

การพัฒนากระบวนการและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน
เพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ

The Development of System and Mechanisms Supporting the Internal
Evaluation Implementation for the Administration Practice of
Health Promotion Programs for the Specific Populations

ธีรเดช ฉายอรุณ¹ ศิวะพร ภูพันธ์^{2*} ประภาพรรณ อุ๋นอบ³ อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล³

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์¹ และ ปัทริยา กิจเจริญ¹

Teeradaj Chai-Aroon¹ Siwaporn Phupan^{2*} Praphaphan Un-ob³ Uthaithip Jiawiwatkul³

Porntida Visaetsilapanonta¹ and Patreeya Kitcharoen¹

(Received: December 28, 2022; Revised: March 17, 2023; Accepted: March 28, 2023)

บทคัดย่อ

การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation: M&E) นับเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลให้กับผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ และ (2) เพื่อพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ แบ่งการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 3 ระยะ ระยะแรก การเตรียมการก่อนการพัฒนาศักยภาพฯ โดยทำการคัดเลือกโครงการที่จะเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ปีงบประมาณ 2563 - 2564 จำนวน 11 โครงการ รวมจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทั้งสิ้น 49 คน ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล จำนวน 4 หลักสูตรย่อย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีจำนวน 4 ฉบับ ประกอบด้วย (1) แบบประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพฯ (2) แบบประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ (3) แบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) และ (4) แบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ จำนวน ร้อยละ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

² อาจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

³ รองศาสตราจารย์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

¹ Assistant Professor, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

² Lecturer, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

³ Associate Professor, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

This research project was supported by the Office of Health Support for Specific Populations (Office 9), Thai Health Promotion Foundation.

* Corresponding Author E-mail: siwaporn.phu@mahidol.ac.th

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระยะที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนาศักยภาพฯ โดยการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ จำนวน 3 กลุ่ม โดยสมาชิกในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ และผู้ทำหน้าที่ประเมินภายใน รวมทั้งสิ้น 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่รหัสข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพัฒนาเป็นประเด็นหลัก และตีความข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ มีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน ภายหลังเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทุกประเด็นสำหรับความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) พบว่า มีผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย จำนวน 37 คน (76.40%) และในระดับกลุ่ม พบว่า มีกลุ่มที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย จำนวน 7 กลุ่ม (63.63%)

สำหรับระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ประกอบด้วย (1) การคัดเลือกโครงการและผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ (2) การมีเอกสารประกอบการพัฒนาศักยภาพ (3) การมีกลุ่มแชท (4) การมีที่ปรึกษาประจำกลุ่มและติดตามความก้าวหน้าเชิงรุก และ (5) การลงพื้นที่ ทั้งนี้ ระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในนี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ คือ ความสามารถในการเป็นนักประเมินระดับปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการโครงการ และการติดตั้งระบบติดตามและประเมินผลภายใน

คำสำคัญ: ระบบและกลไกสนับสนุน การประเมินผลภายใน การติดตามและประเมินผล การพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล ประชากรกลุ่มเฉพาะ

Abstract

Monitoring and evaluation (M&E) is a significant tool in providing efficient project management. This action research aimed (1) to develop monitoring and evaluation potentials of evaluators, program/project directors, and stakeholders of Health Promotion Programs for specific populations and (2) to develop the system and mechanisms supporting the monitoring and internal evaluation of projects under the Health Promotion Programs for specific populations. The study was divided into three phases. *Phase 1* dealt with pre-training preparation. Eleven projects under the Health Promotion Programs for Specific Populations in the fiscal year B.E. 2563–2564 were selected, and a total of 49 participants were recruited for potential development. *Phase 2* dealt with monitoring and evaluation potential development. Training in 4 modules was carried out. The research instruments used were: (1) a satisfaction questionnaire, (2) a learning outcomes evaluation form, (3) an evaluation form for the ability of individuals in assuming the assigned work, and (4) an evaluation form for the ability of groups in assuming the assigned work. Data were analyzed, using descriptive statistics: the frequency, percentage, mean and standard deviation. *Phase 3* dealt with post-training execution. Three

online focus groups, having 24 members, conducted focus group discussion. Each group was composed of project directors and internal evaluators. The instruments were interview guides. Content analysis was employed in analyzing the qualitative data obtained. Codes were classified to be further developed into themes, and data were interpreted.

The results showed that the trainees, after receiving monitoring and evaluation potential development, had their means of knowledge and understanding of all of the matters higher than before the development. As for the ability of assuming the assigned work in the individual level, 37 trainees (76.40%) passed the criteria, and in the group level, 7 groups (63.63%) passed.

Regarding the system and mechanisms supporting monitoring and internal evaluation execution, they consisted of five mechanisms: (1) recruiting projects and trainees, (2) providing documents for potential development, (3) creating a group chat, (4) providing a coach for each group, and conducting offensive monitoring on progress, and (5) conducting site visits. After all, the system and mechanisms supporting monitoring and internal evaluation execution created significant changes, namely: the ability to be practitioner evaluators, changes in project management, and installing the system of monitoring and internal evaluation.

Keywords: supporting system and mechanisms, internal evaluation, monitoring and evaluation, monitoring and evaluation potential development, specific populations

บทนำ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) มุ่งเน้นการทำงานเพื่อลดความแตกต่างด้านการเข้าถึงสิทธิและโอกาส ของประชากรบางกลุ่ม อาทิ ผู้สูงอายุ คนพิการ แรงงาน มุสลิมไทย คนไร้บ้าน ผู้หญิง ผู้ต้องขังหญิง ผู้มีปัญหาด้านสุขภาพและประชากรข้ามชาติ ให้ดำรงชีวิตอย่างมีสุขภาวะ และไม่ถูกเลือกปฏิบัติจากความแตกต่างของลักษณะประชากรด้วยการพัฒนาและจัดการข้อมูล องค์ความรู้ เครือข่ายวิชาการ เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนงาน และพัฒนากลไกการทำงานเพื่อลดความไม่เป็นธรรมทางสังคม ที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความไม่เป็นธรรมทางสุขภาพในประชากรกลุ่มเฉพาะ ในแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะที่ดำเนินงานโดยภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคประชาสังคมและองค์กรพัฒนาเอกชน มากกว่า 100 โครงการ ในด้านการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการโครงการมีประสิทธิภาพ คือ การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation: M&E) โดยเฉพาะกับโครงการขนาดใหญ่หรือโครงการที่ดำเนินการภายใต้บริบทซับซ้อนที่ต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในโครงการเองและจากปัจจัยภายนอก โครงการลักษณะนี้ จำเป็นต้องมีการติดตั้งระบบติดตามและประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่องและทันต่อการตัดสินใจ ประเด็นนี้ สสส. ในฐานะเป็นผู้ให้ทุนได้ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลโดยแบ่งระบบติดตามและประเมินผล

เป็น 2 ระบบ คือ การประเมินภายนอก (external evaluation) ที่อาศัยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าไปประเมินโครงการขนาดใหญ่และจัดทำรายงานต่อแหล่งทุน คือ สสส. โดยตรง และการประเมินภายใน (internal evaluation) ที่แผนงาน/โครงการ จัดหาผู้ประเมินเพื่อให้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลตามที่ผู้จัดการแผนงาน/โครงการ และภาคีผู้เกี่ยวข้องจะเห็นสมควร (Love, 1991) การประเมินทั้งสองระบบนี้ ต่างมีจุดแข็งและข้อจำกัดต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ภายใต้ลักษณะเฉพาะของกลุ่มเป้าหมาย บริบทของสถานการณ์ที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่ง หากแผนงาน/โครงการ มีระบบติดตามและประเมินผลภายในที่มีคุณภาพ ย่อมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ ที่ผ่านมามีบทเรียนจากหลายโครงการว่าหากมีระบบประเมินภายในที่ดีนั้น โครงการจะปรับตัวได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เข้ามากระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ ในทางทฤษฎีเชื่อว่า การประเมินภายในเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้กับองค์กร (Kelly & Rogers, 2022) รวมถึง การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน และช่วยสร้างวัฒนธรรมการประเมิน (evaluation culture) ซึ่งหมายถึง การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุผลข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน สำหรับโครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ โดยเลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ด้วยเหตุผลที่สำคัญ คือ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ นับเป็นวิธีการวิจัยที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น สามารถเสริมพลัง (empower) ให้กับคนทำงาน และสร้างการเปลี่ยนแปลง (transform) ให้เกิดขึ้นในการทำงานได้ (Creswell & Guetterman, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ การพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ เพื่อให้ภาคีเครือข่าย ได้แก่ ผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล จนสามารถดำเนินการติดตามและประเมินผลโครงการที่รับผิดชอบได้ ทั้งนี้ ผลการวิจัยที่ได้ จะเป็นข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการหนุนเสริมการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในอย่างเป็นระบบ สำหรับแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ และยังสามารถขยายผลไปยังการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน สำหรับโครงการพัฒนาทางสังคมอื่นต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1) เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลให้กับผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ
- 2) เพื่อพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะการวิจัย

ศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ได้แก่ ผู้จัดการโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ ทีมงานหลักของโครงการ ผู้ประเมินภายใน ประกอบด้วย (1) มีความรู้ความ

เข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน เพิ่มมากขึ้น (2) มีความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในแต่ละเวทีผ่านเกณฑ์การประเมิน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และ (3) มีการนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ

ความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน หมายถึง การรับรู้ความเข้าใจของตนเองเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลภายใน ที่วัดได้จากคะแนนการทําแบบประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง รวมถึง การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความหมายข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

ความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพการติดตามและประเมินผล มีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งวัดได้จากคะแนนความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) และ คะแนนความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับกลุ่ม ทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นคะแนนที่ได้จากการประเมินโดยวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม

การนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพการติดตามและประเมินผล ได้นำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องของการบริหารจัดการโครงการเมื่อเทียบกับก่อนที่จะมีการพัฒนาศักยภาพฯ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความหมายข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม

กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมีแนวคิดในการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ (1) เนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน (2) กระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน และ (3) การสนับสนุนทางวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) เนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน

การประเมินได้รับการพัฒนาให้มีสถานะเป็นศาสตร์และมีความเป็นวิชาชีพ มีการกำหนดสมรรถนะของผู้ประเมิน (evaluator competency) ไว้เป็นมาตรฐานสากล จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะของผู้ประเมินตามมาตรฐานสากล ในการศึกษาครั้งนี้ยึดตามกรอบสมรรถนะของผู้ประเมิน (evaluator competency framework) พัฒนาโดยสมาคมการประเมินแห่งสหรัฐอเมริกา (American Evaluation Association: AEA) ซึ่งจัดกลุ่มสมรรถนะของผู้ประเมินไว้ จำนวน 5 กลุ่ม คือ (1) การปฏิบัติตามวิชาชีพ (2) วิธีวิทยาการประเมิน (3) การรู้เท่าทันบริบท (4) การวางแผนและการจัดการ และ (5) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (American Evaluation Association, 2018) นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ออกแบบเนื้อหาโดยแยกตามวงจรชีวิตของโครงการ (project life cycle) 3 ระยะ คือ ระยะพัฒนาข้อเสนอโครงการ (ระยะต้นน้ำ) ระยะดำเนินงานโครงการ (ระยะกลางน้ำ) และระยะสิ้นสุดโครงการหรือสิ้นสุดช่วงเวลาสำคัญ ๆ ของโครงการ (ระยะปลายน้ำ) (Barrington & Triana-Tremain, 2023; Un-ob, 2021) จากแนวคิดทั้งสองส่วนนี้ คณะผู้วิจัยได้นำมาออกแบบกลุ่มเนื้อหาของหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน โดยแบ่งเป็น 4 หลักสูตรย่อย มีจำนวนเนื้อหาทั้งสิ้น 17 เนื้อหา รายละเอียดดังภาพ 1

หลักสูตร 1 การพัฒนาโครงการและการประเมินต้นน้ำ 1. ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพ 2. การพัฒนาข้อเสนอโครงการ 3. ความสำคัญของการประเมินภายใน 4. การประเมินต้นน้ำ	หลักสูตร 2 การออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลภายใน 5. แนวคิดและกระบวนการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล 6. ตัวแบบการประเมินแบบต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบการประเมิน 7. การพัฒนาตัวชี้วัด และพจนานุกรมตัวชี้วัด 8. การพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน
หลักสูตร 3 การประเมินระหว่างดำเนินการ (การประเมินกึ่งกลางน้ำ) 10. แนวคิดและกระบวนการประเมินขณะดำเนินการ (การประเมินกึ่งกลางน้ำ) 11. การประเมินกึ่งกลางน้ำโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation) 12. การประเมินกึ่งกลางน้ำโดยใช้การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน (after action review) 13. การจัดทำรายงานการประเมินผลภายใน	หลักสูตร 4 การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (การประเมินปลายน้ำ) 14. การจัดการความรู้ 15. การสังเคราะห์และจัดทำชุดความรู้ของโครงการ 16. การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน 17. การเขียนรายงานและข้อเสนอแนะของโครงการ

ภาพ 1 เนื้อหาการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน

2) กระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน

คณะผู้วิจัยได้ออกแบบกระบวนการพัฒนาศักยภาพฯ ประกอบด้วย (1) เนื้อหาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีน้ำหนักเท่าๆ กัน แต่เวลาที่ใช้จะเน้นภาคปฏิบัติมากกว่า (2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสอดแทรกแนวคิดทฤษฎีเข้าไปจากกรณีศึกษาจริง (3) การพัฒนาศักยภาพฯ ในแต่ละหลักสูตร จะใช้เวลา 3 วัน โดยจะแบ่งกลุ่มตามโครงการที่เข้าร่วมพัฒนาศักยภาพฯ ในแต่ละกลุ่ม จะมีวิทยากรกระบวนการ (facilitators) ประจำกลุ่ม จำนวน 1 คน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการฝึกปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม และ (4) การมอบหมายงาน ภายหลังสิ้นสุดเวทีการพัฒนาศักยภาพฯ ในแต่ละครั้งจะมีงานที่มอบหมายให้ดำเนินการและนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เวทีครั้งต่อไป เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ได้มีประสบการณ์ตรงกับการติดตามและประเมินผลภายใน

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ออกแบบการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมของ Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ (1) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (reaction evaluation) เป็นการตรวจสอบความรู้สึก หรือความพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งวัดได้จากระดับความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพฯ (2) การประเมินผลการเรียนรู้ (learning evaluation) ซึ่งวัดได้จากความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน (3) การประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม (behavior evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าผู้ผ่านการอบรมได้นำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ มากน้อยเพียงใด และ (4) การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อโครงการ (results evaluation) เป็นการตรวจสอบว่า ผลจากการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ได้เกิดผลดีต่อโครงการ หรือเกิดผลกระทบต่อโครงการในลักษณะใดบ้าง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องของการบริหารจัดการโครงการ เมื่อเทียบกับก่อนที่จะมีการพัฒนาศักยภาพฯ

