การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ทางออกที่ท้าทาย

Empowerment Evaluation : Another Challenging Solution

คำนิยมโดย

ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช

อรทัย อาจอ่ำ

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม
มหาวิทยาลัยมหิดล

สนับสนุนโดย
สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.)
และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ข้อมูลทางบรรณานุกรม

อรทัย อาจอ่ำ

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ทางออกที่ท้าทาย = Empowerment Evaluation : Another Challenging Solution / อรทัย อาจอ่ำ. - - พิมพ์ครั้งที่ 2. - - นครปฐม : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

เอกสารทางวิชาการ (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ; หมายเลข 316)

ISBN 974-11-0549-5

1. การประเมินผล. 2. การประเมินผลโครงการ. I. มหาวิทยาลัยมหิดล. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. II. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. III. ชื่อเรื่อง. IV. ชื่อเรื่อง: Empowerment evaluation. V. ชื่อชุด.

H62 อ324ก 2549

© ลิขสิทธิ์ในการพิมพ์ครั้งที่ 2 เป็นของสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ทางออกที่ท้าทาย
(Empowerment Evaluation : Another Challenging Solution)

โดย อรทัย อาจอ่ำ
พิมพ์ครั้งที่ 1 มิถุนายน 2549 จำนวน 1,000 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 พฤษภาคม 2550 จำนวน 1,000 เล่ม

ออกแบบปกและรูปเล่ม : ณัฐ เริงมงคล
พิสูจน์อักษร : ศิริอาภา อร่ามเรือง
สุพรศักดิ์ ทิพย์สุขุม
กุลวีณ์ ศิริรัตน์มงคล

จัดพิมพ์เผยแพร่ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
999 ถนนพุทธมณฑลสาย 4 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล
จังหวัดนครปฐม 73170
โทร. 02-441-9666 , 02-441-0201 โทรสาร. 02-441-9333 , 02-441-5221

พิมพ์ที่ : บริษัท แปลนพริ้นติ้งจำกัด
346 ซอย กรุงเทพฯ - นนท์ 13 บางซื่อ กรุงเทพฯ
โทร.02-587-1377 โทรสาร 02-587-8612

ผมใฝ่ฝันมาหลายปีที่จะให้ประเทศไทยมีหนังสือวิชาการเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) ขึ้นในสังคมไทย ผมมีความเชื่อเรื่องนี้จากการทำงานเชิงสร้างสรรค์ในหลายหน้าที่ในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา แต่ผมก็ไม่มีความรู้พอที่จะบอกว่าการประเมินผลเพื่อสร้างพลังอำนาจมีหลักการและวิธีการอย่างไร แม้ผมจะเคยไปบรรยายในสมาคมนักประเมินผลว่าควรเอาใจใส่การประเมินผลแบบใหม่นี้ แต่ผมก็สารภาพต่อที่ประชุมว่าผมไม่รู้มากพอที่จะลงไปในรายละเอียดและอยากให้นักวิชาการด้านนี้ ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานวิชาการเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างพลังอำนาจขึ้นมาในแผ่นดินไทย

ผมจึงมีความสุขมากที่อยู่ๆ รศ. อรทัย อาจอ่ำ ก็ขอให้ผมเขียนคำนิยมให้แก่หนังสือเล่มนี้ เมื่อได้อ่านต้นฉบับและทราบว่าเป็นผลงานทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ผมก็ยิ่งชื่นใจ ยิ่งงานที่สังเคราะห์จากการประเมินโครงการเป็นงานของ สสส. สำนัก 1 ผมก็ยิ่งชื่นใจมากขึ้นในฐานะที่เป็นกรรมการของ สสส. ตั้งแต่ต้นมาจนถึงปัจจุบัน

ในภาคทฤษฎี หนังสือนี้เป็นผลการประมวลทฤษฎีจากรายงานและหนังสือต่างประเทศหลายเล่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของ Fetterman ในภาคปฏิบัติ ผลงานนี้เป็น "ศาสตร์ที่สร้างขึ้นจากแผ่นดินแม่" อย่างแท้จริง และเนื่องจากการประเมินเพื่อสร้างพลังอำนาจเป็นกิจกรรมที่ไม่มีสูตรแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับกาลเทศะและวัฒนธรรมของสังคมหรือองค์กร ดังนั้นศาสตร์ที่สร้างขึ้นจากภาคปฏิบัติในแต่ละสังคม จึงมีความสำคัญยิ่ง

ผมถือว่าหนังสือเล่มนี้เป็นการเสนอนวัตกรรมด้านการประเมินโครงการและประเมินองค์กรในสังคมไทย ควรถือเป็น "หนังสือภาคบังคับ" สำหรับนักประเมินผลในประเทศไทย

เพื่อเพิ่มเติมสาระด้านวิชาการให้แก่หนังสือเล่มนี้ ผมขอเสนอว่าการประเมินผลเพื่อสร้างพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) น่าจะเป็นสิ่งเดียวกับ "การประเมินผลเชิงชื่นชม" (Appreciative Evaluation) โดยใช้หลักการของ Appreciative Inquiry มาประยุกต์ ผู้สนใจอาจอ่านเรื่องนี้ได้จากบล็อก http://gotoknow.org/blog/thaikm แล้วค้นคำหลัก "Appreciative Inquiry" โดยค้นในบันทึก ท่านจะพบว่าหลักการและขั้นตอนในการประเมินเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจคล้ายคลึงกับหลักการและขั้นตอนของ Appreciative Inquiry อย่างน่าแปลกใจ

ผมขอแสดงความยินดีต่อ รศ. อรทัย อาจอ่ำ เจ้าของผลงานซึ่งมีต้นสังกัดอยู่ที่มหาวิทยาลัยมหิดล รวมทั้งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนทุน และต่อวงการวิชาการด้านสังคมศาสตร์ในประเทศไทยที่ได้มีการสร้างสรรค์ผลงานที่สำคัญยิ่งนี้ให้แก่สังคมไทย

วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
www.kmi.or.th
5 มิถุนายน 2549

คำนำผู้จัดพิมพ์ ครั้งที่ 1

สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข เน้นการทำงานแบบภาคีเครือข่าย เชื่อมโยงการทำงานหรือการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบสุขภาพที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ การพัฒนาเครือข่ายประเมินผล ภายใต้แผนงานข้อมูลข่าวสารและข่าวกรองทางสุขภาพ จำเป็นต้องพัฒนาองค์ความรู้และเครื่องมือในการติดตามนโยบายสุขภาพที่สำคัญของประเทศ

การดำเนินงานด้านสุขภาพที่ผ่านมามักขาดการประเมินผล ถึงแม้จะมีการประเมินผล แต่การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ยังมีน้อย เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากทัศนะ หรือมุมมองเกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งส่วนใหญ่ยังคงมองว่าเป็นเพียงการตรวจสอบหรือจับผิด การประเมินผลที่เป็นอยู่จึงไม่สามารถสะท้อนหรือสื่อสารให้มองเห็นถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องการใช้ ขาดข้อเสนอจากการประเมินผลที่คมชัด ปฏิบัติได้ เนื่องจากขาดความเข้าใจในบริบทการทำงาน รวมทั้งขาดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

การทบทวนองค์ความรู้ด้านประเมินผลในครั้งนี้ได้คัดเลือกองค์ความรู้ที่มีทัศนะ มุมมองเรื่องการประเมินที่แตกต่างจากที่สังคมไทยกำลังดำเนินอยู่เป็นกระแสหลัก ได้แก่การประเมินแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) การประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Utilization-focused Evaluation) และประสบการณ์ตรงจากการประเมินผลโครงการ/แผนงานสร้างเสริมสุขภาพของผู้เขียน โดยคาดหวังว่าองค์ความรู้ดังที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้จะนำไปสู่ การจุดประกายแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแนวใหม่ การเสริมศักยภาพผู้ประเมินและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่ม จนก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีคุณูปการต่อระบบสุขภาพโดยรวมต่อไป

ศิริวัฒน์ ทิพย์ธราดล

(นพ. ศิริวัฒน์ ทิพย์ธราดล)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
มิถุนายน 2549

คำนำผู้จัดพิมพ์ ครั้งที่ 2

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม เป็นสถาบันที่เน้นการทำงานแบบเครือข่าย และให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสถาบันต่างๆ ในสังคม เพื่อให้เกิดพลังทวีคูณในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องอะไรก็ตาม รวมทั้งเรื่องการประเมินผลก็ยึดหลักการและแนวคิดในทำนองเดียวกันนี้

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างองค์ความรู้ และการพัฒนาเครือข่ายด้านการประเมินผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนางานด้านนี้อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ และเกิดพลังของการทำงานได้อย่างแท้จริงนั้น สถาบันฯ พิจารณาว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่งแห่งยุคสมัย และในปัจจุบัน ยังไม่มีหน่วยงานใดๆ ที่ทำการขับเคลื่อนในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ทั้งๆ ที่ สังคมมีความต้องการค่อนข้างสูง

การริเริ่มและต่อยอดในเรื่องนี้ โดยการสนับสนุนให้มีการจัดพิมพ์ผลงานที่เป็นการทบทวนองค์ความรู้ ด้านการประเมินผลที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ และยังผนวกรวมเข้ากับองค์ความรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของการสังเคราะห์ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการประเมินผลของผู้เขียน ซึ่งเป็นบุคลากรของสถาบันฯ จึงนับเป็นภารกิจที่มีนัยสำคัญยิ่ง

นอกจากนี้ สถาบันฯ ยังพิจารณาด้วยว่า การที่จะยกระดับสมรรถนะ คุณภาพ และคุณค่าในการทำงานของสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเกิดมรรคผลได้อย่างแท้จริงนั้น *"การประเมินผล"* และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ด้านนี้ ที่มีมิติด้านการสร้างเสริมพลังอำนาจ หรือเพิ่มสมรรถนะให้กับคนทำงาน มากกว่าการเน้นเพียงแค่การตรวจสอบ เป็นสิ่งที่มีคุณูปการ และเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ที่สถาบันการศึกษาแนวใหม่ ซึ่งสนใจนวัตกรรมและแนวคิด หรือเครื่องมือใหม่ๆ ต้องกล้าที่จะนำเสนอ เพื่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในวงกว้าง และก่อให้เกิดภูมิปัญญาใหม่ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่ายในสังคมต่อไป

ณ โอกาสนี้ สถาบันฯ จึงมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสเข้ามาร่วมสานต่องานที่มีคุณค่าที่สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขได้ริเริ่มไว้ โดยการสนับสนุนการจัดพิมพ์ในครั้งที่หนึ่ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดพิมพ์ในครั้งที่สองนี้ จะได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากทุกภาคส่วนในสังคมเช่นเคย

(รองศาตราจารย์ ดร.ชื่นฤทัย กาญจนะจิตรา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยประชากรและสังคม
พฤษภาคม 2550

คำนำผู้เขียน

การทบทวนองค์ความรู้ด้านการประเมินผลแนวใหม่ ดังที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้นั้น เป็นการทบทวนที่มีจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเพิ่มสมรรถนะในการทำงานในแผนงานต่างๆ ที่ได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินงาน จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และยังเป็นการกระทำที่ตอบสนองต่อทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งของเครือข่ายประเมินผลเพื่อการพัฒนา ซึ่งก็คือ ยุทธศาสตร์การสร้างองค์ความรู้ ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่งของเครือข่ายฯ ซึ่งมี นพ. เกษม เวชสุทธานนท์ แห่งสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) เป็นผู้ริเริ่ม (ปัจจุบัน นพ. เกษม ได้ผันตัวเองไปทำงานด้านระบบสุขภาพปฐมภูมิ) และผู้เขียนเป็นผู้ร่วมผลักดันให้เกิดขึ้น เนื่องจากมองว่าทุกภาคส่วนในสังคมไทยมีความต้องการในการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย บนพื้นฐานของความรู้ มิเช่นนั้นจะไม่สามารถขับเคลื่อนประเด็นปัญหายากๆ ในสังคมได้อย่างเป็นระบบ หรือมองไม่ค่อยเห็นผล เพราะยังไม่ทราบว่าจะทำการประเมินผล ที่ต้องการเห็นนั้นได้อย่างไร

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การนำเสนอ ณ ที่นี้ จะช่วยทำให้เกิดการพูดคุยถกเถียงกันในวงกว้าง เกี่ยวกับแนวคิดและแง่มุมใหม่ๆ ของการประเมินผลในมิติ และในภาคส่วนต่างๆ ทั้งนี้ เนื่องจากในแวดวงการทำงานด้านสังคมและสาธารณสุข จะต้องใช้การประเมินผลอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ยังมีข้อกังขา หรือคำถาม/ข้อถกเถียงต่าง ๆ อีกมาก แต่สังคมไทยก็ยังขาดองค์ความรู้ และวัตถุดิบต่างๆ ที่จะใช้เป็นฐานในการพูดคุยแลกเปลี่ยน ประกอบกับ สสส. ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานทุนขนาดใหญ่ในสังคมไทย ก็มีความต้องการที่จะยกระดับการทำงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ที่ได้รับทุนจาก สสส. ให้สามารถปรับปรุงการทำงาน และมีการสร้างความรู้จากการทำงาน ดังกล่าวข้างต้นแล้ว จึงถือเป็นโอกาสอันดีที่จะผสานความต้องการของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน และเกิดเป็นพลังทวีคูณในการขับเคลื่อนเกี่ยวกับเรื่องนี้ร่วมกันต่อไปในระยะยาว

สำหรับการทบทวน ณ ที่นี้ ครอบคลุมแนวคิดด้านการประเมินผลหลักๆ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ 1) กลุ่มแนวคิดการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ และ 2) กลุ่มแนวคิดการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากพิจารณาว่า เป็นกลุ่มแนวคิดที่มีพลังและศักยภาพ และจะช่วยทำให้คนทำงานสามารถทำการประเมินผลได้ด้วยตนเองอย่างมีทิศทาง มีพลังอำนาจเชิงบวกในการกำหนดวิถีทางการทำงานของตน/กลุ่ม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น และ/หรือมีการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ/องค์กร รวมทั้งเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเชิงสังคม

คำขอบคุณ

ผู้เขียนขอขอบคุณ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นพ. เกษม เวชสุทธานนท์ ที่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการประเมินผลหรือการสร้างองค์ความรู้ด้านนี้อย่างจริงจังและจริงใจ ตลอดจนมีบทบาทผลักดันให้เกิดเครือข่ายประเมินผลเพื่อการพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นมรดกทางปัญญาอันล้ำค่าของสังคมไทย ซึ่งไม่สามารถประเมินค่าในเชิงตัวเงินได้ สำหรับการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2 นี้ ขอขอบคุณสถาบันวิจัยประชากรและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ. ดร. ชื่นฤทัย กาญจนะจิตรา ผู้อำนวยการสถาบันที่ให้ความสำคัญกับการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรสถาบันด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ ศาตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช ซึ่งเป็นปูชนียบุคคลของสังคมไทย ที่ผู้เขียนให้ความเคารพนับถือเป็นอย่างสูงตลอดมา ท่านได้ให้ความกรุณาในการเขียน "คำนิยม" ให้กับหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนรู้สึกเป็นเกียรติ และซาบซึ้งในความเป็นปราชญ์ที่เปี่ยมไปด้วยความเมตตาของท่าน จนไม่สามารถสรรหาถ้อยคำมาบรรยายความรู้สึกที่มีต่อท่านได้ทั้งหมด ขอขอบคุณ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ.นพ. อำนาจ ศรีรัตนบัลล์ ซึ่งปัจจุบันท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีบทบาทในการผลักดันการทำงานในหลายๆ ด้านของ สสส. และท่านได้ให้ความกรุณาหลายเรื่องหลายด้าน หลายประการกับผู้เขียนด้วยดีเสมอมา ผศ.ดร.สุปรีดา อดุลยานนท์ ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลบนเส้นทางการทำงาน หรือบนถนนสายที่ชื่อว่า "สร้างเสริมสุขภาพ" ทำให้ผู้เขียนได้รับประสบการณ์อันมีค่ายิ่งในการทำงานครั้งนี้ ในฐานะที่เป็นผู้ประเมินภายนอกของกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ น้องม้อย หรือคุณธัญญธร กัณหะวัฒนะ เป็นผู้ประสานงานที่เข้มแข็งมีความใส่ใจ ห่วงใย และใฝ่รู้อยู่เสมอ

ขอขอบคุณทีมงานประเมินผลทุกท่าน ไม่ว่าจะเป็น รศ.ระพีพรรณ คำหอม ผศ.ดร.ภาณี วงษ์เอก คุณโฉมสุดา สาระปัญญา คุณวิวรรณ เอกรินทรางกุล ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดเตรียมเนื้อหาในบทที่ 9 ซึ่งเป็นบทที่ว่าด้วยประสบการณ์ในการประเมินผล คุณมารศรี ยกเต้ง กรุณาช่วยในการค้นหาและรวบรวมรายชื่อหนังสือต่างๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกทุกเรื่อง ทุกด้าน โดยเฉพาะการจัดเตรียมต้นฉบับ คุณศิริอาภา อร่ามเรือง และคุณสุพรศักดิ์ ทิพย์สุขุม สำหรับการติดต่อประสานงานในด้านต่างๆ อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง และการพิสูจน์อักษร รวมทั้งคุณกุลวีณ์ ศิริรัตน์มงคล ที่ช่วยเหลือทุกด้าน รวมทั้งการพิสูจน์อักษร คุณวีรบูรณ์ วิสารทสกุล หรือคุณหมูที่น่ารัก ซึ่งคอยเป็นห่วงเป็นใย ให้การช่วยเหลือทุกเรื่อง และคอยป้อนข้อมูลต่างๆ ให้เสมอ ทำให้ผู้เขียนมีวัตถุดิบเต็มมือ

ทั้งนี้ ด้วยความซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน รวมทั้ง พอ.นพ. ทวีศักดิ์ นพเกษร พญ. จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ พญ.บุษกร อนุชาติวรกุล และ ผศ. ดร. ธีรเดช ฉายอรุณ ที่กรุณาให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงต้นฉบับให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รวมทั้งกัลยาณมิตรผู้ร่วมเส้นทางในการบุกเบิก พัฒนาวิชาชีพ วิชาการ และสถาบันด้านการประเมินผลให้ดียิ่งๆ ขึ้นทุกท่าน โดยเฉพาะทีมสนับสนุนการเรียนรู้และเชื่อมประสาน นำโดย นพ.วีระพันธ์ สุพรรณไชยมาตย์ นพ.ชาตรี เจริญศิริ และนพ.สุรเชษฐ์ สถิตนิรามัย รวมทั้ง ทีมงานของทุกแผนงานในกลุ่มพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ที่ได้รับการสนับสนุนทุนในการดำเนินงานจากสสส. ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับทุกท่าน ในครั้งนี้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่ง และได้นำมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวงจรการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่มีคุณค่ายิ่งต่อสังคมไทย

จึงขอขอบคุณทุกท่านมา ณ ที่นี้ ด้วยความจริงใจ
และประทับใจเป็นอย่างยิ่ง

สารบัญ

10 บทนำ

20 **บทที่ 1:** การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ: ทางออกที่ท้าทาย

28 **บทที่ 2:** ภูมิหลังและทฤษฎีการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

36 **บทที่ 3:** 3 ขั้นตอนในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจ

50 **บทที่ 4:** มาตรฐานต่างๆ: การประยุกต์เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

64 **บทที่ 5:** คำถามสำคัญๆเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

70 **บทที่ 6:** การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจกับแนวทางอื่นๆ: เหมือน หรือ แตกต่างกันอย่างไร?

80 **บทที่ 7:** บทสรุป: จุดอ่อน จุดแข็ง และเงื่อนไขของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

92 **บทที่ 8:** วัฒนธรรมการประเมินผล และการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

114 **บทที่ 9:** ประสบการณ์ในการทำงานประเมินผลในบริบทสังคมไทย: บทเรียนรู้ที่สำคัญ

132 **บทที่ 10:** บทสรุป

136 **เอกสารอ้างอิง**

138 **ปัจฉิมกถา**

บทนำ

ปัญหาการประเมินผล: แรงผลักสำคัญต่อการเกิดขึ้นของการประเมินผลแนวใหม่

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา *"การประเมินผล"* มักจะประสบกับปัญหาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในเชิงแนวคิด ปัญหาในเชิงเทคนิควิธีการ ปัญหาความไม่เข้าใจของผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ปัญหาที่ไม่ได้รับการยอมรับอย่างเต็มที่ แต่ปัญหาใดก็คงไม่หนักหนาสาหัสสากรรจ์เท่ากับ **ปัญหาในเชิงแนวคิด และการที่คนจำนวนมากยังมองไม่ค่อยเห็นคุณค่าของการประเมินผลอย่างจริงจัง** เมื่อใดที่ต้องทำ หรือที่เรียกกันว่า *การประเมินตนเอง* (self-assessment) ก็มักจะทำกันแบบคร่าวๆ แบบจำใจแบบขอไปที ไม่สนุก หมกเม็ดเอียงข้างตนเอง ขาดการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด แต่ถ้าทำโดยคนนอก (ซึ่งก็คือ ผู้ที่ไม่ได้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการ/องค์กร โดยตรง) ก็มักจะมองกันว่าคนนอกจะรู้อะไร มาแค่ชั่วครั้งชั่วคราว คนนอกจะรู้เรื่อง หรือเข้าใจรายละเอียดต่างๆ ได้ดีเท่ากับคนใน หรือ คนที่ทำอยู่ได้อย่างไร?

นอกจากนี้คนจำนวนมากยังค่อนข้าง*'แพ้'* คำว่า *"การประเมินผล"* พอได้ยินคำนี้แล้วไม่ค่อยสบอารมณ์ หรือตีความกันไปต่างๆ นานา หรืออาจจะสบอารมณ์ และทำอยู่บ้าง แต่ก็ยังไม่เข้าใจอย่างแท้จริงว่า .... จะทำ *"การประเมินผล"* ให้ได้ผลดีและก่อประโยชน์อย่างแท้จริงนั้นจะต้องทำอย่างไร โดยเฉพาะคนที่ได้รับเงินทุนมาจากแหล่งทุนที่สนับสนุนการดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ *และเมื่อใดที่จำเป็นจะต้องมีการประเมินผล ผลที่ออกมาจะต้องดีเท่านั้น ห้ามเป็นอย่างอื่น ซึ่งก็แสดงให้เห็นว่า... พวกเรายังไม่ค่อยเข้าใจ "การประเมินผล"* อย่างถึงรากถึงแก่นของมันจริงๆ นั่นเอง

หลายคนมองว่า *"การประเมินผล"* เป็นการตรวจสอบ เป็นความยุ่งยาก วุ่นวาย วัดโน่นวัดนี่ วัดอะไรกันนักกันหนา ในขณะที่ผู้ประเมินที่เป็นคนนอกจำนวนไม่น้อย ก็มักจะพกพาเอาทัศนคติในการ ตรวจ-สอบ เพื่อเข้ามา *'วัด'* (measure) กันอย่างเต็มที่ และอยากจะ *'วัด'* ให้ได้ทุกอย่าง แม้แต่สิ่งที่ *'วัด'* ไม่ได้ ก็ยังอยากจะ *'วัด'* ออกมาให้ได้อย่างเป็นรูปธรรมทุกอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายที่เป็นผู้ให้ทุนมักจะอยากตอบคำถามต่างๆ มากมาย โดยเฉพาะในเรื่องความคุ้มทุน หรือมักกำหนดให้ผู้ประเมินที่หน่วยงานทุนจ้างวานให้ทำการประเมิน

นั้น จะต้องจับตาดูพฤติกรรมของผู้รับทุนอย่างไม่คลาดสายตา ช่างมีเรื่องมากมายต้องจับตาดู ต้องวัด อะไรอย่างนี้ เป็นต้น

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่มีส่วนทำให้ *"การประเมินผล"* ยังไปไม่ถึงไหน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยของเรา) เพราะฝ่ายประเมินเอง หรือฝ่ายที่ถูกมองว่าเป็นผู้ตรวจสอบเองก็มองผู้ดำเนินการหรือคนทำงานที่จะต้องถูกประเมินในแง่ลบ หรือคิดว่าเขาต้องทำไม่ดีเอาไว้ก่อน พกพามาแต่ทัศนคติผิดๆ และคอยจับผิดผู้รับทุนต่างๆ นานา ว่าเขาใช้เงินทุนกันอย่างคุ้มค่าไหม มีรั่วไหลไหม หรือมีความโปร่งใสไหม เรียกว่ามีเงินเข้าไปที่ไหน มักจะวงแตกที่นั่น จะพูดคุยเรื่องอะไร ที่เป็นเชิงการพัฒนา หรือก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องต่างๆ ได้จริงๆ ก็มักจะไปไม่ค่อยถึงไหน เพราะขาดสิ่งที่เรียกว่า *"ความไว้วางใจ" "ความเป็นกัลยาณมิตร"* หรือ *"ความเป็นพันธมิตรซึ่งกันและกัน"* ดังที่คุณหมอประเวศ วะสี ปรมาจารย์ในแวดวงการแพทย์และสาธารณสุข และราษฎรอาวุโสของสังคมไทย มักจะกล่าวอยู่เนือง ๆ ว่า..... *"เมื่อใดที่เอาเงินเป็นตัวตั้ง ก็ยากที่จะไปคิดทำอย่างอื่น ที่มีคุณค่าสูงกว่าเรื่องเงิน"*

นอกจากนี้ ผู้ประเมินผลจำนวนมาก ยังใช้อำนาจที่ตนเอง .....รู้สึกว่า *"มี"* หรือเข้าใจอย่างผิดๆ ว่าตนเอง *"มี"* อยู่อย่างล้นฟ้า หรือมีความคิดว่า ตนเองเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินชะตาของคนอื่น ซึ่งล้วนแต่เป็น "อำนาจ" ในเชิงลบ ผลการประเมินก็มักจะออกมาในแง่ลบ ชนิดที่ชาตินี้หรือชาติไหน ๆ ก็ไม่มีทางที่ผู้ถูกประเมินจะรับได้ หรือไม่อยากที่จะอภัยให้เป็นอันขาด เรียกว่าต่างฝ่ายต่างสาปแช่งซึ่งกันและกันก็ว่าได้ (ทั้งในช่วงระหว่างการประเมิน และภายหลังจากที่ผลการประเมินเผยโฉมหน้าออกมาแล้ว)

ด้วยเหตุนี้ จึงพบว่า มีอยู่สิ่งหนึ่งที่ทุกฝ่ายจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวด เมื่อเราตกลงกันว่า *ในการทำงานนั้นควรจะต้องมีการประเมินผล เพื่อที่เราจะได้รู้ว่าเราอยู่ ณ จุดไหนของเส้นทางที่เราต้องการไปให้ถึงร่วมกัน และเพื่อที่จะได้ปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นอยู่เสมอเพื่อบรรลุสู่จุดหมายปลายทางสุดท้ายร่วมกันให้ได้ซึ่งสิ่งนั้นก็คือ* **ความเป็นจริงและความซื่อสัตย์** (truth and honesty) เราจะต้องยอมรับ *'ความเป็นจริง'* ไม่ว่าความเป็นจริงนั้นจะมีลักษณะเป็นกลาง เป็นลบ เป็นบวก หรือเป็นอะไรก็ตาม เราจะต้องร่วมกันสะท้อนความจริงต่างๆ ออกมาให้ได้ และเราจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่องานของเราว่าเรายังจะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ และมีความผิดพลาดต่างๆ เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ มีทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งไม่ดีเกิดขึ้นตลอดเวลาท่ามกลางการทำงาน หรืออันเป็นผลมาจากการกระทำของเรา (เนื่องจากเราทุกคนล้วนเป็นเพียงมนุษย์ปุถุชนธรรมดาเท่านั้น) และคุณสมบัติอีกประการหนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเรื่องความจริงและความซื่อสัตย์ ก็คือ **จิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้** (learning spirituality) เราจะต้องยอมรับร่วมกันว่า....ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนแต่เป็นการเรียนรู้ และเราต้องมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้อยู่ทุกลมหายใจเข้าออกก็ว่าได้

ถ้าเรายังยอมรับจุดนี้ร่วมกันไม่ได้ ก็อย่าริอ่านไปทำการประเมิน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ *ถ้าเรายังยอมรับไม่ได้ว่า เราอาจจะทำได้ยังไม่ดีเท่าที่เราอยากให้เป็น หรือได้ไม่ดีเท่าที่เราคิด เรามอง เราฝัน เราจินตนาการ เราอยากให้เกิด เราก็อย่าลงมือประเมินเด็ดขาด* (เพราะมันขมขื่น ถ้าเรายังยอมรับสิ่งที่เรากระทำร่วมกันไม่ได้) ดังนั้น **ก่อนการลงมือประเมิน เราต้องคุยกันให้ตกผลึกเสียก่อนว่า ประเมินไปทำไม หรือเราจะได้อะไรจากการประเมิน มีใครเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานและการประเมินในครั้งนี้บ้าง เราจะให้ทุกฝ่ายทุกคนเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เรากำลังดำเนินการร่วมกันได้อย่างไร เป็นต้น**

นอกจากนี้ ในยุคนี้ยังมีสิ่งใหม่ๆ ปรากฏการณ์ใหม่ๆ หรือแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นในแวดวงการประเมินผล (ซึ่งพบว่าเป็นการเกิดขึ้นพร้อมๆ กับนวัตกรรมใหม่ๆ ของสังคมในด้านอื่นๆ โดยเฉพาะ ในแวดวงวิชาการด้านการวิจัยทางสังคม ที่มีข้อถกเถียงกันอย่างมากเกี่ยวกับแนวคิด วิธีคิด แนวทาง และวิธีการในการศึกษาสังคม ว่าควรจะเหมือนหรือจำเป็นต้องเหมือนกับวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณ กับเชิงคุณภาพนั้น แนวทางไหนจะทำให้เราเข้าใจสังคมมนุษย์ ที่มีความสลับซับซ้อน มีความเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง และมีความแตกต่างหลากหลายได้อย่างแท้จริงมากกว่ากัน) ด้วยเหตุนี้ การรับรู้และเรียนรู้แนวคิด และวิธีคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล จึงเป็นสิ่งที่สอดคล้อง หรือทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในแวดวงวิชาการด้านสังคม ที่ไม่มีวันจะหยุดนิ่ง ตราบใดที่ *"สังคมมนุษย์"* ยังไม่หยุดนิ่ง หรือยังไม่ล่มสลายสูญหายไป

การวิจัยประเมินผลแนวใหม่ จึงเป็นสิ่งที่เราควรรู้ หรือพึงสำเหนียกเอาไว้ ถ้าเรามีความต้องการหรือมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะปรับปรุงการทำงานของเราให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปจริงๆ หรือให้สมกับการเป็นมนุษย์ หรือสังคมมนุษย์... ที่มีอารยธรรมและเต็มไปด้วยมันสมองซึ่งเป็นคำชมที่มนุษย์มักมีให้กับตนเองหรือสังคมของตนแล้วละก็ เราควรจะเปิดกว้างหรือเปิดรับมุมมองใหม่ๆ เข้ามา ดังเช่นที่หนังสือเล่มนี้ พยายามนำเสนอว่า เรายังสามารถร่วมกันปรับปรุงการทำงานต่างๆ ในสังคมไทยของเราให้ดีขึ้น โดยผ่านการประเมินผล ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ขออนุญาตเรียกสิ่งใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ หรือปรากฏการณ์ใหม่ๆ นี้ว่า *"การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ" (empowerment evaluation)* หรืออาจเรียกว่า *"การประเมินผลเพื่อเพิ่มสมรรถนะ และศักยภาพในการทำงาน"* ก็ได้ ทั้งนี้ แล้วแต่จริตค่านิยม หรือความพึงพอใจของแต่ละท่าน

