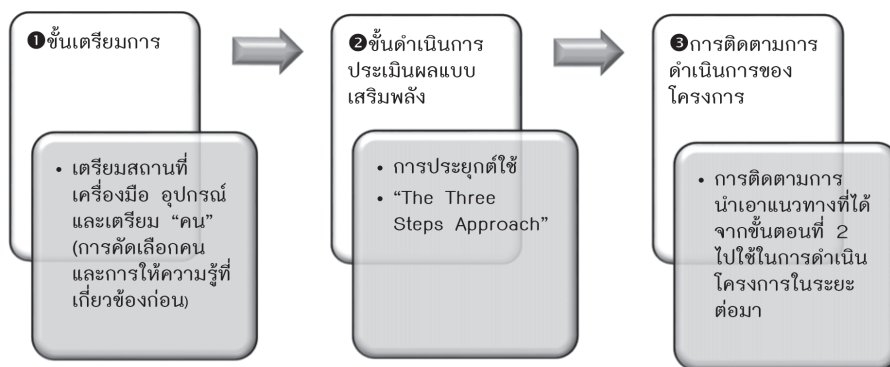
ข้อวิพากษ์	คำชี้แจง
ยังไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันอย่างชัดเจนว่าการประเมินแบบเสริมพลังได้ผลจริง	เห็นด้วย แม้ว่าบางโครงการจะมีรายงานว่าศักยภาพคน และการทำแผนงานโครงการดีขึ้น แต่ยังคงต้องพิสูจน์ต่อไป
การประเมินแบบเสริมพลังไม่ได้ใช้ได้เหมาะสมทุกกรณีไป	เห็นด้วย หากคนในโครงการต้องการให้การประเมินเป็นอิสระจากการทำโครงการแล้ว การประเมินแบบเสริมพลังไม่เหมาะสม
ยังมีตัวอย่างน้อยไปที่ชี้ให้เห็นว่าการประเมินแบบเสริมพลังต่างจากรูปแบบวิธีการประเมินแบบอื่นอย่างไร	เห็นด้วย มีความทับซ้อนกันระหว่างempowerment evaluation, participatory, collaborative, utilization-focused evaluation และควรทำให้กระจ่างมากขึ้น
การประเมินแบบเสริมพลังขาดความน่าเชื่อถือเพราะคนประเมินตนเอง ซึ่งมักจะประเมินสูง (Scriven)	การประเมินตนเองในการประเมินแบบเสริมพลังนั้นเป็นระบบมิใช่เพียงคำบอกเล่า การประเมินตนเองของคนมิใช่เพียงแหล่งข้อมูลเดียว นักประเมินมีบทบาทให้เกิดการประเมินตนเองโดยรักษา improvement, evidence-based strategies, accountability principles
การประเมินแบบเสริมพลังเป็นการอบรมให้ทีมงานให้เชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองทำ และคาดหวังให้ผู้อื่นเชื่อตาม (Scriven)	เข้าใจผิดอย่างมาก การประเมินแบบเสริมพลังเปิดโอกาสให้คนหลายฝ่ายเข้ามาร่วมสะท้อนกลับ (feedback) และแบ่งปันข้อมูลจากหลายแหล่ง
นักประเมินควรทำหน้าที่ auditor ที่คอยบอกว่าอะไรถูกหรือผิดบนข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเท่านั้น (Scriven)	การประเมินไม่จำเป็นต้องตัดสินแพ้-ชนะเสมอไป ในการประเมินแบบเสริมพลังเราจะพบแต่ผู้ชนะ เพราะทุกฝ่ายร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อนของโครงการอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์สูงสุดของทุกฝ่าย

ข้อวิพากษ์	คำชี้แจง
ความเป็นกันเองระหว่างนักประเมินและ stakeholders ถือเป็นสาเหตุของความลำเอียง (Scriven)	การประเมินแบบเสริมพลังเห็นว่าความสัมพันธ์อันนี้ที่มีตรกลับช่วยลดความลำเอียง เพราะต่างฝ่ายต่างเข้าใจซึ่งกันและกัน
การประเมินแบบเสริมพลังไม่เหมาะกับ summative evaluation ที่มุ่งตอบคำถามว่าจะยุติโครงการได้หรือยัง? (Scriven)	การประเมินแบบเสริมพลังสามารถตอบคำถามเช่นนั้นได้ แต่ไม่ใช่หน้าที่ของนักประเมิน นักประเมินช่วยให้ชุมชนประเมินตนเองและตัดสินใจจากผลการประเมินว่าควรจะยุติโครงการหรือไม่
การประเมินแบบเสริมพลังเป็นการประเมินสำหรับมือใหม่ เพราะมีแต่พวก nonprofessional ที่นั่นที่ควบคุมโครงการ (Scriven)	แน่นอนว่านักประเมินในการประเมินแบบเสริมพลังมิได้ควบคุมการประเมิน เพราะหากเรายึดถือใน community knowledge และ ownership เขาจะควบคุมกันเองและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: ฌักทรี ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 38-39).

2. ขั้นตอนสำคัญ และหลักการสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง (เนาวรัตน์ พลายน้อยและจิรเดช ฉายอรุณ, 2554)

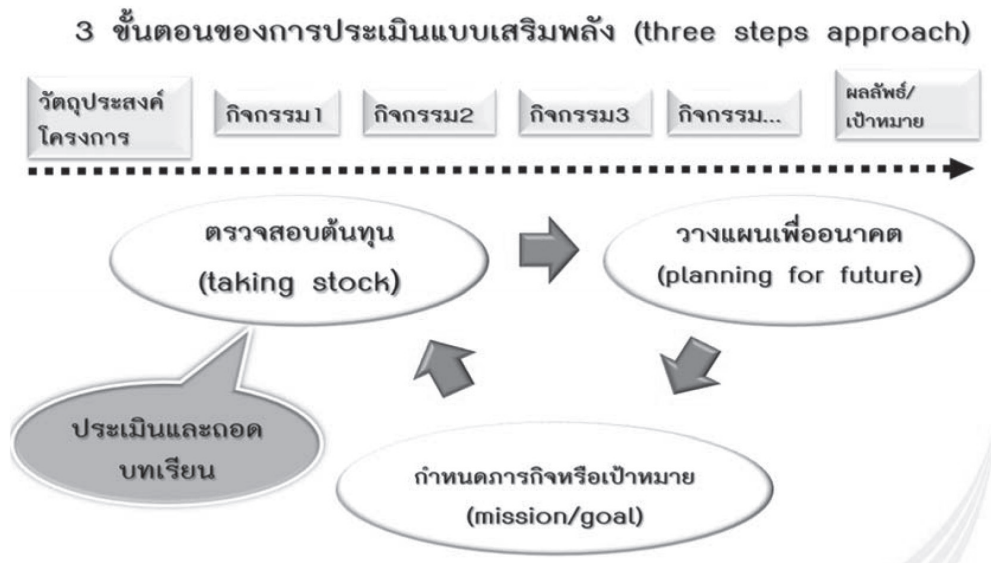
เพื่อให้การประเมินแบบเสริมพลังเป็นกระบวนการทำให้คน/องค์กร/ชุมชน มีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ปัญหา สร้างความเข้มแข็งและสมรรถนะให้คน/กลุ่มคนในการช่วยเหลือตนเองและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมได้ การเสริมพลังเป็นการช่วยให้คน/องค์กร/ชุมชนช่วยเหลือตนเองได้ ดังกล่าวมาข้างต้นเป็นจริงได้ Fetterman จึงเสนอขั้นตอนสำคัญของการประเมิน ดังภาพที่ 12.1



ภาพที่ 12.1 สามขั้นตอนสำคัญในการประเมินแบบเสริมพลัง

ที่มา: ฌักทรี ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 33).

สำหรับกระบวนการประเมินแบบเสริมพลังนั้น Fetterman กำหนดแนวทางการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอนสำคัญ (the three steps approach) ดังภาพที่ 12.2



ภาพที่ 12.2 สามขั้นตอนสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง (the three steps approach) ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

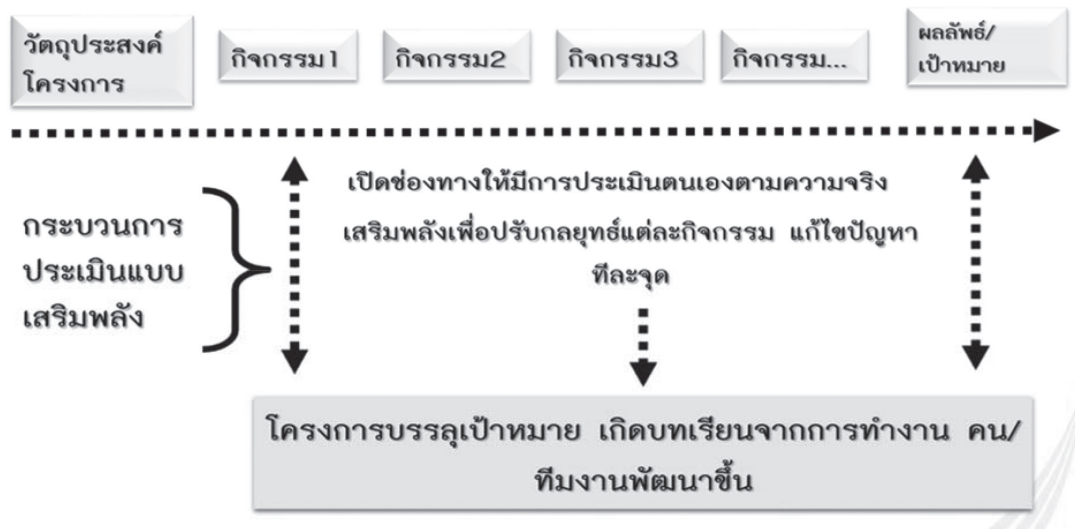
โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย จุดประสงค์ วิธีการ รวมทั้งข้อสังเกตเพิ่มเติมต่อการดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ๆ ดังตารางที่ 12.4

ตารางที่ 12.3 สามขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลัง

ประเด็น	ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดภารกิจหรือ เป้าหมายโครงการ (establish mission or vision statement)	ขั้นตอนที่ 2 : ตรวจสอบต้นทุน (taking stock)	ขั้นตอนที่ 3 : วางแผนสำหรับอนาคต (planning for future)
จุดประสงค์:	เพื่อทบทวนและสร้างความ เข้าใจร่วมกันถึง เป้าหมาย ของโครงการ ตามที่กำหนด ไว้ในข้อเสนอโครงการ (สร้างจุดรวมความคิด)	ประเมินตนเอง และ วิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัยที่ ส่งผลต่อการดำเนินงาน ที่ผ่านมา	เพื่อหาทางแก้ไขจุด บกพร่อง หรือยกระดับ การดำเนินงานแต่ละ กิจกรรม (หรือ โครงการ) ให้มีคุณภาพดีกว่าที่ผ่านมา
วิธีการ:	สมาชิกอภิปรายร่วมกันว่า <ul style="list-style-type: none"> “อะไรคือสิ่งที่โครงการ ที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น” หรือ “เป้าหมายของโครงการ นี้คืออะไร” เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ข้างต้น เราได้ทำกิจกรรม สำคัญๆ อะไรไปบ้าง (ต้องเป็นกิจกรรมที่ เสร็จเรียบร้อยแล้ว) โดยเลือกมาไม่เกิน 10 กิจกรรม) 	<ul style="list-style-type: none"> คัดเลือกกิจกรรมที่ สำคัญๆ เพื่อประเมิน ความสามารถของทีม ในการทำกิจกรรมนั้นๆ (ขั้นตอนของการ ประเมินผล) จากนั้นจึงวิเคราะห์เหตุ- ปัจจัย หรือจุดอ่อน- จุดแข็งที่ทำให้ได้ผลการ ประเมินเป็นเช่นนั้น (ขั้นตอนถอดบทเรียน จากผลการประเมิน) 	<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกร่วมกันพิจารณา คัดเลือกกิจกรรมสำคัญๆ มาหากกลยุทธ์ที่จะทำให้ กิจกรรมนั้นดีขึ้นในครั้ง ต่อไป โดยดูจากผลการ ประเมินในขั้นตอนที่ 2 อาจอาศัยหลักการเลือก กิจกรรมสำคัญต่อการ บรรลุเป้าหมายโครงการ แต่มีผลการดำเนินงาน ไม่ดีมาแก้ไขในลำดับต้นๆ ก่อน
ข้อสังเกต:	ถ้ามีเอกสารข้อเสนอ โครงการ หรือรายงาน ความก้าวหน้าของโครงการ มาด้วยจะช่วยกำหนด กิจกรรมได้เร็วขึ้น แต่ก็ไม่ ละเอียดถี่ถ้วนที่เกิดขึ้นและ อาจเพิ่มเข้ามาได้นอกเหนือ จากที่โครงการกำหนดไว้	ในการอภิปรายหากมี ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น รายงาน ภาพถ่าย ข้อมูล ตามตัวชี้วัด หรืออื่นๆ จะช่วยได้มาก เพื่อให้ อยู่บนหลักการสำคัญคือ การประเมินบนฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง (evidence- based strategies)	<ul style="list-style-type: none"> ควรมีการตั้งเป้าหมาย ว่าอยากเห็นกิจกรรม นั้นดีขึ้นอย่างไร (เป้า หมายใหม่) จากนั้นจึงกำหนด แนวทางที่จะทำให้ เป้าหมายใหม่บรรลุได้ จริง (กิจกรรมใหม่ๆ) และควรกำหนดจุด สังเกตว่าจะไปดูจาก หลักฐานอะไร (ตัวชี้วัด ว่าเป้าหมายบรรลุ)

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรธม อุ่นอบ (2564) จากฉันทร์ ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 35).

จากขั้นตอนข้างต้นทำให้การประเมินแบบเสริมพลังเมื่อเข้าไปฝังตัวอยู่ในโครงการได้แล้ว กระบวนการประเมินจะเปิดช่องทางให้มีการประเมินตนเองตามความเป็นจริง เสริมพลังคนทำงานเพื่อปรับกลยุทธ์แต่ละกิจกรรม ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ละจุดเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย เกิดบทเรียนจากการทำงานที่ทำให้คน/ทีมงานพัฒนาขึ้น การประเมินแบบเสริมพลังจึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างการประเมินตนเอง (self – assessment) กับการกำหนดอนาคตด้วยตนเอง (self - determination) ดังภาพที่ 12.3



ภาพที่ 12.3 กระบวนการประเมินแบบเสริมพลังกับการพัฒนาโครงการ

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

กระบวนการประเมินพลังจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงการได้จริง ก็ต่อเมื่อต้องดำเนินการอยู่ภายใต้หลัก 10 ประการ ต่อไปนี้

หลัก 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง (the principles of empowerment evaluation)

การประเมินแบบเสริมพลังแต่ละครั้งควรดำเนินไปภายใต้หลักการสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการและผลลัพธ์ที่ควรพิจารณา 10 ประการ ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพการดำเนินโครงการให้ดีขึ้น (improvement) การเป็นเจ้าของผลการประเมินร่วมกัน (ownership) การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (inclusion) เน้นกระบวนการประชาธิปไตยในการตัดสินใจร่วมกัน (democratic-participation) สร้างความเท่าเทียมในการได้รับทรัพยากรหรือโอกาสการทำงาน (social-justice) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือทุนเดิมของชุมชนในการทำงาน (community knowledge) เน้นกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ผลจริงหรือผ่านการทดสอบมาแล้ว (evidence-based strategies) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของผู้เกี่ยวข้อง

(capacity building) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (organizational learning) รวมถึงเป็นการแสดงความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ของโครงการ (accountability) (Fetterman & Wandersman, Eds., 2005, pp. 29-38) ซึ่งอาจจำแนกหลักการข้างต้นได้เป็น 2 ลักษณะกล่าวคือ 1) หลักการด้านกระบวนการของการประเมินแบบเสริมพลัง และ 2) หลักการด้านผลลัพธ์ของการประเมินแบบเสริมพลัง ดังตารางที่ 12.4

ตารางที่ 12.4 หลัก 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง

ด้านกระบวนการ	ด้านผลลัพธ์
1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของของผลการประเมิน ร่วมตัดสินใจตลอดกระบวนการประเมิน รวมทั้งตัดสินใจว่าจะใช้ผลการประเมินอย่างไร (ownership)	1) EE ควรเป็นเครื่องมือทำให้คุณภาพโครงการดีขึ้น (improvement)
2) การมีส่วนร่วมต่อกระบวนการประเมินและร่วมตัดสินใจของทุกภาคส่วน (inclusion)	2) EE ควรทำให้คนเปลี่ยนวิธีคิด และองค์กรเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (organizational learning)
3) กระบวนการเน้นมีการพิจารณาอย่างลึกซึ้ง การร่วมมือร่วมใจอย่างเปิดเผย โปร่งใสของทุกภาคส่วน (democratic-participation) เน้นกระบวนการประชาธิปไตย	3) EE ควรทำให้เกิดความเท่าเทียมกันของการได้รับทรัพยากร โอกาสและอำนาจการต่อรอง (social-justice)
4) กระบวนการประเมินเปิดโอกาสให้คนนำความรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นออกมาแลกเปลี่ยน (community knowledge)	4) EE ควรอำนวยความสะดวกให้คนในโครงการได้ใช้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ศักยภาพของตนและพัฒนาตนเอง (capacity building)
5) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้ผลจริง หรือผ่านการทดสอบมาแล้ว (evidence-based strategies)	
6) เป็นกระบวนการที่ทำให้การบริหารโครงการแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability)	

ที่มา: ฌักทรี ประภาสุชาติ และคณะ (2561, หน้า 36).

เราอาจจัดลำดับความสำคัญของหลักการ 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลังได้ดังนี้



ภาพที่ 12.4 ลำดับความสำคัญของหลักการ 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง
ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

3. ตัวละครในการประเมินแบบเสริมพลัง

กระบวนการของการประเมินแบบเสริมพลัง จะมีผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการประเมินอย่างน้อย 3 กลุ่มที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้ (เนาวรัตน์ พลายน้อยและธีรเดช ฉายอรุณ, 2559, น. 29-30).

1) นักประเมิน (evaluator) ในการประเมินแบบเสริมพลังนักประเมินมีบทบาทหน้าที่หลัก คือ เป็นผู้อำนวยความสะดวก ด้วยการออกแบบกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อให้คนในโครงการได้ประเมินตนเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลจัดทำเป็นข้อมูลฐานเพื่อการเปรียบเทียบ (baseline data) รวมถึงการกำหนดทิศทางโครงการของตนเองในอนาคต แต่ที่สำคัญคือ ต้องไม่มีบทบาทในการตัดสินความสำเร็จของโครงการเพราะทำให้เกิดหลักการความรู้สึกเป็นเจ้าของผลการประเมิน (ownership) บางครั้งอาจทำหน้าที่เป็นผู้ฝึก (coach) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือเพื่อนที่หวังดีต่อโครงการ จึงถูกโต้แย้งได้ว่าไม่มีความเป็นกลางหรือลำเอียงเข้าข้างโครงการได้ แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าการประเมินแบบเสริมพลังมีปรัชญาหลัก คือ “เราใช้การประเมินเพื่อช่วยให้เขาประเมินตัวเอง และยกระดับความสามารถในการทำโครงการไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด” นักประเมินจึงควรมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการและคนในโครงการ ที่หวังจะเห็นโครงการประสบผลสำเร็จก่อนจึงจะสามารถจัดกระบวนการประเมินแบบเสริมพลังให้เป็นไปตามปรัชญาและหลักการได้จริง

2) ชุมชนคนในโครงการ (community) หมายถึง คณะทำงานโครงการ อาจประกอบด้วยฝ่ายบริหารโครงการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายวิชาการ หรือฝ่ายประเมินผล ตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ในโครงการ รวมถึงกลุ่มเป้าหมายของโครงการ เพื่อมาร่วมกันประเมินตนเอง กำหนดอนาคตของตนเองด้วยการช่วยกันหากลยุทธ์หรือแนวทางที่จะทำให้โครงการดีขึ้นจากการดึงประสบการณ์ของตัวเองมาแลกเปลี่ยน คอยกระตุ้นหรือให้กำลังใจเพื่อนสมาชิกในกระบวนการแลกเปลี่ยน

3) ผู้ให้ทุน (funder) มีบทบาทที่สำคัญมากในการสนับสนุนให้เกิดการประเมินแบบเสริมพลังของโครงการ ด้วยการจัดหาหรือเปิดโอกาสให้เกิดโครงสร้างที่เหมาะสมทั้งด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการแบ่งปันและเรียนรู้ระหว่างโครงการที่มีเนื้อหา ลักษณะใกล้เคียงกันจะยิ่งทำให้การประเมินแบบเสริมพลังเกิดประโยชน์สูงสุด

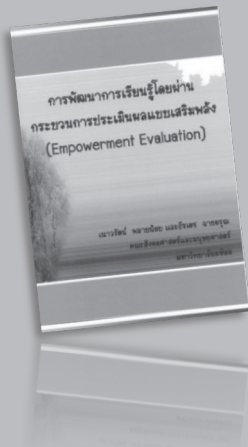
สำหรับผู้่านที่สนใจในวิธีการประเมินแบบเสริมพลัง สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหนังสือ “การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการประเมินแบบเสริมพลัง” โดยการสแกน QR code ที่ปรากฏอยู่ท้ายของบทนี้

บทสรุป

การประเมินกลางน้ำถือเป็นการติดตามและกำกับผลการดำเนินโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่อได้ข้อเสนอแนะต่อการบริหารโครงการให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือการประเมินกลางน้ำที่นำเสนอไว้ในบทนี้เรียกว่า การประเมินแบบเสริมพลัง ซึ่งมีปรัชญา วัตถุประสงค์ วิธีการและขั้นตอนการประเมินที่ออกแบบมาเฉพาะเจาะจงว่าต้องดำเนินการภายใต้หลักการต่างๆ ที่กำหนดไว้ หากผู้อ่านสนใจจะนำการประเมินแบบเสริมพลังไปใช้เพื่อติดตามและประเมินผลโครงการ ควรศึกษาปรัชญา วัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงหลักการสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังให้มีความเข้าใจเป็นอย่างดีก่อน รวมถึงควรมีทักษะต่อการประเมินที่สอดคล้องกับความเชื่อพื้นฐานของการประเมินแบบเสริมพลัง จึงจะทำให้สามารถดำเนินการประเมินแบบเสริมพลังให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย



การประเมินผลกลางน้ำ

WHAT: กระบวนการบริหารจัดการโครงการ

WHY: เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ

WHEN: ขณะดำเนินโครงการ

HOW: การประเมินแบบเสริมพลัง

เอกสารอ้างอิง

ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ. (2561). *ชุดเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาวะกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองและประชากรข้ามชาติ.

เนาวรัตน์ พลายน้อยและธีรเดช ฉายอรุณ. (2554). *การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการประเมินแบบเสริมพลัง*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.อี.วิ้ง จำกัด.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อรรถัย อาจอ่ำ. (2550). *การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ: ทางออกที่ท้าทาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

Fetterman, D. M. & Wandersman, A. (Eds.). (2005). *Empower evaluation principle in practice*. New York: Guilford Publications, Inc.