3) การสนับสนุนทางวิชาการ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

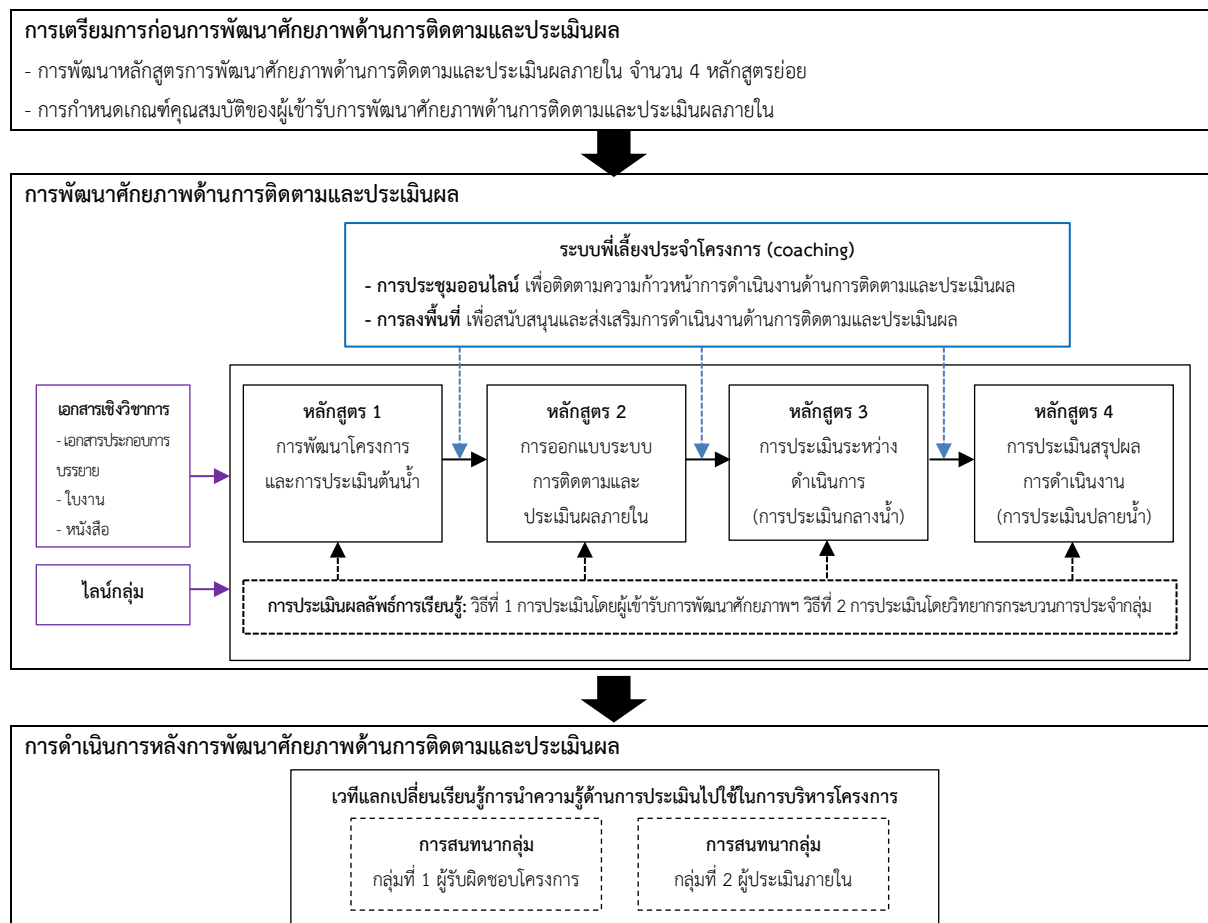
3.1) เอกสาร สื่อ ประกอบการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน

คณะผู้วิจัยได้พัฒนาเอกสาร ได้แก่ (1) เอกสารประกอบ การพัฒนาศักยภาพฯ ประกอบด้วยเอกสารประกอบการบรรยาย (Power point)/ตัวอย่างเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง/วิดีโอ/ใบงานตามหัวข้อของการฝึกปฏิบัติการ และแบบประเมินผลการพัฒนาศักยภาพฯ และ (2) หนังสือสนับสนุนทางวิชาการ “หนังสือการประเมินภายใน: เครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ” ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลโครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ

3.2) ระบบพี่เลี้ยง (coaching system) ประจำโครงการ

ระบบพี่เลี้ยง ประจำโครงการ เป็นกลไกสนับสนุนทางวิชาการ ที่จะทำให้นั่นใจได้ว่าความรู้ที่ได้รับจะถูกนำไปใช้ในโครงการได้อย่างถูกต้องและมีคุณภาพ ดังนั้น ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพแต่ละโครงการ จะมีอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ โครงการละ 1 คน สำหรับเป็นพี่เลี้ยง ติดตาม หนุนเสริมการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ในแต่ละเดือนพี่เลี้ยงจะนัดประชุม (ออนไลน์) เพื่อติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานด้านการติดตามและประเมินผล และลงพื้นที่เพื่อร่วมออกแบบและร่วมกิจกรรมการติดตามและประเมินผลให้กับโครงการ

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดในการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ซึ่งแบ่งการดำเนินการ ออกเป็น 3 ระยะ คือ *ระยะแรก* เป็นการเตรียมการก่อนการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน และการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน *ระยะที่ 2* เป็นการดำเนินการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล จำนวน 4 หลักสูตรย่อย และ *ระยะที่ 3* เป็นการดำเนินการหลังการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล โดยดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ รายละเอียดดังภาพ 2



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ให้กับโครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ คณะผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมการก่อนการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล

กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล คือ ตัวแทนจากแผนงาน/โครงการภายใต้แผนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ ที่ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินงานในปีงบประมาณ 2563 – 2564 จากสำนักสนับสนุนสุขภาพประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9)

เกณฑ์คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามลักษณะของการติดตามและประเมินผลภายใน และวงจรการบริหารจัดการโครงการ คณะผู้วิจัยและนักวิชาการของสำนัก 9 สสส. ได้ร่วมกันกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลไว้ 4 ข้อ คือ (1) เป็นโครงการประเภทพัฒนาและปฏิบัติการ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องใช้ประโยชน์จากการติดตามและประเมินผลภายในมากกว่าโครงการประเภทอื่นที่ สสส. ให้การสนับสนุน (2) เป็นโครงการที่เพิ่งได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการ อยู่ในระหว่างทำสัญญา สาเหตุที่เลือกโครงการดังกล่าวเพราะการพัฒนาศักยภาพฯ จะดำเนินการคู่ขนานไปกับการดำเนินงานของโครงการ ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นพัฒนาข้อเสนอโครงการ (ช่วงต้นน้ำ) ระหว่างดำเนินงาน (ช่วงกลางน้ำ) ไปจนถึงช่วงสิ้นสุดการดำเนินงานหรือสิ้นสุดวงรอบปี ของการดำเนินงาน (ช่วงปลายน้ำ) เพื่อให้ความรู้จากการพัฒนาศักยภาพฯ ได้ถูกนำไปใช้อย่างทันท่วงที (3) เป็นโครงการที่ระบุชัดเจนถึงแผนกิจกรรม และทรัพยากรเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลภายใน และ (4) เป็นโครงการที่มีความพร้อมจะส่งบุคลากรจำนวน 2 - 4 คน เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ อันประกอบไปด้วย ผู้จัดการโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลภายใน และทีมงานหลักของโครงการ

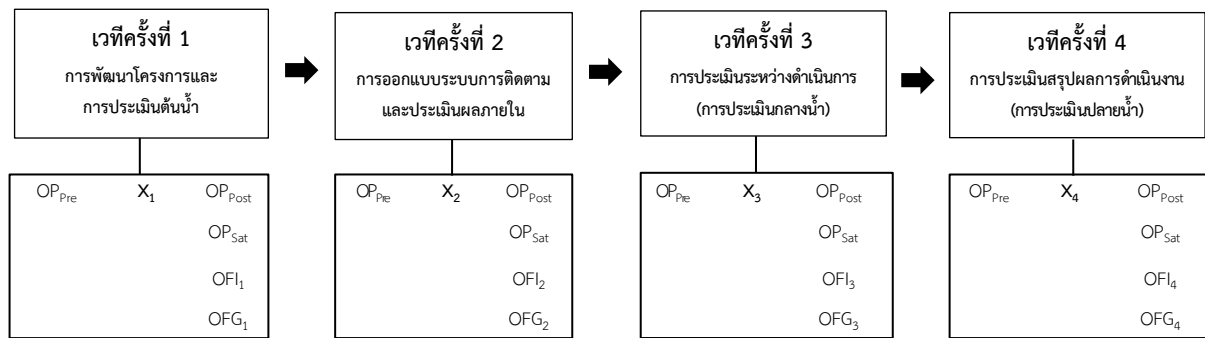
ภายใต้เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น มีโครงการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ จำนวน 11 โครงการ ประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ หรือผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ จำนวน 12 คน ผู้ประเมินภายใน จำนวน 6 คน และทีมงานหลักของโครงการ จำนวน 31 คน รวมจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ทั้งสิ้น 49 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนโครงการและสมาชิกที่จะเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ

สถานภาพของเข้าร่วมการพัฒนาศักยภาพฯ	โครงการที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ											รวม
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	
- ผู้จัดการโครงการ หรือผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
- ผู้ที่ประเมินภายใน	1	-	1	1	1	-	1	-	-	-	1	6
- ทีมงานหลักของโครงการ	2	3	2	2	3	2	4	2	4	4	3	31
รวม	4	5	4	4	5	3	6	3	5	5	5	49