การประเมินผลแนวใหม่ทั้งหลาย ถือเป็นนวัตกรรม หรือประดิษฐกรรมทางปัญญาใหม่ๆ ของสังคมมนุษย์ที่พยายามจะหาคำตอบและทางออกให้กับปัญหาทั้งหลายทั้งปวงที่กำลังถกเถียงกันอยู่ในแวดวงของการประเมินผล อย่างไรก็ตาม เราพบว่า มีแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ ด้านการประเมินผลเกิดขึ้นจำนวนมากในช่วงเวลา 25 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเดิมทีนั้น ตั้งใจที่จะรวบรวมแนวคิด วิธีการ และเครื่องมือใหม่ๆ ดังกล่าวเข้ามาไว้ในหนังสือเล่มนี้ด้วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความพยายามและความเคลื่อนไหวต่างๆ ในภาพรวม หรือในขอบเขตทั่วโลก แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดต่างๆ ที่มีอยู่ เราจึงยังไม่สามารถที่จะให้ภาพที่เป็นรายละเอียดของทุกๆ กลุ่มความคิด/แนวคิด/วิธีการ/เครื่องมือต่างๆ ได้ทั้งหมด และในหนังสือเล่มนี้ เราจำเป็นต้องเจาะลึกเฉพาะแนวคิดสำคัญๆ 2 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มแนวคิดที่เรียกว่า *"การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ" หรือ "การประเมินผลเพื่อเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพในการทำงาน" (Empowerment Evaluation)* โดยมี *David M. Fetterman* เป็นผู้นำทางความคิดที่สำคัญของกลุ่มนี้ และ *"การประเมินผลแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ"* (Utilization-focused Evaluation) อย่างจริงจัง โดยมี *Michael Quinn Patton* เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิด วิธีการ และเครื่องมือใหม่ๆ ในการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา ตลอดช่วงระยะเวลา 30 กว่าปีที่ผ่านมา

ผู้เขียนมองว่า กลุ่มแนวคิดทั้งสอง มีความสำคัญในแง่ของการเปิดประเด็นใหม่ๆ รวมทั้งยังช่วยเปิดหูเปิดตานักประเมินผล หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการประเมิน หรือต้องตัดสินในสิ่งที่ปัจเจกบุคคล กลุ่มคน องค์กร และ/หรือ หน่วยงาน โครงการ แผนงานต่างๆ กำลังกระทำอยู่ หรือดำเนินการไปแล้วว่ามันได้ผลตามที่ต้องการ หรือตามที่วางแผนไว้

หรือไม่ ได้มากน้อยแค่ไหน ได้ผลหรือไม่ได้ผล เป็นเพราะอะไร หรือเป็นอย่างไร ซึ่งจุดบอดสำคัญในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่า นักประเมินผลจำนวนมาก ยังคงถูกครอบงำด้วยวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์ที่จะต้องวัดได้ จับต้องได้ หรือต้องพิสูจน์ทุกอย่างให้ได้ หรือต้องทำให้ทุกอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ในระยะเวลาอันสั้น หรือต้องทำให้ทุกอย่างเป็นจริงดังฝันในระยะเวลาอันสั้น หรือจะเรียกว่า *"ใจร้อน"* ต้องการเห็นผลอย่างทันทีทันใด ก็ว่าได้ ทำให้ขาดการคำนึงถึงบริบทต่างๆที่เกี่ยวข้องในหลายๆระดับทั้งภายในและภายนอกไม่ว่าจะเป็นระดับตัวบุคคล/ปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มคน ระดับองค์กร/โครงการ/หน่วยงาน ไปจนถึงระดับที่กว้างและใหญ่ หรือสูงไปกว่านั้น จนถึงระดับชุมชนท้องถิ่น ไปจนถึงระดับประเทศ และระหว่างประเทศก็อาจเป็นได้

การที่เรายอมรับ หรือยอมจำนนต่อกรอบคิดของวิทยาศาสตร์อย่างเต็มตัว เต็มใจแต่เพียงอย่างเดียว โดยขาดการตั้งคำถาม จึงทำให้การประเมินผลในช่วงเวลาที่ผ่านมาเกิดความขัดแย้งในบรรดาผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เพราะจะว่าไปแล้ว การประเมินผลที่ไม่ได้คำนึงถึงบริบทอันสลับซับซ้อนที่มีความแตกต่าง ซึ่งจะต้องใช้กรอบวิธีคิดที่ลุ่มลึก นุ่มนวล และมีความเฉพาะเจาะจงในการทำความเข้าใจ แต่กลับถูกครอบงำด้วยตัวเลข หรือความปรารถนาที่จะวัดทุกอย่างให้ได้มากเกินไป จึงกลายเป็นความรุนแรงประเภทหนึ่ง เพราะทำแล้วไม่ก่อให้เกิดความสุข แต่กลับทำให้เกิดความเกลียดชัง หรือถูกเกลียดชัง ทั้งๆที่ในความเป็นจริงนั้นเรายังไม่สามารถ *"วัด"* ได้ แต่เราก็ดันทุรังจะ *"วัด"* และเมื่อผลที่วัดออกมาแล้ว ไม่ได้ดังใจนึก หรือไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ก็พลันเฉไฉสรุป หรือเหมารวมเอาว่า *"ไม่ได้ผล"* ซึ่งก็หมายถึง *"ไม่ได้เรื่อง"* หรือ *"ไม่เอาถ่าน"* นั่นเอง จึงทำให้คนถูก *"วัด"* หรือคนทำงานต้องท้อแท้ไปตาม ๆ กัน เพราะการประเมินแบบนี้ ก็มักจะไม่ค่อยบอก หรือบอกไม่ค่อยได้ว่า..... การที่มันไม่ค่อยได้ผลนั้น มันเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง หรือเป็นเพราะอะไร หรือถึงจะบอกได้ แต่ก็มักจะไม่ค่อยสอดคล้องกับความเป็นจริงเท่าใดนัก เพราะสมการในการพิสูจน์ หรือสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นผิดตั้งแต่แรกแล้วก็ว่าได้

จึงอาจกล่าวได้ว่า ความคิดหรือวิธีคิดต่างๆ ของนักประเมินผล หรือบุคลากรต่างๆ ในแวดวงการประเมินผลในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะในกรณีนี้หมายถึง ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินนั้นได้รับอิทธิพลต่างๆ จากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของระบบเศรษฐกิจ หรือวิธีคิดแบบเศรษฐศาสตร์ ที่ส่งผลต่อการคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ ซึ่งความจริงแล้ว อาจไม่จำเป็นต้องนำมาวัด หรือคำนวณในโครงการทางสังคม หรือการลงทุนทางสังคมมากเท่าใดนัก หรืออิทธิพลของความคิดหรือวิธีคิดแบบวิทยาศาสตร์ ที่ต้องการพิสูจน์ทุกอย่างให้ได้ หรือต้องการข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกอย่าง ทั้งๆ ที่หลายอย่างอาจไม่จำเป็นต้องพิสูจน์ หรืออาจพิสูจน์ไม่ได้ เป็นต้น

โดยสรุป ปัญหาสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลในช่วงเวลาที่ผ่านมา อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของบริบทที่แวดล้อม (Environmental Context) ในหลายๆ เรื่อง และปัจจัยในหลายๆ ระดับ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จนนำมาสู่ปัญหาต่างๆ ที่สำคัญๆ ดังนี้คือ

1. **ปัญหาเกี่ยวกับแนวคิดและกระบวนทัศน์** ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงเทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ ซึ่งถูกครอบงำด้วยแนวคิด และ/หรือวิธีคิด/วิธีการแบบวิทยาศาสตร์มากเกินไป หรือมักจะเป็นการวัดในเชิงปริมาณมากเกินไป หรือมีวิธีมอง/วิธีวัด/วิธีศึกษาอยู่เพียงแค่วิธีเดียว ซึ่งก็คือวิธีในเชิงปริมาณ และมีลักษณะยึดมั่นถือมั่น หรือมีการให้คุณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่

ตนเองเชื่อมากเกินไป จนขาดการตั้งคำถาม หรือขาดความฉงนสงสัยในการคิดหาวิธีการอื่น ๆ ขึ้นมา เพื่อเติมเต็มให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

2.ปัญหาการขาดการพิจารณาบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัญหาข้อนี้เกี่ยวโยงกับปัญหาในข้อ 1 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เช่นกัน เพราะกรอบคิดแบบวิทยาศาสตร์ไม่สนใจ *"บริบทเฉพาะ"* (specific context) แต่ต้องการทำให้ทุกอย่างเป็นมาตรฐาน หรือมีความเป็นสากล หรือต้องมีความจริงเพียงหนึ่งเดียว (Only one single truth) รวมทั้งตัวความรู้ที่ค้นคว้าหรือค้นพบได้ด้วยก็จะต้องไม่แปรเปลี่ยนไปตามบริบท ซึ่งนำไปสู่ปัญหาวิธีคิด ที่ต้องการวัดทุกอย่างจากเครื่องมือชุดเดียวกัน ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับบริบทการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งแท้ที่จริงนั้น มีความจำเป็นต้องคิดค้นเครื่องมือ หรือวิธีการที่จำเพาะเจาะจง เพื่อช่วยในการประเมินได้อย่างสอดคล้องและเกิดประโยชน์ มากกว่าทำให้เกิดความขัดแย้ง

3. ปัญหาการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีน้อยมาก รวมไปถึงความเข้าใจผิดของผู้ประเมินว่าตนเอง *"รู้"* หรือ *"เก่ง"* มากกว่าผู้ถูกประเมิน จนทำให้เกิดความอหังการและนำไปสู่การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

4. ปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้หรือข้อจำกัดของมนุษย์ ที่ไม่สามารถล่วงรู้ได้ทั้งหมดทุกอย่าง แต่มนุษย์ก็ไม่รู้ว่าตนเองไม่รู้ และเฝ้าถกเถียงกันในเรื่องที่ต่างฝ่ายก็ต่างไม่รู้ และนำไปสู่การยึดมั่นถือมั่นโดยไม่รู้ตัว การยึดมั่นถือมั่นโดยไม่เปิดรับฟัง *"แนวทางอื่น" "แง่มุมอื่น"* หรือ *"วิธีการอื่น ๆ"* จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือเกิดการประชันปัญญากันในทางที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา หรือต่อการยกระดับวงการประเมินผล หรือวิชาการ/วิชาชีพด้านนี้ให้มีคุณูปการต่อสังคมมนุษย์ของเราเองให้ได้มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

5. ปัญหาซึ่งเชื่อมโยงกับปัญหา ในข้อที่ 1-4 ข้างต้น ซึ่งก็คือ ปัญหาปลายเหตุต่างๆ อันเป็นผลพวง หรือเชื่อมโยงมาจากปัญหาที่เป็นแก่นแกนข้างต้น เช่น การที่ผลการประเมินไม่ได้ถูกนำไปใช้ เพราะมาช้า มาผิดเวลา (เนื่องจากทำเมื่อสิ้นสุดโครงการไปแล้ว แก้ไขอะไรไม่ทันเสียแล้ว) หรือเอกสารการประเมินหนาเกินไป ไม่มีใครอ่าน ยิ่งเป็นในสังคมไทยซึ่งไม่ใช่สังคมแห่งการอ่านและการเรียนรู้ด้วยแล้วละก็ รอขึ้นหิ้งประดับ (ถ้ามีหิ้งสวยๆ ก็ยังพอทำใจได้) หรืออาจถูกวางเกะกะรกสายตาเต็มไปหมด และรอวันโละทิ้ง เป็นต้น

หนังสือเล่มนี้จึงเป็นความพยายามในรูปแบบหนึ่ง ที่ต้องการจะนำเสนอว่า ยังมีแนวคิดและวิธีการแบบอื่น ๆ ในการประเมินผล ที่เรายังไม่รู้และควรจะรู้ รวมทั้งหลักการและแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ที่ทุกฝ่ายพึงตระหนักร่วมกัน แต่ก็มิได้หมายความว่า สิ่งที่นำเสนอนี้เป็นสิ่งที่เลิศเลอสมบูรณ์ ไม่มีที่ติ เป็นยาสารพัดโรค ในทางตรงข้าม เราเพียงแต่ต้องการชี้ให้เห็นว่า ยังมี *"ภูมิปัญญา"* (wisdom) แบบอื่น ๆ อีก ที่เราพึงเรียนรู้อยู่เสมอตลอดเวลา

นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ ยังได้ผนวกประสบการณ์ในการประเมินผลในบริบทต่างๆ ของผู้เขียนเข้ามาไว้ด้วย และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ประสบการณ์ดังกล่าว เป็นประสบการณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความพยายามในการร่วมกันสร้าง *"ระบบสุขภาพแบบใหม่"* ของสังคมไทยที่จะต้องช่วยกันทำให้ทุกคนเข้าใจ คำว่า *"สุขภาพ"* ในความหมายและมิติใหม่ที่สมาชิกทุกคนในสังคม ล้วนแต่มีบทบาทเกี่ยวข้อง หรือเราต้องร่วมกันทำให้เรื่อง *"สุขภาพ"* เป็นเรื่องของทุกคน หรือเป็นเรื่องของส่วนรวมให้ได้ ซึ่งก็ไม่ใช่สิ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ ดังนั้น การประเมินผลในสิ่งที่ทำ เพื่อรู้ว่าอยู่จุดไหน และจะเดินไปทางไหน บนเส้นทางสาย *"สร้างเสริมสุขภาพ"* ดังกล่าว จึงเป็นเรื่องจำเป็นชนิดที่ทุกฝ่ายไม่อาจปฏิเสธได้

แต่การผลักดันให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า *"ระบบสุขภาพแบบใหม่"* นี้ จะต้องเกิดขึ้นในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบสุขภาพภาคประชาชน ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้ถูกผลักดันผ่านกลไกหลัก ซึ่งก็คือ สมัชชาสุขภาพแห่งชาติ แต่สำหรับกลุ่มบุคลากรสุขภาพ ซึ่งกระจายกันอยู่ทั้งในสถาบันการศึกษา และสถาบันวิชาชีพ ที่มีหลักวิชา และ/หรือวิชาชีพต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัช สาธารณสุข ฯลฯ ก็จะถูกผลักดันผ่านการสนับสนุนทุนของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ภายใต้กลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ และในช่วงที่ผ่านมา ผู้เขียนได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มแผนงานนี้ ในฐานะผู้ติดตามประเมินผลภายนอก การเข้าไปเกี่ยวข้องดังกล่าว ทำให้ประสบกับสิ่งต่างๆ ทั้งที่ดี และไม่ดี มากมายเหลือคณานับ ซึ่งจะได้นำมาเล่าสู่กันฟังในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนที่ว่าด้วยประสบการณ์ในการทำงานประเมินผลในบริบทของสังคมไทย

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนมองว่า สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่า และยังเป็นบริบทที่มีความสำคัญ น่าสนใจ และท้าทายเป็นอย่างยิ่ง เพราะ สสส. เองก็ได้สร้างระบบการทำงานแบบใหม่ขึ้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการประเมินผล ที่ล้วนก็ต้องเรียนรู้ร่วมกันไปท่ามกลางการทำงานร่วมกัน เพราะยังไม่มีระบบที่แน่นอนตายตัว จึงเป็นโอกาสอันสำคัญ ที่จะต้องร่วมกันคิดค้น ทั้งฝ่ายผู้ให้ทุน ผู้ประเมินภายใน ภายนอก ผู้รับทุน หรือผู้ปฏิบัติ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลงานชิ้นนี้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในการยกระดับคุณค่าการทำงานของสังคมไทย จะได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งจากกลุ่ม/องค์กร/แผนงานต่างๆ จากหลาย ๆ ภาคส่วนในสังคม

หนังสือเล่มนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 *(บทที่ 1-7)* เป็นส่วนที่ว่าด้วยการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการทบทวนงานและความคิดด้านนี้ของ David M. Fetterman (1993, 1994, 1996, 2001) เป็นหลัก ดังนี้

บทที่ 1	เป็นบทที่นำเสนอความหมายของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ หรือการอธิบายว่าการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจคืออะไร? รวมทั้งหลักการสำคัญ สำหรับการประเมินผลแนวนี้
บทที่ 2	ว่าด้วยภูมิหลังและทฤษฎีของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ
บทที่ 3	ว่าด้วยขั้นตอนต่างๆ ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ
บทที่ 4	ว่าด้วยมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
บทที่ 5	เป็นบทที่ว่าด้วยคำถามสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลแนวใหม่นี้
บทที่ 6	พูดถึงความเหมือนและความแตกต่าง ระหว่างการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ กับแนวทางอื่นๆ
บทที่ 7	เป็นบทสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ซึ่งผนวกข้อจำกัด หรือจุดอ่อน จุดแข็ง และเงื่อนไขของการประเมินผลแนวใหม่ไว้ในบทนี้ด้วย

ส่วนที่ 2 *(บทที่ 8)* เป็นส่วนที่ว่าด้วยการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ (Utilization- focused Evaluation) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการทบทวนงานและความคิดของ Michael Quinn Patton (1997b) เป็นหลัก

ส่วนที่ 3 *(บทที่ 9 และบทที่ 10)* เป็นส่วนที่ว่าด้วยประสบการณ์ในการประเมินผลของผู้เขียน และบทสรุป เพื่อให้มองเห็นความเชื่อมโยง และภาพรวมทั้งหมด

"

พลังของการประเมินผล: จึงอยู่ที่การมองโลกและ
สังคมรอบ ๆ ตัวเราอยู่เสมอ

ความจริงแล้วการประเมินผลเป็นเครื่องมือ
ที่จะช่วยทำให้เราคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เราทำและเกี่ยวกับโลก
หรือสังคมของเรา
ถ้าเราคิดไกล หรือมองไกลออกไปจากตัวเราและโครงการของเรา
จะทำให้การประเมินผลของเรามี*ศักยภาพ*
และจะนำไปสู่การสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับประชาชน
หรือกลุ่มคนที่เราทำงานอยู่ด้วย (empowerment)

"

ส่วนที่ ๑

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

Empowerment Evaluation

๑ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ: ทางออกที่ท้าทาย

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม (หรือเพิ่ม) พลังอำนาจคืออะไร?

สำหรับคำว่า **"การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ"** หรือ **"การประเมินผลเพื่อเพิ่มสมรรถนะและศักยภาพในการทำงาน"** (Empowerment Evaluation) นั้น ก็คือ *การใช้ทั้งแนวคิด เทคนิควิธี และข้อค้นพบจากการประเมินผลในการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง หรือทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือเกิดการตัดสินการกระทำของตนเองได้อย่างอิสระ* (self-determination) ซึ่งการประเมินผลแบบนี้ เป็นการประเมินผลที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัย หรือวิธีวิทยาทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ (Fetterman, 2001: 3) (กล่าวคือ ไม่ปฏิเสธวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหัวปักหัวปำกับวิธีใดวิธีหนึ่ง จนขาดการมองคุณค่าของอีกวิธีหนึ่งไปเลย - ขยายความโดยผู้เขียน) สำหรับการประเมินผลแนวนี้นั้น ถึงแม้ว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลาย หรือในระดับต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคล องค์กร ชุมชนประเภทต่างๆ สังคมต่างๆ หรือวัฒนธรรมแบบต่าง ๆ **แต่โดยปกตินั้น การประเมินผลแบบนี้มักจะมุ่งเน้นไปที่การประเมินแผนงาน** (programs) **เป็นหลัก**

นอกจากนี้ การประเมินแนวนี้ไม่มีสิ่งใดแอบแฝง หรือไม่มีความกำกวมในเรื่อง *'คุณค่า'* (values) แต่อย่างใด เพราะจริง ๆ แล้ว คุณค่าของการประเมินผลแนวนี้หรือสิ่งที่การประเมินผลแนวนี้ให้คุณค่าอย่างชัดเจน หรือได้รับการออกแบบไว้อย่างชัดเจนก็คือ *ความต้องการที่จะช่วยประชาชน หรือบุคคลให้สามารถช่วยตนเองได้ และนำไปสู่การปรับปรุงแผนงานต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง* โดยการใช้สิ่งที่เรียกว่า **"การประเมินตนเอง และการสะท้อนกลับ"** (self-evaluation and reflection) อยู่ตลอดเวลานั่นเอง

สำหรับการประเมินผลแนวนี้นั้น ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด หรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (รวมทั้งลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้รับประโยชน์) จะต้องทำการประเมินผลด้วยตนเอง หรือประเมินผลงาน/โครงการ/แผนงานของเขาเอง โดยที่ผู้ประเมินภายนอก กระทำหน้าที่เป็นเหมือนผู้ฝึกอบรม หรือผู้ชี้นำทิศทาง (coach) หรืออาจเป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นครั้งคราวเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ หรือความสามารถภายใน

ของทีมงานในระดับต่าง ๆ ของแผนงานเองว่าเป็นอย่างไร หรืออยู่ในระดับไหน ด้วยเหตุนี้ การประเมินผลแนวใหม่นี้จึงเป็น *"กิจกรรมแห่งความร่วมมือร่วมใจของหลาย ๆฝ่าย"* (collaborative activity) ไม่ใช่เป็นเรื่องของใครเพียงคนใดคนหนึ่ง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น

อันที่จริงนั้น ผู้ประเมินผลคนใดก็ตามไม่ใช่บุคคลที่จะสามารถสร้างเสริม หรือเพิ่มพลังอำนาจให้กับใครได้มากเท่าใดนัก แต่ในความจริง ก็คือ ประชาชน หรือผู้ที่ดำเนินงาน/โครงการ/แผนงาน เป็นผู้ที่จะต้อง *"สร้างเสริมพลังอำนาจให้กับตนเอง"* มากกว่า แต่ประชาชนหรือแผนงานต่างๆ ดังกล่าว อาจจะจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือ การชี้นำ หรือการสนับสนุนในด้านต่างๆ ดังนั้น การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจจึงเป็นการประเมินผลที่สามารถสร้างบรรยากาศ หรือสิ่งแวดล้อม ที่จะช่วยนำพาไปสู่ *"การมีพลังอำนาจ"* และ/หรือ *"การมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือการตัดสินการกระทำของตนเองได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ"* ได้มากขึ้น นอกจากนี้ กระบวนการดังกล่าวมานี้ ยังเป็นกระบวนการที่เป็นประชาธิปไตย เนื่องจาก เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม หรือเป็นการตรวจสอบเรื่องราวต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ร่วมกันในเวทีต่างๆ ที่มีลักษณะเปิดเผย ทำให้คนในชุมชน หรือประชาคมนั้นๆ เข้ามารับรู้ได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ การประเมินผลแนวใหม่นี้ ยังมีความแตกต่างจากการประเมินผลแบบเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติกันมา ในแง่ที่ว่า *การประเมินผลแบบนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น หรือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นส่วนสำคัญ ของการปรับปรุงโครงการอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่การประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อโครงการ หรือการดำเนินงานของแผนงานต่างๆ นั้นเสร็จสิ้น หรือสิ้นสุดไปแล้ว*

นอกจากนั้น การประเมินผลแนวใหม่ ยังยอมรับความจริงที่มักถูกมองข้ามเสมอมาด้วยว่า ไม่มีอะไรที่สามารถอยู่ได้อย่างคงที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณค่า หรือค่านิยมต่างๆ มักจะผันแปรไปตามกาลเวลาเสมอ นอกจากนี้ก็จะต้องยอมรับความจริงด้วยว่า มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องตัวคนทำงานเอง ก็มีการ เข้า-ออกไม่หยุดนิ่ง รวมทั้งเป้าหมายการทำงานก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ ในขณะเดียวกัน ทีมงานก็อาจจะมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินโครงการมากขึ้น พร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงด้านคุณค่า/ค่านิยม ที่เกิดขึ้นไปพร้อมๆ กัน ประกอบกับ พลังผลักดัน หรือพลังขับเคลื่อนต่างๆ จากภายนอกองค์กร (External Forces) ก็มีลักษณะของความไม่แน่นอนสูงมากด้วยเช่นเดียวกัน และนี่คือบริบทที่สำคัญของการประเมินผล หรืออาจจะเรียกว่า *"สัจธรรมแห่งการประเมิน"* ก็ว่าได้

ดังนั้น การที่จะทำให้กระบวนการประเมินตนเองเกิดขึ้นได้ และเกิดการปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่องได้นั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการพัฒนาแนวทาง หรือวิถีทางในการประเมินผลที่มีลักษณะพลวัต ฉับไว และสามารถตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

ไม่ว่าจะเป็นการประเมินคุณค่า หรือค่านิยม (value assessment) รวมทั้งแผนการต่างๆ ในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการ ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมาจากกลุ่ม/ทีมงาน โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประเมินผลที่ผ่านการฝึกอบรม หรือเป็นผู้ที่มีความชำนาญการล้วนแต่จะต้องเป็นไปตามกระบวนการ ที่หมุนเวียนกันไประหว่างการสะท้อนกลับ และการประเมินตนเอง โดยที่ผู้เข้าร่วมในแผนงาน/โครงการ จะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการประเมินความก้าวหน้า เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายปลายทางสุดท้าย รวมทั้งเรียนรู้ที่จะปรับ

แผนต่าง ๆ รวมทั้งยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการประเมินตนเอง ในกระบวนการดังกล่าวมานี้ *จะทำให้การตัดสินใจได้ด้วยตนเอง หรือความสามารถในการกำหนดชะตากรรมของตนเอง หรือตัดสินการกระทำต่าง ๆ ของตนเองได้ จะมีเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย* รวมทั้งความรู้แจ้งเห็นจริง และการบรรลุสู่ขั้นสูงสุดของความเป็น "ไท" เลยก็ว่าได้

"การประเมินคุณค่าหรือค่านิยม" (value assessment) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและอ่อนไหว และมีผลต่อวงจรชีวิตของแผนงาน/โครงการ หรือ องค์กร ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติการหรือการดำเนินการ ที่มีระดับการพัฒนา หรือมีพัฒนาการที่เหมาะสม หรือการก้าวไปอย่างมีจังหวะจะโคน จึงมีความสำคัญมากพอๆ กับตัวเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการได้รับในขั้นสุดท้ายเลยทีเดียว

ว่าด้วยเรื่อง ความจริงและความซื่อสัตย์

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินผลที่ถูกกำกับด้วยหลักการหลายๆ อย่าง แต่หลักการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือ การมีพันธะสัญญาอย่างเหนียวแน่นต่อสิ่งที่เรียกว่า*"ความจริงและความซื่อสัตย์"*อย่างไรก็ตาม ณที่นี้มิได้หมายถึง แนวคิดที่ไร้เดียงสาเกี่ยวกับเรื่อง *ความจริงอันสมบูรณ์ที่เป็นความจริงเพียงหนึ่งเดียว* (ดังที่ถกเถียงกันอยู่ในแวดวงการวิจัยทางสังคม) แต่ประการใด แต่มันหมายถึง **ความตั้งใจที่จริงใจ** ที่ต้องการทำความเข้าใจเหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ ที่เชื่อมโยงกับบริบท และเป็นการทำความเข้าใจด้วยโลกทัศน์ หรือมุมมองหลายๆ อย่าง หลากหลายวิธีการ และ/หรือ หลากหลายแนวทาง (approaches)

จุดมุ่งหมาย ก็เพื่อ ทำความเข้าใจสถานการณ์ต่างๆ จากแง่มุม หรือทัศนะของผู้มีส่วนร่วมในแผนงานอย่างถูกต้อง และด้วยความซื่อสัตย์ และหลังจากนั้น จึงดำเนินไปสู่การปรับปรุงสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น ด้วยเป้าหมายและยุทธศาสตร์ พร้อมกับการมีเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เชื่อถือได้ เป็นองค์ประกอบในการตัดสิน หรือเป็นเครื่องบ่งชี้ อย่างไรก็ดี ณ จุดนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือ เพิ่มพลังอำนาจ ก็มีสิ่งที่เหมือนกับการประเมินผลแนวเดิม กล่าวคือ *ผลของการประเมิน หรือข้อค้นพบจากการประเมินจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ "ข้อมูล" (data) ซึ่งประกอบไปด้วยสองส่วนที่สำคัญ คือ ทั้งส่วนที่เป็นข้อวิพากษ์วิจารณ์อย่างเข้มงวดเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ และส่วนที่เป็นจุดดี หรือจุดแข็งของแผนงาน*

อย่างไรก็ตาม **ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการประเมินผลแบบเดิมกับแบบใหม่** *ก็คือ ในการประเมินผลแบบใหม่นั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเจ้าหน้าที่ หรือผู้ดำเนินงานในแผนงาน/โครงการ ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมอื่นๆ ผู้รับประโยชน์ ผู้ให้ทุน และองค์กรภายนอกอื่นๆ จะต้องเข้ามากำหนดเป้าหมาย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบต่างๆ ที่ต้องการร่วมกัน* นอกจากนี้ ผู้ดำเนินโครงการ/แผนงาน และผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ยังจะต้องทำการประเมินตนเอง (self-evaluation) ซึ่งโดยปกติ มักจะต้องได้รับการฝึกอบรม การชี้แนะแนวทาง และความช่วยเหลือจากผู้ประเมินผลภายนอก การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินผลที่จะต้องดำเนินการด้วยพันธะสัญญาอันเข้มงวดร่วมกัน หรือต้องมีพันธะสัญญา ต่อสิ่งที่เรียกว่า..... *"การพูดความจริงของท่าน"* (speaking your truth) การหลอกลวงจึงเป็นสิ่งต้องห้ามเด็ดขาด นอกจากนี้

กลุ่ม/ทีมงานทั้งหมด ยังจะต้องคอยพิสูจน์หรือคอยจับตาดูด้วยว่า มีข้อค้นพบที่เคลือบไปด้วยน้ำตาล หรือมีสิ่งสวยหรูเลิศเลอเกินความจริง ปรากฏอยู่ในข้อค้นพบหรือไม่

ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ นั้น มีสิ่งที่เรียกว่า *"กลไก หรือวิธีการ/กระบวนการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความสมดุล"* (check and balances) หลายประการด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปิดให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม และการเปิดให้ผู้ประเมินผลภายนอกสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเต็มที่ ในฐานะที่เป็น *"กัลยาณมิตรผู้ชอบวิพากษ์"* (critical friend)

อันที่จริงนั้น การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจก็เหมือนกับ *การประเมินการทำงานด้วยตนเองของบุคลากร* (a personnel performance self-appraisal) ที่ใช้อยู่ในหน่วยงานต่างๆ นั่นเอง ซึ่งโดยปกติ ลูกจ้าง หรือบุคลากรมักจะมีข้อตกลงกับผู้นิเทศงานหรือหัวหน้างานของตนว่า มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในเรื่องอะไรบ้าง รวมทั้ง ข้อตกลงเรื่อง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ที่จะใช้เพื่อทำให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุ หรือประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการมีระบบเอกสารที่เชื่อถือได้ เพื่อที่จะใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการตัดสินได้ว่าการทำงานของลูกจ้าง หรือบุคลากรแต่ละคนนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือมากน้อยแค่ไหน อย่างไร หลังจากนั้น ลูกจ้าง หรือบุคลากรดังกล่าว ก็จัดทำข้อตกลงเดียวกันนั้น กับลูกค้า หรือผู้ใช้บริการของตน ดังนั้น ถ้าข้อมูลไม่น่าเชื่อถือ หรือเชื่อถือไม่ได้ ลูกจ้างก็จะสูญเสียความเชื่อมั่นที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการมีต่อตนทันที แต่ถ้าข้อมูลเชื่อถือได้ หรือมีความน่าเชื่อถือ ลูกจ้างก็สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองได้ ในช่วงสิ้นปีการทำงาน เช่น การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน-ค่าตอบแทน การได้รับโบนัสประจำปี เป็นต้น

ในการประเมินผลเพื่อเพิ่ม หรือสร้างเสริมพลังอำนาจ สำหรับกรณีที่เป็นโครงการ/แผนงาน/องค์กร/ชุมชนต่างๆ จึงเป็นการประเมินที่ใช้แนวทาง และ/หรือวิธีการเดียวกันกับที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ในบริบทดังกล่าว **การชี้นำสังคม หรือการสร้างการยอมรับ** (advocacy) จึงเป็นเหมือนผลพลอยได้ที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ หรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ อันเป็นผลมาจากการใช้กระบวนการประเมินตนเอง ถ้าข้อมูลเป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การ advocacy จึงกลายเป็นสิ่งที่ไร้ความหมายทันที ถ้าข้อมูลที่เชื่อถือได้หายไป นอกจากนี้ *มาตรฐานหรือข้อกำหนดต่างๆ ขององค์กรภายนอก/ผู้ประเมินผลภายนอก ยังเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการประเมินตนเอง* ดังนั้น การดำเนินโครงการ/แผนงานใดๆ โดยปราศจากการพิจารณาถึงความสำคัญของพลังขับเคลื่อน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับพลังผลักดันจากภายนอก (External forces) จึงเป็นการดำเนินการโดยลำพัง ที่อาจไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ กระบวนการต่างๆ จะต้องดำเนินไปบนรากฐานอันเหนียวแน่น หรืออยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ ความไว้วางใจและการแสดงออกต่างๆ ในชีวิตประจำวันของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งในระดับแผนงาน หรือระดับชุมชนต่าง ๆ การมีพันธะสัญญาต่อความจริงและความซื่อสัตย์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นเหมือนเข็มทิศ หรือธงนำทางการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในทุกขั้นตอน หรือทุกย่างก้าวก็ว่าได้