13

วิทยาการถอดบทเรียนและ การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล

บทนำ

การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือทางสังคมในการจัดการความรู้ที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยสกัดความรู้จาก ผู้ปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน มีแนวทางกระบวนการของการถอดบทเรียนที่ หลากหลายแตกต่างกันไปตามฐานคิด หลักการของแต่ละวิธี การถอดบทเรียนนอกจากจะใช้ในโครงการ พัฒนาทางสังคมหรือโครงการสร้างเสริมสุขภาวะแล้ว ยังมีการนำมาใช้ในการประเมินทั้งในระดับกิจกรรมและ ในระดับโครงการ โดยการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน จะทำให้ได้ความรู้จากบทเรียนและได้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น และกระบวนการถอดบทเรียนนั้น นอกจากจะได้ ประโยชน์ต่องานแล้ว ที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งคือเป็นการเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง (on the job training) จากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการของการถอดบทเรียน จากความสำคัญดังกล่าว ในบทนี้ จึงได้นำเสนอถึงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียนและการประเมินผล ภายใน ซึ่งประกอบด้วยสองส่วน ส่วนแรก กล่าวถึงวิทยาการถอดบทเรียน ทั้งในด้านแนวคิดและเทคนิควิธี ในการถอดบทเรียน และส่วนที่สอง กล่าวถึงแนวคิด และแนวทางในการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน โดยเน้นไปที่การสกัดบทเรียนจากการผลการประเมินโครงการตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผู้อ่านได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเลือกเทคนิควิธีในการถอดบทเรียนเพื่อนำไปใช้ในการประเมินภายในได้อย่าง เหมาะสม

แนวคิดของการถอดบทเรียน

บทเรียน คือ ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่ หรือบทสรุปที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ กระบวนการทำงาน ลักษณะสำคัญของบทเรียน คือ เป็นการอธิบายเหตุการณ์ และเงื่อนไขที่เกิดขึ้น มิใช่เพียงการเล่าเรื่องในอดีต แต่ต้องมีคำอธิบายที่มีคุณค่าที่จะนำไปปฏิบัติต่อ ซึ่งจะช่วยให้ “เกิดการเรียนรู้เพื่อมิให้กระทำผิดซ้ำอีก” (ศุภวัณณ์ พลายน้อย, 2562)

บทเรียน จะได้มาจากการถอดบทเรียน (lesson learned) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง ที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มอย่างเป็นระบบเพื่อสกัดความรู้ฝังลึกในตัวตน และความรู้ของชุมชน ท้องถิ่นออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ สื่อรูปแบบต่าง ๆ โดย ผลที่ได้จากการถอดบทเรียนนอกจากชุดความรู้แล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียน จะต้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

การถอดบทเรียนจะทำให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญกับปัญหา เพิ่มศักยภาพในการทำงาน ทำให้ผลของการทำงานดีขึ้น และเมื่อดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะพัฒนาให้เกิดขึ้นแบบการทำงานที่ดี (good practice) ได้ (ILO-Evaluation Unit, 2014) การถอดบทเรียนจึงเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่า มูลค่าและความสำคัญของโครงการ (Thomas, 2015)

แนวทางในการถอดบทเรียน จะเน้นไปที่การพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น และหากมีผลสืบเนื่องที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคล้ายๆ กัน ต้องพยายามตอบให้ได้ว่า “อะไรสำคัญที่สุด” และ “ทำไมจึงสำคัญ” เพราะสิ่งนั้นจะมีคุณค่าในการนำไปปฏิบัติต่อ และบทเรียน มิใช่ ความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง แต่หากมีสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้นแสดงว่ามีอะไรทำให้เกิด ความแตกต่าง และ “อะไร” ที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้นได้ก่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมอย่างไร สิ่งนั้นคือ บทเรียน โดยมีหัวใจสำคัญของการถอดบทเรียน คือ การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ซึ่งจะ เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขพื้นฐานที่สำคัญ คือ ผลประโยชน์ร่วม ความไว้วางใจ แรงจูงใจ การเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ (ศุภวัทย์ พลายน้อย, 2562)

การถอดบทเรียน สามารถดำเนินการได้ในหลายระยะตามวงจรโครงการเริ่มจากการถอดบทเรียน เมื่อเริ่มต้นโครงการ เช่น การเรียนรู้จากเพื่อน แลกเปลี่ยนกับผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์มาก่อน และต่อมาเป็นการถอดบทเรียนระหว่างการดำเนินโครงการ เช่น การเรียนรู้ภายหลังการทำกิจกรรม เพื่อนำบทเรียนมาใช้ในการทำกิจกรรมครั้งต่อไป และสุดท้ายการถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดำเนินโครงการเสร็จแล้ว เพื่อ พัฒนางานต่อยอดในระยะต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

วิธีวิทยาในการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนเป็นระบบ สามารถดำเนินการได้หลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีแนวทางที่ต่างกันออกไป ดังนี้ (ศุภวัทย์ พลายน้อย, 2562)

การเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist: PA)

เป็นการเรียนรู้ก่อนทำกิจกรรม ซึ่งคำว่า “เพื่อน” ในที่นี้ หมายถึง ทีมผู้ช่วย ทีมที่ปรึกษาภายนอก ที่เปรียบเสมือนเพื่อนร่วมอุดมการณ์ ร่วมเรียนรู้ คำถามที่ใช้ในการถอดบทเรียนแบบนี้ ประกอบด้วย อะไรที่ท่านรู้ในบริบทของท่าน อะไรที่ฉันรู้ในบริบทของฉัน อะไรที่พวกเราทั้งสองฝ่ายรู้ และอะไรที่พวกเรา ร่วมกัน สร้าง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์และใช้ในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

การเรียนรู้หลังปฏิบัติการ (after action review: AAR)

เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้นสั้นๆ ภายหลังจากทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ รวมทั้งบทวนและสะท้อนบทเรียน เพื่อนำไปสู่การวางแผนต่อไป คำถามหลักในการถอดบทเรียนแบบ AAR ประกอบด้วย สิ่งที่คาดหวังจากการดำเนินงานคืออะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร เพราะเหตุใดจึงเกิดผลที่เป็นไปหรือไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง และ เราจะทำให้ดียิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตได้อย่างไร โดยสัดส่วนของเวลาที่ใช้ในกระบวนการถอดบทเรียนของคำถามที่ 1 และ 2 รวมกันควรเป็น 25% สำหรับคำถามที่ 3 ควรเป็น 25% และ คำถามที่ 4 ควรเป็น 50% ของเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการถอดบทเรียน เพื่อให้มีเวลามากพอสำหรับการสร้างข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงและนำไปปฏิบัติได้จริง (specific actionable recommendations-SARs)

ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงและปฏิบัติได้จริง เป็นชุดข้อความที่แสดงถึงการที่ทีมงานได้นำสิ่งที่เรียนรู้มาพัฒนากิจกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติครั้งต่อไป เป็นข้อเสนอแนะที่ระบุลักษณะที่ต้องแก้ไขและวิธีการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ทีมงานทุกคนต้องเข้าใจตรงกันต่อข้อเสนอแนะนั้นๆ ซึ่งข้อเสนอแนะเหล่านี้จะถูกนำไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการในครั้งต่อไป

การเรียนรู้หลังการดำเนินงาน (retrospect)

การถอดบทเรียนหลังการดำเนินงานจะนำมาใช้ในกรณีถอดบทเรียนทั้งโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว เพื่อให้ได้บทเรียนที่สามารถนำไปใช้ในโครงการถัดไป หรือการเริ่มโครงการในระยะต่อไป จึงเป็นการรวบรวมความรู้ในระยะยาวเพื่อมองอนาคต เน้นให้ผู้ร่วมกระบวนการสกัดบทเรียนการทำงานโครงการทั้งระบบตั้งแต่ช่วงเตรียมการ ช่วงดำเนินการ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ การถอดบทเรียนเริ่มจากการทบทวนวัตถุประสงค์โครงการ กระบวนการทำงาน และตั้งคำถามว่าได้ทำอะไรไปบ้าง บรรลุผลที่ตั้งไว้หรือไม่ อะไรที่ทำได้ดี เพราะอะไร และจะดำเนินการต่อไปให้ดีขึ้นอย่างไร ด้วยวิธีใด

การถอดบทเรียนจากการเล่าเรื่อง (story telling)

การถอดบทเรียนจากการเล่าเรื่อง เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูล วิธีการทำงาน กระบวนการถอดบทเรียนไม่ได้จับแค่การเล่าเรื่องและรับรู้เรื่องราวเป็นอย่างไร แต่เป็นการสกัดความรู้จากเรื่องที่เล่า ตรวจสอบคุณค่าและสำรวจทางเลือกสู่การปฏิบัติในโอกาสต่อไป กระบวนการและผลที่ได้จากการถอดบทเรียนด้วยวิธีนี้ มักมีความจำเพาะสูง เป็นบทเรียนสำหรับการคิดต่อ มากกว่าการนำไปปฏิบัติซ้ำในทันที

การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่ดี/ ที่เป็นเลิศ (good/ best practice)

วิธีปฏิบัติที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในโครงการพัฒนา คือกลยุทธ์ที่ดีหรือที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องมากที่สุดในช่วงเวลานั้น เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ดี การถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดีจะเน้นไปที่กระบวนการทำงานในแต่ละขั้นตอนของโครงการที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ พร้อมทั้งปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง เป็นการหาคำตอบว่าทำอย่างไรจึงจะสำเร็จ เพราะเหตุปัจจัยใด เพื่อนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ในการพัฒนางานที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน (lesson learned from evaluation) เป็นการสกัดความรู้จากผลการประเมินว่ามีปัจจัยเงื่อนไขใด ที่ทำให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จของโครงการ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การถอดบทเรียนจากแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องในโครงการ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร และยังสามารถถอดบทเรียนด้วยการประเมินผลแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) ตลอดจนการถอดบทเรียนจากการประเมินตามตัวชี้วัดโครงการ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในส่วนต่อไปของบทนี้

ทั้งนี้การเลือกใช้วิธีวิทยาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และวงจรโครงการ ผู้นำไปใช้ควรทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ถึงวิธีวิทยาต่าง ๆ ซึ่งมีหลักคิดและแนวทางปฏิบัติที่ต่างกัน จึงจะนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนของการถอดบทเรียน

แม้ว่าการถอดบทเรียนจะมีหลายเทคนิควิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว แต่ในภาพรวมของการถอดบทเรียนมีขั้นตอนของการดำเนินการที่สามารถจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) **ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน** ประกอบด้วยการกำหนดประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของการถอดบทเรียน กำหนดวัน เวลาของการจัดการประชุมหรือเวทีถอดบทเรียน การวิเคราะห์ ระบุและกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องที่จะเข้าร่วมเวทีการถอดบทเรียน และสื่อสารประสานงานต่อผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจชัดเจนตรงกัน

2) **ขั้นดำเนินการถอดบทเรียน** เป็นขั้นตอนในเวทีการถอดบทเรียนโดยต้องมีการทบทวนเป้าหมายของการถอดบทเรียน การกำหนดกฎกติกาของการถอดบทเรียน การสร้างบรรยากาศที่ดี การแลกเปลี่ยนข้อมูล การกระตุ้นความคิดด้วยการตั้งคำถาม และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน

3) **ขั้นการสรุปและเผยแพร่บทเรียน** เป็นการนำบันทึกที่ได้จากเวทีถอดบทเรียนมาวิเคราะห์ และนำเสนอบทเรียนที่ค้นพบต่อผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน และการติดตามการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานโดยการจัดทำแผนงาน ข้อตกลงร่วมในการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนบทเรียนกับผู้อื่น การสังเคราะห์องค์ความรู้ และเผยแพร่บทเรียน ซึ่งในปัจจุบันมีรูปแบบในการจัดทำและเผยแพร่บทเรียนที่หลากหลายในหลายช่องทาง ทั้งการจัดทำเป็นเอกสารชุดความรู้ หรือการนำเสนอสาระสำคัญ มาจัดทำเป็นคลิปวิดีโอ หรือสื่ออินโฟกราฟิกที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการถอดบทเรียน

ผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการถอดบทเรียน จากการวิเคราะห์บททวนและจากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการถอดบทเรียนของผู้เขียนที่ผ่านมา พบว่ามีผู้ที่เกี่ยวข้องในการถอดบทเรียนหลายฝ่าย ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปบ้างตามวิธีวิทยาที่ใช้ แต่โดยสรุปผู้เขียนแบ่งผู้ที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป แต่ทุกฝ่ายล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการถอดบทเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผู้จัด ผู้ดำเนินการให้มีการถอดบทเรียน จะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์การถอดบทเรียน ร่วมกับทีมงานถอดบทเรียนและแจ้งวัตถุประสงค์ ประชาสัมพันธ์การถอดบทเรียน สื่อสารกับผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนให้มีการเตรียมตัวเข้าร่วมการถอดบทเรียน รวมถึงการจัดหาสถานที่ จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อกระบวนการถอดบทเรียน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในระหว่างการถอดบทเรียน ตลอดจนการสื่อสารผลที่ได้จากการถอดบทเรียนต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

2) ทีมงานถอดบทเรียน เป็นทีมวิชาการ ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการถอดบทเรียน และมีการเตรียมการศึกษาโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำการถอดบทเรียน ทีมงาน จะประกอบด้วยวิทยากรหลัก วิทยากรประจำกลุ่มหรือผู้อำนวยการกระบวนการเรียนรู้ (facilitator) และผู้จดบันทึก (note taker) โดยวิทยากรหลักเป็นผู้ที่มีหน้าที่ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ เทคนิควิธีการถอดบทเรียน และเป็นผู้นำกระบวนการถอดบทเรียนในเวทีการถอดบทเรียน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มตลอดจนการสรุปประเด็น สะท้อนกลับ ตั้งข้อสังเกตต่อผลการถอดบทเรียน เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดการเรียนรู้ และในแต่ละกลุ่มย่อยจะมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรประจำกลุ่ม หรือผู้อำนวยการกระบวนการเรียนรู้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการถอดบทเรียนของสมาชิกในกลุ่ม ทำหน้าที่เป็นผู้ตั้งคำถามในการถอดบทเรียนตามประเด็นที่กำหนดไว้ กระตุ้นให้มีการดึงความรู้ประสบการณ์จากสมาชิกในกลุ่ม ช่วยจับประเด็น สกัดความรู้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การใช้คนนอกโครงการทำหน้าที่วิทยากรประจำกลุ่ม จะช่วยให้เกิดความเป็นกลาง โดยอาจจะมีส่วนช่วยวิทยากรกระบวนการด้วยก็ได้ ซึ่งควรเป็นสมาชิกภายในโครงการที่สนใจในกระบวนการนี้ เพื่อร่วมเรียนรู้และสามารถทำกระบวนการถอดบทเรียนได้เองในอนาคต สำหรับผู้จดบันทึกจะทำหน้าที่จับประเด็นและจดบันทึกความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ช่วยสรุปประเด็นสำคัญที่จดบันทึกได้ในแต่ละคำถามของการถอดบทเรียนซึ่งจะเป็นบุคคลภายนอกหรือภายในโครงการก็ได้

3) ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในกระบวนการถอดบทเรียน สมาชิกผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่จะถอดบทเรียน มีประสบการณ์ตรงในการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ บทเรียนจากการปฏิบัติงานออกมาได้ และเกิดการมีส่วนร่วม รู้สึกเป็นเจ้าของบทเรียน ช่วยให้บรรยากาศของกลุ่มเป็นไปด้วยดี และสามารถสกัดความรู้ออกมาได้

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน

การสกัดบทเรียน มีความหมายเดียวกันกับการถอดบทเรียน แต่ในส่วนนี้ต้องการเน้นให้เห็นถึงความรู้ที่ต้องใช้ความคิดแยกแยะ วิเคราะห์และกลั่นกรองประเด็นสำคัญออกมา จึงใช้คำว่า การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน ซึ่งหมายถึงการสกัดความรู้จากประสบการณ์การดำเนินงานโครงการ ถึงผลความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จของการดำเนินโครงการ โดยพิจารณาว่ามีเงื่อนไขปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้โครงการมีผลการดำเนินงานเป็นเช่นนั้น ทั้งปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อโครงการในทางบวกและทางลบ เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อการตัดสินใจ หรือกระบวนการในการทำงานที่ควรปฏิบัติและที่ควรหลีกเลี่ยง ที่สามารถนำไปใช้ในพัฒนาปรับปรุงโครงการในระยะต่อไป

กระบวนการสกัดหรือถอดบทเรียนจากผลการประเมิน จะช่วยให้เกิดการรับรู้ การวิเคราะห์ ความเข้าใจในโครงการที่ชัดเจน เกิดการประสานงาน การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโครงการในหลายฝ่ายหลายระดับ ส่งผลต่อความร่วมมือกันในการดำเนินงาน ช่วยไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องซ้ำ ช่วยสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนของการดำเนินงาน และช่วยสร้างให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีจากการดำเนินโครงการ (ILO-Evaluation Unit, 2014; Spilsbury, Perch, Norgbey, Rauniyar & Bttagliano, 2007)

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน ได้รับการยอมรับถึงความสำคัญและมีการดำเนินการมากขึ้นเรื่อยๆ สอดคล้องกับฐานคิดของการประเมินในยุคที่ 5 ที่เน้นการประเมินเพื่อสร้างความรู้ โดยมีความเคลื่อนไหวจากหน่วยงานองค์กรระดับสากล เช่น องค์กรสหประชาชาติ (UN) องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ที่มีการถอดบทเรียนและเผยแพร่เอกสารความรู้ บทเรียนจากการประเมินของโครงการต่างๆ แก่สาธารณชน และยังคงมีความเคลื่อนไหวจากสมาคมหรือเครือข่ายด้านการประเมินต่างๆ ในระดับชาติและนานาชาติที่มีวัตถุประสงค์และกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินขององค์กร การพัฒนานักประเมิน และการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมินโดยส่งเสริมให้มีการถอดบทเรียนจากผลการประเมิน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบทเรียนแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างเครือข่ายสมาชิกที่อยู่ในบริบทต่างๆ กัน ตลอดจนส่งเสริมการทำเอกสารชุดความรู้จากการถอดบทเรียนออกมาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินการของสมาชิกและเผยแพร่ต่อสาธารณชนในวงกว้าง (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559) นอกจากนี้ เมอร์เท็นส์ และ วิลสัน (Mertens & Wilson, 2020) ได้ทบทวนถึงการสกัดบทเรียนในการประเมิน และพบว่ามีนักวิชาการ หน่วยงานระดับนานาชาติหลายหน่วยงาน ที่สนใจและมีการดำเนินการในเรื่องนี้ เช่น องค์กรยูนิเซฟ (UNICEF) องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNED) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมินสามารถดำเนินการได้หลายวิธี สำหรับการสกัดบทเรียนจากการประเมินผลภายใน สามารถดำเนินการได้ทั้งในระดับกิจกรรมด้วยวิธีการเรียนรู้หลังปฏิบัติการ (AAR) ดังกล่าวมาแล้ว โดยเลือกกิจกรรมสำคัญ มาดำเนินการและการสกัดบทเรียนในระดับโครงการ โดยจะใช้แผนที่ผลลัพธ์ หรือกระบวนการประเมินแบบเสริมพลังมาใช้ในการสกัดบทเรียนก็ได้ และอีกวิธีหนึ่งคือการสกัดบทเรียนในระดับโครงการตามตัวชี้วัดโครงการ

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมินระดับโครงการตามตัวชี้วัด มักใช้ผลจากการประเมินสรุปผลการดำเนินงานในช่วงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งเป็นช่วงที่มีผลความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ของโครงการเกิดขึ้นแล้ว อย่างไรก็ตาม อาจทำการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินในช่วงระหว่างการทำงานก็ได้เช่นกัน ซึ่งอาจมีผลระยะต้น ผลระยะกลางของโครงการเกิดขึ้นบ้างแล้ว เพื่อให้สามารถนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ในพัฒนาปรับปรุงการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีโครงการที่มีระยะเวลายาวหลายปีหรือแบ่งเป็นหลายระยะ นอกจากนี้ อาจจะดำเนินการสกัดบทเรียนเฉพาะในบางประเด็น ในบางผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นก็ได้เช่นกัน

แนวทางการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินโครงการ

จากการวิเคราะห์ทบทวนการศึกษาที่เกี่ยวข้อง (ILO-Evaluation Unit, 2014; Maurer, 2012) และจากประสบการณ์โดยตรงในการถอดบทเรียนของผู้เขียน สามารถนำมาสังเคราะห์แนวทางการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินโครงการ ได้ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์และรูปแบบของการสกัดบทเรียน
- 2) ตรวจสอบคุณภาพ และวิเคราะห์ผลประเมินโครงการ ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการสกัดบทเรียน ผลการประเมินที่นำมาสกัดบทเรียน ต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงตามสภาพที่เป็นจริง
- 2) วิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ทั้งที่ส่งผลในทางบวกและในทางลบ ทั้งปัจจัยภายนอกและภายในโครงการ ให้คำอธิบายว่าปัจจัยเงื่อนไขนั้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโครงการอย่างไร
- 4) การสังเคราะห์ บันทึกสรุปบทเรียนและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น รายงานผลการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน เอกสารชุดความรู้บทเรียนจากการดำเนินโครงการ หรือการสรุปสาระความรู้เฉพาะด้านในบางเรื่องที่จะนำไปสู่กลุ่มเป้าหมายใดกลุ่มเป้าหมายหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้
- 5) การแลกเปลี่ยน การเผยแพร่บทเรียน ต่อกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจมีการจัดทำเป็นเอกสารชุดความรู้ และมีการเผยแพร่ต่อสาธารณะเพื่อการใช้ประโยชน์ในวงกว้างต่อไปด้วย
- 6) การติดตามการนำบทเรียนไปใช้ ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำบทเรียนไปใช้ประโยชน์จริงในการพัฒนาการดำเนินของโครงการ
- 7) การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากการนำบทเรียนไปใช้ เมื่อได้มีการนำบทเรียนไปใช้ในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและในวงกว้าง ก็สามารถที่จะค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีได้ ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นวงจรต่อเนื่องของการสกัดบทเรียน

คำถามในการสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน

โดยทั่วไปจะประกอบด้วยคำถาม 3 ชุด ดังนี้

- 1) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร

- 2) การที่ได้ผลเช่นนั้น เป็นเพราะปัจจัยอะไรบ้าง ทั้งปัจจัยจากโครงการนี้และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ และปัจจัยนั้นส่งผลอย่างไรต่อผลการดำเนินงานบ้าง ทั้งในทางบวกและทางลบ
- 3) หากต้องการรักษาผลที่ดีไว้ ทำให้ดียิ่งขึ้น หรือป้องกันไม่ให้เกิดผลที่ไม่ดีขึ้นอีก จะต้องทำอย่างไร

การสังเคราะห์บทเรียนจากผลการประเมินและข้อเสนอแนะ

บทเรียนจากผลการประเมิน ควรเป็นข้อความที่แสดงถึงปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลโดยตรงต่อผลของการดำเนินโครงการ เข้าใจได้ง่าย มีการอธิบายเป็นเหตุเป็นผลที่ชัดเจน สะท้อนถึงสิ่งที่ทำได้ดี หรือทำได้ไม่ดี และมีการให้ข้อเสนอแนะของบทเรียนไว้ด้วย โดยต้องเป็นข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจง นำไปปฏิบัติได้จริง และในกรณีของบทเรียนทางบวก ต้องให้ข้อเสนอแนะทางในการรักษาสິงดีนั้นให้คงอยู่ตลอดไป หรือทำให้ดียิ่งขึ้น ในกรณีบทเรียนทางลบ ต้องให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินการนั้นดีขึ้น

ตัวอย่างของการเขียนบทเรียนและข้อเสนอแนะ เช่น หากการวิเคราะห์ผลการประเมินพบความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นปัจจัยเงื่อนไข กับ ผล คือความสำเร็จของการจัดกิจกรรมในชุมชน สามารถเขียนเป็นบทเรียนและข้อเสนอแนะได้ ดังนี้

บทเรียน “การมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ จะส่งผลให้การจัดกิจกรรมในชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จากการประสานแผนงานและทรัพยากรร่วมกัน” ข้อเสนอแนะ “ควรสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการนำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เข้ามาร่วมคิด ร่วมวางแผนตั้งแต่ต้น และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ การสนับสนุนทรัพยากรที่ชัดเจนในการร่วมดำเนินโครงการ”

กระบวนการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินตามตัวชี้วัดโครงการ

การสกัดบทเรียนผลการประเมินตามตัวชี้วัดโครงการ (key performance indicator: KPI) เป็นวิธีการที่มีความสำคัญสำหรับนักประเมินภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินสรุปผลการดำเนินงานของโครงการ โดยกระบวนการจะสอดคล้องกับคำถามในการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินทั้งสามชุดดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1) **การตรวจสอบคุณภาพ วิเคราะห์บททวนผลของการประเมิน** เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินตามตัวชี้วัด นำมาเป็นข้อมูลตั้งต้นของการสกัดบทเรียน โดยจะใช้ข้อมูลทุกตัวชี้วัดในกรณีทำการสกัดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือจะใช้เฉพาะในบางประเด็น บางผลความสำเร็จของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้วในกรณีทำการสกัดบทเรียนระหว่างดำเนินโครงการก็ได้ โดยในขั้นตอนแรกจะเป็นการตรวจสอบคุณภาพ วิเคราะห์บททวนผลของการประเมินทั้งของตัวชี้วัดเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไข และตัวชี้วัดผลของการดำเนินงานหรือผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (results) ที่อาจเป็นผลระยะสั้น ผลระยะกลาง หรือผลระยะยาว แตกต่างกันไป ตามนิยามตัวชี้วัดการประเมินของโครงการที่นำมาสกัดบทเรียน โดยจะทำการตรวจสอบทบทวนทั้งระดับคะแนนที่ได้ ความหมายของคะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถอ้างอิงไปสู่ความเป็นเหตุเป็นผลของการได้คะแนนดังกล่าว หรือข้อสังเกตอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังในตารางที่ 13.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13.1 ผลการประเมินตามตัวชี้วัดผลและตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข

ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับคะแนน	ความหมาย	หลักฐาน/ข้อสังเกต
ตัวชี้วัดผล (KPI-Results)			
KPI-R ₁			
KPI-R ₂			
KPI-R ₃			
.....			
KPI-R _i			
ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข (KPI-Factors)			
KPI-F ₁			
KPI-F ₂			
KPI-F ₃			
.....			
KPI-F _i			

หมายเหตุ: KPI-R หมายถึงตัวชี้วัดผล KPI-F หมายถึงตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข i หมายถึงลำดับที่ของตัวชี้วัด
ที่มา: พัฒนาโดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (2564).

2) การวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขของการผลการดำเนินงาน

เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างผลการดำเนินงานหรือผลความสำเร็จของโครงการ กับปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลความสำเร็จนั้น โดยพิจารณาระดับคะแนนและความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดผล (KPI-R) กับตัวชี้วัดเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไข (KPI-F) ที่นำมาอธิบายการเกิดของผลความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยเงื่อนไขที่ได้นี้ จะนำไปสู่การสรุปทริเจนและตั้งข้อเสนอแนะในขั้นต่อไป โดยสามารถใช้ตารางการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลและตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข (ตารางที่ 13.2) เป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ โดยเมื่อพิจารณาแล้ว หากพบว่าตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผล ให้ใส่ 1 ลงในช่องผลการวิเคราะห์และหากตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขนั้น ไม่ส่งผลหรือไม่มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดผล ให้ใส่ 0 ลงในช่องผลการวิเคราะห์

การตีความของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงื่อนไขกับผลความสำเร็จ จะพิจารณาตัวชี้วัดผลในแนวตั้งทีละตัว ว่ามีตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขตัวใดบ้าง ที่มีผลต่อตัวชี้วัดผลนั้น หากจะเร่งดำเนินการให้ตัวชี้วัดผลนั้นมีคะแนนเพิ่มขึ้น จะต้องไปดำเนินการปรับปรุงตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขใดบ้าง โดยเฉพาะในตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่มีคะแนนต่ำ ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขก่อน เพื่อช่วยให้ผลด้านนั้นบรรลุได้

สำหรับการพิจารณาในแนวนอน จะบอกว่าตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขนั้น ส่งผลต่อตัวชี้วัดผลตัวใดบ้าง และเมื่อรวมคะแนนในแนวนอน จะได้ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข ซึ่งบ่งบอกถึงระดับความสำคัญของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขนั้น โดยตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่มีค่าน้ำหนักมาก เป็นตัวชี้วัดที่ควรให้ความสำคัญ เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหลายด้าน และจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการโดยรวมตามมา และยิ่งหากตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขนั้นมีค่าน้ำหนักมาก แต่ได้คะแนนต่ำ ยิ่งต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการปรับปรุง

ตารางที่ 13.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลและตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข

ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข (KPI-C)	ตัวชี้วัดผล (KPI-R)					ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข
	KPI-R ₁ =..... คะแนน	KPI-R ₂ =..... คะแนน	KPI-R ₃ =..... คะแนน	KPI-R _i =..... คะแนน	
KPI-F ₁ =.....คะแนน	→					
KPI-F ₂ =.....คะแนน						
KPI-F ₃ =.....คะแนน						
.....						
.....						
.....						
.....						
KPI-F _i =.....คะแนน						

หมายเหตุ: KPI-R หมายถึง ตัวชี้วัดผล KPI-F หมายถึง ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข i หมายถึงลำดับที่ของตัวชี้วัดที่มา: พัฒนาโดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (2564).

จากโครงสร้างของตารางที่ 13.2 หากใส่ข้อมูลผลการประเมินลงไป จะสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ในที่นี้ จะใช้ข้อมูลบางส่วนจากโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ, 2556) ที่ได้ทำการประเมินผลภายในการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพองค์กรในระดับพื้นที่มาแสดงเป็นตัวอย่าง โดยนำข้อมูลบางส่วนของผลการประเมินในจังหวัดพื้นที่นำร่องจังหวัด ก. มาแสดงไว้ในตารางที่ 13.3 ดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 13.3 หากพิจารณาในแนวตั้ง จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการในด้านชุดความรู้ได้ 4 คะแนน โดยมีตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดผลด้านชุดความรู้เพียงตัวเดียว คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับผลการดำเนินงานด้านเครือข่ายองค์กรสุขภาพได้ 3 คะแนน มีตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดผลด้านเครือข่ายองค์กรสุขภาพ คือ ความต้องการขององค์กร การรับรู้โครงการ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับผลการดำเนินงานด้านนโยบายสาธารณะ ได้ 1 คะแนน โดยมีตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดผลด้านนโยบายสาธารณะ คือตัวชี้วัดการรับรู้โครงการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเมื่อพิจารณาในแนวนอน จะพบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด คือส่งผลกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งสามตัว ส่วนความต้องการขององค์กร เป็นตัวชี้วัดเหตุที่มีค่าน้ำหนัก

ตารางที่ 13.3 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงื่อนไขและผลของโครงการ

ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข	ตัวชี้วัดผล			ค่าน้ำหนักของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข
	ชุดความรู้ 4 คะแนน	เครือข่ายองค์กรสุขภาพ 3 คะแนน	นโยบายสาธารณะ 1 คะแนน	
บริบท ความต้องการขององค์กร 4 คะแนน	0	1	0	1
ปัจจัยนำเข้า การรับรู้โครงการ 4 คะแนน	0	1	1	2
กระบวนการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4 คะแนน	1	1	1	3

หมายเหตุ 1 หมายถึง ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขมีผลต่อตัวชี้วัดผล 0 หมายถึง ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขไม่มีผลต่อตัวชี้วัดผล

ที่มา: พัฒนาโดย อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล (2564).

น้อยที่สุด คือมีผลต่อตัวชี้วัดผลด้านเครือข่ายองค์กรสุขภาพเพียงตัวเดียว การตีความในขั้นตอนนี้แสดงถึงปัจจัยเงื่อนไขที่มีต่อผลความสำเร็จของโครงการ ซึ่งสามารถนำไปสังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะต่อไป อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างที่นำมาแสดงนี้ ทั้งตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขและตัวชี้วัดผล ผู้เขียนได้นำเสนอไว้เพียงบางตัวชี้วัดเท่านั้น เพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงกันระหว่างตัวชี้วัดโดยสังเขปและง่ายต่อการเข้าใจ ในที่นี้จึงยังไม่สามารถสรุปปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมทั้งหมด

3) การสังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ

การสังเคราะห์บทเรียนและข้อเสนอแนะ จะได้มาจากการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขและตัวชี้วัดผลดังกล่าวข้างต้น โดยร่วมกันพิจารณาที่ระดับคะแนนของตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน ที่ได้คะแนนระดับนั้น ตามเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หมายถึงอะไร และหากจะทำให้ตัวชี้วัดผลด้านนั้นดีขึ้นจะต้องดำเนินการปรับปรุงตัวชี้วัดเหตุอะไรบ้าง โดยสามารถที่จะเขียนบันทึกออกมาในลักษณะของบทเรียนได้ พร้อมทั้งร่วมกันคิดข้อเสนอว่าจะทำอย่างไรเพื่อเพิ่มคะแนนของตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขนั้น โดยควรพิจารณาปฏิสัมพันธ์ความเชื่อมโยงบูรณาการกันระหว่างตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขด้วย ในขั้นตอนนี้ก็จะได้บันทึกบทเรียนพร้อมข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติ ปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ช่วยลดจุดอ่อนของการดำเนินโครงการและเสริมจุดแข็งของการดำเนินการให้เข้มแข็งมากขึ้นต่อไป

ทั้งนี้ หากกระบวนการในเวทีการสกัดบทเรียนมีเวลาที่จำกัด การบันทึกบทเรียนอาจดำเนินการเป็นสรุปๆ สั้นๆ ไว้ก่อนและสามารถนำไปจัดทำเป็นเอกสารการสกัดบทเรียนที่สมบูรณ์ออกมาในภายหลัง เกิดเป็นชุดความรู้ของโครงการ เป็นบทเรียนเฉพาะเรื่องเฉพาะประเด็นออกมาได้ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้อย่างกว้างขวางได้มากขึ้น

การพิจารณาคุณภาพบทเรียนจากผลการประเมิน

ในการจัดทำบทเรียนการประเมิน มีประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาเพื่อให้บทเรียนมีคุณภาพหลายด้าน กล่าวคือ ด้านบริบทต้องมีการอธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ด้านความท้าทาย ควรบอกถึงประเด็นต่างๆ ทั้งในทางบวกและทางลบรวมถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ ด้านเป้าหมาย ควรบอกเป้าหมายสำคัญของโครงการ ด้านปัจจัย มีการวิเคราะห์เหตุปัจจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จหรือไม่สำเร็จ ด้านประโยชน์ บทเรียนต้องมีประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายที่จะนำบทเรียนไปใช้ และด้านความสำเร็จ ควรบอกถึงข้อเสนอของการตัดสินใจการดำเนินงาน กระบวนการ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ และการลดจุดอ่อน อุปสรรคต่างๆ ของโครงการ (ILO-Evaluation Unit, 2014)

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่งคือ ความเที่ยงตรงของการประเมิน ทั้งความตรงภายใน (internal validity) ที่สามารถสรุปได้ตรงกับความจริงที่เกิดขึ้น และความตรงภายนอก (external validity) ที่สามารถนำไปอ้างอิงใช้ประโยชน์ได้ โดยการนำบทเรียนไปใช้จะต้องคำนึงถึงสภาพบริบทของโครงการที่คล้ายคลึงกันด้วย

บทเรียนที่สามารถนำไปใช้ได้ จึงควรมีการอธิบายว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงเกิดขึ้น สำคัญอย่างไร บอกถึงเงื่อนไขเบื้องต้นในการนำไปประยุกต์ใช้ ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรนำไปใช้และสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง และอธิบายถึงสิ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งอาจนำไปใช้ในการตัดสินใจ หรือใช้ในกระบวนการขององค์กร ขึ้นอยู่กับบริบทที่เกี่ยวข้อง (Mauere, 2012)

บทสรุป

การถอดบทเรียนเป็นทั้งวิธีคิดและแนวทางการสกัดความรู้จากการปฏิบัติเพื่อช่วยในการพัฒนาปรับปรุงงาน ซึ่งมีปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จหลายด้านที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน มีการเตรียมการ การสื่อสารให้ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนรับรู้และเข้าใจ ตรงกัน ยึดหลักการสำคัญคือการประเมินตนเอง สะท้อนกลับตนเอง มุ่งเน้นการสร้างความเป็นทีม สิ่งสำเร็จและไม่สำเร็จล้วนเป็นความรับผิดชอบร่วมของทีม มิใช่การมุ่งหาว่าใครคนใดคนหนึ่งผิด แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม กระบวนการควรมีกติกาที่ชัดเจน เน้นการสร้างความสัมพันธ์แนวราบ ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วม ความเป็นเจ้าของ และควรมีการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงานของทีม อันจะส่งเสริมให้คนทำงาน ทีมงานมีศักยภาพ และทำให้โครงการพัฒนาสร้างเสริมสุขภาวะประสบผลสำเร็จ ช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมได้ตามจุดมุ่งหมาย

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับนักประเมินภายในที่จะช่วยในการสกัดความรู้จากผลการประเมินโครงการออกมาให้มีความลุ่มลึกและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยสามารถที่จะสกัดบทเรียนโดยเน้นไปที่ประเด็นสำคัญประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะ หรือสกัดบทเรียนจากผลการประเมินทั้งโครงการก็ได้ และยังสามารถที่จะนำบทเรียนที่ได้นี้ ไปสื่อสารขับเคลื่อนให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง และในระยะยาวจะช่วยสร้างให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีตามมาได้อีกด้วย

ทั้งนี้ สิ่งที่นักประเมินควรให้ความสำคัญให้มากในการถอดบทเรียนระดับกิจกรรมของโครงการ หรือการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินโครงการ คือการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในกระบวนการของการถอดบทเรียน ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อการนำบทเรียนไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของสมาชิกผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียน มิใช่การสิ้นสุดบทบาทหน้าที่เมื่อจบกระบวนการถอดบทเรียนในเวทีของการถอดบทเรียนเท่านั้น จึงจะถือว่าบรรลุผลสำเร็จของการถอดบทเรียนอย่างแท้จริง



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

การสกัดบทเรียนจากผลการประเมิน :

การสร้างความรู้จากการทำงาน

การนำบทเรียนไปใช้ :

การวิจัยรู้เฝ้าระวังการพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

- ศุภวัฒน์ พลายน้อย. (2562). *นวัตวิถีวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. (2559). รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อพัฒนานักประเมินขับเคลื่อนนโยบายสร้างเสริมสุขภาพและสังคม. ใน ศุภวัฒน์ พลายน้อย (บ.ก.), *การพัฒนาศักยภาพนักประเมินสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ: โนเบิล พริ้นต์.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล และคณะ. (2556). *รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ*. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส). นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ILO-Evaluation Unit. (2014). *Evaluation lesson learned and emerging good practices*. Guidance note 3 Retrieved February 2, 2021 from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165981.pdf
- Mertens, D. M. & Wilson, A. T. (2020). *Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide*. (2nd edition). New York: Guilford.
- Maurer, R.(2012). *Lessons learned: Utilizing lessons learned from ILO project evaluations in policy decision making*. i-eval THINK PIECE, No. 1.
- Spilsbury, M. J., Perch, C., Norgbey, S., Rauniyar, G. & Battaglino, C. (2007). *Lessons learned from evaluation: A platform for sharing knowledge*. Special study paper number 2, United Nations Environment Programme.
- Thomas, W.H. (2015). *The basics of project evaluation and lessons learned*. (2nd edition). Boca Raton: CRC Press.

14

การจัดทำรายงานผลการประเมิน และการขับเคลื่อนผลการประเมิน

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

บทนำ

ส่วนประกอบที่สำคัญของการประเมินผลภายใน ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือการจัดทำรายงานผลการประเมิน รายงานผลการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สื่อสารผลการประเมินแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการที่ประเมินนั้น การที่จะสามารถจัดทำรายงานผลการประเมินที่ดีได้นั้น จำเป็นต้องผ่านกระบวนการออกแบบ การดำเนินการประเมิน รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล และการให้ข้อเสนอแนะที่ดีมาก่อน การจัดทำรายงานผลการประเมินนั้นอาจมีในลักษณะของการรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่มแต่ละกลุ่ม หรือรายงานผลการประเมินที่เผยแพร่ต่อสาธารณะสำหรับบุคคลทั่วไป เพื่อการขับเคลื่อนผลการประเมินในเชิงการประยุกต์ใช้และเชิงวิชาการ เพื่อให้ นักประเมินภายในสามารถเข้าใจแนวทางการวิเคราะห์ผลการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการจัดทำรายงานผลการประเมิน ตลอดจนแนวทางการขับเคลื่อนผลการประเมิน เนื้อหาในบทนี้จึงประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ผลการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะ
2. องค์ประกอบของรายงานผลการประเมิน
3. ลักษณะของรายงานผลการประเมินที่ดี
4. แนวทางการขับเคลื่อนผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมินและการให้ข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์และนำเสนอผลการประเมิน

การวิเคราะห์ผลการประเมิน ดำเนินการในระหว่างดำเนินการประเมินเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของโครงการประเมิน ซึ่งจำแนกวิธีการวิเคราะห์ผลการประเมินออกตามลักษณะของข้อมูล มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559)

การจัดทำรายงานผลการประเมินและการขับเคลื่อนผลการประเมิน

- 1) การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ได้แก่ ความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะของข้อมูล ดังนี้

- ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์การให้คะแนนตามตัวชี้วัดและพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในโครงการประเมิน เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลค่าที่คำนวณได้เทียบกับเกณฑ์

- ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์โดยการตีความข้อมูลตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การพรรณนา การหาแบบแผน แนวโน้ม ความสัมพันธ์ หรือเปรียบเทียบ ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลการประเมิน

นอกจากนี้ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ยังควรแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดเหตุ ปัจจัย เงื่อนไข และตัวชี้วัดผล และควรมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินตามช่วงเวลาเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการของโครงการ ดังตัวอย่าง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ผลการประเมินที่แสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดเหตุ ปัจจัยเงื่อนไข และตัวชี้วัดผล (ณภัทร ประภาสสุชาติ และคณะ, 2561)

ตัวอย่าง ผลการประเมินผลลัพธ์โครงการ.....

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ระดับคะแนน	อธิบาย (เอาหลักฐานเชิงประจักษ์มาอธิบายเพิ่มเติมว่าไปทำอะไรมา จึงได้คะแนนแบบนี้)
ผลลัพธ์ 1		
.....		
ผลลัพธ์ 2		
.....		
.....		

ปัจจัยเงื่อนไขของการเกิดผลลัพธ์

โครงการ.....ได้กำหนดปัจจัยเงื่อนไขของการเกิดผลลัพธ์ไว้ดังนี้

- บริบทของโครงการ ได้แก่
- แนวคิดหลักของโครงการ ได้แก่
- การออกแบบโครงการ ได้แก่
- การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่
- การบริหารจัดการโครงการ ได้แก่
- บุคลากรของโครงการ ได้แก่

ผลการประเมินปัจจัยเงื่อนไข และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงื่อนไขกับผลลัพธ์แต่ละตัว ดังตาราง ...

ตาราง...ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดผลลัพธ์

ปัจจัยเงื่อนไข ตัวชี้วัดเหตุ (KPIX)	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KPIY)								ค่าน้ำหนักความ สำคัญของปัจจัย ผลลัพธ์ (Y)
	ระดับ KPIX	KPIY1 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY2 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY3 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY4 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY5 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY6 = (ระดับ ที่ได้)	KPIY7 = (ระดับ ที่ได้)	
ทรัพยากร									
ตัวชี้วัด (KPIX) 1.....	3	x	x	x	x	x	x	x	7
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 2.....	4		x			x		x	3
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 3.....	2				x				1
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 4.....	5	x		x					2
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 5.....	1	x		x	x		x	x	1
.....									
กระบวนการ									
ตัวชี้วัด (KPIX) 1.....									
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 2.....									
.....									
ปัจจัยภายนอก									
ตัวชี้วัด (KPIX) 1.....									
.....									
ตัวชี้วัด (KPIX) 2.....									
.....									

หมายเหตุ ควรให้ความสนใจแก่ระดับตัวชี้วัดเหตุ (KPIX) ที่ต่ำแต่มีค่าน้ำหนักความสำคัญสูง อธิบายเพิ่มเติมที่ละผลลัพธ์ว่า ที่มันได้คะแนนแบบนี้ เพราะปัจจัยเงื่อนไขอะไร พร้อมข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การที่ผลักดันนโยบายระดับจังหวัดไม่ได้ เพราะบริบทเปลี่ยนมาก เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหลายคน (แบบคำสั่งแต่งตั้ง ถ้ามี) และคนที่มาใหม่ยังไม่คุ้นกับการทำงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ในการนำเสนอผลการประเมิน จำเป็นต้องพิจารณาให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยอาจใช้ตาราง แผนภาพ กราฟ แผนภูมิ เพื่อให้สื่อสารได้เข้าใจง่ายกว่ามีเพียงตัวอักษรเพียงอย่างเดียว

การอภิปรายผลการประเมิน

นอกจากการนำเสนอผลการประเมินที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ในรายงานผลการประเมินควรมีการอภิปรายผลการประเมิน ให้รอบด้านและลุ่มลึก โดยอาจแสดงให้เห็นถึงเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของโครงการที่ประเมินกับบริบทในระดับต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในโครงการ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับโครงการพัฒนาที่ประเมินนั้น อภิปรายพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่เกิดขึ้นของโครงการ โดยอภิปราย

ให้เห็นถึงเหตุผลของความสำเร็จและไม่สำเร็จของโครงการที่ประเมิน รวมทั้งอาจอภิปรายวิวิธวิทยาที่ใช้ในการประเมิน และหากมีข้อจำกัดของการประเมินควรนำมาอภิปรายไว้ด้วย

การให้ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน เป็นส่วนสำคัญยิ่งของการประเมิน เนื่องจากจะสะท้อนผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ประเมินนั้น เพื่อให้สามารถนำข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์ต่อการตัดสินใจต่อโครงการ ในหลายแง่มุม ได้แก่

- 1) การตัดสินใจต่อโครงการ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการประเมิน เช่น การดำเนินโครงการต่อหรือยุติโครงการ
- 2) การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินโครงการให้บรรลุเป้าหมาย โดยการสนับสนุนปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ
- 3) การขยายผลงานของโครงการออกกว้างขวางในสังคม
- 4) การสร้างความยั่งยืน การพึ่งพาตนเองในระยะยาว เช่น การจัดการเชิงโครงสร้าง กลไก นโยบายที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในระยะยาว
- 5) การเพิ่มมูลค่าให้แก่โครงการหรือแผนงานที่ประเมิน

ในการจัดทำข้อเสนอแนะต่อโครงการพัฒนาต่างๆ นั้น นักประเมินควรจัดทำข้อเสนอแนะที่อยู่บนพื้นฐานของผลการประเมินที่นักประเมินได้ดำเนินการไปก่อนหน้านี้ เป็นข้อเสนอแนะที่เชื่อมโยงกับสภาพปัญหา ผลการดำเนินงานของโครงการ ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโครงการทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่มีความเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปมีหลักการเขียนข้อเสนอแนะดังนี้ (อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล, 2559)

- 1) ข้อเสนอแนะนั้นจะต้องเป็นเนื้อหาสาระที่ได้จากผลการประเมินโครงการนั้นๆ มิใช่จากความรู้สึกนึกคิดของตัวนักประเมินเอง
- 2) ข้อเสนอแนะอาจมาจากการพิจารณาปัจจัยเงื่อนไขทั้งทางบวกและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ โดยเลือกที่จะจัดการกับเงื่อนไขสำคัญที่เป็นจุดคานงัดของโครงการ อาจเป็นข้อเสนอที่อยู่บนพื้นฐานของปัจจัยเงื่อนไขทางบวกหรือจุดแข็งของโครงการ และนำเสนอเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือเป็นข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคหรือจุดอ่อนของโครงการก็ได้
- 3) ต้องเป็นเรื่องใหม่หรือสิ่งใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน และไม่ใช่เรื่องที่อยู่กันอยู่แล้ว กรณีเป็นเรื่องเดิมต้องยืนยันให้เห็นความสำคัญ
- 4) ข้อเสนอแนะที่เสนอแนะไปต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงหรือทำได้จริง ภายในขอบเขตของโครงการและระยะเวลาในการดำเนินงาน
- 5) ข้อเสนอแนะทุกข้อต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที เช่น ระบุว่าใคร ต้องทำอะไร อย่างไร กับใคร เมื่อไหร่ เป็นต้น

องค์ประกอบของรายงานผลการประเมิน

โดยทั่วไปรายงานผลการประเมินฉบับสมบูรณ์ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนหลัก ต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบ ฐานคิด ที่มาของการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้