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล จำนวน 4 หลักสูตรย่อย รายละเอียดดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 การพัฒนาศักยภาพฯ และการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ทั้ง 4 ครั้ง

หมายเหตุ	X ₁	คือ	การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 1: การพัฒนาโครงการและการประเมินต้นน้ำ (จำนวน 4 เนื้อหา)
	X ₂	คือ	การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 2: การออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลภายใน (จำนวน 5 เนื้อหา)
	X ₃	คือ	การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 3: การประเมินระหว่างดำเนินการ (การประเมินกลางน้ำ) (จำนวน 4 เนื้อหา)
	X ₄	คือ	การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 4: การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (การประเมินปลายน้ำ) (จำนวน 4 เนื้อหา)
	OP _{Pre}	คือ	การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพประเมินตนเอง ก่อนการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ
	OP _{Post}	คือ	การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพประเมินตนเอง หลังการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ
	OP _{Sat}	คือ	การประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมพัฒนาศักยภาพฯ โดยผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ เป็นผู้ตอบแบบประเมิน
	OFI	คือ	การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) เป็นการประเมินโดยวิทยากรกระบวนการ ประจำกลุ่ม
	OFG	คือ	การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับกลุ่ม เป็นการประเมินโดยวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม

ในแต่ละเวทีที่มีการพัฒนาศักยภาพฯ คณะผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลการฝึกอบรมของ Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) ดังนี้

1) การประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน เป็นการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ต่อเนื้อหาและกระบวนการพัฒนาศักยภาพ แบบประเมินความพึงพอใจ ที่ใช้เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ

2) การประเมินด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน เป็นการประเมินตนเอง โดยใช้แบบประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ จำนวน 17 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 เนื้อหาหลักๆ คือ (1) การพัฒนาโครงการและการประเมินต้นน้ำ จำนวน 4 ข้อ (2) การออกแบบระบบการติดตามและประเมินผลภายใน จำนวน 5 ข้อ (3) การประเมินระหว่างดำเนินการ (การประเมินกลางน้ำ) จำนวน 4 ข้อ และ (4) การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (การประเมินปลายน้ำ) จำนวน 4 ข้อ นอกจากนี้ ยังใช้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ระยะที่ 3 มาสนับสนุนเพิ่มเติม

3) การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) และระดับกลุ่ม สำหรับการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ทั้ง 2 ระดับนี้ ได้ถูกออกแบบให้วิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม เป็นผู้ประเมิน โดยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 ฉบับ ดังนี้

3.1) แบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจกหรือระดับบุคคล มีลักษณะการประเมิน แบบ rubric measurement (ระดับ 1-4) ซึ่งมีคะแนนรวม เท่ากับ 16 คะแนน ประกอบด้วยรายการประเมิน จำนวน 4 รายการ คือ (1) ความใส่ใจในการเข้าร่วมกิจกรรม (2) การมีส่วนร่วมในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ (4) การนำความรู้ไปใช้ในการทำงานที่มอบหมาย

3.2) แบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับกลุ่ม มีลักษณะการประเมินแบบ rubric measurement (ระดับ 1-5) ซึ่งมีคะแนนรวม เท่ากับ 25 คะแนน ประกอบด้วยรายการประเมินจำนวน 5 รายการ คือ (1) ความมุ่งมั่น ทุ่มเทของสมาชิกกลุ่มโดยรวม (2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงานที่มอบหมาย (3) สัมพันธภาพ และการจัดการกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่มโดยรวม (4) การพยายามนำความรู้มาใช้ในการทำงานที่มอบหมาย และ (5) ผลงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปตามแผน

ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความตรงตามเนื้อหา (content validity) ของแบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ทั้ง 2 ฉบับ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พบว่าแบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ทั้ง 2 ฉบับ โดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทุกรายการประเมิน แสดงว่า มีความตรงเชิงเนื้อหา นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเป็นปรนัย (objectivity) ของแบบประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ทั้ง 2 ฉบับ โดยนำแบบประเมินความในการทำงานที่มอบหมาย ทั้ง 2 ฉบับ ไปทดลองใช้กับผู้สังเกต ซึ่งเป็นวิทยากรกระบวนการ ประจำกลุ่ม จำนวน 8 คน เพื่อตรวจสอบว่าวิทยากรกระบวนการ ประจำกลุ่ม เข้าใจคำถาม และเกณฑ์การให้คะแนนได้ตรงกัน รวมถึง สามารถแปลความหมายคะแนนได้เป็นแบบเดียวกัน

สำหรับการตรวจสอบคุณภาพ ด้านความเที่ยงนั้น เป็นการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงแบบความคงที่ (measure of stability) ด้วยวิธีการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมายซ้ำ โดยผู้สังเกตแต่ละคน ซึ่งเป็นวิทยากรกระบวนการ ประจำกลุ่ม ทำการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) ซ้ำ 2 ครั้ง ในเวลาต่างกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (intra-rater reliability) อยู่ระหว่าง .65 - .92 แสดงว่า ผลการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย โดยวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่มในแต่ละกลุ่ม มีความน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมพัฒนาศักยภาพด้านการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน และผลลัพธ์ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) และระดับกลุ่ม โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ คะแนนรวมความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ความถี่ และร้อยละ คณะผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์ผ่าน คือ ร้อยละ 80 ดังนั้น ในแต่ละเวที ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพจะต้องมีคะแนน ไม่น้อยกว่า 13 คะแนน และทุกเวทีรวมกัน ไม่น้อยกว่า 52 คะแนน สำหรับผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับกลุ่ม ซึ่งในแต่ละเวที จะต้องมีความถี่ ไม่น้อยกว่า 20 คะแนน และทุกเวทีรวมกัน ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน

ระยะที่ 3 การดำเนินการหลังการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล

การดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะนี้ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงระดับโครงการภายหลังที่ได้เรียนรู้เรื่องการประเมินภายใน โดยการจัดเวทีสนทนากลุ่มเพื่อการศึกษาข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ คณะผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ จำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับผิดชอบหลักของโครงการ และกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินภายใน รวมผู้เข้าร่วมสนทนาทั้งสิ้น 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แนวคำถามการสนทนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แนวคำถามการสนทนากลุ่ม สำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ และแนวคำถามการสนทนากลุ่ม สำหรับผู้ประเมินภายใน ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทดลองใช้แนวคำถามการสนทนากลุ่มที่พัฒนาขึ้น กับกลุ่มขนาดเล็ก ประมาณ 4 - 5 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม การสื่อความหมาย การใช้ภาษา และความครอบคลุมประเด็นการนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ และทำการปรับปรุงภาษาและข้อความในแนวคำถามการสนทนากลุ่ม สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ได้ถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่รหัสข้อมูลต่าง ๆ (codes) เพื่อพัฒนาเป็นประเด็นหลัก (themes) และตีความข้อมูล

จริยธรรมการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ ได้ผ่านกระบวนการพิจารณาและเห็นชอบการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน สาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ตามเอกสารรับรองหมายเลข 2021/076.2306