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มีขั้นตอนที่สำคัญๆ 3 ขั้นตอนด้วยกัน ซึ่งจะกล่าวอย่างละเอียดในบทที่ 3 สำหรับการนำเสนอในบทนี้ จะกล่าวไว้เพียงสั้นๆ ย่อๆ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของการประเมินผลแนวใหม่นี้เท่านั้น ซึ่ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 คือ การกำหนดพันธกิจ หรือภารกิจร่วมกัน หรืออาจเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ของแผนงาน/โครงการร่วมกันก็ได้ อย่างไรก็ตาม คนบางกลุ่มอาจไม่ชอบใช้คำว่า *"วิสัยทัศน์"* หรือคำว่า *"พันธกิจ"* แต่ชอบใช้คำว่า *"ผลลัพธ์"* หรือ *"ผลที่ต้องการ"* (results) หรือ *"ผลหลัก"* และต้องการมุ่งความสนใจไปที่เรื่องดังกล่าวมากกว่า คนกลุ่มนี้ก็จะทำการระบุถึง *"ผลที่คาดว่าจะได้รับ"* หรือผลที่จะเกิดขึ้น หรือผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นก่อน แล้วจึงค่อยมองย้อนกลับมาว่า ถ้าต้องการให้เกิดผลลัพธ์ หรือผลที่ต้องการดังกล่าวแล้วละก็จะต้องทำอะไรบ้าง หรือต้องมีกระบวนการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการที่ระบุไว้

ขั้นตอนที่ 2 คือ ขั้นของการทบทวน หรือตรวจสอบว่าเรามีอะไรอยู่ในขุมสมบัติ หรือขุมทรัพย์ของเราแล้วบ้าง หรือเป็นขั้นของการตรวจสอบ เพื่อประเมินทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่แล้วก็ว่าได้ ซึ่งในกรณีนี้ ก็คือ การกำหนด หรือระบุกิจกรรม รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ที่แผนงาน/โครงการ มองว่ามีนัยสำคัญที่สุด และหลังจากนั้น ทีมงาน หรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดกับโครงการ/แผนงาน หรือผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดทุกฝ่ายก็ทำการจัดอันดับหรือให้คะแนนว่า แผนงาน/โครงการได้ดำเนินกิจกรรมแต่ละประเภท/แต่ละอย่างในช่วงเวลาที่ผ่านมาได้ดีแค่ไหน ซึ่งโดยปกติ มักจะเป็นการให้คะแนนระหว่าง 1 (ต่ำ) ถึง 10 (สูง) และหลังจากนั้น ทีมงานทั้งหมดก็ทำการอภิปรายหรือพูดคุยถกเถียงกัน เกี่ยวกับการให้คะแนนดังกล่าว ซึ่งกระบวนการตรงนี้จะช่วยทำให้สามารถตัดสิน หรือร่วมกันกำหนดได้ด้วยตนเองว่า แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการอยู่นั้นอยู่ ณ จุดไหนแล้ว รวมทั้งยังช่วยทำให้มองเห็นจุดอ่อน และจุดแข็งต่างๆ ได้อีกด้วย

ขั้นตอนที่ 3 คือ ขั้นของการวางแผนสำหรับอนาคต ซึ่งเป็นขั้นตอนที่กลุ่มหรือผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด มาร่วมกันกำหนดหรือระบุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ความฝันของแผนงาน *'เป้าหมาย'* จะช่วยทำให้ผู้มีส่วนร่วม หรือผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน/โครงการทั้งหมดกำหนดร่วมกันได้ว่า จุดหมายปลายทางสุดท้ายที่ทุกฝ่ายต้องการไปให้ถึงนั้นคืออะไร แต่ทั้งนี้ ก็จะต้องมีการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปรับปรุงแผนงาน/โครงการเอาไว้อย่างชัดเจนด้วย สำหรับ *'ยุทธศาสตร์'* หรือ *'กลยุทธ์'* นั้น จะเป็นตัวช่วยทำให้แผนงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้เร็วขึ้น หรือได้มากขึ้น อย่างไรก็ดีความพยายามต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้ จะต้องถูกกำกับ หรือถูกควบคุมโดยการใช้ระบบเอกสารที่เชื่อถือได้ นอกจากนั้น นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็จะต้องคอยช่วยเหลือหรือสนับสนุนสมาชิกในทีมงาน/เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง/ ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการในการระบุ หรือร่วมกันกำหนดว่า หลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์อะไรบ้างที่จำเป็นหรือมีความสำคัญที่จะชี้หรือแสดงให้เห็นว่าแผนงาน/โครงการ มีความก้าวหน้า หรือกำลังก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ *'การประเมินผล'* จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการวางแผน และระบบการจัดการต่างๆ ตามปกติของแผนงาน/โครงการ ซึ่งถือว่าเป็นวิถีทางหนึ่งในการที่จะทำให้ *'การประเมินผล'* กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับการยอมรับ หรือเกิดการผนวกเข้ามาเป็นเนื้อเดียวกับงาน/ภารกิจที่ทำอยู่และยังสามารถยกระดับ หรือเปลี่ยนสถานภาพมาเป็น *'สถาบัน'* หนึ่งที่สำคัญยิ่งของสังคมอีกด้วย

แง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

ภายใต้บริบทของการประเมินผลแบบใหม่นี้ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนการสนับสนุน การโน้มน้าวหรือการให้ข้อเสนอแนะ (advocacy) การให้แสงสว่าง/แรงบันดาลใจ/ช่วยจุดประกาย หรือแม้กระทั่งการปลดปล่อยจากพันธนาการ หรือการปล่อยให้มีอิสรภาพ หรือเสรีภาพอย่างแท้จริง ล้วนแต่เป็นแง่มุมที่สำคัญ (ถ้ามิอาจเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า เป็นพัฒนาการที่สำคัญ) ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ แง่มุมต่างๆ เหล่านี้ นับว่าเป็นส่วนที่สำคัญของกระบวนการในการประเมินผลแบบใหม่นี้ หรือความจริงแล้ว สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ มิได้เป็นเพียงแค่บทบาทเสริม หรือเป็นบทบาทที่เพิ่มขึ้นของนักประเมินผลในแนวนี้ เหมือนดังที่หลายๆ ท่านเข้าใจผิดๆ แต่อย่างใด (ซึ่งนักประเมินผลแบบเดิม มักจะมีหน้าที่เพียงแค่การประเมิน หรือการตัดสินเชิงคุณค่า / การกระทำของผู้ถูกประเมินเท่านั้น) ซึ่ง ณ จุดนี้ พบว่าสิ่งที่ Cronbach (1980) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับจุดเน้นของการพัฒนา ที่ว่า....เราควรจะเน้นย้ำหรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาตัวแผนงาน รวมทั้งการปรับปรุงให้ดีขึ้น และสิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งคำกล่าวนี้ มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเรื่องบทบาทของนักประเมินผล ที่เรากำลังถกเถียงกันอยู่ ณ ขณะนี้เป็นอย่างมาก

พลวัตชุมชนเรียนรู้: เนื้อหาสาระที่จำเป็นต้องมี

การที่เราจะช่วยกันทำให้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจมีประสิทธิผล หรือเป็นยาที่ออกฤทธิ์ และมีความน่าเชื่อถือได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความกระจ่างในเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ หลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ก็จะต้องมีความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งก็จะต้องมีทั้งความเสี่ยงและความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน นอกจากนี้ *สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันซึ่งกันและกัน ทั้งสิ่งที่เป็นความสำเร็จ และความล้มเหลว ก็เป็นสิ่งที่สำคัญ บรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมสนับสนุน เต็มไปด้วยความเป็นมิตร ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีความสำคัญ* หรือดังที่แอนโทนี่ แองเจโลได้เคยให้ข้อสังเกตไว้ว่า..... ***"ถ้าปราศจากเสียสิ่งหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า... ความรู้สึกใส่ใจซึ่งกันและกัน ก็ยากที่จะเกิดอีกสิ่งหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า.. ความรู้สึกของความเป็นชุมชน"***

การที่จะทำให้กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นมาได้ ทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างโดยไม่ต้องรอเงื่อนไข หรือต้องรอให้เกิดภาวะที่สุกงอมเสียก่อน เหมือนดังที่หลาย ๆ คนอาจคิดอยู่ แต่ภายใต้บริบทดังกล่าว จะช่วยทำให้เกิดความแม่นตรง ถูกต้อง และการมองเห็นถึงประโยชน์ของการจัดอันดับ หรือการให้คะแนนกับตนเองตามความเป็นจริง และสิ่งเหล่านี้จะเกิดเป็นจริงขึ้นได้อย่างแน่นอน หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น อย่างผิดหูผิดตาเลยทีเดียว

นอกจากนี้ ผู้ประเมินผลภายนอก ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับติดตามกระบวนการในการประเมินแนวใหม่นี้ ก็จะต้องคอยช่วยประคับประคอง หรือช่วยทำให้ความพยายามของทุกคนเป็นสิ่งที่น่าเชื่อถือ ก่อประโยชน์ และเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องให้มากที่สุด *โดยที่ผู้ประเมินภายนอกจะต้องคอยตรวจสอบความจริงต่างๆ อย่างเข้มงวด รวมทั้งการควบคุมคุณภาพ ตลอดระยะเวลาของการประเมิน*

ถ้าปราศจากการจัดการกับเนื้อหาสาระสำคัญ ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ให้ถูกที่ถูกทาง แล้วละก็การประเมินในแนวใหม่นี้ก็คงจะเป็นได้เพียงแค่ *'การทดลอง'* หรือเป็นเหมือนแบบฝึกหัดชั่วครั้งชั่วคราว และมีอรรถประโยชน์ที่จำกัด แต่ถ้ามีการจัดการให้เป็นเรื่องเป็นราว ก็จะนำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะพลวัต และทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างไม่ต้องสงสัย

ข้อสรุปเบื้องต้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลแนวใหม่นี้ เป็นการประเมินที่เน้นกระบวนการประชาธิปไตย เราจะเห็นได้ว่า ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดหรือคนทุกกลุ่มไม่ได้จำกัดเฉพาะปัจเจกบุคคล หรือใครคนใดคนหนึ่ง ไม่ใช่เฉพาะผู้ประเมินภายนอก หรือไม่ใช่เฉพาะผู้จัดการแผนงาน/โครงการเท่านั้น ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล **แต่การประเมินผลเป็นเรื่องของทุกคน ซึ่งจะทำให้ทุกคน หรือสมาชิกในกลุ่ม/ทีมงานสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้ สามารถช่วยกันปรับ หรือลดอคติที่แต่ละคนอาจมีร่วมกันได้** รวมทั้งปรับวาระซ่อนเร้นที่แต่ละคนอาจมีหรือสามารถผนวก *'วาระดีๆ'* ของแต่ละคนเข้ามาได้ด้วย ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้ประเมินผลเป็นผู้ที่มีสถานะ หรือสถานภาพเท่าเทียมกับคนอื่นๆ ไม่ใช่ผู้ที่อยู่เหนือกว่า และไม่ใช่ผู้รับใช้หรือคนใช้ แต่เป็น **กัลยาณมิตรผู้ชอบวิพากษ์** (critical friend) ผู้ประเมินผลจะเป็นผู้คอยช่วยตั้งคำถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อคติที่แต่ละคนอาจมีอยู่ร่วมกันหรือต้องนำการวิพากษ์ก่อให้เกิดการคิด หรือวิธีคิดใหม่ ๆ ของกลุ่มร่วมกันให้ได้

อย่างไรก็ตาม **การประเมินตนเอง** (self-evaluation) จะยิ่งมีความหมายมากขึ้น เมื่อเป็นการประเมินที่เชื่อมโยง หรือเชื่อมต่อกับข้อกำหนดหรือข้อเรียกร้องต่างๆ จากภายนอก นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพิ่มพลังอำนาจ ยังเป็นการประเมินที่ช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้กับตัวผู้ประเมินภายนอกเองอีกด้วย และยังมีสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง ซึ่งก็คือ แผนงานใดที่มีกระบวนการในการประเมินตนเอง หรือสามารถจัดการในเรื่องนี้ได้ดี หรือจัดวางได้อย่างเป็นที่เป็นทาง ก็จะยิ่งช่วยทำให้ผู้ประเมินผลภายนอกนั้นสามารถลงมือดำเนินงานหรือเริ่มปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ในระดับที่มีความสลับซับซ้อนหรือในระดับที่ยาก หรือสูงขึ้นไปอีกได้มากขึ้นตามไปด้วย

สำหรับบทต่อไป จะพูดถึงประวัติความเป็นมา หรือรากเหง้าในทางประวัติศาสตร์ รวมทั้งอิทธิพลต่างๆ ในทางทฤษฎี หรือภูมิหลังในเชิงทฤษฎีของการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ

๒ ภูมิหลังและทฤษฎีการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

ความเป็นมาหรือภูมิหลัง

Fetterman กล่าวไว้ว่า การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจมีที่มาจากหลายแหล่ง หรือ มาจากหลายขุมปัญญาด้วยกัน เขากล่าวว่า ความคิดแวบแรกเกี่ยวกับเรื่องนี้ของเขา เกิดขึ้นมาในขณะที่เขากำลังเขียนหนังสืออีกเล่มหนึ่งอยู่ ในหนังสือเล่มนั้น เขาต้องการที่จะสำรวจวิธีการหรือมองหาหนทางต่างๆ ที่ผู้ประเมินผลและนักสังคมศาสตร์สามารถจะช่วยเป็นปากเป็นเสียงให้กับประชาชนที่พวกเขาทำงานด้วย รวมไปถึงวิธีการนำเสนอความปรารถนา หรือความห่วงใยของประชาชนให้กับกลุ่มที่เรียกกันว่า *"ผู้กำหนดนโยบาย"* หรืออาจจะเรียกว่า *"นายหน้าทางนโยบาย"* (policy brokers) ก็ว่าได้ และยิ่งอ่านหรือยิ่งสำรวจ ยิ่งค้นคว้า เขาก็ยิ่งพบว่า นักวิชาการที่มีสำนึกในเชิงสังคมเหล่านี้ (ซึ่งมาจากหลากหลายสาขาวิชา) ล้วนแต่กำลังพยายามที่จะนำเสนอข้อค้นพบต่างๆ ของพวกเขาต่อผู้กำหนดนโยบาย หรือผู้ตัดสินใจในระดับนโยบายทั้งสิ้น นักวิชาการเหล่านี้ให้ความสำคัญกับประเด็นที่มีนัยสำคัญต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดการความขัดแย้งในสังคม ปัญหาการออกจากโรงเรียนกลางคันของเด็กนักเรียน ปัญหาสุขภาพและความปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม การไร้ที่อยู่อาศัย การปฏิรูปการศึกษา เอดส์ ไปจนถึงเรื่องการจัดการศึกษาให้กับเด็กอัจฉริยะ เป็นต้น

เขาพบด้วยว่าจุดมุ่งหมายสำคัญของนักวิชาการเหล่านี้ก็คือ การสำรวจหรือค้นหายุทธศาสตร์ที่ใช้แล้วประสบผลสำเร็จ การแบ่งปันบทเรียนหรือประสบการณ์ต่างๆ ร่วมกันและช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการสื่อสารกับกลุ่มพลเมืองที่มีการศึกษา และคณะผู้กำหนดนโยบายที่มีอำนาจ เขาพบว่า ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และ การเพิ่มพลังอำนาจ เป็นประเด็นสำคัญที่เขาพบในงานทุกชิ้นที่เขาอ่าน และสิ่งเหล่านี้ได้กลายเป็นแหล่งบ่มเพาะทางความคิด หรือเป็นเครื่องจุดประกายทางความคิดให้กับเขาทั้งสิ้น

การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีรากฐานมาจากหลักวิชาจิตวิทยาชุมชน มานุษยวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ จิตวิทยาชุมชน เป็นหลักวิชาที่ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับคน กลุ่มคน/ประชาชน องค์กร และชุมชนต่างๆ ที่ทำงานเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของปัจเจก หรือชุมชน ให้สามารถควบคุมตนเอง หรือกำหนดทิศทางของชุมชน หรือของตนเองได้

ผลงานหรือผลการศึกษาต่างๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน จะมีอยู่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวได้ด้วยว่า การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจเป็นสิ่งที่สืบทอด หรือพัฒนามาจากการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม และการประเมินผลแบบร่วมมือด้วย (โปรดดูผลงานที่เกี่ยวข้อง เช่น Choudhary & Tandon, 1988; Whyte, 1990; และ Whitmore, 1991 เป็นต้น)

อิทธิพลหรือพลังของแนวคิดต่าง ๆ

การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจาก**การวิจัยเชิงปฏิบัติการ** (action research) อย่างค่อนข้างมาก ดังนั้น สิ่งที่สำคัญในการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ก็คือ การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทั้งหมดเข้ามามีบทบาท หรือมีส่วนร่วมตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ เหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่โครงการ/แผนงาน หรือผู้ดำเนินงาน/นักปฏิบัติ/นักพัฒนา ยังต้องเพิ่มพลังอำนาจให้กับตนเองทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติที่เข้มแข็งมากขึ้น

การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจและการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีคุณลักษณะที่สำคัญที่เหมือนกัน คือ มีการระบุถึงผลประโยชน์ต่อการปรับปรุงการทำงานของโครงการ/แผนงาน/ชุมชนไว้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ และมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลชัดเจน ด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ ทั้งการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีสิ่งที่เรียกว่า วงจรการสะท้อนกลับและการดำเนินการ (reflection and action) และทั้งสองแนวทางใช้วิธีการในการเก็บข้อมูลที่เป็นธรรมชาติ หรือไม่สลับซับซ้อน แต่มีความเพียงพอที่จะทำให้งานบรรลุผลได้เป็นอย่างดี

อย่างไรก็ตาม พบว่า มีความแตกต่างด้านแนวคิด และลีลา/ท่วงทำนองในการทำงานของแนวทางทั้งสองอยู่ด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจเป็นแนวทางที่ได้รับอิทธิพลสำคัญมาจากแนวคิดการตัดสินใจ/การกระทำด้วยตนเองอย่างอิสระ (self-determination) นอกจากนี้ แนวทางการประเมินเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ยังเน้นเรื่อง *'ความร่วมมือ'* อย่างชัดเจน แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการ อาจเป็นการทำงานเพียงลำพังของปัจเจกบุคคล ได้เป็นบางช่วง เช่น การเขียนบทความไปลงในวารสาร ภายหลังจากผลงานเสร็จแล้ว เป็นต้น แต่การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ เป็นสิ่งที่ไม่สามารถดำเนินการ แต่ลำพัง หรือโดยปัจเจกบุคคลคนใดคนหนึ่งได้ และจะต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และการบริหารจัดการโครงการ/แผนงาน (หรือเนียนในเนื้องาน) ไม่ใช่สิ่งที่งอกออกมา หรือเพิ่มขึ้นมาจากงาน/โครงการที่ดำเนินการอยู่ นอกจากนี้ การประเมิน

เพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ก็จะต้องเป็นการมองอย่างเป็นองค์รวม ตลอดอายุขัยของโครงการ/แผนงาน หรือถ้าเป็นการดำเนินการโดยหน่วยงาน หรือองค์กร ก็จะต้องมองโครงสร้างขององค์กรทั้งหมดด้วย

การทำให้ *'การประเมินผล'* เป็นส่วนหนึ่งของงานหรือเนียนอยู่ในเนื้องานที่ดำเนินการอยู่ จะทำให้ *'การประเมินผล'* มีความยั่งยืนมากกว่าการทำเป็นครั้งคราว หรือทำเป็นระยะๆ ถึงแม้แนวทางทั้งสองจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในบางด้าน แต่ความเหมือน หรือความคล้ายคลึงกันนั้นมีมากกว่า หรืออาจกล่าวได้ว่า มีมากซะจนกระทั่งกลายเป็นแหล่งบ่มเพาะหรือเป็นรากฐานที่มาของ *"การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ"* ก็ว่าได้

ทฤษฎี (Theory)

Fetterman กล่าวว่า งานเขียนของ Dennis Mithaug (1991, 1993) ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานร่วมกับคนพิการ หรือคนที่มีปัญหาความบกพร่องทางกายบางส่วน ซึ่งเป็นงานที่ทำการสำรวจแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุม หรือ *การจัดระเบียบให้กับตนเอง รวมทั้งการตัดสินใจ และการประเมินการกระทำต่างๆ ของตนเอง ด้วยตนเอง* (self-regulation and self-determination) ได้นั้น เป็นงานที่ทำให้เขาเกิดแรงบันดาลใจ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองท่านเคยเรียนศึกษาศาสตร์ ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วยกันโดยตรง เป็นเวลา 2 ปี และเคยทำงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องคนพิการด้วยกันมาแล้ว การวิจัยดังกล่าว ได้รับการออกแบบเพื่อที่จะช่วยทำให้ทั้งนักศึกษา/นักเรียนที่เป็นคนพิการ และผู้ให้บริการกับนักศึกษา/นักเรียนเหล่านี้มีพลังอำนาจในตนเองมากขึ้น

ทั้งสองท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรม ทัศนคติ และลักษณะของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวกับ *"การตัดสินใจและการควบคุมชะตาชีวิตของตนเอง"* (self-determination) โดยการฟังจากการบอกเล่า หรือการเล่าเรื่องราวต่างๆ ทั้งจากตัวเด็ก/นักศึกษา/นักเรียน ซึ่งเป็นผู้พิการ และผู้ให้บริการเองว่า พวกเขาทำอะไรกันบ้าง ที่เข้าข่ายคำว่าการควบคุมและการตัดสินใจด้วยตนเอง หลังจากนั้น ทั้งสองท่านก็ได้นำแนวคิดและพฤติกรรมต่างๆ จากกรณีศึกษาต่างๆ เหล่านี้มาเป็นพื้นฐาน หรือเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อช่วยให้ *'ผู้ให้บริการ'* สามารถทำงานในการให้บริการแก่นักศึกษากลุ่มนี้ได้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของการส่งเสริม หรือการให้ความสำคัญกับเรื่องการควบคุมและการตัดสินใจด้วยตนเอง (self-determination) ของนักศึกษา/นักเรียน/เด็กที่เป็นผู้พิการ

นับแต่นั้นเป็นต้นมา คำว่าการมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือการตัดสินด้วยตนเอง (self-determination) ซึ่งได้รับการนิยามว่าหมายถึง..... *"ความสามารถในการกำหนดหรือตัดสินช่วงชีวิตหรือชะตากรรมของตนเอง"* ก็ได้กลายมาเป็นรากฐานในทางทฤษฎีของคำว่า **"การประเมินผลเพื่อเพิ่มหรือเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ"** ซึ่งเป็นการประเมินผลที่ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลายๆ ด้านที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถหรือสมรรถนะในการกำหนด/ระบุ หรือแสดงออกซึ่งความจำเป็นต่างๆ ของตนเอง ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย หรือความคาดหวัง ตลอดจนถึงการกำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อที่จะบรรลุสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังที่กำหนดไว้ การระบุทรัพยากรต่างๆ ที่

จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการ การเลือกทางเลือกในการดำเนินการ/การปฏิบัติการต่างๆ ที่มีอยู่หลายแนวทางอย่างมีเหตุผล การกำหนดขั้นตอนต่างๆในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งความสามารถในการประเมินผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการประเมินแผนการ และความคาดหวังต่างๆ อยู่เสมอๆ และการใช้ทางลัด ถ้าจำเป็น และ ความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ ถ้าลูกโซ่ของความสามารถที่มีความเชื่อมโยงกันเหล่านี้เกิดขัดข้อง หรือมีปัญหาขึ้น ณ จุดใดจุดหนึ่ง รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมอื่นๆหลายประการที่อาจทำให้เกิดปัญหา หรือความขัดข้องขึ้นได้แล้วละก็ จะทำให้ความสามารถในการตัดสินชะตากรรม หรือโครงการของตนลดน้อยลง

นอกจากนี้ รากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ของการประเมินผลแนวใหม่นี้ ก็คือ ทฤษฎีสร้างเสริมพลังอำนาจของซิมเมอร์แมน (Zimmerman's empowerment theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นกระบวนการและผลลัพธ์

Zimmerman ได้กล่าวไว้ว่า การชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างกระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจะช่วยทำให้เราสามารถนิยามหรือให้ความหมายคำว่า"**ทฤษฎีการสร้างเสริมพลังอำนาจ**" ได้อย่างชัดเจนมากขึ้นด้วย เขาบอกว่า.....**กระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจ** หมายถึง *กระบวนการ หรือความพยายามในการที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เรียกว่า 'การควบคุม'(control)'ทรัพยากรที่จำเป็น'(needed resources) และ'การเข้าใจสิ่งแวดล้อมทางสังคมของปัจเจกบุคคลอย่างวิพากษ์'* เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด กระบวนการดังกล่าว จะเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับบุคคล หรือประชาชน หรือผู้ดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ ได้ ก็ต่อเมื่อเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาทักษะหรือยกระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ให้กับประชาชน และบุคคล/ผู้ดำเนินโครงการ-แผนงานให้สามารถยกระดับเป็นผู้แก้ปัญหา และเป็นผู้ตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเองได้ กระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจจะมีความแตกต่างหรือผันแปรกันไปตามระดับของการวิเคราะห์ ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับปัจเจกบุคคล อาจจะรวมถึงการวิเคราะห์ในระดับองค์กรหรือชุมชนด้วย หรือกระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจในระดับองค์กร/หน่วยงาน ก็อาจจะต้องรวมถึงเรื่องภาวะผู้นำ และการตัดสินใจด้วย หรือกระบวนการในการสร้างเสริมพลังอำนาจในระดับชุมชนก็อาจจะรวมถึง ระดับรัฐบาล สื่อมวลชน และทรัพยากรของชุมชนอื่นๆ ด้วย เป็นต้น

แต่สำหรับ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างเสริมพลังอำนาจนั้นหมายถึง การดำเนินการในการสร้างเสริมพลังอำนาจ ซึ่งทำให้เราสามารถศึกษาผลลัพธ์ของความพยายามของพลเมืองในการที่จะให้ได้มาซึ่งการควบคุมทิศทางต่าง ๆ ในชุมชน/องค์กรของเขาได้มากขึ้น หรืออาจหมายความถึง ผลของการดำเนินการหรือการแทรกแซงต่างๆที่ถูกออกแบบไว้เพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในองค์กร/หน่วยงาน/โครงการ/แผนงาน

สำหรับผลลัพธ์ที่เกิดจากการสร้างเสริมพลังอำนาจ นี้ก็เช่นกัน ที่มีความแตกต่างกันไปตามระดับของการวิเคราะห์ ถ้าเรากำลังพูดถึงการทำงานในระดับปัจเจกบุคคล ผลลัพธ์ที่ออกมา อาจจะต้องรวมถึงการควบคุมที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง รวมไปถึงทักษะและพฤติกรรมที่มีลักษณะคล่องแคล่ว ว่องไว กระตือรือร้น (proactive) ของปัจเจกบุคคลด้วย หรือเมื่อเรากำลังทำการศึกษาองค์กร/หน่วยงาน ผลลัพธ์อาจหมายรวมถึง เครือข่ายขององค์กร การได้มาซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ และจุดคานงัดในเชิงนโยบาย เป็นต้น

แต่ถ้าเป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจในระดับชุมชน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น อาจจะต้องรวมเอาเรื่อง ความเป็นพหุลักษณ์หรือความแตกต่างหลากหลายที่มีอยู่ในชุมชนทุกด้าน/ทุกเรื่อง (ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอุดมการณ์ หรือความคิดทางการเมือง ภาษา วัฒนธรรม ความเชื่อ ฯลฯ) การคงอยู่ขององค์กรต่างๆ หลากหลายรูปแบบ และทรัพยากรต่างๆ ของชุมชนที่สมาชิกทุกคนในชุมชนสามารถเข้าถึงได้ เป็นต้น

บทบาทของนักประเมินผลแนวใหม่

Zimmerman ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในเชิงการสร้างเสริมพลังอำนาจของนักจิตวิทยาชุมชนนั้น สามารถนำมาใช้ได้กับนักประเมินผลแนวนี้ได้เลย เขากล่าวว่า..... *"การใช้แนวคิด หรือแนวทางแบบสร้างเสริมพลังอำนาจในการออกแบบโครงการ การลงมือปฏิบัติการ/การดำเนินการ และการประเมินผล หมายถึงว่า จะต้องมีการกลั่นกรอง หรือมีการกำหนดนิยามความหมายต่างๆ ขึ้นมาใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทต่างๆ ที่เป็นอยู่จะต้องเปลี่ยนไป บทบาทในเชิงวิชาชีพของนักประเมินผล จะต้องเปลี่ยนจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ให้คำปรึกษา มาเป็นผู้ให้ความร่วมมือ และผู้เอื้ออำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ แทน ในฐานะที่เป็นผู้ให้ความร่วมมือ นักประเมินผลจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนร่วม ในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม โลกทัศน์ และการต่อสู้ดิ้นรน หรือการเผชิญหน้ากับปัญหา-อุปสรรคต่างๆ ในชีวิตของพวกเขาเหล่านั้นด้วย"*

นอกจากนี้ นักวิชาชีพ หรือนักประเมินผลทั้งหลายจะต้องเปลี่ยนจากการทำงาน *'สำหรับ'หรือ 'เพื่อ' คนเหล่านั้น มาเป็น การทำงาน 'ร่วมกับ'* นอกจากนี้ นักประเมินผลหรือนักวิชาชีพทั้งหลาย จะต้องไม่พยายามนำเอาสิ่งต่างๆ ของตนเองไปใส่ หรือไปยัดเยียดให้ชุมชน หรือผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน ไม่ว่าจะเป็นทักษะ ความสนใจส่วนตน หรือแผนการต่างๆ ที่ตนเองอาจมีอยู่ หรือที่ใช้อยู่ก็ตาม *แต่สิ่งที่ควรทำก็คือ การเป็นแหล่งทรัพยากร หรือเป็นเพียงแค่ทรัพยากรประเภทหนึ่งให้กับชุมชนเท่านั้น*

ความสัมพันธ์ในเชิงบทบาท ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ชี้ให้เห็นว่า การที่นักวิชาชีพหรือนักประเมินผลจะทำอะไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะของแต่ละแห่ง หรือประชาชนแต่ละกลุ่มที่พวกเขาเข้าไปทำงานด้วย มากกว่า การใช้เครื่องมือ หรือ เทคโนโลยีใดๆ ก็ตาม ที่มีการคิดค้นไว้แล้วอย่างสำเร็จรูป หรือกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วว่า สามารถนำไปใช้ได้กับสถานการณ์ทุกรูปแบบ

นอกจากนักประเมินผลจำเป็นที่จะต้องมีทักษะ และมีความสามารถในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ได้แล้ว *สิ่งที่แตกต่างอย่างค่อนข้างมาก ระหว่างการเป็นนักประเมินผล กับการเป็นนักจิตวิทยา ก็คือ การประยุกต์ใช้ทักษะต่างๆ ที่มีอยู่ของนักประเมินผลนั้น มีความยากลำบาก หรือมีความผันแปรสูง ไปตามสถานการณ์ และไม่สามารถกำหนดไว้ได้ล่วงหน้า หรือนำไปสู่ข้อสรุปได้อย่างอัตโนมัติ ว่าจะทำอะไร อย่างไร ที่ไหน หรือกับใคร ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของนักจิตบำบัด ที่ทำงานกับคนไข้ในคลินิกของตน ที่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้ค่อนข้างมากว่า ต้องทำอะไรบ้าง*

ตัวอย่างต่างๆ ที่น่าสนใจ

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มีความแตกต่างกันไปตามขนาดและขอบเขต แต่การประเมินผลแนวนี้ก็ล้วนแต่มุ่งเน้น หรือให้ความสนใจกับเรื่องการตัดสินใจ หรือการตัดสินการกระทำ/ชะตากรรมของตนเองได้อย่างอิสระ รวมถึงการเพิ่มสมรรถนะด้านต่าง ๆ และการช่วยให้คนอื่นสามารถประเมินตนเองได้ ความจริงแล้ว ตัวอย่างเกี่ยวกับการประเมินผลแนวนี้นั้นมีอยู่มากมาย แต่คงจะไม่สามารถนำเสนอได้ทั้งหมด ณ ที่นี้ จึงจะขอเลือกตัวอย่างต่างๆ ที่น่าสนใจและเป็นการดำเนินการในบริบทต่างๆ ที่แตกต่างกัน หรือมีประเด็นที่แตกต่างกันประมาณ 3-4 ตัวอย่างด้วยกัน แต่ทั้งหมดนี้ เป็นตัวอย่างของโครงการต่างๆ ที่ดำเนินการในอเมริกา ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของแนวคิดการประเมินผลแบบนี้ทั้งสิ้น