- บทคัดย่อ หรือ บทสรุปผู้บริหาร
- ความเป็นมาของโครงการประเมิน หลักการและเหตุผล ความสำคัญของการประเมิน
- วัตถุประสงค์ของการประเมิน คำถามในการประเมิน
- ขอบเขตในการประเมิน (ขอบเขตเชิงเนื้อหา ขอบเขตเชิงพื้นที่ ขอบเขตเชิงประชากร ขอบเขตเชิงระยะเวลา เป็นต้น)

• นิยามศัพท์เฉพาะ หากโครงการประเมินนั้นมีคำเฉพาะหรือคำที่มีความหมายเฉพาะด้านที่จำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้อ่านเข้าใจที่ตรงกัน

ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหาเกี่ยวกับโครงการ และวิธีวิทยาของการประเมิน

• สาระสำคัญของโครงการ ได้แก่ เนื้อหาโดยสรุปที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะทำการประเมิน แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของโครงการที่จะประเมิน รวมทั้งแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินที่จะใช้ในการประเมินโครงการนั้น

• การออกแบบการประเมินและกรอบการประเมิน ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดแนวทางที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ระบุไว้ในส่วนต้นของรายงานผลการประเมิน

• วิธีดำเนินการประเมิน ที่ระบุรายละเอียดของขั้นตอนการประเมินที่ดำเนินการทั้งหมดของโครงการประเมินนั้น ได้แก่ การจัดทำตัวชี้วัด เครื่องมือ แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาดำเนินการประเมิน ผู้ให้ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินโครงการ

- ข้อจำกัดของการประเมิน หากมี

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินและข้อเสนอแนะ

• ผลการประเมิน ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความ โดยจะต้องนำเสนอให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการประเมินที่กำหนดไว้

- สรุปผลการประเมิน

ส่วนที่ 4 ส่วนอื่นๆ ที่ระบุรายละเอียดเพิ่มเติม

- รายการอ้างอิง/บรรณานุกรม

• ภาคผนวก ได้แก่ บริบทหรือรายละเอียดของโครงการที่ประเมิน เครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่

ใช้ประกอบการสรุปผล

- ผู้ดำเนินการประเมิน คณะทำงาน

ลักษณะของรายงานผลการประเมินที่ดี

รายงานผลการประเมินที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ (Morra-lmas & Rist, 2009)

- 1) ความเป็นระบบ (systematicity) มีการจัดระบบและจำแนกหมวดหมู่ของการนำเสนอที่ดี ตรงประเด็น มีความครอบคลุมประเด็นหลัก ประเด็นรอง และประเด็นเสริม
- 2) ความมีคุณภาพ (quality) นำเสนอข้อมูลอย่างครบถ้วน ทุกองค์ประกอบที่รายงานผลการประเมินควรมีความถูกต้อง มีการใช้คำที่เข้าใจได้ง่าย (simple) มีการเป็นข้อความเชิงบวก (positive) ผู้อ่านมีความคุ้นเคย (familiar) และระมัดระวังคำที่อ่อนไหวทางวัฒนธรรม (culturally sensitive) หากมีการใช้คำย่อควรระบุคำเต็มไว้ในส่วนต้นของรายงานด้วย
- 3) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (transparency) นำเสนอผลการประเมินตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการประเมิน และสามารถตรวจสอบความเชื่อถือได้และเที่ยงตรง
- 4) ความเกี่ยวข้อง (relevancy) ข้อมูลที่นำเสนอในรายงานผลการประเมิน มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการประเมิน และ มีความเชื่อมโยง สอดคล้องกันของเนื้อหาทุกส่วน

แนวทางการขับเคลื่อนผลการประเมิน

การขับเคลื่อนผลการประเมินนั้นดำเนินการได้หลายวิธี โดยผ่านการสื่อสารผลการประเมินซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารการประเมิน ในอดีตการสื่อสารกับกระบวนการประเมินแยกขาดจากกัน ผลที่ตามมาคือ เกิดการไม่ยอมรับผลการประเมินของผู้รับสารการประเมินหรือผู้ถูกประเมิน นำไปสู่การไม่นำผลการประเมินไปปฏิบัติ หรือบางครั้งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องได้

นอกจากรายงานผลการประเมินแล้ว รูปแบบการเผยแพร่ผลการประเมินมีหลากหลาย เช่น รายงานผลการประเมิน คู่มือ หนังสือ บทความ โบรชัวร์ โปสเตอร์ การจัดประชุม สัมมนา คลิปวิดีโอ การที่จะเลือกนำเสนอผลการประเมินรูปแบบไหน ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำเสนอและความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (Morra-lmas & Rist, 2009)

หลักการสื่อสารผลการประเมินที่ดี ในการสื่อสารการประเมินมีหลักการสำคัญที่นักประเมินควรคำนึงถึง เพื่อให้การสื่อสารผลการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ควรมีลักษณะดังนี้ (ณภัทร ประภาสุชาติ และคณะ, 2561)

- 1) การสื่อสารสองทาง (two way communication) เพื่อให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารมีโอกาสทำความเข้าใจต่อเนื้อหาของสารได้ตรงกันมากยิ่งขึ้น
- 2) การสื่อสารที่สร้างปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ร่วมกัน
- 3) การสื่อสารที่ก่อให้เกิดพลังทางบวก/เสริมแรง
- 4) การสื่อสารที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

โดยในที่นี้ขอแนะนำเสนอแนวทางในการสื่อสารการประเมิน ดังนี้

1. ใครคือผู้รับสาร นักประเมินต้องพิจารณาว่าใครคือผู้รับสารผลการประเมินในครั้งนั้น อาทิเช่น ผู้พัฒนาโครงการหรือเป็นผู้ปฏิบัติการในโครงการ เป็นผู้ตัดสินใจในโครงการหรือเป็นผู้สนับสนุนทุน เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ หรือเป็นผู้รับสารคือสาธารณชน

2. เป้าหมายของการสื่อสารผลการประเมิน ต้องระบุให้ชัดเจนว่า เป้าหมายของการสื่อสารการประเมินในครั้งนี่คืออะไร โดยทั่วไปเป้าหมายของการสื่อสารการประเมินมีประมาณ 5 ประเภท ดังนี้

2.1 เพื่อให้เกิดการรับรู้ รับทราบข้อมูล (perception)

2.2 เพื่อให้เกิดความตระหนัก (awareness)

2.3 เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ (inspiration)

2.4 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ผ่านความเข้าใจ วิเคราะห์ วิพากษ์

2.5 เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) เกิดการพัฒนา (development)

ภายหลังจากกำหนดได้ชัดเจนแล้วว่าต้องการสื่อสารกับใครและมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการสื่อสารการประเมินอย่างไร ขั้นตอนต่อไปนักประเมินต้องออกแบบวิธีการสื่อสาร โดยกำหนดรูปแบบ ช่วงเวลา กำหนดข้อมูลที่จะสื่อสารให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้รับสารนั้น รวมทั้งคัดเลือกบุคคลผู้ที่จะนำเสนอผลการประเมินให้เหมาะสม และสิ่งสำคัญที่นักประเมินควรคำนึงถึงเสมอคือคุณธรรมของนักประเมิน

อย่างไรก็ดี ในการสื่อสารการประเมินระหว่างการประเมินภายในและการประเมินภายนอกมีความแตกต่างกันหลายประการ ดังนี้

ประการแรก **คุณลักษณะสำคัญ** จะพบว่า การประเมินภายในเป็นการสื่อสารที่เน้นการมองไปข้างหน้าเพื่อขับเคลื่อนโครงการไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่การประเมินภายนอกเป็นการสื่อสารที่มองย้อนอดีตสิ่งที่เคยทำมาจนสิ้นสุดแล้วจนเกิดผลในปัจจุบัน



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

**“การสื่อสารผลการประเมินที่ดี
เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารผลการประเมิน
เพื่อเข้าไปสู่การเปลี่ยนแปลง”**

ประการที่สอง **เป้าหมายการสื่อสาร** พบว่า การประเมินภายในเป็นการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลกับผู้บริหารโครงการเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างทันเวลา (constant feedback) ตรงกันข้ามกับการสื่อสารผลการประเมินภายนอกที่มีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลกับผู้บริหารขององค์กร ผู้กำหนดนโยบาย หรือแหล่งทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจต่อการสนับสนุนหรือยุติการดำเนินโครงการ

ประการที่สาม **รูปแบบวิธีการสื่อสาร** พบว่า การประเมินภายในใช้รูปแบบวิธีการสื่อสารที่ผสมผสานทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ดีของการสื่อสารเพื่อขับเคลื่อนผลการประเมินก็คือ โครงการประเมินควรมีการสื่อสารผลการประเมินเป็นระยะๆ ตลอดช่วงของโครงการ โดยใช้วิธีการสื่อสารผสมผสานกันหลายรูปแบบ โดยเลือกวิธีการสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับผู้รับการสื่อสาร (Morra-Imas & Rist, 2009)

บทสรุป

การวิเคราะห์ข้อมูล การให้ข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานผลการประเมิน เป็นอีกขั้นตอนที่สำคัญของการประเมินผลโครงการ ที่จะช่วยให้การประเมินผลโครงการมีความครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงโครงการได้ตามจุดมุ่งหมายของโครงการประเมิน การรายงานผลการประเมินมีองค์ประกอบที่จำเป็นโดยทั่วไป ซึ่งสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้กับโครงการประเมินแบบต่างๆ ได้ โดยรายงานผลการประเมินที่ดีควรมีความเป็นระบบ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส และมีความเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การนำผลการประเมินไปสื่อสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและต่อสาธารณะสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสารและกลุ่มเป้าหมายที่รับการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการนำผลจากการประเมินไปขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณภัทร ประภาสชาติ และคณะ. (2561). *ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน*. ภายใต้โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาวะกลุ่มชาติพันธุ์ ชนเผ่าพื้นเมืองข้ามชาติ.
- อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. (2559). หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 การวิเคราะห์และจัดทำรายงานผลการประเมิน. ใน *เนาวรัตน์ ปลายน้อย (บ.ก.). ชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพประเมินร่วมสมัยด้านการสร้างเสริมสุขภาพและสังคม*. นครปฐม: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เมตตาอ็อปปีปริน.
- Hobson K., Mayne R., & Hamilton J. (2013). *A step by step guide to monitoring and evaluation*. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.geog.ox.ac.uk/research/technologies/projects/mesc/guide-to-monitoring-and-evaluation-v1-march2014.pdf>.
- Morra-Imas, L. G. & Rist, R. C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. The International Bank for Reconstruction and Development. World Bank. Retrieved March 20, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>.
- World Health Organization. (2010). *A Framework for strengthening evaluation and organizational learning in WHO*. Switzerland: World Health Organization.

15

วิทยาการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล

บทนำ

การประเมินผล หากแบ่งตามวงจรของการดำเนินโครงการ จะแบ่งออกได้เป็น การประเมินต้นน้ำ ซึ่งเป็นการประเมินในช่วงระยะเวลาก่อนการดำเนินงาน ในขั้นของการพัฒนาโครงการ จนได้ข้อเสนอโครงการที่พร้อมจะดำเนินโครงการได้ ซึ่งมีประโยชน์ในการช่วยให้เกิดข้อเสนอโครงการที่ดี มีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อการดำเนินโครงการในช่วงต่อไปให้มีคุณภาพที่ดีตามไปด้วย การประเมินกลางน้ำเป็นการประเมินผลในระหว่างการดำเนินโครงการเพื่อติดตามและประเมินผล ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการได้อย่างทันท่วงที และการประเมินปลายน้ำเป็นการประเมินผลโครงการในช่วงสิ้นสุดการดำเนินโครงการ ซึ่งการประเมินสรุปผลการดำเนินงานเป็นรูปแบบหนึ่งของการประเมินปลายน้ำ ซึ่งมีความสำคัญทั้งต่อการประเมินภายในและการประเมินภายนอก เพราะเป็นการประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจขยายการดำเนินโครงการต่อ หรือยุติการดำเนินโครงการหรือนำบทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการไปใช้ประโยชน์ในโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ในบทนี้ผู้เขียนจึงได้นำเสนอถึงแนวคิดของการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน แนวทางและขั้นตอนในการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อมุ่งหวังให้ผู้อ่านได้เกิดความรู้ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ในการประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องได้

แนวคิดของการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (summative evaluation)

การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน หมายถึง การประเมินภาพรวมความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการ โดยเน้นไปที่การประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประสพผลสำเร็จทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการประเมินจะนำไปใช้เพื่อตัดสินใจในการขยาย ดำเนินการต่อหรือยุติการดำเนินโครงการ การประเมินสรุปผลการดำเนินงานจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จหรือผลของการดำเนินโครงการ ซึ่งหมายถึงทั้งผลผลิต

(output) และผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการตลอดจนผลกระทบ (impact) ของโครงการที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการด้วย ในขณะที่เดียวกันการประเมินสรุปผลการดำเนินงานจะค้นหาคำอธิบายของสาเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไขของผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการด้วย (อุทัยทิพย์ รักจรรยาบรรณ, 2551)

การประเมินสรุปผลการดำเนินงานจึงมีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ รวมถึงการปรับปรุงโครงการ และยังมีความสำคัญในการแสดงถึงความรับผิดชอบ (accountability) ต่อการใช้ทรัพยากรสาธารณะในการดำเนินโครงการพัฒนา นอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานได้อีกด้วย

การประเมินสรุปผลการดำเนินงานจะดำเนินการทันทีเมื่อกิจกรรมสุดท้ายของโครงการเสร็จสิ้นลงตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่การประเมินปลายน้ำอีกประเภทหนึ่งคือการประเมินภายหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง (ex-post evaluation) จะดำเนินการเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้วในระยะหนึ่ง จะนานเท่าใดขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการเพื่อที่จะดูความยั่งยืน ผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาวที่มาจากการดำเนินโครงการนั้น ซึ่งการประเมินสรุปผลการดำเนินงานและการประเมินภายหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่งทำได้ทั้งในลักษณะของการประเมินภายในและการประเมินภายนอก

การประเมินสรุปผลการดำเนินงานในการประเมินภายนอก จะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญ จากภายนอกโครงการ เน้นประเมินผลความสำเร็จของโครงการและวิเคราะห์เหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลต่อผู้สนับสนุน แหล่งทุน ในการยุติ หรือขยายโครงการ หรือกำกับทิศทางในการดำเนินงานระยะต่อไป

ในการประเมินภายใน การประเมินสรุปผลการดำเนินงานจะให้ความสำคัญกับทั้งการประเมินผลความสำเร็จของโครงการและปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ข้อมูลในการวางแผนปรับปรุงโครงการระยะต่อไป ตลอดจนการนำบทเรียนจากการประเมินมาพัฒนาการดำเนินงานโครงการระยะต่อไป จะเห็นได้ว่านักประเมินภายในนั้นทำหน้าที่ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ

หากพิจารณาจุดเน้นของการประเมินสรุปผลการดำเนินงานกับการประเมินระหว่างดำเนินงาน (formative evaluation) จะเห็นได้ว่าการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน จะมีจุดเน้นที่เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพ ในขณะที่การประเมินระหว่างดำเนินงานจะเน้นไปที่การมองย้อนหลังเพื่อการตัดสินใจในภาพรวม และแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการดำเนินโครงการ (Stufflebeam & Coryn, 2014)

การประเมินสรุปผลการดำเนินงานกับการประเมินระหว่างดำเนินงาน จึงมีความแตกต่างกันทั้งในวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย การใช้ประโยชน์ของการประเมินและผู้เกี่ยวข้อง โดยความแตกต่างที่สำคัญคือการประเมินสรุปผลการดำเนินงานใช้เพื่อตัดสินใจ (decision) ต่อโครงการนั้นว่าควรทำอย่างไรต่อไป ในขณะที่การประเมินระหว่างดำเนินงานจะเน้นไปที่การวินิจฉัย (diagnosis) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามเป็นการยากที่จะแยกการประเมินทั้งสองประเภทนี้ออกจากกันได้อย่างชัดเจน เพราะต่างมีจุดร่วมบางประการในการดำเนินการประเมิน เช่น หากนักประเมินภายในทำการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน เนื้อหาของการประเมินส่วนหนึ่งก็ต้องครอบคลุมเนื้อหาของการประเมินระหว่างดำเนินงานด้วย (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2011)

แนวทางการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน จะเน้นไปที่ผลการเปลี่ยนแปลงของโครงการเพื่อดูภาพรวมความสำเร็จของโครงการ ซึ่งการพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานที่เกิดขึ้นนี้ สามารถที่จะกำหนดเป็นประเด็นสำคัญหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นเกณฑ์ของการประเมิน (evaluation criteria) เพื่อให้การประเมินนั้นมีคุณภาพมีคุณค่า ซึ่งจากเกณฑ์ต่างๆ เหล่านี้จะเป็นฐานตั้งต้นที่นักประเมินใช้ในการตั้งคำถามในการประเมินต่อไป โดยเกณฑ์ของการประเมินที่ควรพิจารณาในการประเมินสรุปผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้

1) การประเมินผลลัพธ์ (outcome) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการใช้คำว่าผลลัพธ์ อาจแบ่งย่อยออกเป็นผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว และคำว่าผลลัพธ์ระยะสั้น บางครั้งอาจใช้คำว่าผลผลิต (output) และผลระยะยาว ในบางกรณีก็มีการใช้ในความหมายของผลกระทบ (impact)

และมีคำที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่นิยมใช้เป็นเกณฑ์หรือประเด็นสำคัญในการประเมินสรุปผลการดำเนินโครงการ ได้แก่

ประสิทธิผล (effectiveness) ของโครงการ คือ การพิจารณาผลสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิภาพ (efficiency) ของโครงการ คือ การพิจารณาผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความประหยัด และความคุ้มค่า ของการใช้ทรัพยากรและระยะเวลาในการดำเนินงาน

ในกรณีของการประเมินมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result-based evaluation) คำว่าผลสัมฤทธิ์ จะหมายถึงผลการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับขั้น ตั้งแต่ผลผลิตที่เป็นผลจากการทำกิจกรรมโครงการ ผลลัพธ์ทั้งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นและระยะกลาง และผลกระทบซึ่งเป็นผลในระยะยาว (OECD, 2010) ของการดำเนินโครงการ

จะเห็นได้ว่าการใช้คำว่าผลลัพธ์ มีความหลากหลายและความหมายที่ทับซ้อน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ตัวเดียวกันนั้นในโครงการหนึ่งอาจเป็นผลระยะสั้น แต่ในบางโครงการอาจเป็นผลระยะยาว ซึ่งจะขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมของโครงการนั้นๆ ดังนั้น นักประเมินควรมีการอธิบายความหมายไว้ด้วยเสมอ เพื่อให้เกิดความชัดเจนต่อความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ในโครงการที่มีความซับซ้อน การประเมินผลลัพธ์ของโครงการก็จะมีแง่มุมที่หลากหลายตามไปด้วย เช่น การเปรียบเทียบกับต้นทุนกับประโยชน์ การให้คุณค่าจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการเกิดผลลัพธ์ภายใต้ข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าจะเกิดผลนั้นขึ้น ซึ่งนักประเมินจำเป็นต้องทำความเข้าใจโครงการให้ดี จึงจะทำการประเมินผลลัพธ์ได้อย่างเหมาะสม (Linfield & Posavac, 2019)

2) การประเมินผลกระทบ (impact)

การประเมินในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการประเมินผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการที่เป็นนวัตกรรม โครงการนำร่องที่จะต้องนำไปขยายผล หรือโครงการที่มีเหตุผลหรือหลักฐานเบื้องต้นที่คาดว่าจะมีผลกระทบที่สำคัญ เนื่องจากการประเมินผลกระทบ จะให้ความสำคัญกับผลการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ (attribution) มากกว่าผลด้านกระบวนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ได้กระทำในโครงการ (contribution) และยังให้ความสำคัญถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่มีการดำเนินโครงการนั้นด้วย

ผลกระทบ หมายถึงเป้าหมายในระดับมหภาคหรือเป้าหมายสุดท้ายที่โครงการต้องการสนับสนุนให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะเป็นผลที่สืบเนื่องต่อจากผลที่ต้องบรรลุตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ (Singh, 2017)

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้ให้ความหมายของผลกระทบไว้ว่า หมายถึง ผลในระยะยาวทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ทั้งในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกิดจากการดำเนินงานหรือปฏิบัติการ (intervention) ของโครงการ โดยรวมถึงผลทั้งในทางตรงและทางอ้อม ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้น (OECD, 2010)

ซึ่งต่อมา OECD ได้มีการปรับปรุงคำนิยามนี้ใหม่ ในปี ค.ศ. 2019 โดยให้ความหมายของผลกระทบว่าหมายถึง ผลการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญและมีศักยภาพสูงสุดของการดำเนินงานหรือปฏิบัติการของโครงการทั้งผลในด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ซึ่งเกิดขึ้นในระยะยาวและมีขอบเขตที่กว้างขวางมากกว่าประสิทธิผลของโครงการ การประเมินผลกระทบในความหมายใหม่นี้ มุ่งที่จะค้นหาผลในทางอ้อม ผลในระดับทุติยภูมิที่เป็นผลสืบเนื่องที่มีศักยภาพจากการดำเนินโครงการ รวมถึงมีการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมและยั่งยืนในเชิงระบบ ค่านิยม และผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน สิทธิมนุษยชน ความเท่าเทียมทางเพศ และสิ่งแวดล้อม (OECD, 2019) ซึ่งจะเห็นได้ว่าความหมายใหม่นี้มีมุมมองที่กว้าง รอบด้าน และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมมากกว่าเดิม

การประเมินผลกระทบ มีความสำคัญที่จะช่วยให้รู้ว่ากลยุทธ์/ ปฏิบัติการของโครงการที่ใช้ จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายหรือไม่ การพิจารณาผลกระทบอย่างรอบด้านทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศ จะช่วยสะท้อนให้เห็นว่าโครงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ขาดเสีย บรรเทาความเดือดร้อน หรือการริเริ่มโครงการใหม่

ทั้งนี้ การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน อาจทำการประเมินผลกระทบบางอย่างที่เกิดในระยะสั้นได้ทันทีเมื่อโครงการสิ้นสุดลง ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาวจะต้องรอเวลาจึงต้องให้การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง

3) การประเมินความยั่งยืน (sustainability)

เป็นการพิจารณาว่าประโยชน์หรือผลเชิงบวกของโครงการจะยังคงดำรงอยู่ หรือมีแนวโน้มที่จะดำรงอยู่ได้หรือไม่ หรือปฏิบัติการของโครงการยังสามารถดำเนินต่อไปได้ แม้เมื่อโครงการจะสิ้นสุดลงไปแล้วหรือไม่ ความยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรของชุมชน องค์กรในชุมชน หรือมอบหมายให้เป็นนโยบายของท้องถิ่น หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบหรือร่วมกันดำเนินการต่อเนื่องไป

การประเมินความยั่งยืน อาจพิจารณาได้ในสองระดับ คือความยั่งยืนในระดับโครงการ และความยั่งยืนในระดับมหภาค ดังต่อไปนี้ (Stockmann, 2011)

ความยั่งยืนในระดับโครงการ ประกอบด้วย

- 1) ความคงทนของโครงการ (durability) จะพิจารณาว่าเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการ หรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ยังสามารถดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องต่อไปได้โดยไม่ต้องได้รับการช่วยเหลือจากภายนอกได้หรือไม่
- 2) การขยายของข่ายของโครงการ (range) เป็นการพิจารณาว่ากลุ่มอื่นนอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายโครงการ ได้รับผลผลิตหรือนวัตกรรมของโครงการที่เกิดขึ้นและมีการนำไปใช้ปฏิบัติด้วยหรือไม่ อย่างไร
- 3) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เป็นการพิจารณาว่าผลของการดำเนินโครงการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เชิงโครงสร้างที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- 4) ความยืดหยุ่นของการปรับตัวอย่างเหมาะสม จะพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องว่ามีศักยภาพในปรับตัวหรือดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม เงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเวลาผ่านไปหรือไม่