ผลการวิจัย

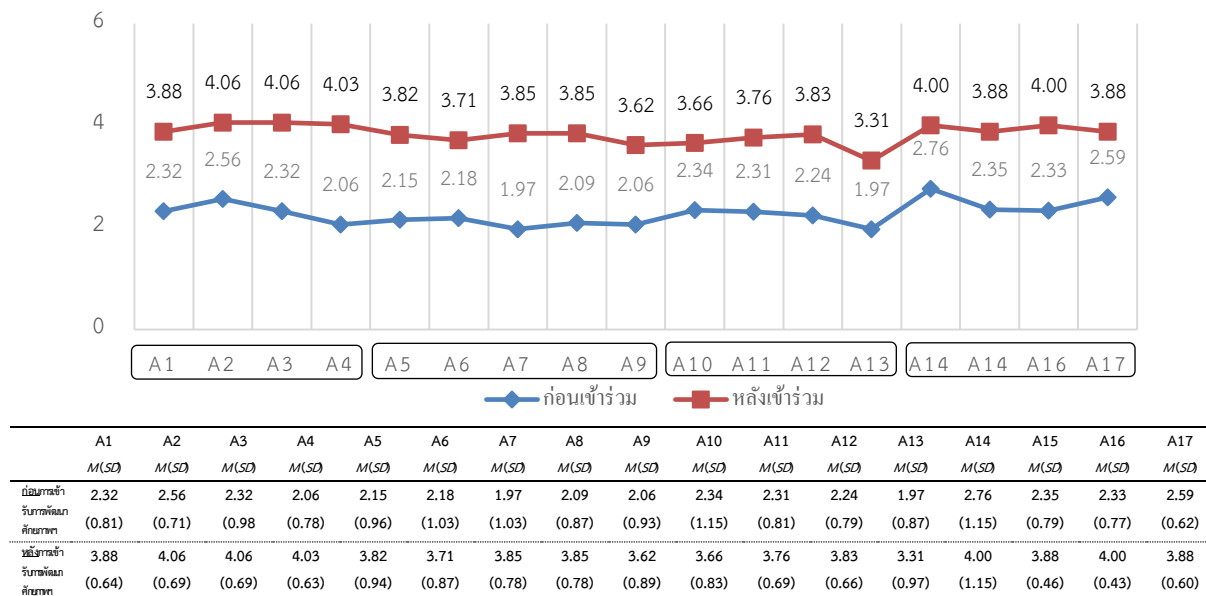
1. ผลการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลให้กับผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ คือ (1) ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน (2) ผลลัพธ์ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน และ (3) ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพฯ ในแต่ละครั้ง พบว่า การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 1 ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.68) การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 2 มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.25) การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 3 มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) และการพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 4 มีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.17)

1.2 ผลลัพธ์ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของผลลัพธ์ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายในของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ทั้ง 17 ประเด็น พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพมีค่าเฉลี่ยความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน ภายหลังเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ สูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทุกประเด็น โดยประเด็นซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพประเมินตนเองว่ามีความรู้เพิ่มมากขึ้นสูงสุด ได้แก่ การประเมินต้นน้ำ (A4, พัฒนาการ เท่ากับ 1.97) รองลงมา คือ การพัฒนาตัวชี้วัด และพจนานุกรมตัวชี้วัด (A7, พัฒนาการ เท่ากับ 1.88) และการพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน (A8, พัฒนาการ เท่ากับ 1.76) อย่างไรก็ตาม จากเนื้อหาทั้ง 17 ประเด็น พบว่า มีเพียง 5 ประเด็น เท่านั้น ที่ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพได้ประเมินตนเองว่ามีความรู้หลังผ่านตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.00) ได้แก่ การพัฒนาข้อเสนอโครงการ (A2, คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.06) ความสำคัญของการประเมินภายใน (A3, คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.06) การประเมินต้นน้ำ (A4, คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.03) การจัดการความรู้ (A14, คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.00) และการประเมินสรุปผลการดำเนินงาน (A16, คะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 4.00) ตามลำดับ รายละเอียดดังแสดงในภาพ 4



หมายเหตุ:

- | | |
|--|--|
| A1: ปรากฏการณ์ทางสังคมและสุขภาพ | A9: การจัดทำข้อมูลฐาน |
| A2: การพัฒนาข้อเสนอโครงการ | A10: แนวคิดและกระบวนการประเมินขณะดำเนินการ (การประเมินกลางน้ำ) |
| A3: ความสำคัญของการประเมินภายใน | A11: การประเมินกลางน้ำโดยใช้การประเมินแบบเสริมพลัง |
| A4: การประเมินต้นน้ำ | A12: การประเมินกลางน้ำโดยใช้การถอดบทเรียนจากผลการประเมิน |
| A5: แนวคิดและกระบวนการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล | A13: การจัดทำรายงานการประเมินผลภายใน |
| A6: ตัวแบบการประเมินแบบต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการออกแบบการประเมิน | A14: การจัดการความรู้ |
| A7: การพัฒนาตัวชี้วัด และพจนานุกรมตัวชี้วัด | A15: การสังเคราะห์และจัดทำชุดความรู้ของโครงการ |
| A8: การพัฒนาเครื่องมือในการประเมิน | A16: การประเมินสรุปผลการดำเนินงาน |
| | A17: การเขียนรายงานและข้อเสนอแนะของโครงการ |

ภาพ 4 ค่าสถิติพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายในของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ ก่อนและหลังเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ

1.3 ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย

1.3.1 ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับปัจเจก (ระดับบุคคล)

การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) ประกอบด้วย รายการประเมิน จำนวน 4 รายการ คือ (1) ความใส่ใจในการเข้าร่วมกิจกรรม (2) การมีส่วนร่วมในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย (3) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และ (4) การนำความรู้ไปใช้ในการทำงานที่มอบหมาย ซึ่งมีคะแนนรวม เท่ากับ 16 คะแนน สำหรับเกณฑ์ผ่าน คือ ร้อยละ 80 ดังนั้น ในแต่ละเวที ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพจะต้องมีคะแนน ไม่น้อยกว่า 13 คะแนน และทุกเวทีรวมกัน ไม่น้อยกว่า 52 คะแนน

ผลการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมายของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทั้ง 49 คน พบว่า ในภาพรวมทั้ง 4 ครั้ง มีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) จำนวน 37 คน (76.40%) เมื่อพิจารณาแยกการพัฒนาศักยภาพฯ ในแต่ละครั้ง พบว่า การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 1 มีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ จำนวน 34 คน (69.20%) การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 2 มีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ จำนวน 39 คน (79.40%) การพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 3 มีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ จำนวน 35 คน (71.20%) และการพัฒนาศักยภาพฯ ครั้งที่ 4 มีผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ จำนวน 37 คน (75.40%) รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล)

ความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจก (ระดับบุคคล)	การพัฒนา ศักยภาพฯ ครั้งที่ 1 จำนวน (ร้อยละ)	การพัฒนา ศักยภาพฯ ครั้งที่ 2 จำนวน (ร้อยละ)	การพัฒนา ศักยภาพฯ ครั้งที่ 3 จำนวน (ร้อยละ)	การพัฒนา ศักยภาพฯ ครั้งที่ 4 จำนวน (ร้อยละ)	ภาพรวม ทั้ง 4 ครั้ง จำนวน (ร้อยละ)
ผู้ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ (ร้อยละ 80)	34 (69.20%)	39 (79.40%)	35 (71.20%)	37 (75.40%)	37 (76.40%)
ผู้ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถ (ร้อยละ 80)	15 (30.80%)	10 (20.60%)	14 (28.80%)	12 (24.60%)	12 (23.60%)

1.3.2 ผลลัพธ์ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ในระดับกลุ่ม

การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับกลุ่ม ในการศึกษาครั้งนี้ มีคะแนนรวม เท่ากับ 25 คะแนน ประกอบด้วยรายการประเมิน จำนวน 5 รายการ คือ (1) ความมุ่งมั่น พุ่มเทของสมาชิกกลุ่มโดยรวม (2) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการทำงานที่มอบหมาย (3) สัมพันธภาพ และการจัดการกับความเห็นที่ไม่ตรงกันของสมาชิกในกลุ่มโดยรวม (4) การพยายามนำความรู้มาใช้ในการทำงานที่มอบหมาย และ (5) ผลงานที่ได้รับมอบหมายเป็นไปตามแผน สำหรับเกณฑ์ผ่าน คือ ร้อยละ 80 ดังนั้น ในแต่ละเวที ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ในระดับกลุ่ม จะต้องมีความหมาย ไม่น้อยกว่า 20 คะแนน และทุกเวทีรวมกัน ไม่น้อยกว่า 80 คะแนน

ผลการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมายของผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ในระดับกลุ่ม ทั้ง 11 โครงการ พบว่า คะแนนรวมความสามารถของกลุ่มในการทำงานที่มอบหมาย มีการกระจายไป

ระหว่าง 64 – 99 คะแนน โดยกลุ่มที่มีความสามารถของกลุ่มในการทำงานที่มอบหมาย ผ่านตามเกณฑ์ร้อยละ 80 มีจำนวน 7 กลุ่ม (คิดเป็นร้อยละ 63.63)

2. ผลของการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน

ความท้าทายของการพัฒนาศักยภาพ คือ จะทำอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพและโครงการที่เขารับผิดชอบ ดังนั้น โครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน จึงได้ออกแบบให้มีปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) การคัดเลือกโครงการและผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพที่จะทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในโครงการ (2) การมีเอกสารประกอบการพัฒนาศักยภาพที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ (3) การมีกลุ่มแชท (line application) เพื่อเป็นศูนย์กลางการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) การมีที่ปรึกษาประจำกลุ่มและติดตามความก้าวหน้าเชิงรุกด้วยการประชุมออนไลน์ และ (5) การลงพื้นที่เพื่อร่วมออกแบบและร่วมกิจกรรมการติดตามและประเมินผลกับภาคีที่รับการพัฒนาศักยภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญใน 3 ประเด็น คือ ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพมีความสามารถในการเป็นนักประเมินระดับปฏิบัติการ มีการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการโครงการ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม และมีโครงการ (ที่มีสมาชิกของโครงการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ) ที่มีแนวโน้มจะดำเนินการติดตั้งระบบติดตามและประเมินผลภายในขึ้นในโครงการของตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความสามารถในการเป็นนักประเมินระดับปฏิบัติการ

โครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลฯ กำหนดผลลัพธ์ระยะกลาง ไว้ว่า “ภาคีเครือข่ายไม่น้อยกว่า 10 คน สามารถเป็นนักประเมินในระดับปฏิบัติการ ในโครงการที่รับผิดชอบได้อย่างครบกระบวนการ” เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ดังแสดงในตาราง 1 ซึ่งมีผู้ผ่านเกณฑ์การประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมายถึง 37 คน (76.40%) ประกอบกับพิจารณาคะแนนความสามารถในการทำงานที่มอบหมายระดับกลุ่ม ควบคู่กันไป จะพบว่า มี 7 กลุ่มที่มีความสามารถผ่านตามเกณฑ์ ทั้งนี้ เมื่อนำคะแนนความสามารถในการทำงานที่มอบหมายของสมาชิก ทั้ง 7 กลุ่มมาพิจารณา พบว่า มีผู้ที่มีคะแนนความสามารถในการทำงานที่มอบหมายผ่านเกณฑ์ จำนวน 25 คน ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ประเด็นที่ 2 การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการโครงการ

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม กับการลงพื้นที่ติดตามโครงการ พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องการบริหารจัดการโครงการ อันเป็นผลจากการได้รับพัฒนาศักยภาพใน 6 โครงการ ซึ่งมีรายละเอียดข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้

“...ในการบริหาร ผมมองว่าตัวเอง รับฟังมากขึ้น ...เรารู้สึกว่าโครงการมัน มันไม่ใช่ของเราคนเดียว แล้วมันก็ทำให้เรารู้สึกว่าเราต้องฟังพี่น้องที่ทำงานด้วยกันมากขึ้น...” (ผู้รับผิดชอบโครงการ, P4)

“...ในส่วนของการบริหารจัดการ การตัดสินใจ เวลาจะตัดสินใจอะไรต้องเอาทีมเข้ามาร่วมรับฟังด้วย...” (ผู้รับผิดชอบโครงการ, P3)

“...พอประเมินเข้าจริง ๆ พอมาดูพจนานุกรมจริง ๆ มันไม่ได้ตอบโจทย์อะไรกับเป้าหมายหรือว่าผลของโครงการเลย ตัวนี้ก็เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ก็เลยจัดกิจกรรมบางตัวให้น้อยลง เพราะว่าถึงจะทำ ไม่ทำ มันไม่ได้ ตอบโจทย์กับโครงการของเราเลย แล้วไปเพิ่มความสำคัญกับกิจกรรมบางตัว ว่าถ้าเราทำสำเร็จตัวนี้ มันสามารถทำให้โครงการเรา ผลลัพธ์ของโครงการมันเกิดจริง ๆ...” (ผู้ประเมินภายใน, E3)

ประเด็นที่ 3 การติดตั้งระบบติดตามและประเมินผลภายใน

การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลภายในขึ้นในโครงการ ประกอบไปด้วย 10 ภาระงาน (Morra Imas & Rist, 2009) เริ่มต้นจากการประเมินความพร้อมขององค์กร/โครงการ ที่จะมีการติดตามและประเมินผล การตกลงร่วมกันเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ การเลือกตัวชี้วัด การเก็บข้อมูลฐาน ไปจนถึงการนำเอาผลการประเมินไปใช้ ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มและการลงพื้นที่ติดตามโครงการ พบว่า มีโครงการที่มีแนวโน้มจะดำเนินการตามภาระงานดังกล่าว รวมทั้งสิ้น 6 โครงการ ซึ่งมีรายละเอียดข้อความจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้

“...ก่อนหน้านี้นี้ เคยตั้งผู้ประเมินภายในไว้ในโครงการ แต่ว่าเอาเข้าจริง ๆ เรายังคงคิดว่า บทบาทระหว่างเขากับเราเนี่ยจะประมาณไหน ซึ่งก็โครงการนี้มาช่วยเคลียร์ทำให้ได้เรียนรู้ในเรื่องของการที่มีผู้ประเมินภายในช่วยเป็นหูเป็นตา ช่วยเป็นคนให้คำแนะนำ ช่วยเป็นคนในเรื่องของการทำงานไปด้วยกัน ช่วยให้ออกเสนอแนะ ซึ่งโอเคแหละ ท้ายที่สุดพวกเราจะตัดสินใจยัง...” (ผู้รับผิดชอบโครงการ, P4)

“...คิดว่าตัวการประเมินภายในหรือการวางแผนก่อนเริ่มของต้นน้ำเนี่ย มันทำให้เราใช้พื้นที่ของการเห็นรายละเอียดร่วมกันของทั้งทีมมากขึ้น รู้สึกว่าบางข้อมูล มีน้อง ๆ ในทีมอย่างเนี่ย ผมไม่เคยรู้มาก่อนว่ามันมีมิตินี้ด้วย ที่เราต้องเพิ่มเข้าไปในโครงการอะไรอย่างนี้ครับ ก็รู้สึกว่าเราเห็นเนื้อหาข้อมูลใหม่มากขึ้น ที่เราจะต้องใส่ในโครงการ เป็นเครื่องมือที่ดีในการสร้างการรับฟังของทีม...” (ผู้รับผิดชอบโครงการ, P7)

“...เดิมทีโครงการไม่ได้มีการ set ระบบการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบชัดเจนนะ ส่วนใหญ่ก็ใช้การสะท้อนผ่านวงประชุมทีมงานมากกว่า ที่นี้พอมันมีเครื่องมือ มีเกณฑ์ เช่นผมจะต้องเข้าร่วมประชุมทีมงานทุกเดือนด้วย ผมก็จะสามารถสะท้อนว่าตอนนี้ทีมได้ทำอะไร ยังไง ไปถึงไหน เวลาเหลือเท่าไร จะทันไหม วาง timeline ยัง...” (ผู้ประเมินภายใน, E7)

“...สิ่งหนึ่งก็จะเป็นเรื่องของการเก็บเอกสาร ก็เป็นสิ่งที่ ก่อนหน้านี้นี้คือ เราก็มีการเขียนรายงานการเก็บข้อมูลต่าง ๆ มันยังไม่มาก แต่พอหลังจากนี้คือมันขาดไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร ในเรื่องของการเก็บเป็น based line ต่าง ๆ มันจะต้องเริ่มมี...” (ผู้ประเมินภายใน, E2)

“...โครงการของเรา ทางทีมที่อบรมกับทางทีมของ ม.มหิดล กำลังจะผลักดันสร้างทีมนักประเมินขององค์กร จะสร้างเป็นทีมประเมินภายในขององค์กรขึ้นมา...” (ผู้ประเมินภายใน, E3)

อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลของผู้ประเมิน ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ประเมินตนเองว่ามีความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน ภายหลังเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ สูงกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทุกด้าน และเมื่อให้วิทยากรกระบวนการประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ร้อยละ 76.40 ผ่านเกณฑ์ประเมินความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย นอกจากนี้ ยังพบว่ามีโครงการร้อยละ 63.63 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความสามารถในการทำงาน

ที่ได้รับมอบหมายระดับกลุ่ม แม้จะเป็นไปตามเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพฯ แต่ยังมีโครงการจำนวนหนึ่งที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์ ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาศักยภาพฯ ดำเนินการคู่ขนานไปกับการดำเนินโครงการ โดยเฉพาะในเวทีที่ 3 และ 4 ที่สมาชิกหลายโครงการต้องเร่งดำเนินกิจกรรมในโครงการของตนเองมากขึ้น ทำให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพลดลงไป อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมยังคงสรุปได้ว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพและโครงการที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการติดตามและประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย สะท้อนว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีประเด็นที่สำคัญๆ ดังนี้

1.1 ความสอดคล้องของเนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายในทั้ง 4 หลักสูตรย่อย ตามวงจรชีวิตของโครงการ 3 ระยะ คือ ระยะพัฒนาข้อเสนอโครงการ (ระยะต้นน้ำ) ระยะดำเนินงานโครงการ (ระยะกลางน้ำ) และระยะสิ้นสุดโครงการ (ระยะปลายน้ำ) กับช่วงเวลาตามจริงของแต่ละโครงการ ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพสามารถเชื่อมโยงเนื้อหากับการดำเนินงานของโครงการของตน ได้ฝึกปฏิบัติจริงในโครงการของตน และสามารถนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการของตนได้ สอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบการฝึกอบรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่สถานะ ของ Kunwittaya & Mapaisalsrap (2014) ที่ได้อธิบายถึงแนวทางหนึ่งในการออกแบบ/กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม คือ เนื้อหาจะต้องสอดคล้องกับสภาพการทำงานจริง ผู้ปฏิบัติงานจึงสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการนำความรู้ไปใช้ มีผลทำให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถนำความรู้ใหม่ ทักษะต่างๆ ที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ได้ทันที เมื่อกลับไปยังองค์กรของตน (Kerins et al., 2021; Vignoli & Depolo, 2019) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้ “...คือดิฉันคร่ำอาจารย์ การ design อาจารย์ 4 - 5 เวทีเนี่ย มันทำไปด้วย ปฏิบัติไปด้วย...”

1.2 เกณฑ์การคัดเลือกโครงการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้ความรู้จากการพัฒนาศักยภาพได้ถูกนำไปใช้อย่างทันทั่วถึง จึงต้องมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของโครงการที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผล โดยคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง คือ โครงการที่จะเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ควรเป็นโครงการที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์จากทั้ง 4 หลักสูตรย่อยให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Kunwittaya & Mapaisalsrap (2014) ที่ได้อธิบายว่าปัจจัยเงื่อนไขด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม นับเป็นปัจจัยเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อการฝึกอบรม และมีข้อเสนอต่อการออกแบบการฝึกอบรมว่าจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับหลักสูตรนั้นๆ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้ “...ข้อดีอย่างหนึ่งของโครงการของทางผม คือเข้ามาในช่วงที่จังหวัดกำลังเริ่มต้นพอดี ก็เลยเหมือนกับว่ามันลื่นไปกับกระบวนการของการ workshop ตั้งแต่เริ่มทำ ...โดยส่วนตัวก็คิดว่าเราก็ได้จังหวะพอดีในการที่จะใช้เครื่องมือในการประเมินโครงการ...” และ “...โครงการที่เขายังไม่ได้เริ่มต้นคือเริ่มต้นมาพร้อมกับการมาเรียนประเมิน พอเริ่มต้นมาพร้อมกับการมาเรียนประเมินปุ๊บ ทำให้ในระหว่างทางได้ปรับแผนงานหลายอย่างตามเรื่องราวตามความรู้ที่ได้เรียนรู้เสริมมาใหม่จากคอร์สนี้...”

1.3 การจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ (learning materials) ไว้อย่างพร้อม อาทิ เอกสารประกอบการบรรยาย ใบงาน กรณีศึกษา และหนังสือที่มีเนื้อหาตรงกับหลักสูตร สื่อการเรียนรู้เหล่านี้ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ

สามารถนำมาใช้ทั้งในกระบวนการฝึกอบรม และในระหว่างการนำความรู้ไปใช้จริงในโครงการของตน ทั้งนี้ Jiaiwatkul (2014) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาศักยภาพแกนนำสร้างสุของค์กร ซึ่งในกระบวนการในการฝึกอบรม ควรส่งเสริมการศึกษาด้วยตนเอง (self-study) และสนับสนุนเอกสารทางวิชาการ (technical support) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kerins et al. (2021) ที่พบว่า ทรัพยากรการเรียนรู้ (mastery learning resources) มีผลทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ยังพบว่า เอกสารประกอบการบรรยาย มีประโยชน์สำหรับการทบทวนความรู้ “...คู่มือที่อาจารย์ช่วยรวบรวมเรียบเรียงที่เป็น 4 เล่มเนี่ย มีประโยชน์มากสำหรับผมในฐานะผู้ประเมินภายใน เวลาที่เราเขียนหรือทำอะไรไปสักระยะ เราสามารถไปหยิบมาดูได้ ...ไปหยิบมาดูได้ตลอดเวลาว่าเราจะต้องทำอะไรยังไง ออกแบบ design ยังไง มีกระบวนการยังไง อันนี้เป็นประโยชน์มาก...”

1.4 ระบบพี่เลี้ยงถือเป็นจุดเด่นของการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน โดยพี่เลี้ยงประจำโครงการ นอกจากจะทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ยังทำหน้าที่ติดตามงานที่มอบหมายโดยใช้การประชุมออนไลน์ และการลงพื้นที่ อาจกล่าวได้ว่าระบบพี่เลี้ยงช่วยให้โครงการที่เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Un-ob et al. (2022) ที่พบว่า ระบบพี่เลี้ยงประจำโครงการ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินภายใน ให้กับนักประเมินภายใน และยังสอดคล้องกับรูปแบบเทคนิคการฝึกอบรม หลักสูตร “การพัฒนาผู้จัดการงานสร้างสุของค์กร” ที่เลือกใช้เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการนำความรู้ไปใช้ (Kunwittaya & Mapaisalsrap, 2014) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ที่พบว่า ระบบพี่เลี้ยงประจำโครงการ ช่วยกำกับติดตามโครงการ และสะท้อนการทำงานได้ “...ก็ดีงามมากที่มีอาจารย์พี่เลี้ยงคอยดูแล... อาจารย์ก็จะคอยติดตาม พอเราทำพจนานุกรมเสร็จ ตั้งแต่ยังไม่เสร็จจะอะไรอย่างนี้ พอติดตามอาจารย์ ก็จะทำให้ อันนี้มันเป็นยังไง สะท้อนกลับ... เราก็ได้มาไตร่ตรองอีกรอบหนึ่งว่ามันจริงหรือเปล่า มันถูกไหม มันใช่ไหม หรือว่าเราต้องละเอียดมากขึ้นอีก เราก็ได้มากขึ้นอีก จากการที่มีอาจารย์พี่เลี้ยงคอยติดตามค่ะ...”