ตัวอย่างที่ 1: ตัวอย่างจากโครงการป้องกันเอดส์ โครงการนี้ใช้แนวคิดการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ และเทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นผู้ให้บริการ นักวิชาการ และผู้ให้ทุนจากภาคเอกชน ในการต่อสู้กับปัญหาเอดส์ แนวทางนี้ได้ถูกนำมาใช้เพื่อที่จะสร้างเสริมพลังอำนาจมากกว่าเป็นการตัดสินถูก-ผิด ดีหรือไม่ดี (judge) นอกจากนี้ ยังใช้วิธีการแบ่งปันความรู้และทักษะซึ่งกันและกัน มากกว่าการหาข้อผิดพลาด ทั้งหมดนี้ ก็เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงโครงการที่ดำเนินการอยู่ร่วมกันให้ดีขึ้น ในโครงการนี้ ผู้ประเมินยังทำหน้าที่เป็น *"ผู้เอื้ออำนวยความสะดวก"* หรือ *"ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้"* ให้เกิดการประเมินผล มากกว่าการทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินเสียเอง นอกจากนี้ ยังมีการออกแบบการประชุมปฏิบัติการต่างๆ หลายรูปแบบ เพื่อสร้างสมรรถนะของทีมงานให้มากขึ้น รวมทั้งการประชุมปฏิบัติการในการเขียนโครงการ หรือข้อเสนอโครงการเพื่อขอรับทุนและการวางแผนการประเมินผลตนเองด้วย

ตัวอย่างที่ 2: ตัวอย่างจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานของรัฐหลายแห่งในอเมริกาได้ใช้การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจในการทำงานของหน่วยงาน และได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการประเมินผลแนวใหม่นี้อย่างเด่นชัดด้วย ไม่ว่าจะเป็นขั้นของการทบทวน หรือการตรวจสอบทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรือการทบทวนว่าได้ดำเนินกิจกรรมสำคัญๆ อะไรไปแล้วบ้าง (taking stock) รวมถึงขั้นของการวางแผนเพื่ออนาคตด้วย (planning for the future) นอกจากนี้ ยังพบด้วยว่า หน่วยงานของรัฐหลายๆ แห่งได้นำการประเมินผลแนวใหม่มาใช้ภายหลังจากที่ไม่ประสบผลสำเร็จ จากการใช้การประเมินผลแนวเดิม และภายหลังจากที่หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ได้มองเห็นและยอมรับได้แล้วว่า ประชาชน หรือผู้มารับบริการประเภทต่างๆ ต้องการเข้ามามีส่วนร่วม หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐด้วย ในบริบทการทำงานดังกล่าวมานี้ พบว่า ผู้ประเมินผลมีบทบาทเป็น *'ผู้อำนวยความสะดวก' 'ผู้ฝึกอบรม' 'ผู้สอนหรือผู้ชี้แนะแนวทาง' 'ที่ปรึกษา'* และบางโอกาสได้กลายเป็น *'ผู้เชี่ยวชาญ'* นอกจากนี้ นักประเมินผลเหล่านี้ ยังได้ช่วยวางกรอบในการประเมินผลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และร่วมกำหนดรูปแบบต่างๆ ที่จะช่วยกระตุ้นกระบวนการ และทำให้แต่ละฝ่าย มองเห็นบทบาทหรือภารกิจของตนเองอย่างชัดเจน และผู้มีส่วนร่วมในแผนงานต่างๆ ยังมีการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง รวมทั้งมีการทบทวนเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับแผนงานต่างๆ ที่พวกเขาดำเนินการอยู่ด้วย

ตัวอย่างที่ 3: ตัวอย่างจากองค์กรพัฒนาเอกชน เป็นตัวอย่างจากมูลนิธิ Kellogg ซึ่งเป็นมูลนิธิที่ใหญ่ที่สุดของโลกมูลนิธิหนึ่ง (เนื่องจากเป็นมูลนิธิที่มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูงเกินกว่า 250 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี) สิ่งที่น่าสนใจ ก็คือ มูลนิธิได้วางแนวทางของการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเลยว่า จะเป็นการประเมินผลที่ช่วยคนอื่นให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ นอกจากนี้ มูลนิธิยังพิจารณาด้วยว่า *'การประเมินผล'* เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานมิใช่ภารกิจที่แยกออกมา และยังมองด้วยว่า การประเมินผลเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการสร้างการเรียนรู้ให้กับองค์กรและการประเมินผลยังเป็นกระบวนการเชิงพัฒนาที่ดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นความสัมพันธ์แบบร่วมมือ ระหว่างผู้ขอทุนกับผู้ให้ทุน การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของมูลนิธิแห่งนี้ได้รับการออกแบบเพื่อที่จะ*'ปรับปรุง'* (improve) ไม่ใช่เพื่อที่จะ *'พิสูจน์'* (prove) โดยมูลนิธิได้กำหนดให้การประเมินผลเป็นภารกิจหรือเป็นความรับผิดชอบของผู้รับทุน ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยทำให้การประเมินผลกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือหน่วยงาน/แผนงาน/โครงการที่ได้รับทุนจากมูลนิธิหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ต่อไป

ตัวอย่างที่ 4 : ตัวอย่างจากชุมชนต่าง ๆ การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างมากในระดับชุมชนประเภทต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชุมชนที่มีการดำเนินงานร่วมกันในหลายๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการป้องกันการตั้งครรภ์ที่ไม่พึงประสงค์ในวัยรุ่น การใช้ยาหรือสารเสพติดในกลุ่มผู้ใหญ่และวัยรุ่น ความรุนแรงในครอบครัว หรือความรุนแรงต่อสตรี ฯลฯ สำหรับการนำการประเมินผลแนวใหม่มาใช้ในกรณีต่างๆ เหล่านี้พบว่า มีจุดมุ่งหมายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความรู้ในเชิงประสบการณ์ให้กับชุมชน หรืออาจเป็นการช่วยกันทำให้ชุมชนเกิดการยอมรับบทบาทหรือความสำคัญของเรื่อง *'คุณค่า'* หรือ *'ค่านิยมต่างๆ'* ที่มีอยู่ในงานวิจัยและการประเมินผล หรืออาจจะต้องการสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับสมาชิกในชุมชนนั้นๆ และในบางเรื่องก็ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนด้วยว่า การประเมินผลแนวใหม่นี้มีเป้าหมายหลายๆ อย่าง และสิ่งที่สำคัญก็คือ การใช้การประเมินตนเองเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการปรับปรุงการทำงาน/โครงการ และการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ (ปราศจากการครอบงำ) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

เครื่องมือต่าง ๆในการประเมินผลแนวใหม่

สำหรับเครื่องมือและเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินผลแนวใหม่นั้น พบว่ามีหลายชนิด หลายประเภท หลายแบบด้วยกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแผนงาน/โครงการ/องค์กร/หน่วยงาน นอกจากนี้ พบว่า บางแห่งยังใจกว้างเปิดให้ดาวน์โหลดได้จาก Websites ขององค์กรได้ด้วย จากการวิเคราะห์รวบรวมของ Fetterman พบว่ามีเครื่องมือต่างๆ ได้รับการผลิตขึ้นเป็นจำนวนมาก จนอาจจะไม่สามารถรวบรวมไว้ได้อย่างครอบคลุม หรือสมบูรณ์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้สำหรับการประเมินแผนงาน/โครงการทางด้านสุขภาพอนามัย สตรี การศึกษา/โรงเรียน ชุมชน การประเมินการป้องกันอาชญากรรมและยาเสพติด เครื่องมือในการประเมินตนเอง รวมทั้งการประเมินตนเองของชุมชน เครื่องมือหรือเทคนิคในการประเมินผลลัพธ์ ฯลฯ ซึ่งเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ สามารถเข้าถึงได้ไม่ยาก ถ้าท่านใดต้องการนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าถึง Website อันหนึ่งที่เกี่ยวกับการประเมินผลแนวนี้ เช่น Web ของ Fetterman เองก็จะสามารถเชื่อมไปยัง Web อื่นๆ ได้ต่อไป หรืออาจเข้าไปที่ Web การประเมินผลของสมาคมประเมินผลของอเมริกาที่ www.eval.org เป็นต้น

3 ขั้นตอน ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจ

ขั้นตอนในการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลัง (อำนาจ)

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจมีขั้นตอนต่างๆที่สำคัญๆ 3 ประการที่จะช่วยทำให้ทีมงานหรือผู้ดำเนินโครงการ/แผนงานต่างๆ สามารถประเมินแผนงานของตนเองได้ ขั้นตอนทั้งสามมีดังนี้ คือ 1) ขั้นของการระบุ/กำหนด หรือพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือสิ่งที่ต้องทำ และสิ่งที่ต้องการบรรลุร่วมกัน 2) ขั้นของการทบทวนสิ่งที่ทำมาทั้งหมด หรือเป็นขั้นของการตัดสินว่า แผนงาน/โครงการอยู่ ณ จุดไหน รวมทั้งการทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อนของแผนงาน/โครงการร่วมกันด้วย และ 3) คือ ขั้นของการวางแผนอนาคต ด้วยการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการร่วมกัน และการช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนมีการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/กลวิธี ในการที่จะทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานประสบผลสำเร็จร่วมกันด้วย

นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ยังจะช่วยทำให้สมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมทุกคน สามารถกำหนดได้ด้วยว่าหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือข้อมูลแบบไหนบ้างที่ต้องการ เพื่อที่จะสามารถกำกับ ติดตาม และบันทึกความก้าวหน้าได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง Fetterman มองว่าขั้นตอนต่างๆเหล่านี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และเป็นการเปิดพื้นที่ในการสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ระหว่างผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย นอกจากนี้ Fetterman ยังมองด้วยว่า การสื่อสารกันในขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ ยังจะนำไปสู่ความเป็นอิสระ และเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงของคนในองค์กร/หน่วยงาน/โครงการ/แผนงานร่วมกันด้วย

การทบทวนพันธกิจ (Mission)

ขั้นตอนแรก ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ คือ การขอให้ทีมงานโครงการ/แผนงาน และผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ร่วมกันระบุพันธกิจ หรือสิ่งที่ทำอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจน ขั้นตอนนี้อาจใช้เวลาถึง 2-3 ชั่วโมง โดยในขั้นตอนนี้ นักประเมินผลแนวใหม่ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ หรือเป็นผู้ช่วยทำให้การทบทวน หรือการพูดคุยในบรรดากลุ่มผู้เข้าร่วม/ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นไปอย่างกว้างขวาง หรือเปิดกว้างให้มากที่สุด เท่าที่จะสามารถทำได้

ในขั้นตอนนี้ ผู้ประเมินผลแนวใหม่ จะขอให้ผู้เข้าร่วมทั้งหมดนำเสนอคำพูด หรือประโยคสำคัญ ๆ ที่เป็นการแสดงให้เห็นถึงพันธกิจของแผนงาน/โครงการ ภารกิจตามขั้นตอนนี้เป็นสิ่งที่จำเป็น ถึงแม้ว่าจะมีการระบุ/กำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจน หรืออย่างเป็นลายลักษณ์อักษร หรือมีอยู่ในเอกสารแล้วก็ตาม ทั้งนี้ เนื่องจากความเป็นจริงที่ว่าในการประชุมแบบนี้ มักจะมีผู้เข้าร่วมคนใหม่ๆ อยู่เสมอ และคนใหม่ๆ เหล่านี้ ควรได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และอีกประการหนึ่งก็คือ ในช่วงที่ผ่านมา เอกสารต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว หรือการระบุพันธกิจไว้ในเอกสารชุดเดิม อาจจะไม่ได้เป็นการดำเนินการบนพื้นฐานของกระบวนการประชาธิปไตย หรือไม่เปิดกว้างอย่างเพียงพอ ก็อาจเป็นได้ ดังนั้นการดำเนินการใดๆ ในช่วงนี้จะทำให้สามารถผนวกความคิดใหม่ๆ ที่มีสีสันและสามารถนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจที่จะดำเนินการร่วมกันได้ และยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทั้งหมด นำเสนอวิสัยทัศน์เกี่ยวกับแผนงาน/โครงการร่วมกันอีกครั้งหนึ่งได้ด้วย และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้เข้าร่วมทุกคนจะมีโอกาสได้เรียนรู้หรือมองเห็นถึงทัศนะหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้เข้าร่วมในแผนงาน/โครงการ ถึงแม้ว่าพวกเขาจะทำงานร่วมกันมาเป็นเวลาหลายปี ก็มิได้หมายความว่า จะต้องมองสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหมือนกัน นอกจากนี้ ในขั้นตอนนี้ ผู้ประเมินผลยังต้องทำหน้าที่บันทึกคำพูด หรือประโยคต่างๆ ของผู้เข้าร่วม ซึ่งโดยปกติมักจะเขียนลงบนแผ่นโปสเตอร์

หลังจากนั้น นักประเมินผลจะขอให้ผู้เข้าร่วมท่านใดท่านหนึ่งเป็นอาสาสมัครในการเขียน หรือเรียบเรียงประโยค หรือคำพูดต่างๆ ของทุกคนให้เป็นเนื้อเดียวกัน โดยอาจจะเรียบเรียงให้อยู่ในประมาณ 1-2 ย่อหน้า หลังจากนั้น กลุ่มก็ทำการพิจารณาทบทวน หรือแก้ไขขัดเกลาข้อความที่อาสาสมัครเรียบเรียงไว้อีกครั้งหนึ่ง ต่อจากนั้นกลุ่มจะต้องยอมรับเอกสาร หรือข้อความดังกล่าวอย่างเป็นเอกฉันท์ ซึ่งความจริงแล้ว ไม่จำเป็นว่าแต่ละคนจะต้องเห็นด้วยกับข้อความใหม่นี้ทั้งหมด 100% แต่ทุกคนควรแสดงให้เห็นว่า โดยหลักๆ แล้วเป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถยอมรับร่วมกันได้ และข้อความดังกล่าวยังเป็นเหมือนตัวแทนทางความคิด หรือเป็นค่านิยม/คุณค่าร่วมกันของกลุ่ม และจะกลายเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานร่วมกันในขั้นต่อไป ซึ่งก็คือ ขั้นของการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญกิจกรรมที่ทำ (taking stock)

การทบทวนและจัดลำดับความสำคัญกิจกรรมที่ทำ

ในขั้นนี้มี 2 ส่วนด้วยกัน กล่าวคือ **ส่วนแรก** เป็นช่วงของการระดมความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือการจัดทำรายการกิจกรรมสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ในปัจจุบันที่ทำอยู่ และเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ/แผนงาน **ส่วนที่สอง** คือ ช่วงของการจัดลำดับ

ความสำคัญของกิจกรรม ซึ่งทั้ง 2 ส่วน นักประเมินผลแนวใหม่ ก็จะต้องมีบทบาท หรือมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก หรือช่วยทำให้กระบวนการดำเนินไปได้ด้วยดี และเกิดการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมทุกคนเช่นเคย

ส่วนแรก ในฐานะผู้เอื้ออำนวยการประชุม *นักประเมินแนวใหม่ก็จะต้องขอให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคน ร่วมกันนำเสนอว่ากิจกรรมที่สำคัญที่สุดของแผนงาน/โครงการมีอะไรบ้าง หรือเป็นการระบุให้เห็นว่า โฉมหน้าที่สำคัญของแผนงาน/โครงการ คืออะไร?* ซึ่งโดยปกติ ควรร่วมกันเสนอให้ได้ทั้งหมดประมาณ 10-20 กิจกรรม ก็พอเพียงแล้ว หลังจากที่ได้รายการกิจกรรมที่สำคัญมาแล้ว ต่อไปก็เป็นขั้นของการจัดลำดับความสำคัญหรือการร่วมกันตัดสินว่า กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ หรือมีคุณค่าสำหรับการประเมินผล ณ ขณะนั้น มากที่สุด

เครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่ควรนำมาใช้ เพราะจะช่วยร่นระยะเวลาในการดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้เป็นอย่างมากก็คือ การใช้วิธีการให้คะแนน หรือให้ *'แต้ม'* นักประเมินผลแนวใหม่เตรียมสติกเกอร์ที่มีแต้ม 5 คะแนน หรือ 5 แต้ม แจกให้ผู้เข้าร่วมทุกคน คนละอัน และหลังจากนั้นก็ขอให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคน นำแต้มไปติดที่รายการ หรือช่องกิจกรรม แต่ละกิจกรรมที่แต่ละคนต้องการให้ความสำคัญ หรือมองว่าเป็นจุดเน้นหนักของแผนงาน/โครงการ ซึ่งผู้เข้าร่วมแต่ละคนสามารถที่จะให้คะแนน หรือแต้มกับทุกกิจกรรมตามที่ตนเองเห็นความสำคัญ หรือจะให้แต้มสำหรับกิจกรรมที่ตนเองเลือกกี่แต้มก็ได้ หลังจากนั้นจึงทำการนับคะแนน และจัดลำดับกิจกรรมที่ได้แต้มมากที่สุด 10 กิจกรรมแรก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะได้รับการประเมินผลในช่วงเวลาขณะนั้น(ขั้นตอนดังกล่าวมานี้จะช่วยลดเวลาในการถกเถียงกันไปมาว่า กิจกรรมทั้งหมดนั้น อะไรสำคัญกว่าอะไร เพราะคะแนนที่แต่ละกิจกรรมได้รับ จะเป็นตัวตัดสินที่ชัดเจน)

ส่วนที่สอง คือ ขั้นของการจัดลำดับความสำคัญกิจกรรม โดยที่ผู้เข้าร่วมแต่ละท่านจะต้องให้คะแนนว่า กิจกรรมแต่ละอย่างนั้นดำเนินไปได้ด้วยดี มากน้อยแค่ไหน? ด้วยการให้คะแนนระหว่าง 1-10 คะแนน (โดยที่ 10 คะแนน หมายถึง ดำเนินได้ดี หรือได้ผลในระดับสูงสุด และ 1 คะแนนสำหรับกิจกรรมที่ดำเนินได้ไม่ดี หรือได้ผลน้อยที่สุด) ซึ่ง ณ ขั้นนี้ ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีความกระจ่าง หรือมีความชัดเจนเกี่ยวกับนิยามหรือความหมายของแต่ละกิจกรรม อย่างไรก็ตาม กระบวนการในการจัดอันดับในช่วงนี้จะนำไปสู่การสนทนา การทำความกระจ่าง และการสื่อสารซึ่งกันและกันมากขึ้น ว่าอะไรเป็นอะไร และแต่ละกิจกรรมมีความหมายอะไรบ้าง

โดยปกติ ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม ด้วยการให้คะแนนลงบนแผ่นกระดาษส่วนตัวของแต่ละคนก่อน หลังจากนั้น แต่ละคนก็จะต้องนำคะแนนของตนเองมาใส่ในกระดาษโปสเตอร์รวม ซึ่งอยู่ด้านหน้าห้อง การกระทำดังกล่าว จะช่วยทำให้แต่ละคนสามารถให้คะแนนแต่ละกิจกรรมได้อย่างอิสระ และยังช่วยลดเวลาที่แต่ละคนอาจจะต้องคอยดูซึ่งกันและกัน รวมทั้งคอยคาดเดา หรือต้องคอยจับตาดูอยู่ตลอดเวลาเลยว่า คนอื่น ๆ จะให้คะแนนกิจกรรมที่ตนเองให้สักเท่าใด ซึ่งทำให้เสียเวลาค่อนข้างมาก

สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง ก็คือ กระบวนการดังกล่าวมานี้ จะไม่มีความลับแต่อย่างใด เพราะผู้เข้าร่วมทุกคน ต้องใส่ชื่อของตนเองไว้ด้านบนของช่องคะแนน ซึ่งเท่ากับเป็นการฝึกให้แต่ละคนพูดความจริงของตนออกมานั่นเอง

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่กำหนดให้ขั้นตอนของการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม เป็นขั้นตอนที่เปิดเผย เนื่องจากมีเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ *1) เพื่อทำให้เกิดการไหลเวียนและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เปิดกว้าง และมีลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย 2) การกระทำดังกล่าวจะทำให้ผู้จัดการแผนงาน/โครงการ ที่อาจต้องการเข้ามาแก้ลำ หรือเข้ามาแทรกแซงใด ๆ จนทำให้ขาดการมีส่วนร่วมของทุนคนนั้น ทำได้ยากยิ่ง เพราะเป็นเวทีเปิด และ3) เป็นการสร้างบรรยากาศของการคิดร่วมกัน ทำให้แต่ละคนพยายามที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การรับฟังซึ่งกันและกันมากขึ้น ทำให้เกิดความสมดุลที่ทุกคนพอใจ* เป็นการสร้างบรรยากาศที่สร้างสรรค์ และอยู่บนพื้นฐานของความจริงของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดทุกฝ่าย ทุกคน

ความจริงแล้ว ในช่วงของการให้คะแนน หรือการจัดลำดับความสำคัญนี้ เป็นช่วงเวลาที่สำคัญ ที่จะได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกัน และยังเป็นช่วงเวลาของการไตร่ตรองทบทวนสิ่งที่ได้กระทำไปแล้วของแต่ละคนอย่างพินิจพิจารณา และแต่ละคนจะสามารถทราบได้ด้วยว่าตนเองอยู่ตรงไหนหรืออยู่ ณจุดไหนของโครงการ/แผนงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานของตน และยังจะช่วยทำให้การทำงานของแต่ละคนมุ่งสู่จุดที่เป็นมาตรฐานร่วมกันได้ในอนาคตอีกด้วย

สำหรับการจัดอันดับ หรือการให้คะแนนนั้น สามารถทำได้ทั้งในรูปของภาพรวมหรือคะแนนรวมทั้งหมดของแต่ละกิจกรรม และการคิดเป็นค่าเฉลี่ยของแต่ละคน และแต่ละกิจกรรม คะแนนต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถนำมาใช้ในการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ตลอดช่วงระยะเวลาของการดำเนินโครงการ/แผนงานร่วมกันได้อีกด้วย

ภารกิจต่าง ๆ ที่กระทำร่วมกันในขั้นตอนนี้ จะกลายเป็นวัตถุดิบที่สำคัญ เมื่อการทบทวนนำไปสู่กระบวนการที่สำคัญยิ่งอีกกระบวนการหนึ่งของการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งก็คือ **การสนทนาแบบออกรส หรือ สุนทรียสนทนา** (dialogue) นั่นเอง

ลำดับต่อจากนั้น นักประเมินผลแนวใหม่ก็จะต้องช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการพูดคุยถกเถียงกันเกี่ยวกับ *"การจัดอันดับ"* (ratings) โดยขอให้แต่ละคนอธิบายการให้คะแนนหรือการจัดอันดับของตนเอง โดยอาจจะอ้างอิงถึงหลักฐานเชิงประจักษ์หรือเอกสารสนับสนุนต่างๆ ที่อาจมีอยู่ก็ได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมานี้ จะกลายเป็นเครื่องบ่มเพาะที่ดีสำหรับขั้นตอนต่อไป ซึ่งก็คือ ขั้นของการวางแผนเพื่ออนาคต ซึ่งเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่ต้องการหลักฐาน หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ต่าง ๆ ที่แต่ละคนจะต้องทำการบันทึก และใช้เป็นหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการร่วมกัน จะเป็นตัวช่วยทำให้บรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และเช่นเคย ที่นักประเมินผลแนวใหม่จะต้องแสดงบทบาทเป็น *"เพื่อนผู้ชอบวิพากษ์"*โดยเอื้ออำนวยให้การพูดคุยถกเถียงดำเนินไปได้ด้วยดี ทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และมีการรับฟังซึ่งกันและกัน ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องทำหน้าที่วิพากษ์วิจารณ์ และคอยตั้งคำถามที่สำคัญ ๆ ซึ่งก็คือคำถามที่ว่า..... *"การพูดเช่นนั้นคุณหมายถึงอะไร?"* หรืออาจจะขอให้แต่ละท่านอธิบาย หรือให้ความกระจ่าง/ความชัดเจนในสิ่งที่พูด หรือสิ่งที่ตนเองให้คะแนน

โดยปกติ ผู้เข้าร่วมแต่ละคนจะต้องอธิบายถึงที่มาของคะแนนที่ให้ หรือการจัดอันดับของแต่ละคน ทั้งด้านบวกและลบ ยกตัวอย่างเช่น ถ้ามีผู้เข้าร่วมให้คะแนน *"การสื่อสาร"* (communication) 3 คะแนน ก็จะต้องอธิบายว่า....ทำไมให้เพียงแค่ 3 คะแนน ซึ่งโดยปกติคำตอบที่ได้รับก็คือ การสื่อสารที่ผ่านมาไม่ดีเลย และมักจะระบุเหตุผลว่าไม่ดี

เพราะอะไร นักประเมินผลแนวใหม่ก็มักจะต้องฟัง และช่วยบันทึกข้อมูลดังกล่าวไว้ด้วย และหลังจากนั้น ก็ถามอีกครั้งหนึ่งว่า..... แล้วทำไมจึงให้ 3 คะแนน แทนที่จะเป็นแค่ 1 คะแนน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ยังมีด้านบวกบางประการเกี่ยวกับการสื่อสารอยู่บ้างใช่หรือไม่? การถามคำถามดังกล่าวของนักประเมินผลแนวใหม่ มีความสำคัญมาก **เพราะสาระสำคัญในการประเมินแนวใหม่นี้ก็คือ การสร้างความเข้มแข็ง หรือการมองหาจุดแข็ง แม้จากสิ่งที่เรามองว่าเป็นปัญหา หรือเป็นจุดอ่อน** ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลแนวเดิม ที่มักจะมุ่งไปที่ตัวปัญหา ซึ่งทำให้ผู้มีส่วนร่วมมองเห็นแต่ความยากลำบาก แทนที่จะมองเห็นความเข้มแข็งหรือจุดแข็ง (strengths) รวมทั้งโอกาสต่างๆในการสร้างและปรับปรุงการปฏิบัติ/การกระทำของตนเองได้

ผู้เข้าร่วมบางส่วน อาจจะให้คะแนนกับกิจกรรม หรือแผนงานที่ตนเองทำอยู่สูงเกินความเป็นจริง และในหลาย ๆ ครั้ง พบว่า ไม่มีเอกสารที่เหมาะสมรองรับหรือยืนยันได้แต่อย่างใด แต่การเปิดให้เพื่อนร่วมงาน ได้ร่วมกันคิด ร่วมกันมอง รวมทั้งการหันกลับมาพิจารณาสิ่งแวดล้อมรอบด้าน หรือพิจารณาสัญญาณเตือนภัย หรือเครื่องเตือนเหตุ/เครื่องบ่งชี้บางประการ ยกตัวอย่างเช่น อัตราการออกจากโรงเรียนกลางคันของเด็กที่สูงมากผิดปกติ การที่นักศึกษาพกปืนมาเรียน หรือความรุนแรงในเรื่องการเหยียดผิวในโรงเรียนมัธยม เป็นต้น การทบทวนสิ่งแวดล้อมรอบตัว หรือเครื่องบ่งชี้ต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดการตรวจตราคะแนนที่ตนเองให้กับกิจกรรมที่ตนเองทำอีกครั้งหนึ่ง

อย่างไรก็ดี ผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้รับการเตือนอยู่เป็นระยะๆ เสมอว่า...พวกเขาสามารถปรับเปลี่ยนคะแนน หรือจัดอันดับสิ่งที่พวกเขาทำ หรือให้คะแนนได้ตลอดช่วงระยะเวลาของการสนทนาแลกเปลี่ยน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนขั้นตอนต่าง ๆ ของการประชุมปฏิบัติการได้ด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสิ่งที่แต่ละคนได้เรียนรู้ และได้ยินได้ฟังจากเพื่อนร่วมงานของตน ด้วยเหตุนี้ การให้คะแนนจึงไม่ใช่รูปที่ถูกแกะสลักอยู่ในก้อนหิน ที่ไม่สามารถแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงอะไรได้อีก

อย่างไรก็ตาม พบว่า ในบางกรณี การให้คะแนน หรือการจัดลำดับยังคงสูงเกินจริงอยู่เช่นนั้น หรือสูงมากเกินไปกว่าที่เพื่อนร่วมงานจะยอมรับได้ หรืออาจมองว่าไม่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ความจริงแล้ว กระบวนการตรงนี้ไม่ใช่กระบวนการของการให้คะแนนอย่างแท้จริง แต่เป็นเพียงการสร้างข้อมูลพื้นฐานร่วมกันเท่านั้น หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นกระบวนการในการฝึก หรือกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมมีความคุ้นชิน หรือมองเห็นถึงความจำเป็นในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการประเมิน หรือการวัด หรือการตัดสินความก้าวหน้าของโครงการ/แผนงาน ที่จะต้องดำเนินการในขั้นต่อไปได้เท่านั้นเอง

ภายหลังจากที่ได้มีการสำรวจตรวจสอบคะแนนของแต่ละกิจกรรม สัก 4-5 ตัวอย่าง หรือ4-5กิจกรรมเสร็จแล้วโดยเฉพาะกิจกรรมที่ได้คะแนนหรือได้รับการจัดอันดับที่แตกต่างกันเป็นอย่างมาก หลังจากนั้น กลุ่มก็จะหันมาพิจารณากิจกรรมที่ได้รับคะแนนใกล้เคียงกัน (ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาว่า มีเหตุผลที่แตกต่างกันหรือไม่ สำหรับกิจกรรมที่ได้รับคะแนนเหมือนๆ กัน) เมื่อการประชุมดำเนินมาถึง ณ จุดนี้ ก็อาจกล่าวได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการในขั้นนี้สิ้นสุดลงอย่างสมบูรณ์

ขั้นการวางแผนอนาคต

ภายหลังจากที่มีการจัดอันดับหรือมีการให้คะแนนการทำงานในช่วงที่ผ่านมารวมทั้งการใช้ข้อมูลจากเอกสาร เพื่อสนับสนุนการให้คะแนน และการจัดอันดับดังกล่าวข้างต้นเสร็จแล้ว นักประเมินผลแนวใหม่ จะถามผู้เข้ามามีส่วนร่วมทุกท่านว่า.... *"ต่อจากนี้ไปท่านต้องการจะเดินไปทางไหน?"* ผู้เข้าร่วมทุกคนจะต้องร่วมกันตอบคำถามที่ว่า.... *"ท่านต้องการที่จะปรับปรุงสิ่งที่ทำในช่วงที่ผ่านมา ทั้งที่ทำดีอยู่แล้ว และที่ยังไม่ค่อยดีอย่างไรบ้าง"* ในช่วงนี้ นักประเมินผลแนวใหม่จะขอให้กลุ่มใช้ประโยชน์จากผลที่ได้จากการระดมสมองในขั้นตอนที่สอง หรือใช้สิ่งที่รวบรวมไว้ได้ในขั้นที่สอง ซึ่งเป็นรายการกิจกรรมที่มีการให้คะแนนไว้ให้เป็นประโยชน์หรือใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนอนาคตการทำงานของกลุ่มร่วมกันซึ่งก็หมายถึงว่า จะมีความเชื่อมโยงระหว่างขั้นตอนต่างๆ และยังเป็นการสร้างระบบการตรวจสอบในทุกขั้นตอนของการประเมินผล และการกำหนดแผนปฏิบัติการด้วย

ในขั้นตอนนี้ เจ้าหน้าที่และผู้เข้าร่วมทุกคน จะต้องระบุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน และหลังจากนั้น นักประเมินผลแนวใหม่ ก็จะขอให้ผู้เข้าร่วม หรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด ร่วมกันคิดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และหลังจากนั้น ก็จะต้องระบุข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะต้องใช้เป็นตัวกำกับ หรือเป็นหลักฐาน เพื่อยืนยันความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ว่ากำลังก้าวเข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการได้มากน้อย แค่ไหน อย่างไร หรือจะดูได้จากอะไรบ้าง ซึ่งทุกคนจะต้องร่วมกันพิจารณาประเด็นนี้ และร่วมกันให้ข้อมูล ณ ขั้นนี้ด้วย

อย่างไรก็ตาม ทุกคนจะต้องคำนึงถึงไว้เสมอว่า.... นักประเมินผลแนวใหม่ไม่ได้มีสถานภาพที่เหนือกว่า หรือต่ำกว่าในกระบวนการดังกล่าวมานี้ แต่ทุกท่านมีความเท่าเทียมกัน นักประเมินผลแนวใหม่สามารถเพิ่มเติม หรือให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมต่างๆ ตามที่เห็นเหมาะสมได้ โดยปราศจากการครอบงำ หรือไม่ผูกขาดการถกเถียงอภิปรายร่วมกัน แต่บทบาทหลัก ๆ ของผู้ประเมินแนวใหม่ ณ จุดนี้ ก็คือ การทำหน้าที่เหมือนกับผู้ให้คำแนะนำ ผู้เอื้ออำนวยการประชุม ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ และเพื่อนซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินและวิพากษ์