ความยั่งยืนในระดับมหภาค จะพิจารณาผลของโครงการที่มีต่อความยั่งยืนในมิติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และนิเวศวิทยา เช่น ในด้านเศรษฐกิจอาจพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการทำงานให้สำเร็จภายใต้การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด มิติด้านสังคมอาจดูที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคม การเมืองที่เกี่ยวข้องกับโครงการ มิติด้านนิเวศวิทยาอาจดูจากผลทั้งที่ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจให้เกิด ที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศ

4) การประเมินความสอดคล้อง (relevance)

เป็นการประเมินว่า แนวคิดหรือกลยุทธ์ ปฏิบัติการที่ใช้ในการดำเนินโครงการยังคงมีความสอดคล้องกับบริบท สภาพปัญหา ความต้องการ นโยบายท้องถิ่นหรือนโยบายระดับชาติหรือไม่ หรือยังดำรงความสำคัญอยู่เมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้วหรือไม่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงของบริบท ปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ ตามระยะเวลาที่เปลี่ยนไประหว่างเริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ (อุทัยทิพย์ รักษจรรยาบรรณ, 2551)

ทั้งนี้การเลือกใช้ว่าจะประเมินผลในประเด็นใดบ้างข้างต้น จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และลักษณะของโครงการที่จะประเมิน เมื่อกำหนดประเด็นในการประเมินได้แล้ว สามารถที่จะใช้ประเด็นดังกล่าวเป็นแนวทางในการตั้งคำถามการประเมิน และกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลการดำเนินงานต่อไป และนักประเมินยังต้องทำการประเมินปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อหาเหตุผลอธิบายว่าการที่ได้ผลดังกล่าว เป็นเพราะเหตุใด

ตัวแบบในการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

นักประเมินภายใน สามารถเลือกใช้ตัวแบบในการประเมินได้หลากหลายขึ้นอยู่กับฐานคิด วัตถุประสงค์ และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน เช่น การประเมินตามกรอบ 8Ps การประเมินแบบมีส่วนร่วม การประเมินแบบเสริมพลัง การประเมินแบบสุนทรียศาสตร์ (appreciative inquiry) การประเมินแบบพานอล (panel evaluation) หรือใช้รูปแบบผสมผสานก็ได้เช่นกัน

ขั้นตอนการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ สรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ และคำถามในการประเมิน โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) การออกแบบการประเมิน โดยประยุกต์ใช้ตัวแบบในการประเมินที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการและวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 3) การจัดทำตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดผล และตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในโครงการ
- 4) การกำหนดแหล่งข้อมูล ทั้งแหล่งข้อมูลเอกสาร และแหล่งข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยต้องระมัดระวังจากการเลือกผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน (selection bias) ด้วย
- 5) การวางแผนวิธีในการเก็บข้อมูล และสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล
- 6) การเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงคุณภาพจะช่วยอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลที่ชัดเจนมากขึ้น
- 7) การวิเคราะห์ข้อมูล ตามลักษณะของข้อมูล โดยมีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนการวิเคราะห์
- 8) การสรุปผลการประเมิน สังเคราะห์ข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญ โดยอาจให้ข้อเสนอแนะในลักษณะของการมีทางเลือกในการดำเนินการไว้ด้วย
- 9) การจัดทำรายงานผลการประเมิน
- 10) การสื่อสารผลการประเมินแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 11) การติดตามการใช้ผลประเมินในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน

การวิเคราะห์ผลการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน

การนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในการประเมินสรุปผลการดำเนินงานจะมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบได้ในหลายลักษณะ ทั้งในการเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลฐาน (baseline data) และข้อมูลหลังการดำเนินโครงการ (endline data) การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มเป้าหมาย/พื้นที่ที่ได้รับหรือไม่ได้รับผลของโครงการ โดยกลุ่มเป้าหมายหรือพื้นที่ที่จะนำมาเปรียบเทียบกันจะต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เหมือนหรือคล้ายกัน และกรณีที่เป็นการประเมินหลายระดับ หลายโครงการย่อย หรือหลายพื้นที่ ก็อาจมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในระหว่างระดับ/โครงการย่อย/พื้นที่ เพื่อนำผลมาใช้ในการแลกเปลี่ยนสร้างการเรียนรู้ร่วมกันได้ด้วย นอกจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดเหตุหรือปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การดำเนินงานด้วย และจากผลการประเมินที่ได้นี้ อาจนำไปทำการสกัดบทเรียนจากผลการประเมินต่อ เพื่อให้ได้บทเรียนจากการดำเนินโครงการออกมาด้วยก็จะยิ่งดี

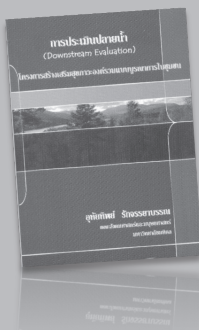
สำหรับปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน จะมีหลายประการ ตั้งแต่ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ คำถามการประเมิน ความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการประเมินที่เชื่อถือได้ ข้อมูลที่สมบูรณ์ถูกต้องและคุณภาพของข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน

บทสรุป

การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน เป็นการประเมินในช่วงปลายน้ำของโครงการ ซึ่งต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทั้งโครงการตั้งแต่เริ่มจนถึงสิ้นสุดโครงการ ซึ่งประเด็นสำคัญในการประเมินคือการประเมินผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ความยั่งยืน และความสอดคล้อง พร้อมทั้งการประเมินปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และนำมาวิเคราะห์สรุปผล โดยการอธิบายผลต้องอ้างอิง เชื่อมโยงกับบริบทโครงการ ปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง ให้มีความสมเหตุสมผล นักประเมินควรระมัดระวังการตีความผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น อันอาจเป็นผลรวมที่มาจากโครงการอื่น ๆ ที่มีปฏิบัติการในกลุ่มเป้าหมายหรือพื้นที่เดียวกันก็ได้ ซึ่งควรอภิปรายไว้ด้วย และรายงานผลการประเมินต้องนำเสนอข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลไปใช้ในการตัดสินใจต่อโครงการได้อย่างเหมาะสม



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย



การประเมินผลปลายน้ำ

WHAT: ความสำเร็จและสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้น
ในโครงการ

WHY: เพื่อพัฒนาโครงการระยะต่อไปให้มี
คุณภาพยิ่งขึ้น และเผยแพร่สิ่งดีๆ

WHEN: เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการ

HOW : ประเมินและถอดบทเรียน

จากผลการประเมิน

เอกสารอ้างอิง

- อุทัยทิพย์ รักรัตนยาบรรณ. (2551). *การประเมินปลายน้ำ (downstream evaluation) : โครงการสร้างเสริมสุขภาพของครัวเรือนแบบบูรณาการในชุมชน*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.สีฟวิ่ง จำกัด.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B.R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New Jersey: Pearson Education.
- Linfield, K. J. & Posavac, E. J. (2019). *Program evaluation : methods and case studies*. (9th edition.). New York: Routledge.
- OECD. (2010). *Glossary of key terms in evaluations and results based management*. France: OECD Publications.
- OECD. (2019). *Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD/DAC Network on Development Evaluation.
- Singh, K., Chandurkar, D. & Dutt, V. (2017). *A Practitioners' manual on monitoring and evaluation of development projects*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Stockmann, R. (2011). *Practitioner handbook on evaluation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stufflebeam, D.L. & Coryn, C.L.J. (2014). *Evaluation theory, Models, & Applications*. Sanfrancisco: Jossey-Bass.

16

แนวทางการสังเคราะห์ความรู้ และการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ

ประภาพรณ อุ่นอบ

บทนำ

เมื่อโครงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้แล้วเสร็จจะเข้าสู่ระยะที่ 3 คือ ช่วงหลังการดำเนินโครงการ (post-implementation stage) หรือ ระยะปลายน้ำ (downstream stage) ซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ต่างๆ จากการดำเนินงานเริ่มปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรม การประเมินในช่วงท้ายของโครงการให้ความสำคัญกับการสรุปผลการดำเนินงานสื่อสารต่อสาธารณะ รวมทั้งวิเคราะห์ถึงทิศทางในอนาคตของโครงการ จึงเน้นผลการดำเนินโครงการว่ามีคุณค่าความเหมาะสมเพียงใด โดยอาจดูจากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ พร้อมทั้งความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งช่วยให้คนทำงานทราบว่าโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดทำโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในอนาคต หรือการขยายงานโครงการเดิมระยะต่อไปให้ประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นได้ และหากต้องพัฒนาโครงการต่อกันเข้าสู่กิจกรรมในระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และปลายน้ำของโครงการใหม่เป็นวงรอบหมุนวนเช่นเดิม การประเมินระยะดังกล่าวรู้จักกันดีในชื่อการประเมินปลายน้ำ (downstream evaluation) ในบทนี้จะขอนำเสนอเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในช่วงการประเมินปลายน้ำเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการ พร้อมทั้ง การสกัดความรู้และบทเรียนสำคัญสำหรับการพัฒนาโครงการใหม่ รวมทั้งยังอาจเผยแพร่ตัวอย่างความสำเร็จบางเรื่อง บางกรณี บางพื้นที่ของโครงการต่อสาธารณะหรือผู้ที่สนใจต่อไป โดยอยู่ในความรับผิดชอบและเป็นบทบาทของนักประเมินภายในของโครงการคือ การถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จากแนวปฏิบัติที่ได้ผลดี และการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ

จะสังเกตได้ว่าการประเมินปลายน้ำสำหรับนักประเมินภายในแล้วก็คือ ขั้นตอนการสกัดความรู้จากประสบการณ์การทำงานโครงการทั้งที่สำเร็จและหรือล้มเหลว (tacit knowledge) เพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการเดิมระยะต่อไป หรือโครงการใหม่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันให้มีคุณภาพกว่าที่ผ่านมา โดยการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) ให้สะดวกสำหรับการนำไปใช้ได้ จึงกล่าวได้ว่า

การประเมินปลายน้ำสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการจัดการความรู้ (knowledge management : KM) ของโครงการพัฒนาใดๆ ได้ และเพื่อให้ผู้อ่านเห็นถึงความสำคัญของการประเมินปลายน้ำ รวมถึงเทคนิควิธีการของการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ เนื้อหาในบทนี้จึงประกอบด้วย

1. ความสำคัญ และแนวทางสำคัญของการประเมินปลายน้ำ
2. ความสำคัญ ความหมาย และเทคนิคการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี
3. แนวทางการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ

1. ความสำคัญและแนวทางสำคัญของการประเมินปลายน้ำ

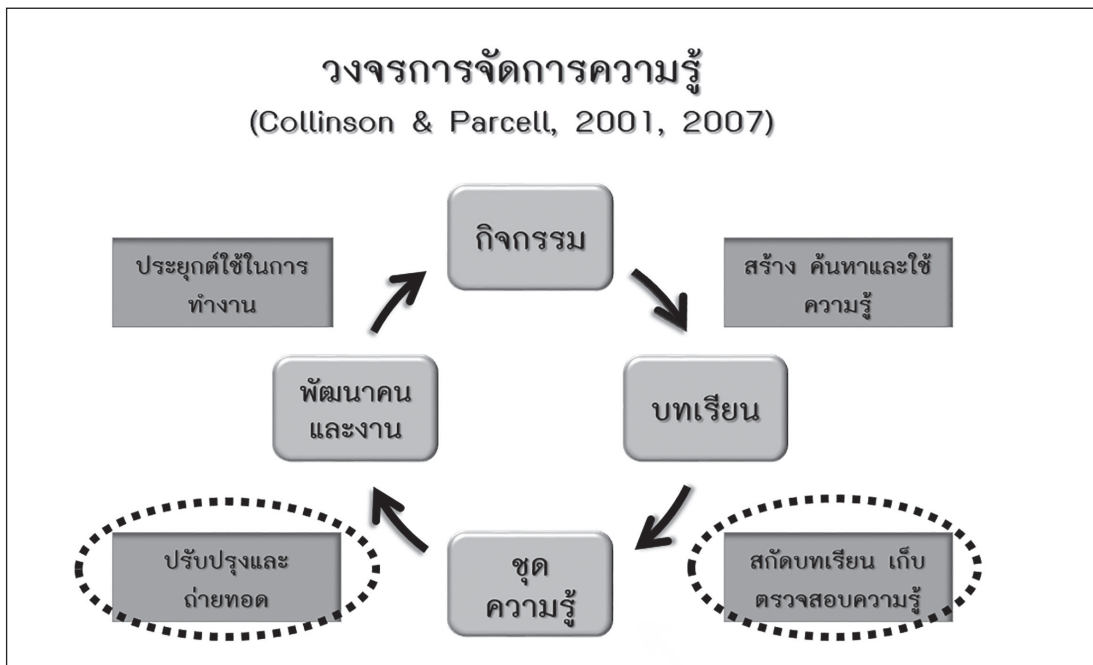
การประเมินปลายน้ำเป็นการประเมินผลโครงการช่วงสิ้นสุดการดำเนินโครงการ โดยประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจขยายการดำเนินโครงการต่อหรือยุติการดำเนินโครงการ หรือนำบทเรียน (lesson learned) ที่ได้จากการดำเนินโครงการไปใช้ประโยชน์ในโครงการอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน การประเมินปลายน้ำจะพิจารณาในประเด็นด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบ ความยั่งยืน และความสอดคล้องของโครงการ ซึ่งในสามประเด็นหลังนี้จะประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง อาจอยู่ในช่วงระยะเวลา 6 เดือน – 5 ปี ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะของโครงการ

แนวทางสำคัญที่ใช้ในการประเมินปลายน้ำ ได้แก่ 1) การประเมินผลสรุปโดยใช้พจนานุกรมตัวชี้วัด นักประเมินภายในสามารถนำพจนานุกรมตัวชี้วัดพร้อมเครื่องมือการประเมินที่พัฒนาขึ้นไปดำเนินการเก็บข้อมูล ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลตามพจนานุกรมตัวชี้วัด นักประเมินภายในควรดำเนินการอย่างน้อย 3 ช่วงระยะตามวงจรการพัฒนาโครงการ นั่นคือ ก่อนเริ่มดำเนินการ นักประเมินภายในจะเก็บข้อมูลจัดทำเป็นข้อมูลฐานหรือ baseline data ในระหว่างการดำเนินโครงการ นักประเมินภายในจะเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการโดยเปรียบเทียบกับข้อมูลฐาน และช่วงสุดท้ายของโครงการ นักประเมินภายในจะเก็บข้อมูลตามพจนานุกรมตัวชี้วัดอีกครั้งเพื่อสรุปผลการช่วงปลายน้ำหรือ endline data ข้อมูลที่รวบรวมได้จะเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลการประเมินและสื่อสารผลการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป และ 2) การประเมินผลสรุปโดยใช้การประเมินเสริมพลัง ซึ่งนักประเมินภายในจะต้องยึดมั่นหลักการ แนวคิด ปรัชญาสำคัญ รวมถึงกระบวนการของการประเมินเสริมพลังตามที่กำหนดไว้ กล่าวได้ว่า การประเมินแบบเสริมพลังสามารถนำมาใช้ได้ทั้งการประเมินกลางน้ำและปลายน้ำ

ด้วยหัวใจสำคัญของการประเมินภายในคือ ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาคุณภาพโครงการบนพื้นฐานของผลการประเมินที่ได้ดำเนินการไปก่อนหน้านี้ เป็นข้อเสนอแนะที่เชื่อมโยงกับสภาพปัญหา ผลการดำเนินงานของโครงการ ปัจจัยเงื่อนไขที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโครงการทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหรือดำเนินโครงการในระยะต่อไป ส่วนการสื่อสารผลการประเมินนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสารการประเมิน

การสื่อสารการประเมินแนวใหม่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายของวิธีการสื่อสาร ความหลากหลายของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสื่อสาร การสื่อสารจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตั้งโจทย์การประเมิน การออกแบบการประเมิน การดำเนินการประเมิน การสรุปผลการประเมิน ตลอดจนการเผยแพร่ผลการประเมิน

แนวทางเผยแพร่ผลการประเมินอาจทำได้หลายช่องทางทั้งการสื่อสารภายในโครงการ หรือระหว่างโครงการรวมทั้งการเผยแพร่ต่อสาธารณะในประเด็นที่ค้นพบ ตัวอย่างเช่น สภาพความสำเร็จของโครงการ ทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผลกระทบของโครงการ การนำเสนอกรณีความสำเร็จเฉพาะประเด็นบางพื้นที่ บางกลุ่มเป้าหมายที่โครงการทำแล้วได้ผลดีที่มักเรียกรวมๆ ว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ได้ผลดี (best practice) ด้วยการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จัดทำเป็นเอกสารชุดความรู้เรื่องนั้นๆ สำหรับเป็นแนวทางการดำเนินงานระยะต่อไป ตลอดจนการเผยแพร่ต่อสาธารณะในวงกว้าง ซึ่งเป็นการดึงประสบการณ์การทำงานที่ประสบความสำเร็จ (tacit knowledge) ออกมาจัดระบบและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) สำหรับการพัฒนาคุณภาพการดำเนินโครงการให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งเราเรียกระบวนการข้างต้นว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หรือการทำ KM นั้นเอง ดังภาพที่ 16.1



ภาพที่ 16.1 วงจรของการจัดการความรู้
ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

2. ความสำคัญ ความหมาย และเทคนิคการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาการจัดการความรู้ (knowledge management: KM) ถูกพิสูจน์แล้วว่า นักประเมินภายในหรือนักพัฒนาสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก ด้วยการจัดการความรู้เป็นการสร้างและจัดกระบวนการให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (right time) ทำให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศและนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร/งาน (performance) และการจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกับเครื่องมือทางสังคมอื่นๆ ที่มีลักษณะสำคัญคือ ไม่หยุดนิ่งตายตัว มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตของสังคมจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2559 อ้างถึงใน ประภาพรพรณ อุ่่นอบและณภัทร ประภาสชาติ, 2563ก)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	
ในอดีต	ปัจจุบัน
ความรู้เป็นทรัพยากรที่รวบรวมได้ วัดและใช้ได้ตามเทคนิควิธีการจัดการ	ความรู้เป็นสิ่งที่เลื่อนไหล ไม่เป็นเส้นตรง และยากที่จะวัดหรือจัดการ
เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือหลักในการเข้าถึงทรัพยากร	คนมีความสำคัญกว่าเทคโนโลยี เพราะการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมของมนุษย์ ที่จะต้องเข้าใจและมีการจัดระเบียบมนุษย์ (human organization)
เน้นที่ปัจเจกบุคคล ยิ่งตัวปัจเจกบุคคลใช้ความรู้มาก ก็จะมีผลผลิตมาก	เน้นการดำเนินการเป็นกลุ่ม เครือข่าย ชุมชนและผ่านการปฏิบัติ

ที่มา: ประภาพรพรณ อุ่่นอบและณภัทร ประภาสชาติ (2563, หน้า 6).

การจัดการความรู้ยุคใหม่แม้มีลักษณะสำคัญต่างไปจากอดีตที่ผ่านมา แต่เป้าหมายหลักยังคงเดิมคือ การช่วยเพิ่มผลผลิตหรือยกระดับคุณภาพการทำงาน สำหรับรูปแบบหรือแนวทางการจัดการความรู้ในยุคใหม่ที่หน่วยงานต่างๆ ยอมรับกันว่าใช้ได้ผลดีและนำไปใช้กันแพร่หลายคือ 1) การถอดบทเรียนการทำงาน (lessons learned distillation) และ 2) การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ดี (transfer of best practices) (วิจารณ์ พานิช, 2559, น. 54-68) ด้วยมีลักษณะสำคัญคือ เป็นแนวทางไม่ยุ่งยากซับซ้อน นักประเมินภายในสามารถผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน กิจกรรมหรือการบริหารโครงการพัฒนาได้ง่าย

หากนำวงรอบของโครงการพัฒนา (project cycle) ที่นักประเมินภายในหรือนักพัฒนาคุ้นชินอยู่ก่อนแล้วเป็นตัวตั้ง คือ ก่อนดำเนินงานหรือต้นน้ำ ระหว่างดำเนินงานหรือกลางน้ำ และระยะสิ้นสุดการดำเนินงานหรือปลายน้ำ แนวทางการจัดการความรู้ทั้ง 2 วิธีการข้างต้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างการเรียนรู้ได้ในทุกระยะการทำงาน เป็นการเพิ่มโอกาสให้การบริหารโครงการบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ประภาพรรณ อุ่่นอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563)

สำหรับแนวทางการจัดการความรู้ที่จะนำเสนอในบทนี้ ประกอบด้วย 2 วิธีการหลักด้วยกันคือการถอดบทเรียนการทำงาน (lesson learned distillation) และการสังเคราะห์ความรู้ (knowledge synthesis) วิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (best practices) ซึ่งถูกระบุว่าเป็นเครื่องมือการเรียนรู้สำคัญเพื่อการ “สร้างเสริมประสบการณ์” ตามวงจรการเรียนรู้ในโลกยุคหลังโควิด (post COVID Era) (ภาพที่ 16.2) เนื่องจากทั้ง 2 วิธีการดังกล่าวเปิดโอกาสให้นักประเมินภายในได้ฝึกตัดสินใจด้วยตนเองผ่านการบริหารโครงการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ด้วยการสรุปบทเรียน (lesson learned) พร้อมกับการศึกษาวิธีการจากผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จ (best practices) มาประยุกต์ใช้หรือพัฒนาต่อยอดวิธีการดังกล่าวให้ดีขึ้น (better practices) สุดท้ายอาจนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ๆ ของการแก้ปัญหาด้วยตนเอง (next practices) (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2563 อ้างถึงใน ประภาพรรณ อุ่่นอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ก)



ภาพที่ 16.2 วงจรการเรียนรู้ในโลกหลังโควิด

ที่มา: สุวิทย์ เมษินทรีย์ (2563, หน้า 62).

2.1 ความหมายของชุดความรู้

ชุดความรู้ในโครงการสร้างเสริมสุขภาพนั้น เราสามารถใช้ในความหมายที่ฝ่ายติดตามและประเมินผล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสุขภาพ (สสส.) (2563, น. 10) ได้มีการรวบรวมความหมายของคำศัพท์ที่อธิบายลักษณะการทำงานของแผนต่างๆ ไว้ โดยระบุคำจำกัดความของชุดความรู้ที่ใช้กันในหลายแผนของสสส. ว่าหมายถึง เอกสารทางวิชาการที่รวบรวมข้อมูล และ/หรือเนื้อหาอันเกิดจากการถอดบทเรียน การวิจัยและการพัฒนา กระบวนการทำงานงานต่างๆ หรือกระบวนการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปศึกษา ปฏิบัติและขยายผลได้

2.2 ความหมายของบทเรียน (lessons learned) และ วิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (best practices)

หากบทเรียนหมายถึง ความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่หรือข้อค้นพบจากประสบการณ์การทำงาน (ศุภวัฑลย์ พลายน้อย, 2562, น. 14-15) บทเรียนจึงควรอธิบายถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว พร้อมระบุสาเหตุทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดอันทำให้เกิดผลข้างต้น ความรู้ดังกล่าวได้มาโดยกระบวนการพูดคุยแลกเปลี่ยน ประเมินผล และวิเคราะห์สาเหตุระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำงานทุกส่วน เพื่อหาข้อสรุปสำหรับการพัฒนาคุณภาพงานในระยะต่อไป ด้วยเหตุนี้บทเรียนก็คือ ความรู้จากการทำงานทั้งสำเร็จและ/หรือล้มเหลวนั่นเอง

ส่วนวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี หมายถึง วิธีการทำงานที่ทำให้กิจกรรม และ/หรือโครงการนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ วิธีการทำงานดังกล่าวเป็นประสบการณ์สะสมของคนทำงาน (tacit knowledge) ที่ผ่านการพิสูจน์อย่างต่อเนื่องแล้วว่าได้ผลดีและสามารถทำซ้ำได้ (Hewlett, 2009) แต่เนื่องจากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดีเป็นความรู้จากการทำงานเฉพาะประเด็น และ/หรือเฉพาะพื้นที่ จึงเป็นความรู้ที่อยู่คู่กับบริบทและไม่สามารถแยกตัวความรู้ออกจากสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้ (ประพนธ์ ผาสุขยัต, 2012 อ้างถึงใน ประภาพรรณ อุ่ณอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ก) ดังนั้น หากต้องการนำไปขยายผลต่อ ควรจะต้องพิจารณาถึงสภาพบริบทและเงื่อนไขที่ใกล้เคียงกัน

2.3 ความหมายของการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (transfer of best practices)

การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี เป็นรูปแบบหนึ่งในสามของแนวทางการจัดการความรู้ที่ยอมรับและใช้ในการจัดการความรู้อย่างแพร่หลาย (ดังภาพที่ 16.3) เนื่องจากช่วยให้วงรอบการริเริ่มงานใหม่ไปสู่ผลสำเร็จนั้นสั้นลง และ/หรือไม่ต้องหาวิธีการทำงานใหม่แบบต้องเริ่มต้นจากศูนย์ แต่สามารถนำเอาความรู้และวิธีการที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี (ในบริบทอื่น) มาปรับใช้เพื่อช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มคุณภาพผลการดำเนินงาน นอกจากเป็นการลดต้นทุนการทำงานลงแล้วยังเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาต่อเนื่องเป็นมาตรฐานการทำงานขององค์กรในระยะต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2559 อ้างถึงใน ประภาพรรณ อุ่ณอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ก)



ภาพที่ 16.3 แนวทางการจัดการความรู้ที่ใช้ได้ผลดีในปัจจุบัน

ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2559, หน้า 54).