1.5 การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นอีกจุดแข็งหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพ ในโครงการนี้มีการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ 2 วิธีการ คือ (1) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ทั้งในระดับปัจเจก (ระดับบุคคล) และระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นการประเมินโดยวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม และ (2) การสนทนากลุ่ม ทั้งในส่วนของผู้รับผิดชอบหลักและผู้ประเมินภายใน ซึ่งการสนทนากลุ่มได้จัดขึ้น ภายหลังจากการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพฯ ทั้ง 4 ครั้งเสร็จสิ้นลง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพได้สะท้อนถึงการนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ สำหรับการประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่ได้กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่า คณะผู้วิจัยมีหลักฐานยืนยันการนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเชิงบุคคลที่หลากหลาย รวมถึง การใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย กล่าวคือ คณะผู้วิจัยสามารถตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ได้ และข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ มีความเชื่อถือได้ ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้ สอดคล้องกับฐานคิดเกี่ยวกับความเชื่อถือได้ของข้อมูล ซึ่ง Creswell & Poth (2018) ได้อธิบายถึง การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและเตรียมการเพื่อทำข้อค้นพบจากการวิจัย มีความเชื่อถือได้

ด้วยการใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน สำหรับการพัฒนารหัสข้อมูลหรือประเด็นหลัก

2. การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการประเมินและติดตามผลการพัฒนาศักยภาพฯ หลายหลายวิธีการ ประกอบด้วย (1) การประเมินความพึงพอใจต่อการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพฯ (2) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความรู้ความเข้าใจในการติดตามและประเมินผลภายใน (3) การประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ ด้านความสามารถในการทำงานที่มอบหมาย ระดับปัจเจกและระดับกลุ่ม (4) การลงพื้นที่ เพื่อติดตาม หนุนเสริม การดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน (ในช่วงรอยต่อของการพัฒนาศักยภาพในแต่ละครั้ง) โดยพี่เลี้ยง ประจำโครงการ และ (5) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การนำความรู้ด้านการประเมินไปใช้ในการบริหารโครงการ สำหรับการดำเนินการต่างๆ เหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า มีการประเมินและติดตามผลการพัฒนาศักยภาพฯ อย่างครบถ้วน และสมบูรณ์ ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบการประเมินผลการฝึกอบรม ของ Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) ทั้ง 4 ระดับ คือ ระดับที่ 1 การตอบสนอง (reaction) ระดับที่ 2 การเรียนรู้ (learning) ระดับที่ 3 พฤติกรรม (behavior) และระดับที่ 4 ผลลัพธ์ (results)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 การพัฒนานักประเมินภายในตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถือว่ามีความสมดุลทั้งด้านเนื้อหา วิชาการ และการนำไปใช้จริง ทั้งนี้ สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ควรสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ที่ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ มีระบบการประเมินภายในของโครงการ โดยการนำ ระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน จากการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ ควรจัดหาหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการติดตามและการประเมินผลภายใน และการพัฒนาศักยภาพ เป็นผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายในต่อไป

1.2 แม้การพัฒนานักประเมินภายในตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้จริงได้ แต่มีค่าใช้จ่าย ต่อหัวสูง (ยังต่ำกว่าหลักสูตรแบบเดียวกันในต่างประเทศ) หากสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ยังสนับสนุนให้ตัวแทนจากแผนงาน/โครงการภายใต้แผนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ที่ได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินงานในแต่ละปีงบประมาณ ได้รับการพัฒนาศักยภาพฯ อย่างต่อเนื่อง ควรพิจารณาประเด็น ดังต่อไปนี้

- ควรคัดเลือกโครงการและผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพจากโครงการ ที่มีช่วงเวลาดำเนินงาน ของโครงการ ตรงกับเนื้อหาของการพัฒนาศักยภาพ เพื่อทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในโครงการของตน ได้ทันเวลา และทำให้การพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายในมีความคุ้มค่ามากที่สุด

- สำหรับภาคีใหม่ โครงการขนาดเล็ก หรือ โครงการอื่น ๆ ที่ยังไม่พร้อมสำหรับการเรียนรู้ ประเมินภายในทั้งระบบ หรืออาจมีแผนงาน/โครงการ ที่ช่วงเวลาดำเนินงานไม่ตรงกับช่วงเวลาของการพัฒนา ศักยภาพฯ ดังนั้น ทางสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) อาจพิจารณาคัดเลือกบางเนื้อหา ซึ่งเป็นเนื้อหาเฉพาะและสอดคล้องกับบริบท ช่วงเวลาดำเนินงานของโครงการ เช่น การประเมินต้นน้ำ

การประเมินแบบเสริมพลัง การถอดบทเรียน การจัดทำชุดความรู้โครงการ เป็นต้น นำไปจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพในลักษณะหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้ภาคีมีศักยภาพที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น และยังเป็นการสร้าง ความคุ้นเคยและทัศนคติเชิงบวกต่อการประเมินภายใน และเตรียมความพร้อมให้กับภาคีที่สนใจรับการพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มรูปแบบต่อไป

1.3 บุคลากรจากแผนงาน/โครงการ ภายใต้สำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) บุคลากรจากแผนงาน/โครงการภายใต้แผนงานต่างๆ ของ สสส. รวมถึงบุคลากรจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชนที่ไม่แสวงผลกำไร (NGOs) โครงการพัฒนาทั่วไป ที่มีความสนใจเกี่ยวกับการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน สามารถนำเอกสารทางวิชาการ สื่อ ประกอบการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน ที่ได้จากการดำเนินงานในการวิจัยครั้งนี้ ตัวอย่างเช่น หนังสือการประเมินภายใน ไปใช้สำหรับการเพิ่มพูนความรู้ด้านการติดตามและประเมินผลภายในได้ ซึ่งจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้คนทำงานดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

1.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า กระบวนการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายในครั้งนี้ บรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี เนื่องจากระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายใน ดังนั้น ในการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลภายใน ที่มีเนื้อหาเข้มข้นต่อเนื่อง (intensive course) ผู้รับผิดชอบโครงการพัฒนาศักยภาพฯ ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม (ecosystem) ของการพัฒนาศักยภาพที่เอื้ออำนวยต่อการนำความรู้ที่ได้ไปใช้จริงใน โดยการออกแบบและเตรียมสภาพแวดล้อมของการพัฒนาศักยภาพที่เอื้ออำนวยต่อการนำความรู้ที่ได้ไปใช้จริงใน อันจะส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การพัฒนานักประเมินภายในตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ถือว่าเหมาะสมสามารถนำไปใช้จริงได้ แต่มีค่าใช้จ่ายต่อหัวสูง (ยังต่ำกว่าหลักสูตรแบบเดียวกันในต่างประเทศ) ดังนั้น การพัฒนานักประเมินภายใน ครั้งต่อไป ควรจัดเวทีพัฒนาศักยภาพฯ ในรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) สำหรับการติดตามหนุนเสริม สามารถจัดในรูปแบบออนไลน์ได้

กิตติกรรมประกาศ

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการดำเนินงานติดตามและประเมินผลภายในเพื่อการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการสร้างเสริมสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะประชากรกลุ่มเฉพาะ (สำนัก 9) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

References

- American Evaluation Association. (2018). *AEA Evaluator Competencies*.
<https://www.eval.org/About/Competencies-Standards/AEA-Evaluator-Competencies>
- Barrington, G.V. & Triana-Tremain, B. (2023). *Evaluation time: A practical guide for evaluation*. Sage.
- Creswell, J.W., & Guetterman, T.C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry & Research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Kelly, L.M., & Rogers, A. (2022). *Internal evaluation in non-profit organizations: Practitioner perspectives on theory, research, and practice*. Routledge.
- Kerins, J., Smith, S.E., Stirling, S.A., Wakeling, J., & Tallentire, V.R. (2021). Transfer of training from an internal medicine boot camp to the workplace: Enhancing and hindering factors. *BMC Medical Education*, 21,1-12. <https://doi.org/10.1186/s12909-021-02911-5>
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (4th ed.). Berrett-Koehler.
- Love, A.J. (1991). *Internal evaluation: Building organizations from within*. Sage.
- Morra Imas, L.G., & Rist, R.C. (2009). *The road to results: Designing and conducting effective development evaluations*. The World Bank.
- Vignoli, M. & Depolo, M. (2019). Transfer of training process. When proactive personality matters? A three-wave investigation of proactive personality as a trigger of the transfer of training process. *Personality and Individual Differences*, 141, 62 – 67. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.12.027>

Translate Thai References

- Jiawiwatkul, A. (2014). *Happy Workplace Reader's Digest Book 6*. P.A. Living Co., Ltd. (in Thai)
- Kunwittaya, S., & Mapaisalsrap, L. (2014). *Happy Workplace Reader's Digest Book 3*. P.A. Living Co., Ltd.. (in Thai)
- Un-ob, P. (eds.). (2021). *Internal evaluation: A tool for learning and development of Health Promotion Programs*. P.A. Living Co., Ltd. (in Thai)
- Un-ob, P., Prapasuchat, N., Wisartsakul, W., & Siriwong, S. (2022). Internal evaluation-focused capacity development approach for the task force working in strategic operation to empower network members and leaders of specific populations with unique needs and contexts (2561 – 2563 B.E.) Thai Health Promotion Foundation. *Journal of Educational Measurement Mahasarakham University*, 28(1), 175 – 187.