อย่างไรก็ตาม นักประเมินผลแนวใหม่จะต้องสามารถแสดงบทบาทในการเป็นผู้เอื้ออำนวยการประชุมได้อย่างแท้จริง หรือจะต้องทำให้ทุกเสียงได้รับการรับฟังได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ นักประเมินผลแนวใหม่ยังจะต้องทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และวิพากษ์ สามารถตั้งคำถาม หรือสามารถขอความร่วมมือให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนชี้แจง ทำความกระจ่าง บันทึก และประเมินในสิ่งที่พวกเขากำลังดำเนินการร่วมกัน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายแต่ละเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน จะเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้บรรลุสู่ความสำเร็จร่วมกันได้อย่างแน่นอน

แต่ถ้านักประเมินผลแนวใหม่ไม่สามารถแสดงบทบาทดังกล่าวข้างต้นได้อย่างครบถ้วน หรือสามารถเป็นได้เพียงแค่ผู้วิเคราะห์ และผู้วิพากษ์วิจารณ์เท่านั้น จะไม่ช่วยทำให้ผู้เข้าร่วมทุกคน มีความรู้สึกที่อยากจะเดินทางร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนด ดังนั้น นักประเมินผลแนวใหม่จะต้องพยายามที่จะรักษาไว้ซึ่งความสมดุล หรือทำให้เกิดความสมดุลระหว่างบทบาทต่างๆ หลายบทบาทที่ต้องแสดงในเวลาเดียวกันให้ได้ หรืออาจจะทำงานเป็นทีม ร่วมกับนักประเมินผลแนวใหม่คนอื่นๆ หรือร่วมกับคนอื่นๆ จากภายนอกกลุ่ม ที่จะช่วยรักษาความสมดุลของภารกิจต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้นให้ได้

สำหรับการกำหนด หรือการระบุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมนั้น จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง คำนึงถึงความจริงของทุกฝ่าย (ผู้รับประโยชน์/ลูกค้า/ผู้รับบริการ และผู้กำหนดนโยบาย/ผู้นิเทศงาน/ผู้อำนวยการ ฯลฯ) อยู่บนพื้นฐานของความจริง และจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแรงจูงใจที่มีอยู่ของแต่ละคน เงื่อนไขหรือสภาพการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ หรือที่จะต้องหามาเพิ่มเติม พลวัต หรือลักษณะความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของแผนงาน/โครงการ เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรนำมาตรฐานต่าง ๆ ที่อาจมีอยู่แล้วมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น มาตรฐานของหน่วยงานที่ให้การรับรอง มาตรฐานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ แผนปฏิบัติการ 5 ปีขององค์กร/ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ เป็นต้น

นอกจากนั้น สิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ เป้าหมายที่กำหนดจะต้องมีความสัมพันธ์ หรือมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรม ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถพิเศษ/พรสวรรค์ ทรัพยากรต่างๆ และขอบเขตของสมรรถนะที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการด้วย ปัญหาประการหนึ่งที่มักจะเกิดขึ้นกับการประเมินภายนอกแบบเดิม ก็คือ แผนงานต่างๆ มักจะถูกขอให้ทำการกำหนดเป้าหมายที่ใหญ่โต และเป็นเรื่องระยะยาว ซึ่งที่ผ่านมามักจะพบว่า ผู้มีส่วนร่วมส่วนใหญ่จะมีบทบาทในการดำเนินการเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายดังกล่าวได้เพียงเล็กน้อย หรือต้องแสดงบทบาททางอ้อม และมักจะพบด้วยว่า กิจกรรมที่แต่ละคนทำในแต่ละวันกับผลลัพธ์ระยะยาว หรือผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของแผนงาน/โครงการที่ถูกกำหนดไว้ในเป้าหมายนั้น ไม่มีความเชื่อมโยงกันเลย แต่ในการประเมินผลแนวใหม่ หรือการประเมินเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนี้ ผู้เข้าร่วมทุกท่านจะได้รับการส่งเสริมให้เลือกเป้าหมายในระยะปานกลาง ที่มีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมแต่ละวัน ที่ทุกคนทำอยู่โดยตรง ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ ก็จะได้รับการเชื่อมต่อ หรือเชื่อมเข้ากับเป้าหมายใหญ่ หรือเป้าหมายในระยะยาวของแผนงานได้ต่อไป และจะทำให้เกิดการสร้างห่วงลูกโซ่ของความเป็นเหตุเป็นผล และสามารถมองเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนได้

ในขั้นตอนดังกล่าวมานี้ ผู้มีส่วนร่วมทุกคนในแผนงานจะได้รับการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างเป้าหมายของพวกเขาร่วมกัน การระดมสมองมักจะถูกนำมาใช้เพื่อสร้างเป้าหมายใหม่ๆ ร่วมกัน กระบวนการตรงนี้ **ทุกคนจะต้องกล่าวหรือนำเสนอว่า เขาคิดว่าแผนงาน/โครงการควรจะต้องทำอะไรบ้าง** และหลังจากนั้น ทุกคนก็จะกลับมาทบทวนในสิ่งที่แต่ละคนเสนอร่วมกัน หรือจะต้องมีการกลั่นกรอง ตัดทอนลง และจะต้องทำให้เป็นจริงหรือเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการร่วมกันได้มากที่สุด ทั้งนี้จะต้องใช้ทั้งกระบวนการทบทวนเชิงวิพากษ์ และกระบวนการสร้างข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นเอกฉันท์

การดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวมาข้างต้น จะทำให้มีเป้าหมายต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย แต่ในท้ายที่สุด กลุ่มก็จะต้องมีมติเป็นเอกฉันท์ หรือเกิดข้อตกลงร่วมกันให้ได้ว่า.... **อะไรเป็นสิ่งที่มีนัยสำคัญที่สุด และกลุ่มจะต้องร่วมกันเลือกให้ได้ว่า.....เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคืออะไรบ้าง** ซึ่งการเลือกจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ด้วย คือ 1) นัยสำคัญที่มีต่อการดำเนินงานของแผนงาน 2) ระยะเวลาหรือความเร่งด่วน และ 3) วิสัยทัศน์ ซึ่งรวมถึง การสร้างชุมชน และกระบวนการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น

การพัฒนายุทธศาสตร์/กลยุทธ์

ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการทุกท่านจะต้องรับผิดชอบในการเลือก และพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อช่วยทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถบรรลุผลได้รวดเร็วมากขึ้น ในขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์นี้ ยังคงเป็นขั้นตอนของการใช้กระบวนการในการระดมสมอง การทบทวนเชิงวิพากษ์ และการสร้างข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นเอกฉันท์ อย่างไรก็ดี ยุทธศาสตร์ที่ทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นนี้ จะต้องได้รับการทบทวนถึงประสิทธิผล และความเหมาะสมของมันอย่างสม่ำเสมอ หรือต้องทบทวนอยู่เป็นประจำ ว่าใช้การได้ตามที่ต้องการหรือไม่ หรือได้มากน้อยแค่ไหน

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงทั้งด้านผู้รับบริการ/ลูกค้า/ผู้รับประโยชน์ และด้านผู้ให้ทุน/ผู้สนับสนุน เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการประเมินผลแนวใหม่ โดยปกตินั้น คนที่รู้ดีที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการ หรือคนที่ทำงานนั่นเอง ดังนั้น เราจะต้องให้บทบาทสำคัญในขั้นตอนนี้กับพวกเขา หรือใช้ความชำนาญการที่พวกเขามีอยู่ให้เต็มที่ หรือให้พวกเขาเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในขั้นตอนนี้

การบันทึกความก้าวหน้า

สมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทุกคนจะต้องร่วมกันระบุว่า เอกสาร และ/หรือหลักฐานประเภทไหน หรืออะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับใช้ในการกำกับ หรือติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ หรือจะสามารถช่วยบ่งชี้ได้ว่า การดำเนินการของแผนงาน/โครงการกำลังก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้มากน้อยแค่ไหน ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก การคิดแบบฟอร์มใด ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้บันทึกความก้าวหน้า จะต้องได้รับการพินิจพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบ ว่ามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง หรือจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยง หรือไม่เป็นการเสียเวลาในการรวบรวมข้อมูลที่อาจจะไม่เป็นประโยชน์ หรือไม่ช่วยทำให้เห็นความก้าวหน้าได้ดีเท่าที่ควร

ดังนั้น ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน จะต้องอธิบายแบบฟอร์มที่คิดขึ้น หรือสิ่งที่ตนเองเลือก/ข้อบ่งชี้ที่เลือก ว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง หรือ เชื่อมโยงกับเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมอย่างไร ถึงแม้กระบวนการในการทบทวนตรงนี้ จะเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา และค่อนข้างยาก แต่จะช่วยทำให้ไม่ต้องเสียเวลา และเกิดภาพลวง ในช่วงสุดท้ายของกระบวนการได้ นอกจากนั้น ประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณาร่วมกัน ก็คือ การบันทึกหรือการจัดทำเอกสารใด ๆ ก็ตาม จะต้องมีความน่าเชื่อถือ และต้องทำอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการล้มล้างคำวิพากษ์วิจารณ์ ที่มักจะเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ว่า การบันทึกหรือการจัดทำเอกสารต่าง ๆ ส่วนใหญ่ มักเป็นการกระทำที่เข้าข้างตนเอง หรือมักจะเชื่อถือไม่ค่อยได้

แง่มุมต่าง ๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

การฝึกอบรม การเอื้ออำนวยความสะดวก การชี้นำ การให้แสงสว่าง และการปลดปล่อยสู่เสรีภาพ ล้วนแต่เป็นแง่มุมต่างๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อ

เพิ่มพลังอำนาจ (ถ้าไม่ใช่ขั้นตอนในเชิงพัฒนาการ) ซึ่งจุดเน้นของแง่มุมต่างๆ ก็คือ การพัฒนา/การปรับปรุงแผนงาน หรือโครงการ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต แง่มุมหรือจุดเน้นต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยทำให้นักประเมินผลแนวใหม่ รู้ว่าพวกเขาอยู่ ณ จุดไหนของกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ที่ต้องดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง ความจริงแล้วเราสามารถมองจุดเน้นต่าง ๆ ดังกล่าว ว่ามีความคล้ายคลึง หรืออาจเทียบเคียงได้กับขั้นตอนในเชิงพัฒนาการของทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow Theory) ที่จะต้องมีพัฒนาการ หรือต้องยกระดับให้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

การฝึกอบรมและการเอื้ออำนวยความสะดวก เป็นขั้นของการสร้างปฏิสัมพันธ์ หรือการปะทะสังสรรค์ขั้นพื้นฐานที่สุดในกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ทั้ง 2 เรื่อง จะกลายเป็นรากฐาน หรือทำให้ขั้นตอนต่างๆ ต่อไปสามารถก่อตัวหรือก่อกำเนิดขึ้นมาได้ ในทันทีที่ผู้เข้าร่วมแผนงาน/โครงการ เกิดการเรียนรู้ว่า จะสามารถทำการประเมินตนเองได้อย่างไร เขาก็จะสามารถใช้ข้อค้นพบดังกล่าวของเขา ยกระดับให้ไปสู่ขั้นของการชี้นำ ในขั้นตอนต่อจากนี้ไปได้ด้วย

นอกจากนั้น การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็คือ เงื่อนไขที่จำเป็น หรือเป็นเงื่อนไขล่วงหน้าประการหนึ่ง ของการที่จะพัฒนาไปสู่ขั้นของการเกิดแสงสว่าง และขั้นของการมีเสรีภาพอย่างแท้จริงได้ต่อไป การประเมินคุณภาพของการประเมินผลว่าดีหรือไม่ หรือ ต้องการทราบว่าเป็นการประเมินผลที่ดีแค่ไหน สามารถใช้ขั้นตอน หรือแง่มุมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องเทียบวัด หรือเป็นจุดมาตรฐานในการตัดสิน หรือในการกำหนดระดับ/ประเภทของการประเมินผลแนวนี้ ที่สามารถทำการสังเกตเห็นได้ว่าเป็นอย่างไร หรืออยู่ในระดับไหนอีกด้วย

การฝึกอบรม

แง่มุมหนึ่งของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจ ก็คือ *นักประเมินผลสอนหรือชี้แนะให้ผู้ดำเนินโครงการ/แผนงาน หรือประชาชนสามารถทำการประเมินผล หรือดำเนินการประเมินผลได้ด้วยตนเอง และสามารถพึ่งพาตนเองได้* แนวทางนี้ หรือ วิธีการนี้จะช่วยลบภาพลวงเกี่ยวกับการประเมินผลที่มีอยู่ออกไปได้ และยังช่วยทำให้องค์กรสามารถผนวกหลักการ และการปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลเข้าไปในเนื้องานขององค์กรได้อย่างแนบเนียน หรือสามารถช่วยทำให้การประเมินผล กลายเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรได้ในที่สุด อันที่จริง ประเด็นนี้มีความสำคัญมาก เพราะที่ผ่านมานั้น การประเมินผลของผู้ประเมินภายนอก มักจะทำให้เกิดการพึ่งพา หรือการที่แผนงาน/โครงการมักจะต้องขึ้นต่อผู้ประเมินภายนอก แทนที่จะร่วมกันทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า..... *"การสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจ"* ซึ่งกันและกันขึ้นมา

ในการประเมินผลที่ผ่านมา สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ก็คือ กระบวนการประเมินผลมักจะสิ้นสุดลงเมื่อผู้ประเมินจากไป โดยที่ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการมักจะไม่ได้รับความรู้ หรือไม่มีการสร้าง/การถ่ายทอดประสบการณ์ในการที่จะทำให้ผู้ดำเนินแผนงาน/โครงการสามารถทำการประเมินผลได้ด้วยตนเอง ดังนั้น สิ่งที่ควรทำก็คือการทำให้ผู้ดำเนินแผนงาน/โครงการสามารถทำการประเมินผลได้ด้วยตนเอง และควรเป็นการประเมินที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ได้รับการผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้กับคนทำงานอย่างต่อเนื่อง

ในการประเมินผลแนวใหม่นี้ การฝึกอบรมจะถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน หรือกำหนดขอบเขต ทำให้มองเห็นว่ามีเรื่องอะไรบ้างที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังถูกนำมาใช้เพื่อทำการประเมินขั้นต้นด้วยว่า.....องค์ประกอบของแผนงานหรือโครงการนั้นมีอะไรบ้าง ในขณะเดียวกัน ก็จะมีการพูดถึงความจำเป็น ที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมทั้งระบบการบันทึก หรือการจัดทำเอกสารต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักฐานในการบ่งชี้ หรือชี้วัดความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการด้วย

การฝึกอบรมให้กลุ่ม หรือทีมงานสามารถดำเนินการประเมินได้ด้วยตนเอง ก็คล้ายๆ กับการดำเนินการประเมินผลแผนงาน/โครงการจริงๆ หรืออาจจะคล้ายๆ กับการออกแบบการวิจัยนั่นเอง (ถ้าเป็นการสอนเรื่องการวิจัย หรือต้องการให้ผู้มีส่วนร่วมสามารถดำเนินการวิจัยได้) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ หรือเป็นส่วนที่เป็นมาตรฐานของการประเมินผล นอกจากนี้ การฝึกอบรมยังเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ดำเนินแผนงาน/โครงการมักจะมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกฝนหรือเพิ่มพูนทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่เสมอๆ

ในระดับแผนงาน การฝึกอบรมได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสะท้อนกลับ (self-reflective process) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการประเมินตนเอง (self-assessment) และในกระบวนการดังกล่าว ผู้มีส่วนร่วมต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือใหม่ๆ อยู่เสมอๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพลังให้กับกระบวนการประเมินผล หรือทำให้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุง หรือพัฒนาการทำงานของแผนงาน/โครงการ/องค์กรได้อย่างแท้จริง

โดยสรุป ณ ขั้นนี้ อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลแนวใหม่นี้เป็นการประเมินที่ใช้แนวคิดที่ว่า... *ถ้าเราให้ปลากับใครบางคน เราจะเลี้ยงคนๆ นั้นได้เพียงแค่ 1 วัน แต่ถ้าเราสอนให้เขารู้จักหาปลา เขาจะสามารถเลี้ยงตัวเองไปได้ตลอดชีวิต* และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็คือ ทั้งผู้ประเมินและผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการล้วนแต่มีสถานภาพที่เท่าเทียมกัน และต้องเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การเอื้ออำนวยความสะดวก/ช่วยสร้างการเรียนรู้ (Facilitation)

นักประเมินผลแนวสร้างเสริมพลังอำนาจ ต้องสามารถแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน ผู้ชี้แนะแนวทาง หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก/ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อช่วยคนอื่นๆ ให้สามารถทำการประเมินผลตนเองได้ (self - evaluation) ในฐานะผู้ฝึกสอน หรือผู้เอื้ออำนวยความสะดวก/ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ นักประเมินผลแนวใหม่สามารถดำเนินการหลายๆ อย่าง เช่น การให้แนวทาง หรือทิศทาง การเข้าไปร่วมประชุมในวาระและโอกาสต่างๆ เพื่อติดตาม กำกับ และอำนวยความสะดวกเท่าที่จำเป็น อย่างไรก็ตาม ณ ขั้นนี้ การให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วม หรือเจ้าหน้าที่ทุกคนของแผนงาน/โครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะมิเช่นนั้น คนเหล่านี้จะมองว่า ผู้ประเมินจากภายนอก เป็นผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้พวกเขาต้องคอยพึ่งพาบุคคลภายนอก ตั้งแต่ขั้นแรก หรือตั้งแต่ขั้นลงมือดำเนินการประเมินผล อย่างไรก็ดี ในบางกรณี นักประเมินผลแนวใหม่อาจจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา หรือคอยขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และบางครั้ง ต้องช่วยทำความกระจ่าง ในกรณีที่อาจจะมีการสื่อสารกันอย่างไม่ชัดเจน หรือไม่ถูกต้องด้วย

นอกจากนี้ นักประเมินผลแนวใหม่ยังต้องเข้าร่วมการประชุมต่างๆ พร้อมๆ กับทีมประเมินภายใน ทั้งนี้ เพื่อช่วยอธิบาย ให้คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ในหลายๆ โอกาส หลาย ๆ สถานการณ์ ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการรับประกันว่า กระบวนการต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นธรรมหรือเป็นที่พอใจของทุกคน หรือทุกฝ่าย

นอกจากนั้น ผู้ฝึกสอน หรือผู้ชี้แนะแนวทาง ก็ยังสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการสร้างทีมงาน ที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (ซึ่งจะต้องเป็นทีมงานที่มีทักษะ หรือมีความสามารถทั้งเชิงสังคม และ เชิงการวิเคราะห์) รวมทั้งการทำงานร่วมกับส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรที่สนใจแนวทางการประเมินผลแนวใหม่ แต่อาจจะยังไม่ได้เข้ามาร่วมมากนัก ตลอดจนถึงการพัฒนาหรือคิดค้นการจัดเวทีในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พลังแก่ส่วนงานต่าง ๆ ที่อาจจะรู้สึกเหน็ดเหนื่อยกับการทำงาน นอกจากนั้น ผู้ฝึกสอนก็อาจจะได้รับการเรียกร้องให้ช่วยในการออกแบบการประเมินผลด้วย

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าผู้ฝึกสอนจะมีส่วนในการสนับสนุน หรือช่วยเหลือในรูปแบบใดก็ตาม ก็จะต้องรับประกันด้วยว่า การประเมินผลนั้นจะตกอยู่ในมือของเจ้าหน้าที่หรือผู้ดำเนินโครงการ/แผนงานต่อไปอย่างแน่นอนแต่ภารกิจอันสำคัญยิ่งที่ผู้ชี้แนะแนวทางหรือผู้อำนวยความสะดวกจะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ และใช้สิ่งที่ได้จากการฝึกอบรม รวมทั้งประสบการณ์ที่ผ่านมา มาช่วยในการทำให้ความพยายามต่าง ๆ ที่กำลังร่วมกันสร้างขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องด้วย

การชี้นำหรือการสร้างการยอมรับ (Advocacy)

โดยปกตินั้น ลูกจ้าง/เจ้าหน้าที่/พนักงาน หรือคนทำงานมักจะต้องติดต่อประสานงาน หรือร่วมมือกับกลุ่มลูกค้า/ผู้รับบริการ หรือผู้รับประโยชน์ และหัวหน้างานของตน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ต่างๆ ที่จะช่วยทำให้บรรลุสู่เป้าหมาย ตลอดจนถึงการบันทึกความก้าวหน้าต่าง ๆ ตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ก็มักจะเป็นการทำงานร่วมกับคนที่อยู่ใน 2 กลุ่มนี้ โดยปกติเจ้าหน้าที่ หรือพนักงาน/คนทำงานต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง เพื่อรับการประเมินอยู่แล้ว ดังนั้นการประเมินตนเอง จึงกลายเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการสร้างการยอมรับ และกระบวนการประเมินตนเองในระดับปัจเจกบุคคลยังสามารถได้รับการถ่ายทอด หรือถูกส่งผ่านไปยังระดับกลุ่มและระดับแผนงานได้อย่างง่ายดายอีกด้วย

ทั้งผู้ให้ทุน และผู้บริหารจัดการแผนงานที่ลงทุนในการดำเนินการใดๆ ก็ตาม ก็มักจะต้องการเห็นผลลัพธ์ หรือผลที่เกิดขึ้นจากการลงทุนดังกล่าว ซึ่งสิ่งที่กลุ่มเหล่านี้สนใจก็คือการมองเห็นกระบวนการที่เหมาะสม รวมทั้งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน โดยปกติผู้ให้ทุน มักจะสนใจที่จะให้ทุนกับแผนงานต่าง ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นถึง "ประสิทธิผล" (effectiveness) ที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่หรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงานที่มีข้อมูล หรือมีการบันทึกผลที่จะได้รับ หรือผลที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ก็มักจะอยู่ในสถานภาพที่ดีกว่าหรือสามารถขอรับการสนับสนุนทุนในการดำเนินการได้ดีกว่า หรือมากกว่า ผู้ที่ไม่มีข้อมูลหรือผู้ที่ไม่สามารถนำเสนอให้เห็นได้ว่า สิ่งที่ทีมงานดำเนินการไปนั้น ได้ผลอะไร หรือจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ๆ อะไรขึ้นบ้าง

การให้แสงสว่างทางปัญญา

การให้แสงสว่าง คือ การสร้างประสบการณ์ที่เป็นลักษณะของการเปิดหูเปิดตา เปิดเผย และเปิดทาง เพื่อให้เกิดปัญญา หรือเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง โดยปกตินั้น การรู้แจ้งเห็นจริง หรือการเกิดความเข้าใจใหม่ ๆ เกี่ยวกับบทบาท โครงสร้าง และพลวัตของแผนงานนั้น มักจะเกิดขึ้น หรือได้รับการพัฒนาขึ้นในกระบวนการทำงาน เพื่อร่วมกันตัดสินคุณค่า และการปรับปรุงการทำงานของแผนงาน/โครงการร่วมกัน

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดแสงสว่างทางปัญญาได้ในหลายๆ ระดับด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารท่านหนึ่ง ซึ่งไม่มีพื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย หรือมีก็เพียงเล็กน้อย แต่กลับสามารถพัฒนาสมมติฐานในการวิจัยที่สามารถทดสอบได้ขึ้นมา ในระหว่างการถกเถียงกันเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด หรือข้อบ่งชี้ และการประเมินตนเอง เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นนี้ มิใช่การให้แสงสว่างเฉพาะกับตัวผู้บริหาร หรือเฉพาะกับกลุ่มเท่านั้น แต่กลับทำให้กลุ่มมองเห็นด้วยว่า เมื่อทุกคนได้รับโอกาสในการคิดร่วมกัน ก็สามารถที่จะนำไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และจะทำให้เกิดทางเลือกข้อสมมติฐาน และการทดสอบต่าง ๆ ขึ้นอีกมากมาย

นอกจากนั้น ในกระบวนการแบบนี้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการประเมินตนเอง จะทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่มีลักษณะพลวัตอีกด้วย

การปลดปล่อยตนเองสู่เสรีภาพ (Liberation)

การให้แสงสว่าง มักจะเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่จะนำไปสู่ความเป็นไท หรือเสรีภาพ การปลดปล่อยสู่เสรีภาพ หรือเกิดความเป็นไท คือ การทำให้ตนเองอิสระ หรือการปลดสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องพันธนาการตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบทบาทต่างๆ ที่มีอยู่ หรือสิ่งกีดขวางต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น แต่การที่จะไปสู่จุดนั้นได้ มักจะต้องเกิดการสร้างแนวคิดต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ หรือเกิดการมองด้วยเลนส์อันใหม่ มีอยู่หลายตัวอย่าง ที่ชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจได้ทำให้ปัจเจกบุคคลจำนวนมาก สามารถกำหนดเส้นทางชีวิตของตนเองได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ สามารถค้นพบหนทางต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการประเมินตนเอง หรือแผนงานของตนเองได้ด้วยตนเอง หรือสามารถปลดปล่อยตนเองออกจากความคาดหวังที่มีอยู่ หรือบทบาทเดิม ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างอีกหลายตัวอย่าง ที่แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ได้ทำให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งหลาย สามารถค้นหาโอกาสใหม่ๆ หรือมองเห็นคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ในแง่มุมใหม่ ๆ และเกิดการกำหนดเอกลักษณ์ของตนเอง/ความเป็นตัวตนของตนเอง และบทบาทใหม่ ๆ ในอนาคตขึ้นมาได้ด้วยตนเอง เป็นต้น

บทสรุป

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนต่าง ๆ ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมหรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจนั้น เป็นขั้นตอนแบบง่ายๆ และใช้ได้ผลดี ขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นขั้นตอนที่ช่วยทำให้ *'กระบวนการประเมินตนเอง'* นั้น สามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ ในขณะ

เดียวกันก็ปล่อยให้เป็นหน้าที่ หรือเป็นบทบาทของผู้ดำเนินโครงการ/แผนงาน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งขั้นตอนและแง่มุมต่าง ๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ดังที่นำเสนอมานี้ เป็นเครื่องช่วยให้ผู้ประเมินผล และผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการทั้งหมด สามารถรู้ได้ว่าขั้นตอนไหนสำคัญ อย่างไร หรือมองเห็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ อันที่จริงนั้น เราสามารถนำขั้นตอน และแง่มุมต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของการประเมินผลได้ด้วย หรือเมื่อต้องการรู้ว่าการประเมินผลในแนวนี้ มีประโยชน์ หรือมีประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหน เราก็สามารถนำทั้งขั้นตอนและแง่มุมต่างๆ ดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของการประเมินผล ได้อีกทางหนึ่งด้วย

มาตรฐานต่างๆ: การประยุกต์เกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

โดยปกติ *'มาตรฐานต่างๆ'* ที่ได้รับการออกแบบ และได้มีการนำมาใช้กันอย่างมากมายในวงการต่างๆ นั้น ก็ล้วนแต่มีวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งก็คือ เพื่อเป็นการรับประกัน หรือทำให้มั่นใจได้ว่างานทุกอย่างที่ทำจะมีคุณภาพ หรือจะเรียกว่า เป็นเครื่องรับประกันคุณภาพของงานที่ทำก็ว่าได้ นอกจากนี้ *'มาตรฐาน'* ยังเป็นเหมือนกับเครื่องมือสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ของคนที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกัน ซึ่งให้คุณค่ากับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม มาตรฐานไม่ใช่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ถึงแม้โดยปกติมาตรฐานจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงสถานภาพของวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งก็ตาม แต่ก็มิได้หมายความว่า เราจะต้องรักษามาตรฐานนั้นไว้เหมือนกับไข่ในหิน ในทางตรงกันข้าม มาตรฐานต่างๆ ย่อมสามารถเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อยู่เสมอ

'มาตรฐาน' ในการประเมินผลแผนงาน/โครงการ ก็คือ เครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการตรวจสอบ และการสะท้อนภาพของตนเอง (self - reflection and examination) สำหรับการใช้มาตรฐานในการประเมินผลแนวใหม่นี้ ควรจะมีการดำเนินการดังต่อไปนี้คือ

1. ทำการบันทึกว่า แนวทางในการประเมินผลแนวใหม่นี้ สอดคล้องกับมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างไรบ้าง
2. ควรมีการปรับปรุง และกลั่นกรองการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ตลอดกระบวนการ หรือตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ
3. การกระทำตามข้อ 2 จะเหมือนกับเป็นการบังคับให้เกิดการตรวจสอบคุณค่า/ค่านิยม (values) และความเหมาะสมของมาตรฐานที่เราใช้อยู่ ว่าใช้การได้จริงหรือเปล่า หรือได้มากน้อยแค่ไหน อย่างไร

สำหรับในบทนี้ จะเป็นการถกเถียงอภิปรายว่า...การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น สอดคล้อง หรือเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินผลทั่ว ๆ ไป หรือมีคุณสมบัติเกินกว่าเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ จะเป็นการเปรียบเทียบกับมาตรฐานต่างๆ 4

ด้านด้วยกัน คือ *1) ด้านอรรถประโยชน์/ประโยชน์ (Utility) 2) ด้านความเป็นไปได้ หรือความสามารถในการปฏิบัติได้ (Feasibility) 3) ด้านความเหมาะสม (Propriety) และ 4) ด้านความถูกต้องแม่นยำ หรือความเที่ยงตรง (Accuracy)* อย่างไรก็ตาม มาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical Standards) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในสังคมปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อน และมีหลายท่านพิจารณาว่า มาตรฐานด้านนี้ ยังไม่ค่อยได้รับความสนใจมากนักจากสังคม และเรียกร้องว่า สังคม หรือในกรณีนี้ หมายถึง แวดวงการประเมินผล ควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากขึ้น ประกอบกับ Fetterman เองก็ไม่ได้กล่าวถึงเรื่องจริยธรรมในการประเมินผลไว้โดยตรง แต่สอดแทรกไว้ในมาตรฐานด้านความเหมาะสมบ้าง แต่ก็ยังไม่ค่อยมีความหนักแน่นเท่าที่ควร ผู้เขียนจึงขอถือโอกาสนี้ เพิ่มเติมมาตรฐานด้านจริยธรรมเข้ามาไว้ในบทนี้ด้วย โดยจะเป็นการนำเสนอบนพื้นฐานความคิดและข้อเสนอของ House (1993 : 163-170)

มาตรฐานด้านประโยชน์/อรรถประโยชน์ (Utility Standards)

มาตรฐานด้านประโยชน์หรืออรรถประโยชน์ เป็นมาตรฐานที่สร้างขึ้นมา *เพื่อเป็นการรับประกันว่าการประเมินผลหนึ่งๆจะสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นด้านข้อมูลข่าวสารของผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมินผล* สำหรับมาตรฐานต่าง ๆ เหล่านี้ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสังคม หรืองานแต่ละประเภท ที่เราต้องการตรวจสอบ หรือต้องการกำหนดมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานด้านการศึกษา มาตรฐานด้านการรักษาพยาบาล หรือการแพทย์และสาธารณสุข ฯลฯ สำหรับการนำเสนอตัวอย่างของมาตรฐานด้านประโยชน์ ณ ที่นี้ จะขออนุญาตนำตัวอย่างจากหนังสือของ Fetterman (2001) มากล่าวไว้ เพื่อให้เห็นภาพในรายละเอียด ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของระบบการศึกษา ซึ่งถูกกำหนดไว้โดยคณะกรรมการร่วม เพื่อกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลด้านการศึกษาในสหรัฐอเมริกา สำหรับมาตรฐานด้านนี้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

1. **การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** (Stakeholder Identification)

ควรมีการระบุบุคคล/กลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการประเมินให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรับประกันว่า ความจำเป็นและ/หรือความต้องการต่างๆ ของบุคคลทุกคน/ทุกกลุ่ม จะได้รับความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน

2. **ความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน** (Evaluator Credibility)

บุคคลผู้ทำการประเมิน ควรเป็นบุคคลที่ไว้วางใจได้ และมีความสามารถในการประเมิน เพื่อที่ว่า ผลของการประเมินจะบรรลุสู่ความเชื่อมั่น และได้รับการยอมรับมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

3. **ขอบเขตของข้อมูลและการคัดสรร** (Information Scope and Selection)