2.4 เทคนิคการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จากวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี

หากเราจำแนกเทคนิคการถอดบทเรียนโดยใช้วงรอบของโครงการเป็นตัวตั้งและมีเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการดำเนินโครงการแล้ว สามารถแบ่งเทคนิคการถอดบทเรียนออกเป็น 3 ระยะได้เช่นกัน ดังนี้ (ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสชาติ, 2563ก)

1) การถอดบทเรียนก่อนดำเนินงาน (peer assist: PA)

วงรอบของโครงการพัฒนาใดๆ เริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ที่เกี่ยวข้องมากมาย ในจำนวนนี้ส่วนหนึ่งมาจากประสบการณ์เดิมของคณะทำงานโครงการเอง และอีกส่วนหนึ่งอาจได้จากบุคคลอื่นๆ ที่มีประสบการณ์การทำงานในลักษณะเดียวกัน ทั้งที่สำเร็จและ/หรือ ล้มเหลวมาก่อน การผสมผสานความรู้จากผู้มีประสบการณ์เข้ากับชุดประสบการณ์ที่เป็นทุนเดิมของคณะทำงานโครงการนั้น เป็นการเติมความรู้ระหว่างการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เปิดโอกาสให้ได้โครงการใหม่ที่มีความเป็นไปได้จริงยิ่งขึ้น เทคนิคการถอดบทเรียนประสบการณ์การดำเนินงานจากโครงการที่ผ่านมามีชื่อเรียกว่า “การระดมความคิดจากเพื่อน หรือ เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist)

2) การถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน (after action review: AAR)

ในระหว่างการดำเนินโครงการนั้นเป็นช่วงเวลาที่คณะทำงานเริ่มดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (action plan) เป็นระยะของการบริหารจัดการงบประมาณ คนทำงาน และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้สามารถทำกิจกรรมต่างๆ ได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และในระหว่างทางอาจมีปัญหาดังๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นได้ ดังนั้นคณะทำงานโครงการและนักประเมินภายในควรร่วมกันถอดบทเรียนกิจกรรมหลักที่สำคัญ (และต้องทำซ้ำมากกว่า 1 ครั้ง) ทันทีเมื่อดำเนินกิจกรรมเสร็จแล้ว หรือภายหลังแต่ไม่ควรทิ้งระยะเวลาไว้นานจนลืมรายละเอียดของงานทั้งหมด เพื่อให้ได้ความรู้ทันต่อการปรับและพัฒนากิจกรรมนั้นๆ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป “การถอดบทเรียนหลังจากปฏิบัติการ หรือ การถอดบทเรียนระหว่างดำเนินงาน” (after action review) แต่ละครั้งจึงเป็นเครื่องมือสำคัญช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการในช่วงระยะกลางนี้

3) การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน (retrospect)

ภายหลังจากกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการทั้งหมดสิ้นสุดลง โครงการได้เดินทางมาถึงช่วงสุดท้ายที่ผลผลิตของกิจกรรมต่างๆ (output) ส่งผลรวมเป็นผลลัพธ์ของโครงการ (outcome) นักประเมินภายในสามารถตรวจสอบได้ว่า ทำงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของโครงการหรือไม่ อย่างไร ด้วย “การถอดบทเรียนเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน หรือ สิ้นสุดการดำเนินโครงการ” (retrospect) โดยเป็นการทบทวนและประเมินผลโครงการในภาพรวม ความรู้ที่ได้จะเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับการพัฒนาโครงการเดิมในระยะต่อไป และ/หรือแบ่งปันเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจทำโครงการใหม่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งถือเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับการถอดบทเรียนจากวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี (best practices)

เพื่อให้ได้ความรู้ที่จำเป็นและนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันต่อสถานการณ์การดำเนินในทุกๆ ระยะของโครงการ นักประเมินภายในสามารถประยุกต์ใช้ชุดคำถามหลักการถอดบทเรียน ซึ่งประกอบด้วย 3 คำถามต่อไปนี้

คำถามที่ 1 “การประเมินผลการดำเนินงาน”

นับเป็นคำถามแรกของการถอดบทเรียน ในการถอดบทเรียนการทำงานนั้นนักประเมินภายในจำเป็นต้องทราบก่อนว่ากิจกรรมที่ทำเสร็จสิ้นแล้ว หรือ โครงการที่ดำเนินการสิ้นสุดลงมีผลผลิต (output) หรือผลลัพธ์ (outcome) เป็นอย่างไร ในการประเมินผลสามารถใช้วัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือเป้าหมายของโครงการเป็นตัวตั้ง แล้วนำผลผลิตของกิจกรรมหรือผลลัพธ์ของโครงการนั้นๆ มาเปรียบเทียบก็จะสามารถสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานครั้งนั้นๆ สำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามที่จุดเน้นของการประเมินผลคือ ความถูกต้องน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง จึงจำเป็นต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมมาสนับสนุนผลการประเมิน

คำถามที่ 2 “การวิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัย”

เป็นคำถามลำดับต่อมาของการถอดบทเรียน กล่าวคือภายหลังจากทราบว่าการทำกิจกรรมหรือโครงการเป็นอย่างไรแล้ว เพื่อให้ นักประเมินภายในสามารถมีแนวทางนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นในระยะต่อไป จำเป็นต้องทราบถึงสาเหตุที่ทำให้กิจกรรมหรือโครงการได้ผลตามการประเมินในคำถามข้อ 1) การวิเคราะห์เงื่อนไขปัจจัยนั้น จุดเน้นของคำถามข้อนี้คือ ต้องวิเคราะห์สาเหตุที่เป็นจุดแข็ง (เงื่อนไขทางบวก) และสาเหตุที่เป็นข้อจำกัด (เงื่อนไขทางลบ) ทั้งภายในและภายนอกโครงการในทุกๆ ระดับเช่น ระดับคนทำงาน โครงการ องค์กร ชุมชน รวมทั้งระดับประเทศ เป็นต้น เพราะหากเราทราบสาเหตุที่ทำให้เกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ดี และ/หรือที่ไม่ดีได้แล้ว ระยะต่อไปหากต้องการให้ผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ก็สามารถไปจัดการตรงสาเหตุดังกล่าวเพื่อเป็นเงื่อนไขให้เกิดผลของกิจกรรมหรือโครงการตามที่กำหนดไว้

คำถามชุดที่ 3 “ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงและนำไปปฏิบัติได้จริง” (specific actionable recommendations: SAR)

คำถามข้อสุดท้ายนี้สำคัญมาก ถือเป็นความรู้ที่สร้างขึ้นใช้ในการทำงานระยะต่อไป โดยนักประเมินภายในสามารถเริ่มต้นด้วยนำเงื่อนไขปัจจัยที่วิเคราะห์ได้จากคำถามข้อ 2) มาร่วมกันพิจารณาและจัดเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุจากมากที่สุดไปอย่างน้อยที่สุด การจัดลำดับความสำคัญช่วยทำให้สามารถเลือกจัดการกับสาเหตุหลักๆ ที่เป็นจุดคานงัดก่อนเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานภายใต้ทรัพยากรโครงการที่มีอยู่ จุดเน้นของข้อเสนอแนะที่ดีคือ อยู่บนเงื่อนไขปัจจัยที่วิเคราะห์ได้จากข้อ 2) ต้องมีความเป็นรูปธรรม ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงในทางปฏิบัติ รวมทั้งควรเป็นการทำสิ่งใหม่ๆ ในโครงการ

กล่าวได้ว่าชุดคำถามหลัก 3 ข้อข้างต้นน่าจะเอื้อให้นักประเมินภายในสามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นใช้ในการทำงานได้ไม่ยากนัก ซึ่งชุดคำถามหลักข้างต้นอาจสรุปเป็นขั้นตอนการถอดบทเรียนได้ดังภาพที่ 16.4

ชุดคำถามหลักการวิเคราะห์หลังปฏิบัติการ



ภาพที่ 16.4 ชุดคำถามหลักของการถอดบทเรียน

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ (2564).

4) การสังเคราะห์ความรู้ (knowledge synthesis)

การสังเคราะห์ (synthesis) มักถูกกล่าวถึงพร้อมๆ กับคำว่า การวิเคราะห์ (analysis) แต่หากพิจารณาตามความหมายแล้วจัดเป็นคำที่เป็นคู่ตรงข้ามกัน โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์หมายถึง การจำแนกออกเป็นส่วนๆ เพื่อพิจารณาให้ถ่องแท้ว่ามืองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละส่วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร ขณะที่การสังเคราะห์หมายถึง การรวมเพื่อให้เห็นว่าส่วนย่อยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและรวมกันอย่างไร จนทำให้เกิดเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องเหมาะสมกัน (ศุภวัตรย์ พลายน้อย, 2562 อ้างถึงใน ประภาพรพรณ อุ่นอบและณภัทร ประภาสสุชาติ, 2563ก) อย่างไรก็ตาม ทั้งการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ต่างก็เป็นกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ การวิเคราะห์ทำให้ความรู้เดิมนั้นมีรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ยิ่งขึ้น สำหรับการสังเคราะห์เป็นวิธีการสร้างความรู้ขึ้นใหม่ เป็นที่น่าสังเกตว่า ขณะที่กำลังทำการสังเคราะห์ความรู้ใหม่นั้นเราก็ใช้การวิเคราะห์ความรู้เดิมเพื่อนำมาสร้างความรู้ใหม่ไปพร้อมๆ กัน



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

“การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ :

**“ความเหมือนที่แตกต่าง” กล่าวคือ ปีหกระบวนการสร้าง
ความรู้เหมือนกัน แต่ได้ผลลัพธ์ของความรู้แตกต่างกัน”**

(ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ก)

การสังเคราะห์ความรู้มีกระบวนการสำคัญใน 5 ขั้นตอนด้วยกัน ดังนี้ (ศุภวัทย์ พลายน้อย, 2562 อ้างถึงใน ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ก)

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ต้องการสร้างหรือสังเคราะห์
- 2) ศึกษาส่วนประกอบของข้อมูลที่ต้องการสังเคราะห์ ส่วนนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนา “กรอบการสังเคราะห์ความรู้”
- 3) เลือกข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์และหรือ “กรอบการสังเคราะห์ความรู้”
- 4) สังเคราะห์สิ่งใหม่
- 5) ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมในสิ่งที่สังเคราะห์ได้

เพื่อให้ผู้อ่านเห็นถึงแต่ละขั้นตอนการดำเนินการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้จากแนวปฏิบัติที่ได้ผลดี (best practice) จึงขอเสนอตัวอย่างรายงานการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ เรื่อง “ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร” ภายใต้การสนับสนุนของโครงการสร้างเสริมสุขภาพเด็กข้ามชาติในระบบการศึกษา จังหวัดชุมพร สำนักสนับสนุนสุขภาพะประชากรกลุ่มเฉพาะ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ดังนี้ (ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ, 2563ข)

- 1) ขั้นตอนกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ต้องการสร้างหรือสังเคราะห์ เป็นขั้นตอนของการกำหนดประเด็นที่ต้องการสังเคราะห์ความรู้ มักเป็นสิ่งที่โครงการทำได้ดีหรือเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการและต้องการสกัดออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจนไว้ ดังตัวอย่าง

**“ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบล
เพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร”**

วัตถุประสงค์การถอดบทเรียน

- ศึกษาระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ
- ศึกษาปัจจัยเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการพัฒนาระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ
- ให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรธรรม อุ่นอบ (2564).

2) ศึกษาส่วนประกอบของข้อมูลที่ต้องการสังเคราะห์ ส่วนนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนา “กรอบการสังเคราะห์ความรู้” เป็นขั้นตอนที่ต้องอาศัยความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎี รวมทั้งผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อนำมากำหนดเป็นส่วนประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของประเด็นที่ต้องการสังเคราะห์ความรู้ตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ (ข้อ1) ให้ครบถ้วน พร้อมทั้งการนิยามความหมายและขอบเขตของแต่ละองค์ประกอบให้ชัดเจน สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อ อย่างไรก็ตาม กรอบการสังเคราะห์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนนี้ สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้ตามข้อมูลที่พบในภาคสนาม ดังตัวอย่างกรอบการสังเคราะห์ความรู้ต่อไปนี้

กรอบการถอดบทเรียน (ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร)

กรอบการถอดบทเรียนครั้งนี้ ถูกพัฒนาขึ้นภายใต้หลักการและแนวคิดของการพัฒนาระบบและกลไก โดยระบบตามทฤษฎีแล้วหมายถึงสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากหน่วยย่อยหรือองค์ประกอบย่อย ที่จะต้องมีความสัมพันธ์และทำหน้าที่ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบล จึงหมายถึง ระบบต่างๆ ที่แต่ละระบบจะประกอบด้วยกิจกรรมหรือองค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กันภายในระบบนั้นๆ รวมทั้งยังมีความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่างๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยนโยบายที่เกี่ยวข้อง ระบบการพัฒนาศักยภาพ และระบบสนับสนุนทางวิชาการ

นโยบายที่เกี่ยวข้อง หมายถึง แนวทางกิจกรรม การกระทำ หรือการเลือกตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐทั้งระดับประเทศ จังหวัดและท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ เพื่อขึ้นำการจัดกิจกรรมหรือการกระทำต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยมี

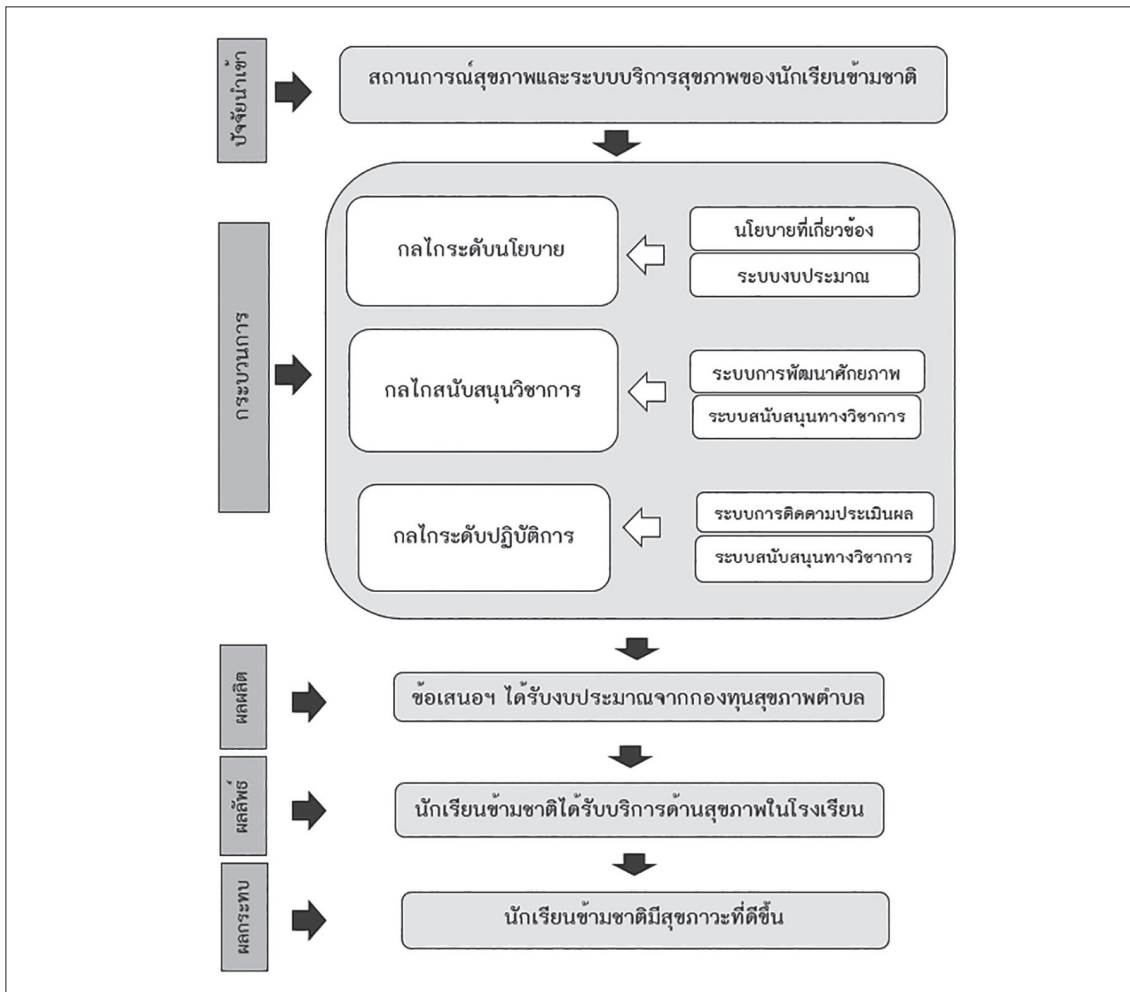
การวางแผน การจัดทำโครงการ วิธีการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังกล่าว

ระบบการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นให้ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนเป้าหมายของจังหวัดชุมพร จนสามารถพัฒนาและเขียนข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติที่มีคุณภาพได้ ประกอบด้วย 1) หลักสูตร/เนื้อหา 2) วิธีการหรือเทคนิคการเรียนรู้ 3) สื่อและเอกสารประกอบ 4) คุณสมบัติของวิทยากร 5) ระยะเวลา และ 6) วิธีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้

ระบบการสนับสนุนทางวิชาการ หมายถึง กระบวนการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ รวมทั้งสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้การพัฒนาข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติของจังหวัดชุมพรมีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) คณะทำงาน 2) ข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุน 3) วิธีการหรือเทคนิคการสนับสนุน และ 4) ช่วงระยะเวลาการสนับสนุน

ขณะที่ กลไก หมายถึง สิ่งที่ทำให้ระบบมีการขับเคลื่อนหรือดำเนินอยู่ได้ โดยมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลให้เป็นผู้ดำเนินงาน ดังนั้นกลไกในที่นี้หมายถึง กลไกที่เป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลและหรือกองทุนอื่นๆ เพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติของจังหวัดชุมพร ประกอบด้วย คณะทำงาน 3 ระดับด้วยกันคือ 1) ระดับนโยบาย หมายถึง คณะทำงานจากส่วนงานระดับบริหารหรือระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลาง ระดับจังหวัดและท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น สปสช. กศจ. สสจ. อปท. 2) ระดับสนับสนุนวิชาการ หมายถึง คณะทำงานที่รับผิดชอบดำเนินงานเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอโครงการฯ ตัวอย่างเช่น กศจ. (ศึกษานิเทศก์) คณะกรรมการกองทุนสุขภาพตำบล และ 3) ระดับปฏิบัติการ หมายถึง คณะทำงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาข้อเสนอโครงการฯของโรงเรียนเป้าหมาย เช่น ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน โดยในแต่ละกลไกที่ทำหน้าที่ดำเนินการ และ/หรือสนับสนุนให้เกิดโครงการโรงเรียนสร้างเสริมสุขภาพเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนต่างๆ นั้น จะพิจารณาถึง 1) โครงสร้าง 2) องค์ประกอบ 3) วิธีการได้ซึ่งคณะทำงาน 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ และ 5) การดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่

เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจและอธิบายการเกิดขึ้นของระบบและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้อเสนอโครงการฯ ได้ครอบคลุมรอบด้าน รวมทั้งช่วยอธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่เอื้อ และ/หรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จได้อย่างชัดเจน สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาข้อเสนอโครงการฯที่มีความเป็นไปได้จริงเพิ่มขึ้น คณะผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบ (System Theory) ในการศึกษาความสำเร็จของการพัฒนาข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติของจังหวัดชุมพร โดยพัฒนาเป็นกรอบการถอดบทเรียน (เบื้องต้น) ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ ซึ่งกรอบการถอดบทเรียนข้างต้นสามารถปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพบริบทและสถานการณ์ของข้อเท็จจริงในพื้นที่ศึกษา ดังรายละเอียดในภาพที่ 16.5



ภาพที่ 16.5 กรอบการถอดบทเรียน (เบื้องต้น) ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติจังหวัดชุมพร

ที่มา: ประภาพรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ (2563ข, หน้า 5).

3) เลือกข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ และหรือ “กรอบการสังเคราะห์ความรู้” ภายหลังจากกำหนดกรอบการสังเคราะห์ความรู้ได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาเป็นการวางแผนวิธีดำเนินการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ทั้งหมด เพื่อให้ได้ข้อมูลตามประเด็นที่ระบุในวัตถุประสงค์หรือกรอบการสังเคราะห์ความรู้ ตั้งแต่การเลือกพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือ และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการสังเคราะห์ความรู้ดังกล่าว

วิธีดำเนินการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ (ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร) พื้นที่เป้าหมายและเกณฑ์ในการเลือก

เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติได้อย่างแท้จริง การถอดบทเรียนครั้งนี้จึงกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นโรงเรียนที่พัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสุขภาพตำบล โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกพื้นที่เป้าหมาย ต่อไปนี้

- โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในจังหวัดชุมพร ที่สามารถพัฒนาข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคให้กับนักเรียนในโรงเรียนโดยไม่ละเลยเด็กข้ามชาติ
- ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนสุขภาพตำบลให้ดำเนินโครงการ

● มีระยะเวลาดำเนินการพัฒนาข้อเสนอโครงการอยู่ระหว่าง เดือนเมษายน 2562-เมษายน 2563 จากข้อกำหนดข้างต้น พบว่ามีโรงเรียนมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว จำนวนทั้งสิ้น 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านหัวถนน ตำบลปากน้ำ อำเภอมือง และโรงเรียนบ้านปากคลอง ตำบลปากคลอง อำเภอบะพือ จังหวัดชุมพร

กลุ่มเป้าหมาย

ด้วยความสำเร็จของการพัฒนาข้อเสนอโครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเพื่อขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสุขภาพตำบลมีผู้เกี่ยวข้องหลายกลุ่ม ทั้งฝ่ายโรงเรียนผู้จัดทำข้อเสนอฯ และคณะกรรมการกองทุนสุขภาพตำบลที่เป็นองค์กรสนับสนุนงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องในส่วนกลาง ระดับจังหวัด และระดับพื้นที่ ตัวอย่างเช่น สำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือ มูลนิธิเพื่อเยาวชนชนบท (มยช.) เป็นต้น

ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายการถอดบทเรียนที่จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ครั้งนี้ จึงเป็นผู้แทนจากหน่วยงานและองค์กรดังกล่าวข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย

- ผู้บริหารและคณะทำงานโครงการฯ ในโรงเรียนเป้าหมาย
- คณะกรรมการกองทุนสุขภาพตำบล
- ผู้แทนจากสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 11
- ศึกษานิเทศก์ที่เกี่ยวข้อง

- ผู้แทนจากมูลนิธิเพื่อเยาวชนชนบท

วิธีการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้

- ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาสุขภาพประชากรข้ามชาติพื้นที่ชายแดน และข้ามแดนผ่านระบบการศึกษา โครงการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคให้กับนักเรียนเพื่อขอรับการสนับสนุนจากกองทุนสุขภาพตำบลในจังหวัดชุมพร เพื่อพัฒนาเป็นกรอบการถอดบทเรียน
- พัฒนาแนวคำถามตามกรอบการถอดบทเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลร่วมกับคณะทำงานจากมูลนิธิเพื่อเยาวชนชนบท
- กำหนดเกณฑ์การเลือกโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ซึ่งเป็นผู้แทนของโรงเรียนและหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย
- ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (focus group) แต่ด้วยช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูลตามแผนปฏิบัติการกำหนดไว้อยู่ในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2563 นั้น เป็นช่วงระยะเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 ทำให้ไม่สามารถเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ณ โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่จังหวัดชุมพรได้ คณะผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บข้อมูล เป็นการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามที่กำหนดไว้ผ่านโปรแกรมการประชุมแบบออนไลน์ เช่น โปรแกรม ZOOM meeting
- ภายในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายแต่ละครั้ง คณะผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจทานความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ร่วมกับทีมประเมินภายในของโครงการพัฒนาสุขภาพประชากรข้ามชาติพื้นที่ชายแดนและข้ามแดนผ่านระบบการศึกษาอีกครั้ง
- ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จัดระบบการนำเสนอผลการศึกษาดำเนินการถอดบทเรียน
- จัดทำรายงานการถอดบทเรียนระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติจังหวัดชุมพร

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564).

4) สังเคราะห์สิ่งใหม่ อาจเป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากสำหรับนักประเมินภายในมือใหม่ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการสลับไปมา ดังนี้

- 1) จำแนกแยกแยะ จัดหมวดหมู่ ข้อมูล (data) จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นชุด
- 2) พิจารณาว่า ชุดข้อมูลนั้นมีแบบแผนเป็นอย่างไร แล้วจึงสรุปยกระดับจากข้อมูลที่พบเป็น “หลักการ” (concept) ว่าข้อมูลเหล่านั้นหมายถึงส่วนใดขององค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อยในกรอบการสังเคราะห์ความรู้ จากนั้น

- 3) พิจารณาเชื่อมโยง “หลักการ” แต่ละประเด็นว่ามีความสัมพันธ์กันในลักษณะใด เช่น เหตุ-ผล ส่วนประกอบย่อยกันและกันและ
 - 4) สรุปรูปเป็น “ความรู้” ใหม่ ตามกรอบการสังเคราะห์ ในส่วนนี้ก็คือ ผลการศึกษาในเบื้องต้นที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือ รวมทั้งอาจจะต้องมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมเป็นระยะๆ หากข้อมูลที่ได้ไม่เพียงพอหรือยังไม่ครบถ้วนตามกรอบการสังเคราะห์ความรู้
 - 5) ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมในสิ่งที่สังเคราะห์ได้ เนื่องจากผลการสังเคราะห์ความรู้เป็นความรู้ใหม่ที่ค้นพบของโครงการ ก่อนนำไปจัดทำเป็นเอกสารชุดความรู้ นักประเมินภายในควรมีการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของผลการศึกษาที่ได้ตามวิธีการตรวจสอบต่อไปนี้
 - การตรวจสอบระหว่างคณะทำงานโครงการ
 - การตรวจสอบโดยนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น
 - การคืนข้อมูลให้กับผู้เกี่ยวข้อง
 - การทดลองนำความรู้ที่ไปปฏิบัติอีกครั้ง
- ดังตัวอย่างวิธีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

วิธีการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้

- การ ...
- ภายในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายแต่ละครั้ง คณะผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจทานความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ร่วมกับทีมประเมินภายในของโครงการพัฒนาสุขภาวะประชากรข้ามชาติพื้นที่ชายแดนและข้ามแดนผ่านระบบการศึกษาอีกครั้ง
- ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จัดระบบการนำเสนอผลการศึกษาตามกรอบการถอดบทเรียน
- จัดทำรายงานการถอดบทเรียนระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติจังหวัดชุมพร

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

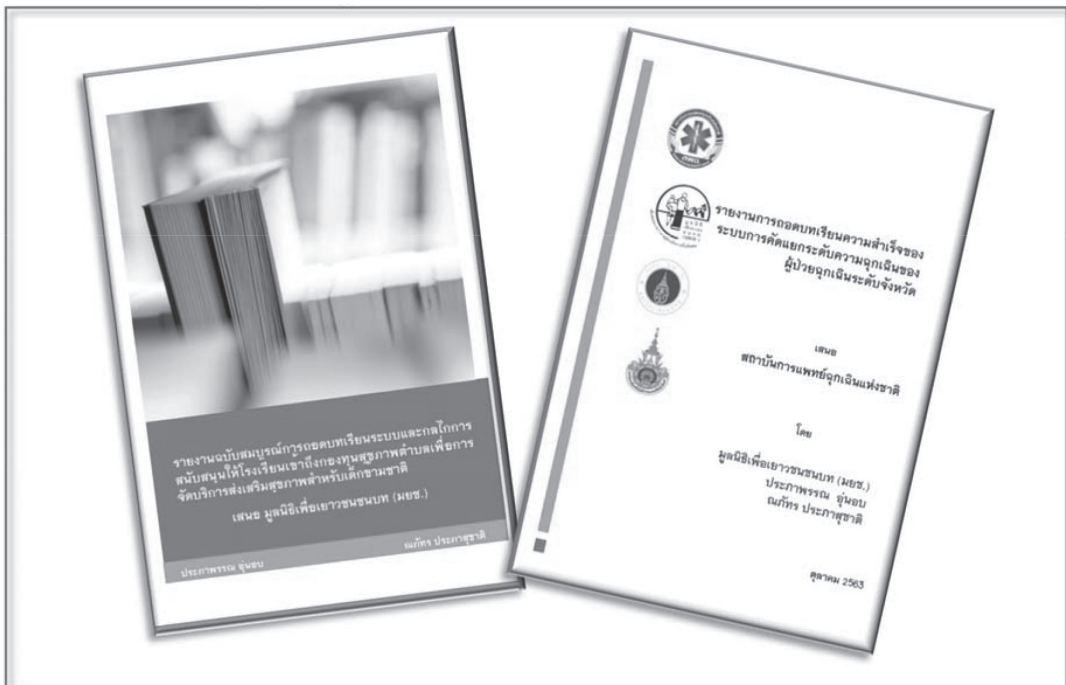
3. แนวทางการจัดทำชุดความรู้ของโครงการ

การจัดทำชุดความรู้ของโครงการมีวัตถุประสงค์ใน 2 ประการคือ 1) เป็นฐานข้อมูลสำหรับใช้วางแผน การปฏิบัติงาน การวางแผนโครงการ หรือพัฒนานวัตกรรมการทำงานของโครงการในระยะต่อไป และ 2) เผยแพร่องค์ความรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทหนึ่งเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไปอีกในบริบทหนึ่ง ดังนั้นการจัดทำชุดความรู้ของโครงการจึงเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ คือนำผลการสังเคราะห์ความรู้ที่ได้มาจัดเป็นระบบและนำเสนอในรูปแบบเอกสารชุดความรู้สำหรับการเผยแพร่ตามวัตถุประสงค์ข้างต้น โดยทั่วไปเอกสารชุดความรู้ของโครงการ ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนปก ประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- ชื่อเรื่อง
- ชื่อผู้เขียน
- ชื่อองค์กรหรือหน่วยงานที่สนับสนุนการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ (ถ้ามี)

ตัวอย่างส่วนปกชุดความรู้ของโครงการ



ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564).

ส่วนที่ 2 ส่วนของเนื้อหา ประกอบด้วย 4 ส่วนย่อยคือ 1) บทนำ 2) ส่วนของวิธีการศึกษา 3) ส่วนที่เป็นผลการศึกษา และ 4) ส่วนของข้อเสนอแนะ ดังนี้

บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาในหัวข้อต่อไปนี้

- ประเด็นการสังเคราะห์ความรู้
- ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นการสังเคราะห์ความรู้
- วัตถุประสงค์ของการสังเคราะห์ความรู้
- กรอบการสังเคราะห์ความรู้
- คำจำกัดความ ฯลฯ

วิธีการศึกษา ในส่วนนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับวิธีดำเนินการสังเคราะห์ความรู้ ตามหัวข้อต่อไปนี้

- เทคนิควิธีการสังเคราะห์ความรู้
- วิธีการเลือกพื้นที่ กลุ่มเป้าหมาย
- เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการศึกษา
- ขั้นตอนการดำเนินการสังเคราะห์ความรู้ ฯลฯ

ผลการศึกษา ประกอบด้วย

- ผลการสังเคราะห์ความรู้ตามกรอบการสังเคราะห์ความรู้ที่กำหนดไว้
- ผลการศึกษาอื่นๆ เพิ่มเติม

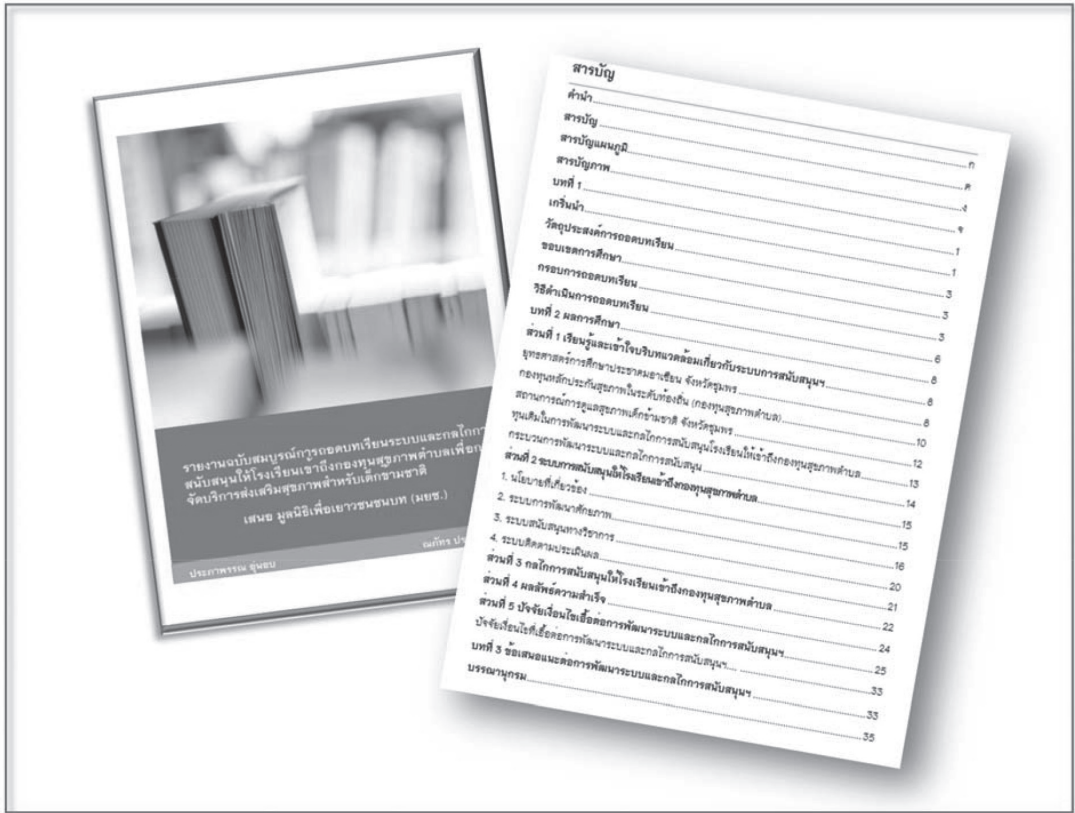
ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะเพื่อการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ส่วนที่ 3 เอกสารอ้างอิง เป็นการนำเสนอรายการของเอกสารที่ใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าทั้งหมด การนำเสนอรายการเอกสารอ้างอิงควรยึดรูปแบบการเขียนเอกสารอ้างอิงที่มาตรฐานสากล

ส่วนที่ 4 ภาคผนวก กรณีที่ต้องการนำเสนอรายละเอียดต่างๆ เพิ่มเติมจากส่วนที่เป็นวิธีดำเนินการสังเคราะห์ความรู้ หรือผลการศึกษา ตัวอย่างเช่น เครื่องมือการเก็บข้อมูล ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์เพิ่มเติม รูปภาพกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

ตัวอย่างส่วนประกอบของเอกสารชุดความรู้ของโครงการ



ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรพรณ อุ่นอบ (2564).

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของเอกสารชุดความรู้นี้อาจปรับเปลี่ยนส่วนของเนื้อหาที่ต้องนำเสนอ รวมทั้งหัวข้อหลักและหัวข้อย่อยต่างๆ ตามความเหมาะสม และ/หรือตามรูปแบบของหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนให้มีการสังเคราะห์ความรู้ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้สามารถตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสารชุดความรู้ในเบื้องต้นได้ นักประเมินภายในอาจประยุกต์ใช้แบบตรวจสอบรายการเอกสารถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ต่อไปนี้

แบบตรวจสอบรายการเอกสารถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้

องค์ประกอบ	รายการประเมินและตัวบ่งชี้	ระดับคุณภาพ			
		0	1	2	3
ส่วนปก	1. ชื่อเรื่อง				
	1.1 ตั้งชื่อเรื่องได้น่าสนใจและสะท้อนหัวใจสำคัญของเรื่องที่ถอดบทเรียน				
	2. ชื่อผู้แต่ง/ผู้ถอดบทเรียน				
	2.1 ระบุชื่อคณะทำงานถอดบทเรียนไว้อย่างชัดเจน				
	3. องค์กรที่สนับสนุนการถอดบทเรียน (ถ้ามี)				
	3.1 ระบุชื่อองค์กรที่สนับสนุนการถอดบทเรียนไว้อย่างชัดเจน				
ส่วนเนื้อหา	1. ความเป็นมาของการถอดบทเรียน				
	1.1 นำเสนอให้เห็นถึงที่มาหรือความเป็นมาของเรื่อง/ประเด็นที่จะถอดบทเรียนไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็น				
	1.2 ระบุถึงความจำเป็นที่ต้องมีการถอดบทเรียน				
	1.3 ระบุถึงวัตถุประสงค์การถอดบทเรียนไว้อย่างชัดเจน				
	1.4 ระบุถึงกรอบการถอดบทเรียนไว้อย่างชัดเจน ครบถ้วน				
	2. วิธีดำเนินการถอดบทเรียน				
	2.1 ระบุถึงเทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียน				
	2.2 ระบุถึงกลุ่มเป้าหมาย/แหล่งข้อมูลไว้ชัดเจน ครบถ้วน				
	2.3 มีการอธิบายถึงขั้นตอนการถอดบทเรียนไว้โดยละเอียด				

องค์ประกอบ	รายการประเมินและตัวบ่งชี้	ระดับคุณภาพ			
		0	1	2	3
ส่วนเนื้อหา	2.4 ระบุระยะเวลาที่ใช้ในการถอดบทเรียน				
	2.5 ระบุถึงเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล/สรุปข้อมูลที่ได้				
	3. ผลการศึกษา/ผลการถอดบทเรียน				
	3.1 นำเสนอให้เห็นถึงผลการศึกษาอย่างครบถ้วนตามกรอบการถอดบทเรียน				
	3.2 มีการสรุปเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของสิ่งที่ถอดบทเรียน				
	3.3 มีการนำเสนอเงื่อนไขสำคัญๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ในข้อ 3.2 อย่างครบถ้วน ทั้งเงื่อนไขทางบวกและเงื่อนไขทางลบ				
	4. บทเรียนจากการดำเนินงาน				
	4.1 ระบุบทเรียนที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เข้าใจได้ง่าย				
	4.2 การนำเสนอบทเรียนสอดคล้องกับเงื่อนไขที่ระบุไว้ในข้อ 3.3				
	5. ข้อเสนอแนะ				
	5.1 ข้อเสนอแนะที่เสนอสอดคล้องกับบทเรียนจากการดำเนินงานในข้อ 4.2				
	5.2 ข้อเสนอแนะมีความชัดเจน เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				
	5.3 ข้อเสนอแนะเป็นสิ่งใหม่ต่างไปจากการดำเนินงานที่ผ่านมา				

องค์ประกอบ	รายการประเมินและตัวบ่งชี้	ระดับคุณภาพ			
		0	1	2	3
ส่วนอ้างอิง	1. บรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิง				
	1.1 มีการนำเสนอรายงานบรรณานุกรม/เอกสารอ้างอิงไว้อย่างครบถ้วน				
	1.2 มีตัวอย่างเอกสารอ้างอิงที่สำคัญและจำเป็นไว้อย่างชัดเจน				

ระดับคุณภาพของรายการประเมิน

0 คะแนน หมายถึง ไม่มีการระบุรายละเอียดตามตัวบ่งชี้ไว้ในเอกสารฯ

1 คะแนน หมายถึง เอกสารมีรายละเอียดตามตัวบ่งชี้อยู่ในระดับ **พอใช้ได้**

2 คะแนน หมายถึง เอกสารมีรายละเอียดตามตัวบ่งชี้อยู่ในระดับ **ดี**

3 คะแนน หมายถึง เอกสารมีรายละเอียดตามตัวบ่งชี้อยู่ในระดับ **ดีมาก**

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

โดยมีข้อสังเกตเกี่ยวกับการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสารชุดความรู้ ดังนี้

- 1) ควรจัดในรูปแบบของกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างนักประเมินภายในและคณะทำงานโครงการ เพื่อช่วยกันตรวจทานทั้งความถูกต้องและความครบถ้วนไปในคราวเดียวกัน
- 2) สำหรับคะแนนที่ผลการประเมินนั้นไม่ควรใช้เพื่อการตัดสินได้ตก และไม่ได้อาศัยความสำคัญมากเท่ากับข้อเสนอต่อการไปปรับปรุงเอกสารให้สมบูรณ์เพิ่มขึ้น
- 3) การตรวจสอบเอกสารชุดความรู้ในแต่ละรายการ ควรพิจารณาจากตัวเอกสารเป็นสำคัญว่ามีอยู่ครบถ้วนหรือไม่ ส่วนระดับคุณภาพของแต่ละรายการที่อาจมีความเห็นแตกต่างกันได้นั้น คณะทำงานโครงการควรพิจารณาหาข้อสรุปร่วมกัน

บทสรุป

เมื่อโครงการเดินทางมาถึงช่วงสุดท้ายที่เรียกว่าระยะปลายน้ำนั้นจะเกิดผลจากการดำเนินงานทั้งผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลกระทบของโครงการจำนวนหนึ่ง การประเมินปลายน้ำจึงให้ความสำคัญกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการเป็นหลักเพื่อประกอบการตัดสินใจที่จะยุติหรือดำเนินโครงการต่อไป สำหรับนักประเมินภายในนั้นการประเมินปลายน้ำนอกจากจะพิจารณาความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการแล้ว ยังต้องมีข้อเสนอที่เป็นความรู้สำหรับการพัฒนาคุณภาพของโครงการในระยะต่อไปแล้ว และถ้ามีสิ่งดีๆ (best practice) อันเป็นผลจากการดำเนินโครงการ เช่น รูปแบบการทำงาน วิธีบริหารจัดการ หรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่อาจไม่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นแต่เกิดขึ้นในโครงการ หากต้องการบันทึกสิ่งดีๆ ดังกล่าวไว้ อาจจะจัดทำอยู่ในรูปของชุดความรู้ของโครงการได้ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ดังนั้นนักประเมินภายในและคณะทำงานโครงการจึงควรศึกษาขั้นตอนการสังเคราะห์ความรู้ให้เข้าใจเป็นอย่างดีก่อน รวมทั้งควรดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเข้มงวดเพื่อให้ชุดความรู้ต่างๆ มีความถูกต้องน่าเชื่อถือสามารถใช้เป็นแนวทางการทำโครงการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นในระยะต่อไปรวมถึงการเผยแพร่ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในวงกว้างได้

เอกสารอ้างอิง

- ฝ่ายติดตามและประเมินผล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (2563). *(ร่าง) คู่มือนิยามศัพท์ของ สสส. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (สสส.)*
- ณภัทร ประภาสขุชาติ. (2559). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ระบบและกลไกการจัดบริการเพื่อการเข้าถึงสิทธิทางด้านการบริการเพื่อการเข้าถึงสิทธิทางด้านการบริการสุขภาพสำหรับผู้ที่มีปัญหาสถานะบุคคลกรณีศึกษา โครงการนำร่องจังหวัดเชียงราย. สำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.*
- ณภัทร ประภาสขุชาติและประภาพรณ อุ่ณอบ. (2563). *แนวทางการสังเคราะห์ความรู้ (knowledge synthesis guideline) วิธีการปฏิบัติที่ได้ผลดี (best practices).* นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประพนธ์ ภาสขุชาติ. (2012). *ความหมายที่หลากหลายของคำว่า “Best practices”.* สืบค้นเมื่อ 16 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/366868>.
- ประภาพรณ อุ่ณอบและณภัทร ประภาสขุชาติ. (2563 ก). *แนวทางการถอดบทเรียนการทำงาน (lesson distilled guideline).* นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ประภาพรรณ อุ๋นอบและณภัทร ประภาสุชาติ. (2563 ข). รายงานฉบับสมบูรณ์ถอดบทเรียนและสังเคราะห์ความรู้ ระบบและกลไกการสนับสนุนให้โรงเรียนเข้าถึงกองทุนสุขภาพตำบลเพื่อการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพสำหรับเด็กข้ามชาติ จังหวัดชุมพร. มูลินิติเพื่อเยาวชนชนบท.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). *ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2562). *น่านวอิธิวิทยาการถอดบทเรียนและการสังเคราะห์ความรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2563). *โลกเปลี่ยนคนปรับ หลุดจากกับดัก ขยับสู่ความยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.nstda.or.th/th/e-book/13214-the-world-changes-people>.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (สสส.). (ม.ป.ป. ก). *ทิศทาง เป้าหมายและยุทธศาสตร์ ระยะ 10 ปีของทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพพ.ศ. 2555-2564*. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2563, จาก <http://resource.thaihealth.or.th/library/academic/13320>.
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (สสส.). (ม.ป.ป. ข). *แผนหลักสสส. 2561-2563*. สืบค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.thaihealth.or.th/Books/509/>.
- Collinson, C. & Parcell, G. (2005). *Learning to fly: Practical knowledge management from some of the World's leading learning organizations*. (2nd edition). USA: Capstone Publishing Limited.
- Hewlett, A. (2009). *Differences between success stories, Case studies, Lessons learned and best practices*. Retrieved June 16, 2020 from <http://kmtraining09.pbworks.com>.