ข้อมูลต่างๆที่จะมีการเก็บรวบรวม ควรผ่านการเลือก/การคัดสรรอย่างรัดกุม แต่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถตอบคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงานได้ตรงกับปัญหา และสามารถตอบสนองต่อความจำเป็น/ความต้องการ และผลประโยชน์ของผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความครบถ้วน

4. **การระบุคุณค่าอย่างชัดเจน** (Values Identification)

ควรระบุให้เห็นถึง ทัศนะ มุมมอง หลักเกณฑ์/หลักการ และเหตุผลต่าง ๆ ที่ใช้ในการตีความข้อมูลหรือแปลความหมายข้อค้นพบต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความกระจ่างเกี่ยวกับที่มาของการตัดสินเชิงคุณค่า (value judgments) ว่าอยู่บนพื้นฐานของอะไร หรือมีคุณค่า/ค่านิยม (values) อะไรบ้าง

5. **ความชัดเจนของรายงาน** (Report Clarity)

รายงานการประเมินผลควรสาธยายหรือบรรยายให้เห็นภาพของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการประเมินอย่างชัดเจน ซึ่งควรประกอบไปด้วยบริบทของแผนงาน วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย หลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อค้นพบจากการประเมิน ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการรับประกันว่า รายงานได้ให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างครบถ้วน และสามารถเข้าใจได้ง่าย

6. **กรอบเวลาและการเผยแพร่รายงาน** (Report Timeliness and Dissemination)

ข้อค้นพบสำคัญในแต่ละช่วงเวลา และรายงานการประเมินผลควรได้รับการเผยแพร่หรือกระจายออกไปให้ผู้ใช้ที่ตั้งใจจะใช้ผลการประเมิน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินได้ทันการณ์

7. **ผลกระทบของการประเมิน** (Evaluation Impact)

การประเมินผลทั้งหลายควรมีการวางแผน มีการดำเนินการ และมีการรายงานผลด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกคน ทุกกลุ่มสามารถติดตามงานได้อย่างใกล้ชิด ตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรับประกัน หรือเพื่อเพิ่มขีดความเชื่อมั่นว่าจะมีการนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ หรือผลการประเมินได้ก่อให้เกิดประโยชน์หรือมีผลกระทบเชิงบวกต่อการทำงานได้อย่างแท้จริง

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่เน้นการมีส่วนร่วม และการผนวกบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากการประเมินให้ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อที่ว่าจะมีการพิจารณาความต้องการของคนเหล่านี้ได้อย่างครอบคลุมทั้งหมด ทีมงาน หรือกลุ่มทำการประเมินแผนงานของตน ด้วยตนเอง ด้วยความช่วยเหลือของผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (ซึ่งเป็นสมาชิกในกลุ่ม ที่กลุ่มมองว่าสามารถทำหน้าที่นี้ได้) และผู้ฝึกสอน หรือผู้ชี้แนะแนวทาง (ซึ่งอาจหมายถึง ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล ซึ่งอาจเป็นผู้ประเมินภายใน หรือภายนอกก็ได้) คนเหล่านี้จะคอยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือในการออกแบบ รวมทั้งการปฏิบัติการต่างๆ ตามแผนการประเมินผลที่ร่วมกันกำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้ฝึกสอน หรือผู้ชี้แนะแนวทางยังสามารถจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรับประกัน หรือเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าจะเกิดการสร้างเสริมสมรรถนะในด้านต่างๆ ให้กับทีมงานตลอดเวลา

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นกระบวนการกลุ่ม ที่เป็นประชาธิปไตยและมีลักษณะที่เปิดเผย การมีส่วนร่วมของกลุ่ม จะยิ่งทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น และทุกคนได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ แผนการต่าง ๆ ก็สามารถปรับเปลี่ยนได้ หรือต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ หรือทำการทบทวนให้ทันสมัย/ทันการณ์ เพื่อให้สามารถผนวกความจำเป็น/ความต้องการ หรือความเกี่ยวข้องด้านต่างๆ ของสมาชิกเข้ามาได้ตลอดเวลา ซึ่งหมายรวมถึง ทัศนะที่อาจไม่ลงรอยกันและรายงานต่างๆ ของคนส่วนน้อย ก็ได้รับความสนใจเอาใจใส่เช่นกัน นอกจากนี้ สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรับผิดชอบในการประเมินผลในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นการวางแผนจนไปถึงขั้นการรายงานผล หรือถึงขั้นนำเสนอข้อค้นพบ และการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วย

ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด เป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาสาระ หรือประเด็นสำคัญๆ เกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ ยกตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจด้านการศึกษา หรือเป็นการประเมินแผนงานของสถานศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ทุกคน ทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และผู้บริหาร ล้วนแต่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการประเมินผลแนวใหม่นี้ในทุกขั้นตอน พวกเขาจะ

ต้องช่วยกันตั้งคำถาม และจัดความลำดับความสำคัญของคำถามที่ตรงกับประเด็นปัญหาของแผนงาน นอกจากนี้ บทบาทหรือการเข้ามาเกี่ยวข้อง รวมทั้งทัศนะต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานที่ออกใบรับรอง หรือให้การรับรอง ก็ควรจะต้องได้รับเชิญให้เข้ามาร่วมในการประเมินผลแบบนี้ด้วย

อันที่จริงนั้น มาตรฐานต่างๆ ของหน่วยงานที่ให้การรับรองวิทยฐานะ/ออกใบรับรองต่างๆ รวมทั้งบทวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ ที่แผนงานได้รับมาก่อนหน้านี้นั้น สามารถนำมาใช้เป็นบริบทที่มีความหมาย และมีพลังเป็นอย่างมาก ในการสร้างการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการ/องค์กร/หน่วยงานมุ่งเน้นไปที่ทัศนะ หลักการ/หลักเกณฑ์ต่างๆ และความเป็นเหตุเป็นผลในการตีความข้อค้นพบต่างๆ ตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผน และตลอดระยะเวลาของการประเมินผล และเมื่อใดที่มีความรู้ และ/หรือมีความลุ่มลึกใหม่ ๆ ใด ๆ เกิดขึ้น และมีการป้อนกลับสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้เข้าไปยังแผนงาน ก็อาจจะมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนหรือมีการกลั่นกรองกระบวนการและหลักการในการประเมินผลให้สอดคล้องกับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตามไปด้วย

การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะยิ่งทำให้เกิดการยอมรับ และเป็นการสร้างฐาน หรือบอกถึงที่มาของการตัดสินในเชิงคุณค่า/ค่านิยมต่างๆ ได้ด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความเป็นจริงที่ว่า ทั้งตัวคนเราและสภาวะแวดล้อมรอบตัว มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น กลุ่มหรือทีมงานจึงควรมีการทบทวนการตัดสินในเชิงคุณค่า/ค่านิยมใด ๆ ของทีมงานในหลาย ๆ โอกาส หรือเมื่อมีจุดเชื่อมต่อให้สามารถทำเช่นนั้นได้ หรือควรทำตลอดช่วงระยะเวลาที่กระบวนการประเมินผลดำเนินไป ซึ่งพบว่า ในหลายๆ กรณี การกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่อาจจะต้องทำตลอดชีวิตเลยก็ว่าได้

โดยปกติโครงร่างการทำงานและ/หรือรายงานต่างๆที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในแต่ละครั้ง/แต่ละเรื่อง มักจะสาธยาย หรือบรรยายรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับแผนงานที่ทำการประเมินไว้ด้วยเสมอ ซึ่งครอบคลุมทั้งเรื่องบริบท จุดมุ่งหมาย หลักการ/หลักเกณฑ์ และข้อค้นพบจากการประเมินผล สำหรับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น ถือว่าการสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นสาระสำคัญที่ต้องทำจนกลายเป็นงานประจำเลยก็ว่าได้ เนื่องจากการสื่อสารเป็นเหมือนชีพจรของกลุ่ม/ทีมงาน หรือเป็นเหมือนเครื่องวัดชีพจรของกลุ่ม/ทีมทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลา หรือขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ ในแต่ละวัน

มาตรฐานด้านความเป็นไปได้/สามารถดำเนินการได้
(Feasibility Standards)

มาตรฐานนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อรับประกันว่า การประเมินผลจะเป็นจริง หรืออยู่บนพื้นฐานของความจริง มีความรอบคอบ/รอบด้าน มีลักษณะสันถวไมตรี (diplomatic) และประหยัด มาตรฐานด้านนี้ประกอบไปด้วย:

1. **หลักการต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติได้** (Practical Procedures) หลักการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการประเมินผลควรจะเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ และควรเป็นหลักการที่ทำให้เกิดความแตกแยกต่าง ๆ น้อยที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน กลับช่วยทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. **สามารถปฏิบัติได้ในเชิงการเมือง** (Political Viability) ควรมีการวางแผนและการ ดำเนินการในการประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้สามารถผนวกบุคลากรในทุกระดับ หรือบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างๆที่แตกต่างกัน ซึ่งมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นการช่วยทำให้คนเหล่านี้เข้าใจมากขึ้น หรือมีการประยุกต์ใช้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง โดยไม่มีอคติต่อการประเมิน

3. **ความคุ้มทุน** (Cost Effectiveness) การประเมินผลที่ดีควรเป็นการประเมินที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ หรือมีคุณค่ามากเพียงพอ เพื่อที่ว่าจะได้คุ้มค่ากับทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนต่าง ๆ ที่ใช้ไป

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ เป็นแนวทางการประเมินที่สามารถปฏิบัติหรือดำเนินการได้ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของแผนงานทั้งหมดจะได้รับการกระตุ้น หรือส่งเสริมให้ใช้ฐานข้อมูล และเครื่องมือต่างๆ ที่มีอยู่ มากกว่าการสร้างขึ้นมาใหม่ ยกตัวอย่างเช่น โดยปกติ แผนงานต่างๆ มักจะมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ การเข้าร่วมในกิจกรรม และบันทึกประเภทต่างๆ อยู่แล้ว ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้นั้น เป็นข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการประเมินผล ซึ่งไม่มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างกลไกใหม่ๆ ใดๆ ขึ้นมาใช้ในการเก็บข้อมูลเหล่านี้แต่อย่างใด ซึ่งวิธีการดังกล่าวเป็นการช่วยไม่ให้เกิดการแตกแยกออกเป็นส่วนๆ หรือทำให้การแตกแยกออกเป็นส่วนๆ หรือการทับซ้อนต่าง ๆ เกิดขึ้นได้น้อยมาก

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลแนวใหม่นี้ เป็นการตรวจสอบ และเป็นการทำงาน เชิงบรรทัดฐานในระดับแผนงาน และยังเป็นการประเมินที่ให้ความสนใจด้วยว่า ปัจเจกบุคคลที่เข้าร่วมอยู่ในแผนงานแต่ละคนนั้น จัดอันดับหรือให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระ ต่างๆ ของแผนงานอย่างไรบ้าง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก และถ้าแผนงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากเพียงพอ หรือมองข้ามเรื่องนี้ไปก็จะทำให้การประเมินตนเองเป็นเรื่องที่หลอกลวง และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ตามมาได้เลย อย่างไรก็ตาม การลงทุนดังกล่าวเป็นสิ่งที่ประเมินค่าไม่ได้ เพราะกระบวนการทำงานเชิงบรรทัดฐานนั้น จะช่วยสร้างรากฐานของความเข้าใจร่วมกันว่า ผู้เข้าร่วมในแผนงานนั้นสนใจ หรือให้ความสำคัญกับเรื่องอะไรบ้าง และพวกเขาให้คำจำกัดความหรือให้นิยามความหมายกับสิ่งที่เขาให้คะแนน หรือจัดลำดับความสำคัญในแต่ละเรื่องนั้นอย่างไรด้วย

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งดำเนินการโดยกลุ่ม/ทีมงาน หรือแผนงานนั้น หมายถึง การประเมินที่สามารถครอบคลุมความคิดเห็น หรือทัศนะต่าง ๆ ส่วนใหญ่ หรือ เป็นการประเมินที่เป็นตัวแทนทางความคิดของคนทุกกลุ่มในแผนงาน ซึ่งหมายรวมถึงความคิดเห็น ทัศนะและคุณค่าต่างๆ ที่แตกต่างกัน ที่มีลักษณะถอนรากถอนโคนต่าง ๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า การเข้ามาเกี่ยวข้องของคนจำนวนมาก หรือมาจากทุกกลุ่มความคิด ทุกกลุ่มผลประโยชน์ หรือจากทุกส่วนงานที่มีอยู่ในแผนงาน/องค์กร จะช่วยทำให้การผูกขาดอำนาจของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งลดน้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจในการกำหนดทิศทางการประเมินผล หรืออคติที่อาจมีต่อการประเมินผล แต่ก็มิได้หมายความว่า สิ่งเหล่านี้จะถูกกำจัดให้หมดไปโดยสิ้นเชิง แต่กระบวนการแบบเปิดดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ก็จะช่วยลดสิ่งเหล่านี้ ที่อาจจะเกิดขึ้นในกลุ่มย่อยๆ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารระดับสูงไปได้มากเลยทีเดียว

มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards)

มาตรฐานด้านนี้ เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อเป็นการรับประกัน หรือทำให้มั่นใจได้ว่า การประเมินผลจะดำเนินไปอย่างถูกต้อง ทั้งทางกฎหมาย จริยธรรม และเป็นการดำเนินการที่จะเป็นประโยชน์ต่อคนทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการประเมินมาตรฐานต่างๆ เหล่านี้ประกอบไปด้วย

1. **เน้นการบริการและความต้องการของผู้รับประโยชน์** (Service Orientation) การประเมินผลควรได้รับการออกแบบ เพื่อช่วยทำให้แผนงาน/หน่วยงาน/องค์กร สามารถเน้นย้ำ หรือให้ความสำคัญกับความจำเป็น/ความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับประโยชน์/ผู้ใช้บริการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

2. **การเห็นพ้องต้องกันหรือการตกลงกันอย่างเป็นทางการ** (Formal Agreements) ทุกกลุ่ม/ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีพันธะสัญญาร่วมกันต่อการประเมินผล หรือมีข้อผูกมัดไว้อย่างชัดเจน อย่างเป็นทางการ และเป็นลายลักษณ์อักษรว่า ใคร ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และทุกคนควรทำตามข้อผูกมัด หรือตามเงื่อนไขที่ระบุไว้

3. **สิทธิของมนุษย์** (Rights of Human Subjects) การประเมินผลควรจะได้รับการออกแบบ และดำเนินการอย่างเคารพ และปกป้องสิทธิ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ หรือสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของมวลมนุษยชาติ

4. **ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์** (Human Interactions) ผู้ประเมินควรเคารพในศักดิ์ศรี และคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีปฏิสัมพันธ์ด้านการประเมินผล กับคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือนอกกลุ่มนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญ และไม่ควรถูกสั่งห้าม หรือไม่ควรมีการดำเนินการใด ๆ ที่ทำให้เสรีภาพในด้านนี้ลดน้อยลงไป

5. **การประเมินที่ยุติธรรมและมีความสมบูรณ์** (Complete and Fair Assessment) การประเมินผลควรมีความสมบูรณ์และยุติธรรม ทั้งด้านการตรวจสอบ และการบันทึกจุดอ่อน จุดแข็ง ของแผนงาน/องค์กรที่ได้รับการประเมิน ทั้งนี้ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาจุดแข็ง หรือต่อยอด จากสิ่งที่ดี ๆ อยู่แล้วให้ดีขึ้น ในขณะเดียวกัน จุดอ่อนก็ได้รับการเน้นย้ำ ให้ความสำคัญ และนำไปสู่การแก้ไขในที่สุด

6. **การเปิดเผยข้อค้นพบ** (Disclosure of Findings) ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ กับการประเมินผล ควรจะร่วมกันรับประกัน หรือร่วมกันทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมินจะรับทราบ หรือสามารถเข้าถึงผลการประเมิน รวมทั้งทราบเกี่ยวกับจุดอ่อนต่าง ๆ ที่มีอยู่

7. **ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์** (Conflict of Interest) ถ้ามีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ใด ๆ เกิดขึ้น ก็ควรจะมีการจัดการร่วมกันอย่างเปิดเผย และด้วยความซื่อสัตย์ เพื่อที่ว่าความขัดแย้งดังกล่าว จะไม่นำไปสู่หรือไม่ทำให้เกิดการประนีประนอมที่ไม่อาจยอมรับได้ หรืออาจทำให้กระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมินต้องบิดเบี้ยวไป

8. **ความรับผิดชอบด้านการเงิน/การคลัง** (Fiscal Responsibility) การจัดสรรเงินและค่าใช้จ่ายต่างๆ สำหรับทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน ควรจะสะท้อนให้เห็นถึงหลักการต่างๆ ในการตรวจสอบได้ และควรมีความรอบคอบ ยึดหลักจริยธรรม เพื่อที่ว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ จะสามารถได้รับการตรวจสอบ และมีความเหมาะสม ตามความเป็นจริงทุกอย่าง

ถ้าเราพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติ และข้อกำหนดของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ที่กำหนดไว้ว่า คนทุกฝ่าย/ทุกกลุ่มจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินอย่างเข้มข้นนั้น เราก็จะเห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่า การประเมินผลแนวใหม่นี้ เป็นการประเมินที่ได้รับการออกแบบไว้อย่างสอดคล้องกับ

มาตรฐานต่าง ๆ ข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การให้ความสำคัญกับปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นของกลุ่มเป้าหมาย หรือการช่วยให้แผนงาน/หน่วยงาน/องค์กร สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิผล

นอกจากนี้ การตกลงอย่างเป็นทางการก็เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในการประเมินผลแนวใหม่นี้ เพียงแต่ว่าอาจจะมีความแตกต่างจากที่มาตรฐานข้างต้นกำหนดไว้อยู่บ้าง ในแง่ของการตกลงระหว่างผู้ประเมินภายนอก และตัวแผนงานเอง ซึ่งในการประเมินแนวใหม่นี้ กลุ่มหรือทีมงานเป็นผู้กำหนด หรือสร้างข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกัน โดยไม่จำเป็นต้องมีข้อตกลงร่วมกับผู้ประเมินภายนอกแต่อย่างใด แต่สิ่งที่ตกลงร่วมกันนี้ อาจจะมีการเขียนไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่แต่ละคนจะต้องทำเลยก็ได้ (Job descriptions) ซึ่งโดยปกติ ก็จะมีข้อตกลงกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น แผนการประเมินผล หลักการต่าง ๆ ที่ใช้ ความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วมทุกคน/ทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการประเมินตนเอง (self-evaluation) และกรอบเวลา (timeline) อย่างไรก็ตาม เนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้น สามารถปรับเปลี่ยน หรือ สามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันใหม่ได้ตลอดเวลา ตราบใดที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทั้งในด้านลำดับความสำคัญ และตัวบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องตามสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนไป

นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริม หรือเพื่อเพิ่มพลังอำนาจ ยังเป็นการประเมินที่ได้รับการออกแบบและดำเนินการอย่างมีความเคารพ ปกป้องสิทธิ และสวัสดิการของมนุษย์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความสำคัญกับกระบวนการในการได้รับการอนุมัติต่างๆอย่างเป็นทางการจากคณะกรรมการที่ดูแลเรื่องนี้อยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณะกรรมการจริยธรรม และการได้รับการยินยอมจากทุกฝ่ายอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

การประเมินผลแนวใหม่นี้ เป็นการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของการเคารพคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์อย่างลึกซึ้ง อันที่จริงนั้น ความเคารพดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินแนวใหม่นี้เลยก็ว่าได้ เพราะเราจะเห็นได้ว่าการประเมินผลแนวนี้พยายามชี้ให้ผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทุกคนมองเห็นถึงความสำคัญของการควบคุมชีวิตของตนเองให้ได้ โดยใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือ

นอกจากนี้ การประเมินแนวใหม่ ยังเป็นการประเมินที่เน้นการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง (self-critical) และยังเป็นการรับประกัน หรือทำให้เกิดความมั่นใจร่วมกันด้วยว่าจะไม่มีใครข่มขู่ คุกคาม หรือทำลาย/ทำร้ายซึ่งกันและกัน กระบวนการในการสะท้อนกลับและการสร้างบทสนทนาต่างๆ (dialogues) ที่มีอยู่ในการประเมินผลแนวใหม่นี้ อาจจะเป็นกระบวนการที่ทำได้ค่อนข้างลำบาก และอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่กระอักกระอ่วนขึ้นมาได้ ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ เพื่อเอื้อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ตนเองได้อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา นอกจากนี้ ก็อาจจะมีการส่งสัญญาณเตือนเป็นครั้งเป็นคราว โดยเฉพาะในกรณีที่บรรยากาศไม่ดี หรือไม่เป็นมิตร ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งบรรยากาศ หรือสิ่งแวดล้อมที่ทุกคนรู้สึกมั่นคง และปลอดภัย ปราศจากการฟาดฟันกันทั้งทางอารมณ์และทางสติปัญญา

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ละเอียดถี่ถ้วนและยุติธรรม เนื่องจากทุกคนมีโอกาสที่จะเข้ามาระบุ และมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องการ ไม่มีหัวข้อไหน หรือเรื่องใด ที่จะได้รับการบูชา หรือถูกมองว่าเป็น

สิ่งศักดิ์สิทธิ์สูงสุดที่ล่วงละเมิดไม่ได้ อย่างไรก็ตาม มักเป็นเรื่องปกติ ที่สิ่งศักดิ์สิทธิ์สูงสุดก็มักจะเป็นเรื่องที่ได้รับการจัดอันดับ หรือได้รับความสำคัญในลำดับสูงสุดตามไปด้วยโดยปริยาย สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องราว/ประเด็น/กิจกรรมต่างๆ ที่เรียงจากลำดับสูงสุดไปหาระดับต่ำสุดนั้น ก็มักจะต้องมีเอกสารสนับสนุนอย่างเป็นทางการ และจะต้องมีการพิจารณาเอกสาร/หลักฐานต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อใช้ประกอบการจัดลำดับอย่างรอบคอบ/ระมัดระวัง นอกจากนั้น ความชัดเจน ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ก็มีความสำคัญรองลงมาจากคุณประโยชน์ที่มีของเอกสาร/หลักฐานแต่ละชิ้น การประเมินแนวนี้มักจะครอบคลุมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งบนจุดแข็งที่มีอยู่แล้วให้มีเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่มีการปรับปรุงในสิ่งที่เป็นจุดอ่อนควบคู่กันไปด้วย

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มิใช่การประเมินที่มีความสมบูรณ์ในตัวของมันเอง ดังนั้น ทั้งเอกสารและทัศนะ/ความคิดเห็นต่างๆที่เกี่ยวข้องจะต้องผ่านการตรวจสอบอย่างละเอียดรอบคอบ และทำให้มีความสมบูรณ์ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ตราบใดที่มีเวลาและทรัพยากรที่เอื้อให้ทำเช่นนั้นได้ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะคอยประเมินอยู่เสมอว่า เรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ที่มีการจัดลำดับไว้นั้น มีความเหมาะสมหรือไม่ และสามารถจัดลำดับความสำคัญขึ้นมาใหม่ได้เสมอ ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงให้แผนงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ หรือสิ่งต่างๆ รอบตัวที่เปลี่ยนแปลงไปได้อยู่เสมอตลอดเวลาเช่นกัน นอกจากนี้ คณะทำงานยังจะต้องจัดทำข้อเสนอแนะให้กับกลุ่ม/ทีมงานทั้งหมด สำหรับข้อค้นพบต่างๆ ที่เป็นระบบนั้น ก็สมควรจะได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปตามข้อค้นพบต่างๆ เหล่านั้นร่วมกัน โดยสมาชิกทั้งหมดทุกคนในทีมงาน

สำหรับในเรื่องการจัดการกับความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์อย่างถูกต้อง และเปิดเผยนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังอำนาจอยู่แล้ว และมักจะเป็นการจัดการที่มีความระมัดระวังมากเป็นพิเศษ เพราะต้องการหลีกเลี่ยงผลกระทบเชิงลบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมา

สำหรับ ในเรื่องการจัดสรรเงินและทรัพยากร หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรเวลาของแต่ละคนให้กับการประเมินผลในแนวนี้นั้น ถือเป็นความรับผิดชอบของกลุ่มหรือทีมงานทั้งหมด การพูดคุยถกเถียง และการตัดสินใจต่าง ๆ รวมทั้ง การจัดสรรทรัพยากรมักจะดำเนินการอย่างเปิดเผย หรือเปิดให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และตัดสินใจร่วมกัน สำหรับมาตรฐานเรื่องนี้ ในการประเมินผลแนวใหม่นั้น มักจะเป็นการเขียนที่ใช้กรอบการอ้างอิงจากหลายๆ ส่วนด้วยกัน แต่การเน้นย้ำถึงความสำคัญของการตรวจสอบได้ (accountability) ความรอบคอบ/รอบด้าน และพฤติกรรมทางการเงิน/การคลังที่มีความรับผิดชอบในเชิงจริยธรรม นั้น ก็ถือว่าเป็นการส่งสัญญาณเตือนที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง

มาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ หรือความเที่ยงตรง
(Accuracy Standards)

มาตรฐานด้านความถูกต้องแม่นยำ หรือความเที่ยงตรง เป็นมาตรฐานที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นการรับประกัน หรือเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่า การประเมินผลในแต่ละครั้งจะเป็นการนำเสนอ และ/หรือ สามารถส่งทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างพอเพียง เกี่ยวกับลักษณะ

หรือโฉมหน้าที่สำคัญๆที่เป็นการบ่งบอกถึงคุณค่า หรือคุณประโยชน์ของแผนงาน/โครงการที่ได้รับการประเมิน สำหรับมาตรฐานด้านนี้นั้น ประกอบไปด้วย

1. **การจัดทำเอกสารแผนงาน** (Program Documentation) ควรจะมีการบรรยาย/สาธยาย และการบันทึก หรือการจัดทำเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับแผนงานที่ถูกประเมินอย่างชัดเจน มีความถูกต้อง เที่ยงตรง เพื่อที่ว่าจะได้มองเห็นอย่างชัดเจนว่า แผนงานอยู่ ณ จุดไหน หรือเป็นอย่างไร

2. **การวิเคราะห์บริบท** (Context Analysis) บริบทด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแผนงานควรจะได้รับการวิเคราะห์ หรือมีการตรวจสอบอย่างละเอียดเพียงพอ เพื่อที่ว่าจะได้เกิดความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับอิทธิพล หรือผลกระทบของบริบทต่างๆ เหล่านี้ที่มีต่อแผนงาน

3. **จุดมุ่งหมายและหลักการ** (Described Purposes and Procedures) ควรมีการกำกับ ติดตาม และบรรยายให้เห็นถึงจุดมุ่งหมาย และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลอย่างละเอียด หรือมีรายละเอียดที่พอเพียง ทั้งนี้ จะได้สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน

4. **แหล่งข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้** (Defensible Information Sources) ควรมีการสาธยาย หรือบรรยายเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้ในการประเมินผลที่มีรายละเอียดอย่างพอเพียง ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลดังกล่าวได้อย่างเท่าเทียมกัน หรือทุกคนได้รับข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างพอเพียง

5. **ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง** (Valid Information) ควรมีการคัดเลือก คัดสรร หรือกำหนดหลักการ/หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ หรือมีการพัฒนาหลักการต่าง ๆ เหล่านั้นขึ้นมา แล้วนำมาใช้ในการดำเนินการอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อเป็นการรับประกันว่า การตีความข้อมูลใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือเมื่อมีความจำเป็นในการตีความข้อมูลก็จะเป็นการตีความที่ถูกต้อง ตรงกับการใช้ประโยชน์ที่ต้องการหรือตามที่กำหนดไว้

6. **สารสนเทศที่เชื่อถือได้** (Reliable Information) ควรจะมีการเลือกหลักการ/หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล หรืออาจจะมีการพัฒนาหลักการต่างๆ ขึ้นมาใหม่ และใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือสารสนเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรับประกันว่าข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศที่ได้รับมานั้น จะมีความน่าเชื่อถือ หรือสามารถเชื่อถือได้อย่างเพียงพอ สำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ตามที่วางแผนไว้

7. **ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ** (Systematic Information) ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมมาได้ และนำมาประมวลผล ตลอดจนถึงการนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดทำเป็นรายงาน ควรผ่านการทบทวนอย่างเป็นระบบ และถ้าพบว่ามีข้อผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้น ก็ควรจะมีการแก้ไขให้ถูกต้อง

8. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** (Analysis of Quantitative Information) ข้อมูลเชิงปริมาณควรได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และเป็นระบบ เพื่อที่ว่าคำถามต่างๆ ในการประเมินผลจะได้รับการตอบอย่างถูกต้อง หรือเกิดประสิทธิผล ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

9. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** (Analysis of Qualitative Information) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ก็เช่นเดียวกัน ควรจะได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม และเป็นระบบ เพื่อที่ว่าคำถามต่าง ๆ ในการประเมินผลจะได้รับการตอบอย่างถูกต้อง และตรงประเด็น

10. **บทสรุปที่ถูกต้อง** (Justified Conclusions) บทสรุป หรือข้อสรุปใด ๆ ที่เกิดขึ้นในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ควรจะได้มีการพิสูจน์ว่าเป็นข้อสรุปที่ถูกต้อง หรือแสดงให้เห็นถึงความบริสุทธิ์ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อที่ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะสามารถทำการประเมินสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง

11. **การรายงานที่เป็นธรรม/ปราศจากอคติ** (Impartial Reporting) หลักการในการจัดทำรายงาน หรือการเขียนรายงาน จะต้องเป็นหลักการที่ใช้ในการควบคุม หรือป้องกันความบิดเบี้ยวต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ อันเป็นผลมาจากอารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวและอคติต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ที่อาจมีอยู่แล้ว ดังนั้น การมีหลักการในเรื่องนี้จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่ว่ารายงานประเมินผลจะสามารถสะท้อนข้อค้นพบต่างๆ ที่ได้จากการประเมินได้อย่างเที่ยงตรง และมีความเป็นธรรม

12. **การประเมินคุณภาพของการประเมินผล** (Meta-evaluation) การประเมินผลใดๆ ก็ตาม ควรจะได้รับการประเมินคุณภาพ ทั้งในเชิงการจัดวางระบบการประเมิน (formative)และในเชิงผลที่ได้รับจากการประเมิน(summative)โดยอาจใช้เกณฑ์มาตรฐานดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ในการประเมิน และการใช้มาตรฐานอื่นๆ ประกอบ ทั้งนี้เพื่อที่จะมีการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินผลได้อย่างเหมาะสม หรือเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเมื่อการประเมินผลสิ้นสุดลง หรือเมื่อเสร็จสิ้นอย่างสมบูรณ์แล้ว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดจะได้สามารถทำการตรวจสอบทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการประเมินผลในแต่ละครั้งได้อย่างสะดวก ง่ายดายอีกด้วย

โดยปกติ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มักจะใช้ประโยชน์หลายๆ อย่างจากตัวแผนงาน หรือรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงานที่ได้มีการจัดทำไว้ ซึ่งอาจจะใช้เป็นแบบฝึกหัดที่จะทำให้รู้ได้ว่าสมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของแผนงานนั้นอยู่ ณ จุดไหน และต้องการเดินไปสู่จุดไหนต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการทำงานด้วย อย่างไรก็ตาม รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนงาน/โครงการมักจะได้รับการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อย ๆ ในช่วงของการประเมินผลแนวใหม่นี้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาใหม่ ๆ และทิศทางใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากการป้อนกลับต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการประเมินผลแบบนี้

สำหรับเรื่อง *"บริบท"* (context) นั้น ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการประเมินผลแนวใหม่ ยกตัวอย่างเช่น วงจรชีวิตที่สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของแผนงาน หรือโครงการใด ๆ ก็ตาม มักจะได้รับการเน้นย้ำ หรือชูเป็นประเด็นที่เด่นชัด ในขณะที่แผนงานใหม่ๆ ก็ไม่ได้ใช้มาตรฐานในการประเมินผลอันเดียวกับที่ใช้อยู่ในแผนงานต่างๆ ที่มีวุฒิภาวะ หรือมีการพัฒนามาในระดับหนึ่งแล้ว สำหรับในการประเมินตนเอง (self-evaluations) ด้วยรูปแบบและวิธีการต่างๆ ก็เช่นกัน ที่มักจะเป็นการประเมินที่พิจารณา หรือให้ความสำคัญกับภาวะแวดล้อมต่างๆ อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