ประภาพรรณ อุ่นอบ

การประเมินภายในมีหลักคิดสำคัญคือ มุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำความรู้ที่ผ่านกระบวนการประเมินตนเองไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวแบบการประเมินที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินภายในนั้นมีหลายตัวแบบ บางตัวแบบอาจมีฐานคิดและเป้าหมายการประเมินใกล้เคียงกันแต่ก็มีวิธีการเทคนิค ขั้นตอนรวมถึงเครื่องมือการประเมินที่แตกต่างกัน ขณะที่บางตัวแบบมีความแตกต่างกันทั้งเป้าหมายและวิธีการ นักประเมินจึงต้องเลือกสรรและใช้ตัวแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการประเมิน ธรรมชาติของโครงการและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงกรอบคิดของการประเมินภายในที่แตกต่างจากการประเมินภายนอก

หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเป็นผลสืบเนื่องจากโครงการพัฒนาศักยภาพและติดตามประเมินผลโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพภาคีและกลไกภาคประชาสังคม และโครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในเพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะในความรับผิดชอบของนักวิจัยจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พื้นที่ศาลายา รวมทั้งประสบการณ์การทำงานด้านการติดตามและประเมินภายใน การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในให้กับโครงการและหน่วยงานต่างๆ มาอย่างยาวนาน จนตระหนักว่าเราสามารถนำการประเมินภายในเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน งานวิจัย หรืองานพัฒนาใดๆ ได้ ถ้าเราออกแบบกระบวนการประเมินภายในที่เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ภาคทฤษฎีที่จำเป็น ร่วมกับการฝึกปฏิบัติผ่านสถานการณ์จริงในงานหรือโครงการให้ได้ทั้งความรู้และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรหรือโครงการเพื่อสะท้อนรับฟังและตรวจสอบผลการทำงานของตัวเองเป็นระยะๆ ตามกระบวนการที่ เลวิน (Lewin, 1946 as cited in Kemmis, et al., 2014) เรียกว่า วงรอบการสะท้อนตนเองวนกลับ (self-reflective spiral) นั้น จะเป็นเงื่อนไขสำคัญให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรวมทั้งทัศนคติต่อการประเมินได้ หากทำได้จริงแล้วก็เท่ากับว่าได้ฝังกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) ไว้ในการทำงาน

ของหน่วยงานหรือโครงการ จากข้อค้นพบดังกล่าวทำให้นักวิจัยตกผลึกร่วมกันว่า ควรนำประสบการณ์ที่เป็นปัญญาปฏิบัติมาสรุปสกัดและจัดระบบเป็นความรู้ที่ชัดเจน พิมพ์เป็นรูปเล่มเผยแพร่สำหรับผู้สนใจ เรื่องการประเมินภายในได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม นอกจากนี้จะเป็นการต่อยอดและการพัฒนาความรู้ด้านการประเมินภายในแล้ว ยังช่วยขยายแวดวงของนักประเมินภายในตลอดจนกลุ่มผู้สนใจเรื่องการประเมินภายในของสังคมไทยให้กว้างขวางออกไปอีกด้วย

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้นำเสนอว่า หากใช้วงรอบของโครงการพัฒนาใดๆ ที่ประกอบด้วย 3 ช่วงระยะเป็นตัวตั้ง คือ ระยะก่อนดำเนินงาน (ระยะต้นน้ำ) ขณะดำเนินงาน (ระยะกลางน้ำ) และสิ้นสุดการดำเนินงาน (ระยะปลายน้ำ) แล้วเราสามารถใช้การประเมินเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ให้กับผู้เกี่ยวข้องในทุกระยะได้ และเกิดผลลัพธ์ที่ตามมาคือ โครงการพัฒนานั้นๆ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประเมินแต่ละระยะจะมีวัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ต้องประเมิน ช่วงเวลาในการประเมินและผลผลิตจากการประเมินที่แตกต่างกันสอดคล้องกับกิจกรรมตามช่วงระยะการดำเนินโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 17.1



ภาพที่ 17.1 การประเมินตามวงรอบของโครงการพัฒนา
ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ (2564).

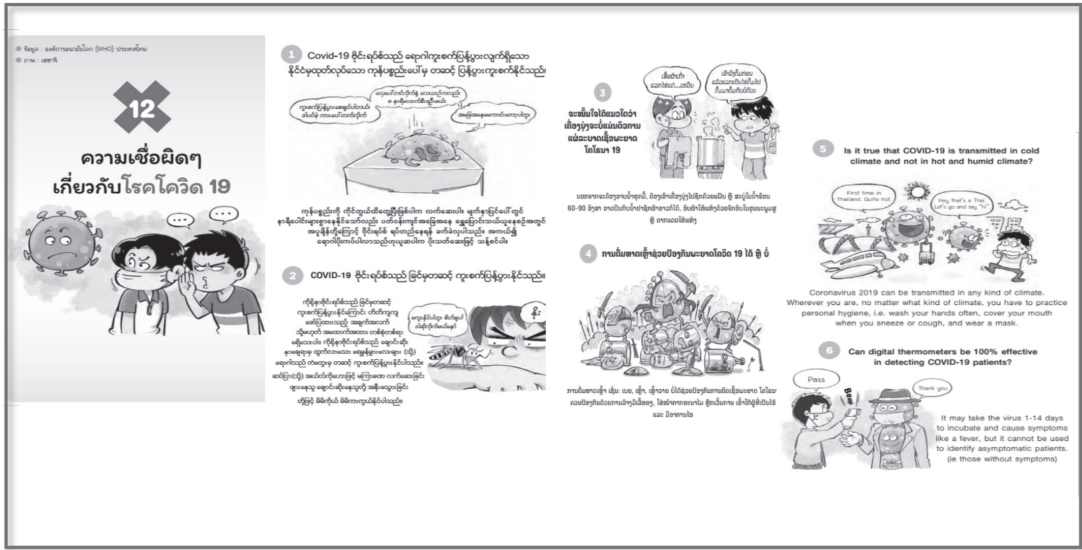
โดยเนื้อหาแนะนำเสนอไว้ว่า ในการประเมินแต่ละระยะของการดำเนินโครงการนั้นประกอบด้วย หลักคิดพื้นฐานทางทฤษฎี วัตถุประสงค์ ตัวแบบการประเมิน ขั้นตอนและวิธีการอย่างสรุป ตลอดจนเครื่องมือเทคนิค วิธีการประเมินที่นักประเมินภายในหรือผู้ที่สนใจสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ต่อไปได้ ดังตารางที่ 17.1

ตารางที่ 17.1 การประเมินตามวงรอบของโครงการพัฒนา

การประเมินตามวงรอบของโครงการพัฒนา		
ระยะต้นน้ำ การพัฒนาข้อเสนอโครงการ		
ประเภทการประเมิน	วัตถุประสงค์	วิธีการ/เทคนิค/เครื่องมือ
ประเมินต้นน้ำ	ได้ข้อเสนอโครงการที่มีความเป็นไปได้จริง	<ul style="list-style-type: none"> พจนานุกรมตัวชี้วัด แบบประเมินคุณภาพข้อเสนอโครงการพัฒนาเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ
ระยะกลางน้ำ การดำเนินงานของโครงการ		
ประเมินกลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> การถอดบทเรียนผลการดำเนินงาน (AAR) การประเมินแบบเสริมพลัง
ระยะปลายน้ำ การสรุปผลดำเนินงานโครงการ		
ประเมินปลายน้ำ	สรุปความสำเร็จและสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน การประเมินแบบเสริมพลัง การจัดทำชุดความรู้ของโครงการ

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564).

เพื่อให้การประเมินภายในสามารถทำหน้าที่ตามบทบาทข้างต้นได้ นักประเมินรวมถึงนักประเมินภายในจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการพื้นฐาน ขั้นตอนตลอดจนวิธีการเทคนิคเครื่องมือของการประเมินในแต่ละระยะที่ถูกต้องเป็นอย่างดีก่อน และสิ่งที่สำคัญคือ ทักษะหรือความเชื่อของนักประเมินที่ควรสอดคล้องกับหลักคิดของการประเมินนั้นๆ จึงจะสามารถใช้การประเมินแต่ละระยะเพื่อสร้างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ทั่วโลกกำลังเผชิญกับการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 อย่างต่อเนื่องระลอกแล้วระลอกเล่า ส่งผลให้ปัญหาสุขภาวะของประชากรโลกในปัจจุบันและในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือนอกจากจะมีรูปแบบของปัญหาที่ต่างไปจากเดิมแล้วยังมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้น (ภาพที่ 17.2) ด้วยเหตุนี้การพัฒนาศักยภาพนักประเมินภายในให้มีคุณลักษณะและคุณสมบัติข้างต้นจึงยังคงจำเป็นและจะทวีความสำคัญมากขึ้นสำหรับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะและโครงการพัฒนาสังคมที่ต้องทำงานภายใต้สถานการณ์ปัญหาสุขภาพรูปแบบใหม่ดังกล่าว



ภาพที่ 17.2 สถานการณ์ปัญหาสุขภาพรูปแบบใหม่
ที่มา: Know COVID : รู้ทันโควิด (2564, หน้า 8, 67, 124, 130)

สำหรับภาคีเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพของ สสส. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้ทำงานด้านการพัฒนา ศักยภาพด้านการประเมินมีความสนใจจะนำความรู้ในหนังสือไปขยายผลต่อ ผู้เขียนมีข้อเสนอเพื่อพิจารณา สำหรับทำความเข้าใจร่วมกันให้ชัดเจนก่อนลงมือดำเนินการ โดยสรุปเป็นตัวแบบการพัฒนาศักยภาพ ด้านการประเมินภายใน เป็นภาพรวมแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน ดังต่อไปนี้ (ประภาพรณ อุ่นอบและคณะ, 2561, หน้า 55-57)

ตัวแบบการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน	
เป้าหมายการพัฒนาศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินภายใน ● ทักษะเชิงบวกต่อการประเมินของผู้เกี่ยวข้อง ● เพิ่มคุณภาพการบริหารโครงการ
หลักคิด/ฐานคิดการพัฒนา ศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● การประเมินเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา ● การประเมินเป็นเครื่องมือการบริหารโครงการ ● การเรียนรู้ผ่านปฏิบัติการบนฐานทุนเดิมและสอดคล้องกับ สถานการณ์จริง

ตัวแบบการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน	
รูปแบบการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● รูปแบบที่เป็นทางการผ่านกิจกรรมที่กำหนดเนื้อหาและวิธีการเรียนรู้ที่แน่นอน ให้ความสำคัญกับเนื้อหาหลักการเชิงทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติ ● รูปแบบเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการจากปฏิบัติการจริงในโครงการระดับพื้นที่ และกระบวนการให้คำปรึกษาจากพี่เลี้ยง ● รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานทั้งในห้องเรียนจริง (on-site) และระบบออนไลน์ (online)
ระบบและกลไกสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> ● มอบหมายภาระงานสำหรับปฏิบัติการจริงในโครงการ ● ระบบพี่เลี้ยงประจำโครงการ ● เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และผลการเรียนรู้ข้ามกลุ่มโครงการเป็นระยะๆ ● สื่อประกอบการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสาร และสื่อออนไลน์
เนื้อหาและความรู้ทางวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ● สมรรถนะและเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับนักประเมินภายใน ● สมรรถนะและเนื้อหาที่จำเป็นต่อการพัฒนาข้อเสนอโครงการพัฒนา ● สมรรถนะและเนื้อหาด้านการประเมินที่จำเป็นต่อการบริหารโครงการในแต่ละระยะ
ระยะเวลาการจัดกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● ประมาณ 3 วัน 2 คืนต่อครั้ง
คุณสมบัติของวิทยากร	<ul style="list-style-type: none"> ● ความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านหลักการเชิงทฤษฎี และมีประสบการณ์ด้านการประเมินรูปแบบต่างๆ ● ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การพัฒนาศักยภาพด้านการประเมิน ● ทักษะด้านการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ที่มีความไวและยืดหยุ่นทันต่อสถานการณ์ ● ความรู้ในประเด็นการขับเคลื่อนหลักของโครงการทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติการทางสังคม

ตัวแบบการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน	
องค์ประกอบของ ผู้เข้าร่วม	<ul style="list-style-type: none"> • ประมาณ 5-7 คนต่อโครงการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร/ผู้จัดการโครงการ นักวิชาการ/นักประเมินภายใน คณะทำงาน/ผู้ปฏิบัติการ กลุ่มเป้าหมายของโครงการ (ถ้ามี) และ/หรือผู้แทนจากแหล่งทุน (หากเป็นไปได้)
คุณลักษณะและคุณสมบัติของ ผู้เข้าร่วม	<ul style="list-style-type: none"> • ตระหนักถึงความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน/การประเมินภายใน • เป็นผู้รับผิดชอบหลักงานในโครงการ และ/หรือเป็นผู้ที่เข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับงานโครงการทั้งหมดเป็นอย่างดี • มีความรู้และประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นหลักของโครงการ • ยอมรับในเงื่อนไขการพัฒนาศักยภาพและมีความรับผิดชอบต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย • มีความรู้พื้นฐานด้านการประเมินผลหรือการวิจัย (ถ้ามี)
การเตรียมการก่อนจัดกิจกรรม	<p>โดยเสนอรายละเอียดที่จำเป็นไปยังภาคีเครือข่ายที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการจัดกิจกรรมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • จำนวน/องค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้เข้าร่วม • แนวทางการพัฒนาศักยภาพ รูปแบบและวิธีการเรียนรู้ ตลอดเงื่อนไขของการพัฒนาศักยภาพไปยังภาคีเครือข่ายที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการจัดกิจกรรม • กำหนดการจัดกิจกรรมทุกครั้ง • สื่อ/ความรู้ที่เกี่ยวข้องและจำเป็นสำหรับผู้เข้าร่วมได้เตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมกิจกรรม
การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบ/เครื่องมือที่เป็นทางการ เช่น การทบทวนหลังปฏิบัติการ (AAR) แบบประเมินศักยภาพด้านการประเมินภายใน • รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น สังเกตความก้าวหน้าในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หรือคุณภาพของข้อเสนอโครงการ ผลการดำเนินงานในโครงการ



เกร็ดเล็กเกร็ดน้อย

การประเมินภายในเพื่อช่วยพัฒนาองค์กร
ของการเปลี่ยนแปลง

From Experience to Knowledge (จากประสบการณ์สู่องค์ความรู้)
From Knowledge to Action (จากองค์ความรู้สู่ปฏิบัติการ)
From Action to Impact (จากปฏิบัติการสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม)

ที่มา: พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ๋นอบ (2564) จาก IDEV, African Development Bank, 2015.

เอกสารอ้างอิง

ประภาพรรณ อุ๋นอบและคณะ. (2561). รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายในภาคีหลักร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาสุขภาพของกลุ่มชาติพันธุ์ชนเผ่าพื้นเมืองและประชากรข้ามชาติ. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

อิสระ เสรีวัฒนวุฒิ. (บรรณาธิการ) (2564). KnowCOVID : รู้ทันโควิด. (พิมพ์ 5 ภาษา). กรุงเทพฯ: บริษัท บันลือ แพคเกจจิ้ง จำกัด.

Kemmis, S., McTaggart, R. & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Singapore: Springer.

Independent Development Evaluation, African Development Bank. (2015). Evaluation influence in development organizations. *eVALUation Matters : A Quarterly Knowledge Publication from Independent Development Evaluation, African Development Bank Group*. Frist Quarter. African Development Bank.

ดัชนีคำหลัก

ก

- กรอบการประเมิน 110
- กลุ่มคนเปราะบาง iv, 1
- การตัดสินใจ 27, 31, 33, 36, 73-74, 76, 80, 83-88, 98, 105, 145, 161
- การติดตามและประเมินผล 3, 9, 37, 64, 88, 93-97, 107, 152
- การถอดบทเรียน 89, 166, 169, 212
- การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน 89, 168, 225
- การบริหารโครงการ 51, 107
- การประเมินกลางน้ำ v, 20, 30, 31, 151, 162, 163
- การประเมินก่อนดำเนินโครงการ 71
- การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ 31
- การประเมินต้นน้ำ v, 8, 19, 31, 43, 45, 46, 67, 68, 189
- การประเมินตนเอง 30, 66
- การประเมินที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ 82
- การประเมินเทียบ 80
- การประเมินแบบใช้ทฤษฎีโครงการเป็นฐาน 83
- การประเมินแบบตอบสนอง 85
- การประเมินแบบมีส่วนร่วม 87, 193
- การประเมินแบบเสริมพลัง 8, 20, 151, 154, 162, 163, 193, 225
- การประเมินปลายน้ำ v, 20, 31, 34, 195, 196, 197
- การประเมินผลพัฒนาการ 145, 149
- การประเมินผลสรุปรวม 147
- การประเมินภายนอก 31, 35, 36, 41
- การประเมินภายใน 2, 6, 7, 9, 31, 35, 36, 41, 63
- การประเมินมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ 86

การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน 189, 191, 192, 194, 195
การพัฒนา 8, 29, 49, 50, 170
การพัฒนาข้อเสนอโครงการ 69, 225
การพัฒนาศักยภาพ 89
การเรียนรู้ 29, 37, 94
การเรียนรู้จากเพื่อน 166
การเรียนรู้หลังการดำเนินงาน 167
การเรียนรู้หลังปฏิบัติการ 167
การวัด 27, 93
การวิเคราะห์ผลการประเมิน 89, 179
การสกัดบทเรียน 170
การสร้างเสริมสุขภาพ 1, 11, 37, 40, 207
การสังเคราะห์ความรู้ 206
การสื่อสารผลการประเมิน 59, 76, 89
การเสริมพลัง 30, 152
การให้ข้อเสนอแนะ 182, 186
กำหนดเป้าหมายโครงการ
เกณฑ์การประเมิน 107

ข

ข้อมูลฐาน 137-143
ข้อมูลทุติยภูมิ 139-140, 143
ข้อมูลปฐมภูมิ 140, 142
ข้อเสนอโครงการ 11
ข้อเสนอโครงการประเมินภายใน 70
ข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงและปฏิบัติได้จริง 167

ค

ความซับซ้อน 11-14, 25-26, 35, 37, 40, 43, 71, 83, 86, 99, 148, 153, 191
ความเป็นมืออาชีพ 29, 233
ความยั่งยืน 84, 95, 195, 198, 234
ความสอดคล้อง 23, 33, 234

ความหมาย 25, 75, 107, 108, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 173, 198, 200

คุณภาพของข้อเสนอโครงการ 52, 55, 66, 228

คุณลักษณะสำคัญ 185

เครื่องมือเสริม 133

เครื่องมือหลัก 131

โครงการเชิงรุก 13

โครงการพัฒนา 17, 26, 43, 66

โครงการพัฒนาสังคม 63, 225

โครงการสร้างเสริมสุขภาพ 2-4, 7, 37, 40, 63, 64-66, 79, 90, 138, 165, 207, 223, 225

ช

ชุดความรู้ 98, 112, 127, 175, 202

ด

ตรวจสอบต้นทุน 158

ตัวชี้วัด 3, 8, 49, 50, 51, 59, 93, 94, 96, 97, 101, 108, 109, 136, 158, 173, 174, 181

ตัวชี้วัดปัจจัยเงื่อนไข 173, 174, 175

ตัวชี้วัดผล 173, 174, 175

ตัวแบบการประเมิน 8, 79, 80, 87, 88, 225, 232

ตัวแบบชิป 84

ท

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 14, 18, 19, 231

น

นักประเมิน 70, 93, 155, 161, 170

นักประเมินภายใน 11, 55, 64, 135, 193, 228

แนวปฏิบัติที่ได้ผลดี 207

บ

บทบาท 97

บทเรียน 165, 166, 172

แบบประเมินข้อเสนอโครงการ 45

ป

ประชากรกลุ่มเฉพาะ 1-2, 4, 6, 40, 48-49, 64-65, 136, 223

ประเภทของการประเมิน 30

ประสิทธิผล 20, 27, 84, 88, 191, 195

ประสิทธิภาพ 20, 27, 88, 191, 195, 198

ปัจจัยเงื่อนไข 98, 174, 175, 180, 181

เป้าประสงค์ 48, 51

เป้าหมาย 49, 50, 64, 100, 109, 117, 158, 184, 194

ผ

ผลกระทบ 20, 49, 94, 97, 145, 192, 195, 198

ผลงานหลัก 97, 145

ผลผลิต 3, 49, 50, 97, 100, 107, 145

ผลลัพธ์ 3, 22, 47, 49, 50, 51, 94, 97, 100, 109, 145, 146, 180, 190, 220

ผลสัมฤทธิ์ 49, 82, 171-172, 191, 201, 220

ผู้รับทุน 46, 47, 51

ผู้ให้ทุน 46, 47, 52, 55, 70, 71, 96, 162

พ

พจนานุกรมตัวชี้วัด 8, 101, 105, 106, 107, 135, 225

ม

มาตรฐานการประเมิน 32

มาตรวัดคุณภาพข้อเสนอโครงการเชิงรุก 53-54, 65

ย

ยุคสมัยของการประเมิน 28

ร

ระบบติดตามและประเมินผล 93

ระบบติดตามและประเมินผลภายใน 8, 79, 88-89, 91, 97, 136

ระหว่างดำเนินการ 146

ระหว่างดำเนินโครงการ 20, 30, 73, 107, 137, 143, 167, 172

รายงานผลการประเมิน 184

ว

วงรอบของโครงการ 7, 43-44, 66, 201, 203, 224

วัตถุประสงค์ 22, 35, 47, 60, 62, 71, 80, 111, 115, 116, 117, 162, 168, 225

วางแผนสำหรับอนาคต 158

วิทยากรกระบวนการ 64-65

ส

สสส 1, 2, 4, 7, 10, 40, 41, 60, 66, 68, 91, 107, 178, 202, 220, 221, 226

สามขั้นตอนของการประเมินแบบเสริมพลัง 158

สำนัก 9 3, 136, 220

สิ้นสุดการดำเนินงาน 71, 148, 201, 204, 224

ห

หลัก 10 ประการของการประเมินแบบเสริมพลัง 159, 160

หลักการพัฒนาข้อเสนอโครงการประเมินภายใน 70, 71

แหล่งข้อมูล 72, 107, 108, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 129, 130, 131, 141, 183

A

accountability 26, 33, 80, 82, 83, 84, 148, 155, 160, 190
accuracy 33

B

best practice 4, 167, 207, 220

C

CIPP 72, 84, 91, 98, 146
criteria 27, 191, 196

D

downstream evaluation 20, 34, 196, 197
downstream stage 197

E

EE 151, 160
empowerment evaluation vii, 8, 20, 72, 87, 91, 146, 149, 154, 168
evaluation standards 32, 34
ex-ante evaluation 31
external evaluation 31, 35, 36

F

feasibility 32, 45
Fetterman 87, 91, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 163
formative evaluation 20, 31, 84, 145, 147, 149, 190

I

impact 41, 49, 73, 84, 94, 97, 190, 191
implementation stage 18, 19, 20, 44, 151, 197
internal evaluation 2, 31, 35, 36, 41

J

judgement 37, 97, 145

K

key performance indicator 97, 172

KPI 97, 108, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 128, 129, 130, 172, 173, 174

M

measurement 27, 28

merit 27, 36

midstream evaluation 20, 151

monitoring 24, 43, 78, 88, 91, 93, 94, 95, 98, 144, 145, 147, 148, 187, 196

O

objectives-based studies 82

outcome 20, 49, 82, 94, 97, 115, 146, 168, 190, 191, 204

output 19, 45, 49, 94, 97, 115, 151, 190, 191, 204

P

participatory evaluation 86, 87

post-implementation stage 18, 20, 44, 197

pre-implementation stage 18, 19

program theory-based evaluation 82, 83

project cycle 7, 44, 201

propriety 33

S

star model 54, 55, 66, 147

summative evaluation 31, 84, 147, 148, 149, 156, 189

T

theory of change 14, 18, 98

TOC 14

U

upstream evaluation 19, 45, 46, 47, 68

utility 32

utilization-focused evaluation 86, 155

W

worth 27, 36

เกี่ยวกับผู้เขียน



ธีรเดช ฉายอรุณ

วทด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาประชากรศึกษา

ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญ/ความสนใจ

การพัฒนาคุณภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ การวิจัยประเมินผล

การจัดการความรู้ การวิจัยเชิงปริมาณขั้นสูงทางประชากร

ประภาพรรณ อุ่นอบ

ศษ.ด. (ประชากรศึกษา)

รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาประชากรศึกษา

ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญ/ความสนใจ

การพัฒนาประชากร วิธีวิทยาการวิจัย กระบวนการพัฒนาและ

เสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน การติดตามและประเมินผลโครงการ

การถอดบทเรียนและการสังเคราะห์องค์ความรู้



พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

ปร.ด. (ประชากรศึกษา)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาประชากรศึกษา

ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญ/ความสนใจ

ประชากรศึกษาเพื่อการพัฒนา การจัดการความรู้ การวิจัยประเมินผล

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรเฉพาะกลุ่ม ได้แก่ คนพิการ เด็ก

และเยาวชน

อุทัยทิพย์ เจียรวิรรธนกุล

ปร.ด. (ประชากรศาสตร์)

รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาประชากรศึกษา

ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ความเชี่ยวชาญ/ความสนใจ

ประชากรและสุขภาวะ ผู้สูงอายุ วิธีวิทยาการวิจัย

การประเมินผลโครงการ การจัดการความรู้





การประเมินภายในเป็นส่วนหนึ่งในทุกระยะของการเปลี่ยนแปลง

From Experience to Knowledge

(จากประสบการณ์สู่องค์ความรู้)

From Knowledge to Action

(จากองค์ความรู้สู่ปฏิบัติการ)

From Action to Impact

(จากปฏิบัติการสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม)

(พัฒนาโดย ประภาพรรณ อุ่นอบ, 2564 จาก
IDEV, African Development Bank, 2015)