การนำ *"บริบท"* ในการประเมินเข้ามาพิจารณาอยู่เสมอ ทำให้ผู้เข้าร่วมในการดำเนินงานแผนงานนั้น ๆ สามารถตีความ หรือแปลความหมายข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง และสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลได้มากขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยทำให้คาดการณ์ต่อไปได้ด้วยว่า บริบท หรือภาวะแวดล้อมต่าง ๆ นั้นจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงานต่อไปในอนาคตอย่างไรอีกบ้าง แน่นอนว่า ไม่มีแผนงาน/โครงการใด ๆ ที่ดำรงอยู่ในความว่างเปล่า หรืออยู่ในภาวะสูญญากาศ

ความเข้าใจในบริบทที่แวดล้อมมากเท่าใด หรือการประเมินใด ๆ ที่สามารถวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องได้ละเอียด และถูกต้องมากเท่าใด ก็จะยิ่งทำให้เข้าใจอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จ หรือต่อความยากลำบากในการทำงาน/การดำเนินงานตามแผนงานได้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น

สำหรับมาตรฐานด้านแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องนั้น การประเมินผลแนวใหม่ มักจะเน้นย้ำถึงนัยสำคัญของสิ่งนี้อยู่เสมอ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการจัดประชุมปฏิบัติการร่วมกัน ผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทั้งหมดมักจะได้รับการเรียกร้องให้นำเอกสาร หรือหลักฐานต่างๆ มาแสดง หรือสนับสนุนการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ตนเองเสนออยู่เสมอ ในขณะที่มีการใช้กระบวนการ และ/หรือวิธีการเดียวกันนี้ในกรณีของมาตรฐานอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงกัน เช่น มาตรฐานด้านข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้

อย่างไรก็ตาม ในกรณีของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณนั้น สำหรับในการประเมินผลแนวใหม่ส่วนใหญ่ มักจะไม่ค่อยแบ่งแยก หรือไม่ได้มองว่าชนิดนี้ คือข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือชนิดนี้คือข้อมูลเชิงปริมาณ แต่มองว่าทุกอย่างเป็น "**ข้อมูล**" (data) ซึ่งข้อมูล ณ ที่นี้ อาจอยู่ในรูปตัวเลขที่นับได้ หรือในรูปสถิติ หรืออาจเป็นข้อมูลแบบบอกเล่า หรือข้อมูลเชิงพรรณนาก็ได้ แต่สิ่งที่ผู้มีส่วนร่วมทุกคนในแผนงานสนใจ ก็คือ **คุณภาพของข้อมูล** รวมทั้งคุณค่าในเชิงของความไว้วางใจได้ หรือความเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วย สำหรับการจำแนกความแตกต่างระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพนั้น ถือว่าเป็นภารกิจของนักวิชาการ

สำหรับในเรื่องบทสรุปใด ๆ ก็ตามในการประเมินผลแบบใหม่นี้ จะต้องถูกต้อง หรือพิสูจน์ให้เห็นความถูกต้องไว้อย่างชัดเจน ในทุกๆจังหวะก้าวของการประเมินผลแนวนี้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนทุกฝ่ายล้วนแต่มีความสำคัญ หรือมีสิทธิ์มีเสียงในการจัดทำข้อสรุปร่วมกัน หรือถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งของกระบวนการนี้ก็ว่าได้

สำหรับเรื่องข้อค้นพบต่างๆ จากการประเมินผล ไม่ว่าจะเป็นเชิงบวก หรือเชิงลบ ก็จะต้องได้รับการนำมาพิจารณา หรือมองว่าเป็นเรื่องที่ท้าทาย ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความชื่นชมยินดี หรือการเสียดแทงตนเองก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็นผลบวก หรือผลลบ ก็จะต้องมีตัวอย่างต่าง ๆ ประกอบให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อม ๆ กับมีการตรวจสอบหลักการต่างๆ ที่ใช้ร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง และอาจจะจำเป็นต้องมีการทบทวนบทสรุป หรือข้อสรุปต่าง ๆ กันใหม่ด้วยเหมือนกัน หรืออาจจะมีการบันทึกเกี่ยวกับ ข้อจำกัดต่าง ๆ เอาไว้ให้เห็นอย่างชัดเจน เป็นต้น

แต่สำหรับเรื่องหลักการในการจัดทำรายงานนั้น จะไม่เหมือนกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ว่า จะต้องมีการกันหรือขจัดอารมณ์ ความรู้สึก และอคติต่างๆ ออกไปให้หมด ในทางตรงกันข้าม หลักการในการรายงานผล หรือการจัดทำรายงานในการประเมินผลแนวใหม่นี้ กลับยอมรับว่า เรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นพหุลักษณ์ หรือการคงอยู่ของความคิด ความเชื่อ การปฏิบัติตนทั้งทางศาสนา เศรษฐกิจ การเมืองที่มีอยู่ในสังคม และสภาวะ/เงื่อนไขต่างๆ ของมนุษย์ที่แตกต่างกัน สาระสำคัญต่างๆ เหล่านี้ล้วนแต่ได้รับการพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจว่า แผนงานกำลังดำเนินไปได้อย่างไร ด้วยเหตุนี้ ประเด็นนี้ จึงแตกต่างเป็นอย่างมากจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ในหัวข้อเรื่อง *"การรายงานที่ปราศจากอคติ"* ข้างต้น

โดยปกติ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มักจะเป็นการประเมินที่ได้รับการตรวจสอบ การทบทวนและการประเมินจากบุคคลภายนอกอยู่ตลอดเวลา ไม่มีแผนงานใดๆ ที่จะปลอดจากการทบทวน และแรงผลักดันจากภายนอก ยกตัวอย่างเช่น ในกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของแผนงานด้านการศึกษา ก็จะได้รับการทบทวน และข้อ

วิพากษ์วิจารณ์จากหน่วยงานที่ให้การรับรองด้านวิทยฐานะ ซึ่งจะเข้ามาเป็นผู้ประเมินคุณภาพของการประเมิน และให้ข้อคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับแผนการประเมินตนเอง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่า แผนงานทุกแผนงานนั้นจะมีเวลาและทรัพยากรในการทำการประเมินคุณภาพของการประเมินเหมือนกันหมดทุกแผนงาน ซึ่งพบว่า มีแผนงานจำนวนมาก ที่มีงบประมาณจำกัด และจำเป็นต้องใช้กระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เพื่อให้เกิดการประเมินภายใน และการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากแผนงานไม่สามารถจ้างผู้ประเมินภายนอกได้ แต่สำหรับเรื่องนี้ พบว่าได้มีความพยายามของบางแห่ง/บางแผนงานในสหรัฐอเมริกา ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือมีการแลกเปลี่ยนกัน ยกตัวอย่างเช่น ทีมงานของแผนงานหนึ่ง เข้าไปช่วยเป็นผู้ประเมินภายนอกให้กับอีกแผนงานหนึ่ง ในขณะที่แผนงานที่ได้รับความช่วยเหลือดังกล่าว ก็ดำเนินการในลักษณะเดียวกัน เพื่อเป็นการตอบแทนให้กับแผนงานของทีมงานที่เข้ามาช่วยเหลือแผนงานของตน เป็นต้น

โดยสรุป การประยุกต์ใช้มาตรฐานต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้น กับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เป็นการฝึกฝนที่มีคุณประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจาก การประยุกต์ใช้มาตรฐานช่วยทำให้เกิดแง่มุมต่างๆ ในการประเมิน หรือเข้าใจแง่มุมต่างๆ มากขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดความลุ่มลึก หรือความลึกซึ้งในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และยังทำให้มองเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของมาตรฐานต่างๆ ที่นำมาใช้ หรือที่ใช้กันอยู่มากขึ้นอีกด้วย

สำหรับมาตรฐานสุดท้าย ที่ผู้เขียนมีความประสงค์จะเพิ่มเติมเข้ามาตามที่กล่าวไว้ข้างต้นก็คือมาตรฐานด้านจริยธรรม ซึ่งที่ผ่านมาพบว่าในแวดวงการประเมินผลยังให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยเกินไป ถึงแม้ว่า Fetterman จะกล่าวไว้บ้างแล้วในมาตรฐานที่ 3 ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านความเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่ก็เป็นการพูดถึงจริยธรรมแบบสอดแทรก ไม่ได้ชูให้เป็นเรื่องหลักที่มีนัยสำคัญต่อคุณภาพของการประเมินเรื่องหนึ่ง และอันที่จริงนั้นจริยธรรมเป็นเรื่องที่ใหญ่มาก วิกฤตหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบัน เป็นผลมาจากการเกิดวิกฤตในเชิงคุณธรรมและจริยธรรม แต่เราก็มักจะไม่ค่อยกล้าพูดถึงกันมากเท่าใดนัก ความจริงแล้ว จริยธรรมในการวิจัยประเมินผล กับจริยธรรมในการวิจัยปกตินั้นก็มีความไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะฉะนั้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์การแพทย์ หรืออื่น ๆ ก็มักจะทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้ดี พอสมควรแล้ว แต่ก็อาจจะมีประเด็นปัญหาในเรื่องของการนำไปปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นต้องกล่าวย้ำไว้ ณ ที่นี้อีกครั้งด้วยว่า เรื่องนี้มีความสำคัญมาก ไม่ควรละเลย ซึ่ง House (1993: 163-170) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินคนหนึ่งก็มองว่า ในแวดวงการประเมินผลยังให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยเกินไปเช่นกัน *เขาจึงตั้งคำถามที่สำคัญๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้หลายคำถามด้วยกัน อาทิเช่น ปัญหาในเชิงจริยธรรมที่นักประเมินผลมักประสบอยู่บ่อย ๆ มีอะไรบ้าง? มาตรฐานด้านจริยธรรมที่มีการนำเสนอกันมาแล้วมีอะไรบ้าง? หลักการสำคัญในการกำหนดมาตรฐานด้านนี้มีอะไรบ้าง? ทั้งมาตรฐานและหลักการดังกล่าวมีความเพียงพอเพื่อใช้ในการกำกับการปฏิบัติ/การกระทำใดๆ ในเชิงจริยธรรมหรือไม่? การฝ่าฝืนจริยธรรมที่มักเกิดขึ้นบ่อยๆ มีอะไรบ้าง*

House กล่าวว่า ภาวะต่างๆ ที่ทำให้อันตรายในเชิงจริยธรรม มีเพิ่มมากขึ้นมีอยู่หลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ๆ เกินเลยของผู้ประเมิน ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และวิชาชีพของบุคคลที่ถูกประเมิน หรือในกรณี

การประเมินทางการศึกษา ที่อาจมีผลกระทบต่อตัวเด็กที่ถูกประเมิน ซึ่งปกติเด็กนักเรียนหรือนักศึกษาเหล่านี้ มักจะไม่ค่อยได้มีโอกาสลุกขึ้นมาปกป้องตนเอง หรือชี้แจงให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองคิด หรือในกรณีที่การประเมินผล เป็นการกระทำบนพื้นฐานของสัญญาในทางกฎหมาย ซึ่งพบอยู่บ่อยครั้งว่า บุคคลที่ทำสัญญา ไม่ใช่บุคคลคนเดียว หรือไม่ใช่ทีมเดียวกับบุคคลที่ทำการประเมินผลจริง ๆ เป็นต้น

House (1993: 165) กล่าวไว้ด้วยว่า มาตรฐานเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ในเชิงจริยธรรม แต่โดยตัวของมันเอง กลับไม่มีความพอเพียงในการที่จะรับประกันว่าจะมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน หรือจริยธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้ องค์กรวิชาชีพ หรือวิชาชีพต่าง ๆ จึงได้เพียรพยายามที่จะสรรหามาตรการอื่นๆ ไว้รองรับควบคู่กันไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นการจัดฝึกอบรม การใช้คณะกรรมการกำกับหรือทบทวนความประพฤติ การตรวจสอบอยู่เนืองๆ การออกใบรับรองหรือใบอนุญาตต่างๆ (รวมทั้งการระงับ หรือถอนใบอนุญาต ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์เชิงจริยธรรมที่ร่วมกันกำหนดไว้) รวมถึงการลงโทษในกรณีที่เป็นการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย เป็นต้น

แต่ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการหลายๆอย่างดังกล่าวข้างต้นก็ใช่ว่าปัญหาจะหมดไปหรือ สามารถจัดการอะไรได้มากนายนัก เพราะความจริงแล้ว สิ่งเหล่านี้ก็ไม่ได้มีการบังคับหรือมักจะปล่อยให้เป็นไปตามความสมัครใจของแต่ละบุคคลมากกว่า ถ้าบุคคลใดมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ก็มักจะไม่ค่อยละเมิดกฎในเชิงจริยธรรม ดังนั้นการจะปฏิบัติตามมาตรการต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้นหรือไม่นั้น ก็ล้วนขึ้นอยู่กับจิตสำนึกในเชิงคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนลึกของบุคคล หรือมนุษย์เราทั้งสิ้น

House ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจอีกด้วยว่า ในช่วงที่ผ่านมา ความผิดพลาดในเชิงจริยธรรมที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ มักจะเกิดขึ้นมาจากสิ่งที่เขาเรียกมันว่า **"ภาพลวงในเชิงจริยธรรม"** หรือการอ้างเหตุผลอย่างผิด ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยึดติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากเกินไป ไม่ว่าจะเป็น การยึดถือลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นเหมือนพระเจ้า การยึดถือเฉพาะตัวผู้จัดการแผนงาน หรือทำเพื่อตอบสนองบุคคลคนเดียวที่มีอำนาจสั่งการมากเกินไป หรือการยึดถือในระเบียบวิธี/วิธีการในเชิงเทคนิคมากเกินไป จนไม่มีความยืดหยุ่น หรือการหัวปักหัวปำอยู่กับสัญญาที่ได้ลงนามไว้กับผู้ว่าจ้าง/เจ้าของทุน โดยขาดการพิจารณาบริบทที่เปลี่ยน-แปลงไปแล้ว หรือทำงานแบบเถรตรงมากเกินไป เป็นต้น

ดังนั้น การยึดมั่นในการทำความดี ความเคารพ และ ความยุติธรรม จึงเป็นหลักการที่สำคัญยิ่ง ที่ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผล ควรจะพึงตระหนัก และปฏิบัติให้ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยกันลดปัญหาในเชิงจริยธรรม ที่ดูเหมือนจะยังคงอยู่ควบคู่กับความเป็นสังคมมนุษย์ของเราจริง ๆ เปรียบเสมือนกับเงาของตนเอง อย่างไรอย่างนั้นเลยทีเดียว

บทสรุป

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีความสอดคล้องกับจิตวิญญาณ หรือเจตนารมณ์ร่วมของคณะกรรมการร่วมกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการศึกษาของสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการกำหนดมาตรฐานด้านต่างๆ ไว้ ทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ประโยชน์/อรรถประโยชน์ 2) ความเป็นไปได้/สามารถปฏิบัติได้ 3) ความเหมาะสม และ

4) ความถูกต้องแม่นยำ หรือความเที่ยงตรง การประยุกต์ใช้มาตรฐานต่างๆ ดังกล่าว กับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ จะช่วยทำให้เกิดแสงสว่างทางปัญญา หรือเกิดแง่มุมต่างๆ ภายในบริบทที่มีการเรียนรู้ แบ่งปันซึ่งกันและกัน และการทำความเข้าใจร่วมกันในบรรดาผู้ประเมินหลายๆ คน หรือหลายๆ ฝ่าย สำหรับมาตรฐานด้านจริยธรรม ซึ่งผู้เขียนได้เพิ่มเติมขึ้นมานั้น ถ้ามีความตระหนักรู้ในเรื่องนี้ และพยายามยึดถือ หรือใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจให้ได้ ก็จะทำให้การประเมินผลแนวนี้ สามารถสร้างเสริมพลังอำนาจเชิงบวกได้สมกับสมญานามของตัวมันเองได้อย่างแท้จริง

๙ คำถามสำคัญๆ เกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ยาสารพัดโรค แต่เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้แล้วได้ผลดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางอื่นๆ ที่มีอยู่มากมายในแวดวงการประเมินผล นอกจากนี้ การประเมินแนวใหม่นี้ ก็ไม่ใช่สิ่งที่จะเข้ามาแทนที่การประเมินผลในแนวเดิมที่มีอยู่ทั้งหมด เพียงแต่ต้องการที่จะมีอิทธิพลในเชิงแนวคิด เพื่ออุดช่องว่างหลายๆ อย่างที่มีอยู่ในการประเมินผลแบบเดิม นอกจากนี้ ยังพบด้วยว่า การใช้การประเมินผลแนวใหม่นั้น ยังคงมีคำถามหลายๆ คำถามเกิดขึ้น ซึ่งเป็นคำถามที่มีคุณค่าควรแก่การสำรวจ พูดคุย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเป็นอย่างยิ่ง คำถามต่าง ๆ เหล่านี้ครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ดังนี้คือ *ความเข้มงวด ความสัมพันธ์กับการประเมินผลแนวเดิม ภาวะวิสัยหรือวัตถุวิสัย และความลำเอียง/อคติ*

ความเข้มงวด (Rigor)

คำถามที่ Fetterman บอกว่ามักจะได้ยินอยู่เสมอๆ คือคำถามที่ว่า.....**ความเข้มงวดในเชิงการวิจัยยังคงมีอยู่ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจหรือในการประเมินแนวใหม่นี้หรือไม่** อันที่จริงนั้น สามารถตอบได้ว่า ทั้งความเข้มงวดด้านการวิจัย และด้านการประเมินผลยังคงมีอยู่แบบเข้มข้นไม่ได้จืดจางไปแต่อย่างใดเลย ดังจะเห็นได้จากความพยายามในการนำมาตรฐานต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความเหมาะสม และความสามารถในการปฏิบัติได้

นอกจากนี้ยังอาจกล่าวได้ว่า กลไกและกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เป็นกลไกที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มความเข้มงวดให้กับกระบวนการประเมินผลในแนวใหม่นี้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมต่างๆ การใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วมที่เป็นประชาธิปไตย ทั้งนี้ ก็เพื่อเป็นการรับประกันว่าทัศนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ ทั้งของคนส่วนใหญ่ และ

คนส่วนน้อยนั้นได้รับการฟัง หรือมีตัวแทนทางความคิดของทุกกลุ่ม นอกจากนี้ กระบวนการในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่ทำ ด้วยการจัดทำตารางที่มีคอลัมน์ต่างๆ (matrix table) นั้น ก็เพื่อให้มีฐานข้อมูล หรือเป็นการสร้างฐานข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรวัดความก้าวหน้าของแผนงาน ตลอดจนถึงการถกเถียงอภิปรายและการให้นิยามความหมายเกี่ยวกับคำต่างๆที่เกี่ยวข้อง (หรือการสร้างบรรทัดฐานด้านนี้) การพินิจพิจารณาเอกสาร/ระบบเอกสาร รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อค้นพบ และการจัดทำข้อเสนอแนะ กลไกต่างๆ ดังกล่าว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลไกต่าง ๆ อีกหลายกลไกด้วยกัน ล้วนแต่เป็นกลไกที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นการรับประกัน หรือทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทั้งหมดนั้นจะมีความซื่อสัตย์ มีลักษณะเชิงวิพากษ์วิจารณ์ และมีทักษะในเชิงการวิเคราะห์มากขึ้น

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวทางหนึ่งในการประเมินผลที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ที่ถูกนำมาใช้ เพื่อเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของประเด็นปัญหาต่างๆ ทั้งทางสังคม การศึกษา อุตสาหกรรม สาธารณสุข/สุขภาพอนามัย และปัญหาอื่นๆ อีกหลายประการ และเมื่อมีการสำรวจ ค้นพบ หรือมีพัฒนาการใหม่ๆ เกิดขึ้นในภาคส่วนอื่น ๆ หรือเกิดพรมแดนแห่งความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น การประเมินผลแนวนี้ก็จะต้องมีการปรับตัว ปรับเปลี่ยน และมีการคิดค้น/พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมาอยู่เสมอเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้มิได้หมายความว่า เราจะต้องมีการประนีประนอม หรือลดความเข้มข้นของการประเมินผลลงไปแต่อย่างใด

อย่างไรก็ดี สำหรับบุคลากรแผนงานที่ยังไม่ค่อยคุ้น หรือยังค่อนข้างใหม่ กับเรื่องการประเมินผล ก็ควรที่จะขอความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ หรือนักประเมินผล ให้เข้ามาเป็นผู้ฝึกสอน หรือเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง หรือเข้ามาช่วยในการออกแบบ หรือแม้กระทั่งการดำเนินการประเมินผลให้ก็ได้ นอกจากนั้น นักประเมินผล หรือผู้ชำนาญการด้านการประเมินผลก็ควรจะมีความสุขุม รอบคอบในการกำหนด หรือตัดสินได้ว่า เมื่อใดจึงเหมาะสมที่จะแสดงบทบาทเป็น *"ผู้ประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ"* (Empowerment Evaluator) และเมื่อใดควรแสดงบทบาทในเชิงการเป็นผู้สนับสนุนการประเมินผล หรือบทบาทอื่นๆ ที่มีอยู่มากมาย ที่สามารถทำได้ในกระบวนการประเมินผลแนวใหม่

ความสัมพันธ์กับการประเมินผลแนวเดิม (Traditional Evaluation)

คำถามสำคัญในเรื่องนี้ก็คือ คำถามที่ว่า....**การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจเป็นการประเมินที่ขจัดการประเมินผลในแนวเดิมออกไปเลยใช่หรือไม่** อาจตอบได้ดังนี้ว่า การประเมินผลตามแนวทางใหม่เป็นการประเมินที่ต้องการความสมดุล หรือต้องการให้มีการประเมินอย่างสมดุล เช่นเดียวกับเครื่องมืออื่นๆ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจได้รับการออกแบบให้สามารถเน้นย้ำถึงความสำคัญของความจำเป็น หรือความต้องการในการประเมินผลที่เฉพาะเจาะจงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มันจึงไม่ใช่เครื่องมือที่จะเข้าไปแทนที่รูปแบบในการประเมินอื่นๆ หรือการตรวจสอบแบบอื่นๆ ที่มีอยู่แต่อย่างใด

แต่การประเมินผลแนวใหม่เป็นความพยายามที่จะกระตุ้นหรือให้การศึกษากับกลุ่ม/ทีมงาน/แผนงาน ให้พยายามจัดการกับภารกิจ หรือเนื้องานต่างๆ ของเขา ที่เขามักทราบดีว่าเป็นอย่างไร (หรืออย่างน้อย ก็ควรจะทราบว่าเป็นอย่างไร) ในขณะเดียวกัน

การประเมินผลแนวนี้ ก็เป็นการประเมินที่ต้องการสร้างบทบาทใหม่ๆให้กับนักประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทในการช่วยคนอื่นๆให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ต่อไปในระยะยาว หรือสามารถดำเนินการประเมินผลได้ด้วยตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด (to help others help themselves)

ภาวะวิสัย หรือรูปธรรม/ความเป็นจริง (Objectivity)

คำถามสำคัญในเรื่องนี้ ก็คือ คำถามที่ว่า.....**การประเมินตนเองจะมีความเป็นภาวะวิสัยได้อย่างไร หรือได้มากน้อยแค่ไหน?** สำหรับคำถามข้อนี้ Fetterman ตอบว่า ความจริงแล้ว ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินผล หรือใครก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ก็คงจะตระหนักดีแล้วว่าการประเมินผลก็เหมือนกับมิติด้านอื่นๆ ในชีวิตของคนเรา ไม่ว่าจะเป็นมิติด้านการเมือง สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ที่ไม่สามารถผลิตความจริงเพียงประการเดียว หรือข้อสรุปเพียงหนึ่งเดียว (a single truth or conclusion) ออกมาได้

Greene (1997) อ้างใน Fetterman (2001: 103) ได้อธิบายไว้ว่า..... *"นักประเมินผลแผนงานด้านสังคม ต้องอยู่กับข้างใดข้างหนึ่ง และไม่ได้อยู่กับอีกข้างหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งโดยปกติ ข้างใดข้างหนึ่ง ที่นักประเมินผลเลือกนั้น มักจะได้รับการแสดงออกมาในรูปของคำถามต่าง ๆ ว่าเป็นคำถามของใครบ้าง หรือคำถามใดสำคัญ และจะใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินคุณภาพของแผนงานที่จะต้องประเมิน"* ยกตัวอย่างเช่น งานของ Campbell (1971) ที่มุ่งเจาะลึกไปที่กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ในขณะที่งานของ Patton (1997a) มุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้บริหารแผนงาน และกลุ่มคณะกรรมการบริหาร หรืองานของ Stake (1995) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้อำนวยการแผนงานและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ในขณะที่งานของ Scriven (1993) เจาะลึกไปที่ความต้องการ หรือความจำเป็นของกลุ่มผู้บริโภค หรือผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์จากแผนงาน จะเห็นได้ว่า งานต่างๆ เหล่านี้ไม่ได้มีความเป็นกลาง แต่เป็นการเลือกซึ่งเน้นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งทั้งสิ้น

Fetterman มองว่า *"ภาวะวิสัย"* กระทำหน้าที่ของมันอยู่ตลอดเวลา หรือเกิดขึ้น อย่างเป็นลำดับที่ต่อเนื่อง หรือมีความเป็นภาวะวิสัยอยู่ในตัวของมันเอง ยกตัวอย่างเช่น กรณีที่ตัวเขาเข้าไปช่วยในการออกแบบแผนงาน ซึ่งต้องการช่วยเด็กนักเรียนที่ต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ให้ได้กลับมาเรียนต่อ และยังเป็นแผนงานที่ช่วยในการเตรียมการด้านอาชีพให้กับเด็กเหล่านี้ด้วย ในขณะเดียวกัน เขาก็จะแสดงบทบาทในการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติการต่างๆ ของแผนงาน ทั้งนี้เพื่อทำให้แผนงานนี้สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี มีประสิทธิผล เพราะถ้าแผนงานดำเนินการได้ไม่ดี ก็หมายถึงว่า ทั้งตัวเด็กเองและผู้เสียภาษีก็จะได้รับบริการที่ไม่ดี ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ก็หมายถึงว่า การปฏิบัติการตามแผนการทำงานนั้น จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงตลอดเวลานั่นเอง

นอกจากนี้ Fetterman ยังได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานของเขาบางคน ซึ่งมีความเชื่อในความจริงที่สัมบูรณ์ (absolute truth) หรือการทำให้ทุกอย่างเป็นสิ่งที่ปราศจากอคติ ปราศจากความรู้สึก อย่างสิ้นเชิง ซึ่ง Fetterman กล่าวว่า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับการประเมินผลในยุคสมัยปัจจุบัน และอยู่ตรงข้ามกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจด้วย เพราะไม่ว่าจะเป็นวิธีการ หรือ เทคนิควิธีการใดก็ตาม ก็ล้วนแต่ผูกติดอยู่กับความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก อุดมการณ์ หรืออคติอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งสิ้น

ดังนั้น ความพยายามที่จะขจัดอคติ หรือการกล่าวอ้างว่า เราสามารถควบคุมอคติที่มีอยู่ได้ทั้งหมด จึงเป็นความพยายามที่ไร้ผล เสียเวลา และเป็นเรื่องที่ไร้เดียงสามากเกินไป แต่สิ่งที่ควรกระทำมากกว่า ก็คือ การยอมรับว่า *คนเราทุกคนมีคุณค่า/ค่านิยม (values) มีการตีความตามที่ตนเองเข้าใจ (interpretations) และมีวัฒนธรรม (culture) หรือความคิด ความเชื่อ และการปฏิบัติของตนเอง* หรือขอให้เราทุกคน พึงระลึกไว้เสมอว่า เรามีที่มา มีวัฒนธรรม มีศาสนา และมีหลักวิชา หรือประเพณีทางความคิดที่แตกต่างกัน และสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นพื้นฐานที่ทำให้เราคิดและมองต่างกัน และกลายเป็นตัวตนของพวกเราแต่ละคนด้วย ดังนั้น การขจัดสิ่งเหล่านี้ออกไป ก็เหมือนกับการขจัดความเป็นตัวตนของเราออกไปด้วยใช่หรือไม่ ซึ่งในความเป็นจริง เป็นสิ่งที่เป็นไปได้หรือไม่?

อคติ (Bias)

คำถามต่อไปคือ อคติของแผนงานหรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงานล่ะ เป็นอย่างไร? เนื่องจากกระบวนการในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ใช่เพียงแค่ใครคนใดคนหนึ่ง หรือไม่ใช่เพียงแค่ผู้ประเมินภายนอก หรือผู้จัดการภายในเท่านั้น แต่ทุกคนทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามารับผิดชอบในการประเมินร่วมกัน ดังนั้น กลุ่มทั้งกลุ่มจึงสามารถแสดงบทบาทเป็น ผู้ตรวจสอบ หรือคอยตรวจสอบซึ่งกันและกัน รวมทั้งคอยปรับอคติ และวาระต่าง ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ร่วมกันได้

แน่นอนว่า ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยความว่างเปล่า หรือไม่มีอคติดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นดังนั้นทุกคนจึงสามารถถูกตรวจสอบได้ไม่ด้านใดก็ด้านหนึ่ง ในขณะที่แต่ละคน ก็สามารถที่จะนำเสนอความสนใจ และ/หรือ วาระที่ตนเองมีอยู่ หรือพร้อมปกป้องในสิ่งที่ตนเองเชื่อ หรือภารกิจที่ตนเองต้องทำให้สำเร็จ หรือต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของตนเองได้เช่นกัน แต่ไม่ว่าแต่ละคน แต่ละฝ่ายจะมีวาระ หรือมีความสนใจ/ผลประโยชน์ของตนในเรื่องอะไรก็ตาม แต่การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็จะช่วยลดผลกระทบของสิ่งเหล่านี้ให้ลดน้อยลงได้ ด้วยการทำให้วาระของทุกคนได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลให้ได้

นอกจากนี้ ดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และระบบเอกสาร หรือการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญมาก และสิ่งที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งก็คือ การเน้นย้ำถึงความสำคัญของการวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยจุดประสงค์ที่อยากจะเห็นว่า แผนงานได้ก้าวเดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ถ้ากระทำเช่นนี้ได้ ก็จะช่วยลดอคติที่มีอยู่ให้ลดน้อยลงไปได้

บทสรุป (Conclusion)

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ได้รับการออกแบบ ไว้สำหรับให้ผู้เข้าร่วม/ผู้มีส่วนร่วม และ/หรือสมาชิก/เจ้าหน้าที่ในระดับแผนงานได้นำไปใช้ประโยชน์ในขณะที่ความเข้มงวดด้านต่าง ๆ ยังคงมีอยู่อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ด้วยการฝึกสอนหรือการชี้แนะแนวทางให้กับทีมงาน/แผนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล อย่างไรก็ตาม ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผล มีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด หรือสำคัญกว่าความชัดเจนในเชิงวิชาการ นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ยังเป็นการประเมินที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะเรื่อง เฉพาะด้านของเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ด้วย

นอกจากนั้น การประเมินผลแนวใหม่นี้ ยังถูกออกแบบไว้ เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลในเชิงแนวคิดต่อการประเมินผลแนวเดิมเท่านั้น ไม่ได้เข้ามาแทนที่ อย่างที่หลายท่านเข้าใจ แต่การประเมินผลแนวนี้ ก็มองเรื่อง *"ภาวะวิสัย"* (objectivity) ว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่และกระทำหน้าที่ของมัน อย่างต่อเนื่องในเนื้องานที่ทำ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ได้โดยตัวของมันเองอย่างสัมบูรณ์ หรือคงอยู่อย่างโดดๆ หรือเป็นสิ่งที่ต้องมองแยกออกมาจากสิ่งที่ทำ

การประเมินผลแนวใหม่นี้ เป็นการประเมินที่ทำให้สมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทุกคน ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงตัวตนของตนเองได้ทุกคนในขณะที่ประเด็นสำคัญๆ ดังเช่นเรื่อง *"อคติ"* นั้น ก็ได้รับการพิจารณาอย่างเปิดเผยบนโต๊ะการประชุม หรือถูกมองว่าเป็น *"สิ่งที่ดี หรือเป็นขุมสมบัติ"* มากกว่าเป็นตัวปัญหามันจึงได้รับการจัดการในทางที่ดี เพราะในการประเมินผลแนวนี้ มองว่า ตัว *"อคติ"* ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกรังเกียจอย่างค่อนข้างมากในการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์นั้น สำหรับในทางสังคมแท้ที่จริง ก็คือ ทัศนะ มุมมอง แง่คิดที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งถ้าเราเข้าใจ ก็จะจัดการสิ่งเหล่านี้ไปในทางที่ดี และเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

๖ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ กับแนวทางอื่นๆ: เหมือน หรือ แตกต่างกันอย่างไร?

Fetterman กล่าวว่า เขาได้มีโอกาสพูดคุย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนทัศนะต่าง ๆ ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ หรือปรมาจารย์ด้านการประเมินผล ดังเช่น Michael Quinn Patton และ Michael Scriven และการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันดังกล่าว ทำให้ได้ประเด็นที่สำคัญๆ ต่อการทำความเข้าใจ และการใช้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ และนำมาซึ่งคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลายคำถามด้วยกัน อาทิเช่น

- การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เหมือนและแตกต่างจากการประเมินผลแบบร่วมมือ และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมอย่างไร?
- การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ถูกต้องแม่นยำมากน้อยแค่ไหน?
- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการประเมินผลแนวนี้ทำได้อย่างไร?
- ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลแนวนี้ กับการประเมินผลที่มุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ และการประเมินผลที่มุ่งเน้นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคืออะไร?
- การประเมินผลแนวใหม่นี้ ใครเป็นเจ้าของ?
- บทบาทของการชี้นำ และการสร้างการยอมรับ ในการประเมินผลแนวใหม่นี้มีอะไรบ้าง?
- ปัญหาบางประการที่เชื่อมโยงกับ *"ความถูกต้องทางการเมือง"* มีอะไรบ้าง?
- บทบาทของ *"ความสามารถในการตรวจสอบได้"* (accountability) คืออะไรบ้าง?
- ทำไมการมุ่งเน้นไปที่ตัวผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์/ลูกค้าจึงมีความสำคัญ?

- ประเด็นความเคลื่อนไหวในระดับโลกที่มีความสำคัญคือ อะไรบ้าง?
- บทบาทและคุณค่าของการทำงานหนักในการประเมินผลแนวใหม่คืออะไร?
- ปัญหาที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการกำหนดระยะห่าง หรือ การกำหนดระดับความสัมพันธ์ในการประเมินผลแนวนี้มีอะไรบ้าง?
- ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภายในและการประเมินภายนอกในการประเมินผลแบบนี้ เป็นอย่างไร?
- เมื่อใดที่ผู้ประเมินผลแนวนี้ควรแสดงบทบาทเป็นผู้ประเมิน และเมื่อใดที่ควรจะแสดงบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา หรือเป็นผู้ฝึกสอน/ผู้ชี้แนะแนวทาง?
- อะไรคือคุณค่าของความรับผิดชอบในการประเมินผลที่ได้รับมอบหมาย?
- อะไรคือคุณค่า และนัยสำคัญของการใช้กระบวนการ (process use) ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ?

สำหรับคำถามต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าครอบคลุมประเด็นสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง ประมาณ 15-16 ประเด็นด้วยกัน สำหรับหนังสือเล่มนี้ คงจะไม่สามารถกล่าวครอบคลุมได้ทั้งหมดทุกประเด็น แต่คงจะหยิบยกเฉพาะประเด็นสำคัญๆ ขึ้นมานำเสนอไว้ ณ ที่นี้เท่านั้น โดยจะเริ่มต้นจากเรื่อง *"การใช้กระบวนการ"* (process use) เพราะเรื่องนี้มีนัยสำคัญต่อเรื่องการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน หรือจากข้อค้นพบและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของการประเมินผลในแต่ละครั้งด้วย

การมุ่งเน้นไปที่การใช้กระบวนการ (Process Use Focus)

สำหรับประเด็นนี้ พบว่า มีความเชื่อมโยงกับ *การวิจัยเพื่อปลดปล่อยมวลมนุษยชาติให้ไปสู่เสรีภาพ* (emancipatory research) เป็นอย่างมาก เนื่องจากการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญ หรือมีบทบาทที่เป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ก็คือ การมีพันธะสัญญาที่ชัดเจนต่อเรื่องที่จะช่วยทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า *"การตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ ปราศจากการครอบงำ"* (self-determination) ของบุคคล/กลุ่มบุคคล/แผนงาน ฯลฯ รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิดสมรรถนะ หรือความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน

การให้ความสำคัญกับเรื่อง *"การใช้กระบวนการ"* (process use) จึงเป็นการหันมาใส่ใจ หรือเพิ่มความสนใจของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้มองไปที่เรื่อง *"ผลกระทบ"* ของการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล ซึ่งนับว่า เป็นส่วนที่เสริมหรือเพิ่มขึ้นมาจากภารกิจในการสร้างข้อค้นพบต่างๆ ร่วมกันเท่านั้น ผลกระทบต่างๆ เกิดขึ้นได้ อันเป็นผลมาจากการใช้หลักตรรกะ (logic) การใช้ความเป็นเหตุเป็นผล (reasoning) และการได้รับการชี้ทิศนำทางโดยคุณค่า/ค่านิยมต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อวิชาชีพประเมินผล ผลกระทบต่างๆ เหล่านี้ หมายรวมถึง ความเข้าใจซึ่งกันและกันที่มีเพิ่มมากขึ้นในบรรดาผู้ที่เข้ามาร่วมในการประเมิน รวมทั้ง การสนับสนุน การช่วยเหลือ และการเสริมกำลังซึ่งกันและกันในการพัฒนาแผนงาน องค์กร และ/หรือชุมชนของตนเองให้ดีขึ้น และยังเป็นการเพิ่มความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งสิ่งนี้มักเกิดขึ้นในขณะที่กระบวนการประเมินผลกำลังดำเนินไป *การมีส่วนร่วม และความร่วมมือกันในด้านต่างๆจะนำไปสู่พันธะสัญญาร่วมกันในระยะยาวในการใช้หลักตรรกะ และเทคนิควิธีการต่างๆ ในการประเมิน ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ในบรรดาผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย*

การประเมินผลแบบร่วมมือ แบบมีส่วนร่วม และ แบบสร้างเสริมพลังอำนาจ

อันที่จริงนั้น มันมีความเหลื่อมซ้อน หรือมีการทับซ้อนกันอยู่ ระหว่างแนวทางหรือวิธีการในการประเมินผลแบบร่วมมือ (collaborative) การประเมินแบบมีส่วนร่วม (participatory) และการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) อย่างไรก็ตาม การทับซ้อนหรือความเชื่อมโยงกันในที่นี้กลับเป็นเรื่องที่ดี เพราะทำให้เกิดพลังทวีคูณ หรือเป็นการเสริมพลังซึ่งกันและกัน เพราะอันที่จริงนั้น การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินผลที่ต้องใช้กิจกรรมในเชิงของความร่วมมือ และกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมต่าง ๆ จำนวนมาก ด้วยเหตุนี้ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม จึงกลายเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการประเมินผลแนวนี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ควบคู่กับ พันธะสัญญาที่ชัดเจนที่มีต่อเรื่อง การทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า *"การตัดสินใจด้วยตนเอง"* (self-determination) และ *"การสร้างสมรรถนะ"* (capacity building) ไปในเวลาเดียวกันด้วย

อย่างไรก็ตาม การให้ความกระจ่างด้านแนวคิด ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของแนวทางหรือวิธีการต่างๆที่มีความคล้ายคลึงกันดังกล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และมีความสำคัญเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น คำว่า *"ความร่วมมือ"* ณ ที่นี้นั้น มีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ในขอบเขตที่กว้างมาก เริ่มตั้งแต่การที่ผู้ประเมินผลทำการปรึกษาหารือขั้นต้น (หรือเป็นความร่วมมือเล็กๆ น้อยๆ) กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มสำคัญๆ หรือคนสำคัญๆ ไปจนถึง ความร่วมมืออย่างเต็มที่/เต็มรูปแบบกับสมาชิก/เจ้าหน้าที่/ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ในทุกขั้นตอนของการประเมินผล

สำหรับแนวทางการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม นั้น หมายถึง การมีส่วนร่วมของสมาชิก/เจ้าหน้าที่/ผู้เข้าร่วมดำเนินการแผนงานทั้งหมด ตั้งแต่ขั้น การเข้าไปร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ตามวาระ/ข้อกำหนดของผู้วิจัย หรือผู้ประเมินผล ที่พยายามจะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ตั้งแต่ขั้นการออกแบบ ไปจนถึงขั้นการดำเนินการประเมินผล อย่างไรก็ตาม สำหรับแนวทางแบบมีส่วนร่วมนั้นโดยปกติมักจะเริ่มจากการที่นักประเมินผลหรือนักวิจัยพยายามที่จะให้ทุกคนเข้าใจการมีส่วนร่วมและพยายามที่จะถ่ายโอนอำนาจไปให้กับผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด และจะถอนตัวออกเมื่อผู้มีส่วนร่วมพยายามที่จะดำเนินการต่อด้วยตนเอง หรือสามารถดำเนินการต่อด้วยตนเองได้ แต่สำหรับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจกลับทำในสิ่งที่ตรงกันข้าม คือ เริ่มต้น ก็ให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ดำเนินการทุกอย่างด้วยตนเองเลย เนื่องจากเชื่อว่าอำนาจมีอยู่ในมือของผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทั้งหมดทุกคนอยู่แล้ว

สำหรับ ณ จุดนี้ พบว่า งานของ Cousins, Donohue and Bloom (1996) ซึ่งอ้างอยู่ใน Fetterman (2001 : 112, 113) มีความน่าสนใจ เพราะทีมนี้ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันที่มีอยู่ ระหว่างแนวทางแบบมีส่วนร่วม และแนวทางแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ โดยทีมนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 มิติที่สำคัญ คือ 1) มิติความลึกซึ้งของการมีส่วนร่วม และ 2) มิติการควบคุมการตัดสินใจในการประเมินผลในเชิงเทคนิค ตามกรอบแนวคิดของทีมนี้ พบว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินผลที่เปิดให้กับ "การมีส่วนร่วม" อย่างกว้างขวาง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดก็สามารถเข้ามาควบคุม หรือมีอำนาจในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมนั้น เป็นการประเมินที่เปิดให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับ หรือขีดขั้นที่เท่ากันกับแบบแรก แต่สำหรับในเรื่องการควบคุม หรือการมีอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสียนั้น พบว่า อยู่ในระดับที่น้อยกว่าการประเมินผลแบบแรก สำหรับการประเมินผลแบบเน้นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-based Evaluation) นั้น พบว่า เป็นการประเมินที่เน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับกลางๆ และอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่ยังเป็นของผู้ประเมินผล หรือผู้ประเมินผลเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมการประเมินผลทั้งหมด

สำหรับการประเมินผลที่ไม่เข้าข่ายใดๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นเลย ไม่ว่าจะเป็นการเน้นเรื่องความร่วมมือ การมีส่วนร่วม หรือการสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็จะเรียกการประเมินผลแบบนี้ว่า ***"การประเมินผลแบบภาวะวิสัย"*** (Objectivist Evaluation) คือ เป็นการประเมินผลที่ไม่พูดถึงความร่วมมือ ไม่สนใจการมีส่วนร่วม จะมีก็เฉพาะแต่การปรึกษาหารือเท่านั้น และที่สำคัญคือ ผู้ประเมินเป็นผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมการประเมินผลอย่างเบ็ดเสร็จแต่เพียงผู้เดียว หรือเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ความพยายามในการจำแนกให้เห็นความแตกต่างระหว่างแนวทางหรือวิธีการที่มีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมากดังที่นำเสนอมาข้างต้นนี้ไม่ควรจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นการแบ่งแยกหรือทำให้ความสัมพันธ์อันแนบแน่น และความผูกพันเชื่อมโยงที่มีอยู่เดิม ระหว่างแนวทาง หรือวิธีการต่างๆ เหล่านี้อ่อนแอลงไป เพราะในความจริงนั้นแนวทางทั้งสามนี้ มีความเหมือน หรือมีความคล้ายคลึงกัน มากกว่าที่จะมีความแตกต่างกัน

กลุ่มประชากรเป้าหมาย (Target Population)

ในตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มุ่งเน้นไปยังกลุ่มที่ถูกกดขี่เอารัดเอาเปรียบ ไม่มีสิทธิ์ไม่มีเสียง และเป็นกลุ่มที่มีฐานะยากจน อย่างไรก็ตาม ก็พบด้วยว่า คนเหล่านี้ โดยเฉพาะคนที่ถูกเอารัดเอาเปรียบ และคนที่ไม่มีสิทธิ์ไม่มีเสียง ก็มักจะพบได้ในองค์กรของรัฐบาล องค์กรการศึกษา และองค์กรธุรกิจด้วย รวมทั้งในอาณาบริเวณที่ไม่ได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ แนวทางนี้ยังมีรากฐานที่พัฒนามาจากการทำงานร่วมกับผู้พิการ อันที่จริงนั้น *"การมีอำนาจในการตัดสินใจ หรือการกำหนดชะตาชีวิตของตนเองด้วยการตัดสินใจอย่างอิสระ"* (self-determination) นั้น เป็นแนวคิด หรือคุณลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับมนุษย์ทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทั้งระดับทางเศรษฐกิจ และระดับทางสังคม Gene Glass (1998 อ้างใน Fetterman, 2001 : 114 ซึ่ง Fetterman ระบุว่าเป็นการสื่อสารกับ Gene Glass เป็นการส่วนตัว) ได้กล่าวไว้ว่า *การสร้างเสริมพลังอำนาจเป็นทั้งพลังทางการเมือง และพลังทางจิตวิทยา สำหรับในเชิงจิตวิทยานั้น พบว่า ทุกคนสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการที่ตนเองสามารถกำหนดชะตาชีวิตของตนเองได้ แต่สำหรับพลังในทางการเมืองที่มีมากขึ้นนั้น กลับพบว่า เป็นพลังที่มีข้อจำกัดเป็นอย่างมาก*

ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

Fetterman กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นเจ้าของไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อทั้งกลุ่ม/ทีมงานทั้งหมด และผู้ประเมินผลแนวใหม่ทำงานกันอย่างหนักหน่วงและจริงจัง แต่โดยเนื้อแท้แล้ว ตำแหน่ง หรือแห่งที่จริง ๆ ของอำนาจนั้นจะอยู่ตรงที่กลุ่มผูกติดหรือผูกมัดตนเองอยู่กับการประเมินผลตนเอง(โดยได้รับการชี้นำหรือคำแนะนำจากเพื่อนผู้ชอบวิพากษ์ในวิชาชีพ ดังกล่าวมาในหลาย ๆ แห่งก่อนหน้านี้แล้ว)

แม้แต่กลุ่มที่เรียกร้องให้มีการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็มิใช่ว่าจะเป็นกลุ่มที่เข้าใจลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยของการประเมินผลแนวนี้ หรือไม่ได้เข้าใจประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ ที่ผ่านมาได้ทั้งหมด

สิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ ทั้งกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ สมาชิกในทีมงาน และผู้เข้ามามีส่วนร่วมทั้งหมดจะต้องร่วมกันคิดค้นหรือค้นหาวิธีการต่างๆที่จะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้ดีที่สุดได้อย่างไร การกระทำดังกล่าว จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคนเกิดการเรียนรู้ในการใช้ประโยชน์จากเอกสาร/หลักฐานต่าง ๆ ที่พวกเขาเก็บรวบรวมไว้ (แต่จะเป็นการใช้ที่มีลักษณะเจาะลึก และเป็นระบบมากขึ้นกว่าที่เคยปฏิบัติกันอยู่) และทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้กระบวนการประเมินผล เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตในแต่ละวันของทุกคนให้ได้ รวมทั้งการจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอด้วย เมื่อใดที่กลุ่มเริ่มรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ *"การประเมินผล"* หรือมองว่า *"การประเมินผล"* เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจในการควบคุมชะตากรรมของตนเองด้วยตนเองอย่างอิสระ และเกิดการปรับปรุงแผนงาน สิ่งที่จะตามมาโดยอัตโนมัติ หรือเป็นขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในขั้นต่อไป ก็คือ การสร้างการยอมรับ การสนับสนุนการดำเนินการแทน หรือการชี้นำ (advocacy) ที่มีความรับผิดชอบ ซึ่งข้อค้นพบ หรือผลจากการประเมินจะทำให้เกิด หรือนำไปสู่ขั้นตอนดังกล่าวได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในลักษณะดังกล่าวได้ ก็เป็นผลมาจากข้อค้นพบจากการประเมินนั่นเอง จึงอาจกล่าวได้ด้วยว่า การชี้นำหรือการสร้างยอมรับจะมีความเหมาะสมก็ต่อเมื่อผลของการประเมินนั้นเป็นผลการประเมินที่มีคุณค่าเพียงพอ หรือสมควรได้รับคุณค่าดังกล่าว

การชี้นำ และการสร้างการยอมรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Advocacy)

สำหรับประเด็นการชี้นำและการสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประเด็นความสามารถในการตรวจสอบได้ (accountability) นี้ ได้มีการพูดถึงไว้บ้างแล้วในบทแรก ๆ และดังปรากฏในหัวข้อข้างต้น สำหรับในบทแรกๆได้พูดถึงเรื่องนี้ในแง่ที่ว่าการชี้นำและการสร้างการยอมรับนั้น เป็นแง่มุมหนึ่งที่สำคัญของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ แต่สำหรับในบทนี้ จะนำประเด็นนี้มาช่วยในการชี้ให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่าง ระหว่างการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ กับแนวทางอื่น ๆ

โดยปกติ *สิ่งแรกที่นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจมักจะปฏิบัติ ก็คือ การช่วยเหลือกลุ่มหรือคนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การช่วยให้กลุ่มสามารถทำการประเมินผลแผนงาน/โครงการของตนเองได้ และสามารถรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นจะต้องใช้เพื่อชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีฐานข้อมูลที่ดีสนับสนุน* นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจมักจะถอนตัวออกจากการแสดงบทบาทที่มีอำนาจ หรือไม่เป็นผู้ตัดสินใจแทนคนอื่น ๆ ดังได้กล่าวไปแล้วในหลาย ๆ แห่งว่า นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจไม่ใช่ผู้ออกแบบ และไม่ใช่ผู้ดำเนินการประเมินผล แต่ผู้ออกแบบ และผู้ดำเนินการในการประเมินผลตัวจริง คือ สมาชิก เจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในแผนงาน/โครงการ โดยได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ จากผู้ประเมินผล ดังนั้นการตัดสินใจใดๆ ก็ตาม แม้แต่การตัดสินใจเล็กๆ น้อยๆ เช่น การตัดสินใจในการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือการตัดสินใจในเรื่องใหญ่ เช่น การตัดสินใจในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติม ฯลฯ การตัดสินใจเหล่านี้ล้วนแต่อยู่ในมือของเจ้าหน้าที่ และ

ผู้มีส่วนร่วมในแผนงานทั้งสิ้น คนเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ควบคุมวิถีทางในการเปลี่ยนแปลงของตนเอง

อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวมาข้างต้นนี้มักจะเกิดขึ้นได้ในองค์กร/ชุมชน/แผนงานที่มีศักยภาพที่จะกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง แต่การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจก็สามารถที่จะช่วยทำให้กลุ่มมีความเหนียวแน่น หรือได้รับการสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจมากขึ้นได้ และพร้อมที่จะดำเนินการบางอย่างเพื่อควบคุมชะตากรรม หรือสถานการณ์ที่ไม่ดีของตนเองให้ได้ต่อไป แต่ถึงกระนั้น ก็พบว่า กลุ่มจะต้องมีศักยภาพ หรือสมรรถนะที่จะพัฒนากระบวนการในการตัดสินใจที่มีอยู่เข้าด้วยกัน และกลุ่มยังจะต้องมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นสำหรับก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่กลุ่มต้องการด้วย

อย่างไรก็ตาม พบว่า มีอยู่ในหลาย ๆ กรณี ที่บทบาทของผู้ประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจได้เปลี่ยนไป จากตำแหน่งหรือบทบาทเดิมที่เคยทำ คือการเป็นผู้ฝึกสอนหรือเป็นผู้ชี้แนะแนวทาง เปลี่ยนไปเป็นผู้ชี้นำ หรือผู้ร่วมสร้างการยอมรับ/การชี้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งนี้เกิดขึ้นภายหลังจากผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดได้ทำการประเมินผลแผนงาน หรือสภาวะเงื่อนไขต่าง ๆ ทางสังคมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว และได้เสนอทางออกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วด้วย แต่โดยปกติ หรือโดยทั่ว ๆ ไปนั้น เจ้าหน้าที่ หรือผู้มีส่วนร่วมทั้งหมดในแผนงาน ที่มีความสามารถ หรือกล้าแสดงออก ก็ควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือแสดงบทบาทในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง เพราะถ้าบทบาทดังกล่าวมานี้ ดำเนินการหรือแสดงโดยผู้ประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจเสียเอง ก็จะเป็นการบั่นทอน หรือทำให้อำนาจที่มีอยู่ของผู้มีส่วนร่วมมีน้อยลงไปได้ ดังนั้น ผู้ประเมินผลในแนวใหม่ จึงต้องมีความระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นพิเศษด้วย

อันที่จริงนั้น บทบาทในการสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น มิใช่บทบาทที่ใหม่ในการประเมินผลแต่อย่างใด ความจริงแล้ว ส่วนที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลใด ๆ ก็ตาม ก็คือ การสื่อสารผลของการประเมิน หรือข้อค้นพบจากการประเมินให้กับผู้ให้ทุน/ผู้มีอุปการคุณ และต่อสาธารณะ ดังนั้น ในช่วงระหว่างการนำเสนอผลการประเมิน ตามแนวการทำงานแบบเดิมนั้น ก็ถือได้ว่า ผู้ประเมินผลกำลังทำหน้าที่เป็นผู้สร้าง หรือเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการยอมรับผลการประเมิน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต่อไป

แต่สำหรับนักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ อาจจะต้องมีบทบาทนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้เพิ่มเติมอีก เพราะต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น นักประเมินผลแนวนี้อาจจะเขียน หรือนำเสนอในเวทีสาธารณะรูปแบบต่างๆ เพื่อเปลี่ยนความคิดเห็นของสาธารณชน และให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับสถานการณ์นั้นๆ เพิ่มเติมในกรณีที่เป็นเวที ที่จะมีการตัดสินใจในเชิงนโยบาย การนำเสนอผลการประเมินให้กับสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นความรับผิดชอบ หรือเป็นภารกิจอันชอบธรรมของผู้ประเมินผล แต่การนำเสนอผลการประเมิน ณ ที่นี้ส่วนใหญ่ มักจะเป็นการนำเสนอที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างพลัง หรือก่อให้เกิดพลังในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้มา

ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็เหมือนกับการประเมินผลในแนวเดิมที่บทบาทในการสร้างการยอมรับ/การชี้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับปรุง สิ่งใดๆ ให้ดีขึ้นนั้น เป็นบทบาทที่มีความชอบธรรม และถือเป็นจริยธรรมที่สำคัญประการหนึ่ง

แต่สิ่งนี้ ควรจะเกิดขึ้นภายหลังจากที่มีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลอย่างพอเพียง และมีความเหมาะสม หรือได้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเสร็จสิ้นสมบูรณ์ไปแล้ว นอกเหนือจากนั้น เจ้าหน้าที่ สมาชิก ผู้มีส่วนร่วม ผู้ให้ทุนควรจะเป็นผู้นำในการแสดงบทบาท หรือนำในการทำกิจกรรมเพื่อสร้างการยอมรับ/การชี้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับแผนงานของพวกเขา

ความเคลื่อนไหวในระดับโลก (Worldwide Movement)

Fetterman กล่าวว่า เพื่อนร่วมงานของเขาหลายคนมองว่า *"การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ"* เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือเป็นปรากฏการณ์ที่มีการเคลื่อนไหวในระดับโลก ซึ่งตัวเขามองว่า ปรากฏการณ์ดังกล่าว เป็นสิ่งที่สามารถเข้าใจได้ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับในระดับ และขอบเขตที่กว้างขวาง ทั้งในภาครัฐ ภาคการศึกษา/วิชาการ และในมูลนิธิต่าง ๆ ที่เป็นองค์กรพัฒนาเอกชน อย่างไรก็ตาม Fetterman มองว่าการประเมินผลแนวใหม่นี้ ยังคงเป็นเพียงหนึ่งในแนวทางการประเมินผลที่มีคุณประโยชน์ซึ่งมีอยู่จำนวนมากมาย และที่มีการใช้กันอยู่ในโลกใบนี้ของเรา

แต่สำหรับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เป็นการประเมินผลที่มีพันธะสัญญาสูง และเป็นการประเมินที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้นสูงมาก ซึ่งสิ่งที่ปรากฏออกมานี้ ถือว่าเป็นการกระทำหน้าที่ ๆ สำคัญพร้อม ๆ กันของปัจจัย 2 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยแรกก็คือ ระดับการมีส่วนร่วม ที่การประเมินแนวนี้เรียกร้องให้มี หรือต้องเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อดำเนินการร่วมกัน และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ในท่ามกลางการทำงาน ได้เกิดการสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ที่มีชีวิตชีวา และเป็นเหมือนกับการให้รางวัลชีวิตกับทุกคนขึ้นมา การประเมินผลแนวนี้เป็นพลังเชิงบวกและมีลักษณะสร้างสรรค์ ได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยให้ประชาชน หรือคนทำงานสามารถช่วยเหลือตนเองได้ โดยการใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือหนึ่ง และมันยังเป็นการสร้างชุมชนแห่งการเป็นผู้เรียนรู้ด้านการประเมินผลที่มีลักษณะพลวัต เคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่งอีกด้วย

นอกจากนี้ จากการสะท้อนของหลายๆ คน หลายๆ แผนงาน Fetterman ยังพบด้วยว่า การประเมินผลแนวนี้มีคุณูปการอย่างมากมาย จึงไม่แปลกประหลาดอะไร ที่การประเมินผลแนวนี้จะได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากคนจำนวนมาก หรือจากคนในทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติมักจะถูกมองข้าม หรือมักจะเป็นกลุ่มที่ไม่ค่อยได้รับผลประโยชน์ใด ๆ จากการประเมินผลตามแนวเดิม ซึ่ง *ณ ที่นี้จะได้นำสิ่งที่เกิดขึ้น ที่คนกลุ่มนี้ได้สะท้อนไว้ มาเล่าสู่กันฟัง ว่าการประเมินแนวนี้ได้ทำให้เกิดอะไรขึ้นบ้างโดยจะเป็นการคัดลอกคำพูดของพวกเขามานำเสนอให้เห็นเป็นตัวอย่าง* ดังนี้คือ

- *"การประเมินผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญๆ ในการปฏิบัติต่างๆ ของตนเอง อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน"*
- *"มันช่วยกระตุ้นให้คนทำงาน หรือผู้ปฏิบัติ***รู้จักที่จะตั้งคำถาม***ต่างๆ ที่เกี่ยวกับความเชื่อและข้อสันนิษฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานของตนเอง"*
- *"มันช่วยทำให้นักปฏิบัติทั้งหลายปรับปรุงการทำงานของตนเองได้ตลอดเวลา"*
- *"การประเมินผลแนวใหม่เป็นการประเมินที่ให้การศึกษากับนักปฏิบัติในด้านต่างๆ โดยเฉพาะความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง 'อำนาจ' และทำให้มองเห็นคุณค่าของการประเมินว่าสามารถนำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมาย"*

• *"การประเมินแนวใหม่ สามารถฝึกฝน หรือฝึกอบรมให้คนทำงาน หรือนักปฏิบัติสามารถทำการประเมินผลด้วยตนเองได้"*

• *"การประเมินแนวใหม่ ที่เปิดให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคน เข้ามาร่วมในกระบวนการประเมินผล เท่ากับเป็นการเพิ่ม หรือขยายโอกาสในการใช้ผลประโยชน์จากการประเมิน หรือใช้ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการประเมินให้เป็นประโยชน์มากขึ้น" ฯลฯ*

การประเมินภายในและภายนอก

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ และการประเมินผลภายนอกนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นการประเมินที่จำกัดตนเอง หรือมองว่าไม่เกี่ยวซึ่งกันและกัน หรืออยู่คนละมุม ถึงแม้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจจะเป็นการประเมินที่เน้นให้เกิดกระบวนการประเมินผลภายในขององค์กร/แผนงาน โครงการ หรือเพื่อทำให้เกิดการยอมรับว่าการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนการทำงานที่เป็นปกติขององค์กร และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการแผนงาน/องค์กร/หน่วยงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินที่ใช้การตัดสินเชิงคุณค่า /ค่านิยม/คุณประโยชน์ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมทุกคน ทุกฝ่ายเกิดแสงสว่างทางปัญญาและ นำไปสู่ความเป็นไทแก่ตัวเอง หรือเกิดเสรีภาพในทางความคิด และการกระทำต่าง ๆ ที่ดี ๆ ได้อย่างแท้จริง โดยไม่ต้อง รอคอยการประเมินผลจากคนอื่น/คนภายนอกอยู่ตลอดเวลา

แต่ในหลาย ๆกรณีก็พบว่าผู้ให้ทุนและหน่วยงานที่ออกใบรับรองทั้งหลายมักจะค้นพบ หรือมองว่าการประเมินตนเองนั้นมีคุณค่า หรือคุณประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงาน/ผู้มีส่วนร่วมในแผนงานในระดับต่าง ๆมากกว่าการประเมินภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในแง่ของการสร้าง หรือเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงาน (capacity building) นอกจากนี้ ยังพบด้วยว่า การเชื่อมโยงกัน หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสถาบัน/องค์กร กับอำนาจของการประเมินภายใน รวมทั้งระบบการตรวจสอบบัญชี ที่มุ่งไปสู่การค้นหาปัญหาต่างๆ และนำปัญหาที่พบนั้นไปสู่การจัดการที่ดีขึ้น หรือเกิดการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อทิศทางการทำงาน หรือการปฏิบัติการขององค์กรขนาดใหญ่ได้อย่าง มากมายมหาศาล ตราบใดที่ผู้ประเมินมีความตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการ และพยายามรายงานผลการประเมินให้ผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร/หน่วยงาน ได้รับทราบ และเกิดการขับเคลื่อนอยู่เสมอตลอดเวลา

แต่อันที่จริงนั้น การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ การประเมินภายในและการประเมินภายนอก สามารถนำมาเป็นการประเมินที่เสริมพลังซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี มันไม่มีประโยชน์ที่จะมานั่งเถียงกันว่า เราจะใช้การประเมินภายใน หรือจะใช้การประเมินภายนอกดี หรือ การประเมินแบบไหนดีกว่ากัน เพราะการนั่งเถียงกันในเรื่องนี้ เป็นเรื่องที่เสียเวลามาก และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สร้างสรรค์แต่อย่างใด เหมือนกับการเถียงกันเรื่องระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพว่าแบบไหนดีกว่ากัน ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงนั้น ทั้ง 2 วิธีการ มีทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง หรือไม่มีสิ่งใดสมบูรณ์พร้อมในตัวของมันเองแต่อย่างใด ดังนั้น *ทางออกที่ดีที่สุดก็คือ การนำสิ่งที่ดีที่สุดของทั้ง 2 แนวทาง ทั้ง 2 วิธีการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือทำให้เกิดพลังทวีคูณ ไม่ใช่เลือก หรือชอบสิ่งหนึ่งแบบหัวปักหัวปำ และปฏิเสธอีกสิ่งหนึ่งอย่างสิ้นเชิง ซึ่งไม่ใช่วิถีทางที่ชาญฉลาดแต่อย่างใด และยังทำให้เกิดจุดที่ผิดพลาดหรือมืดบอดได้ง่ายอีกด้วย*

ดังที่ Scriven (1997a อ้างถึงใน Fetterman, 2001 : 23) ได้พยายามมองไปในอนาคตว่าจะมีการรวมตัวกัน หรือการผสานสองสิ่งที่มีพลังเข้าด้วยกัน ซึ่งก็คือ การผนวกหรือการผสมผสาน ระหว่างการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เข้ากับการประเมินภายนอกแนวเดิม ที่เคยปฏิบัติกันมา ดังที่เขาได้กล่าวไว้ดังนี้ว่า.....

"การทำให้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินที่ดีหรือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและมีการให้นิยามความหมายที่ชัดเจนในกรณีที่สามารถทำได้ (ซึ่งมีอยู่บ่อยครั้ง ที่พบว่าทำได้ และมีความเหมาะสม) และมีการควบคุมอย่างเข้มงวดในเรื่องอคติต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นซึ่งดูเหมือนจะเป็นเรื่องใหม่ แต่ก็เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก ถ้าทำได้ ถ้าการประเมินผล เพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ สามารถผนวกเข้ากับการประเมินผลของบุคคลที่ 3 หรือบุคคลภายนอกได้ มันจะมีส่วนอย่างสำคัญในการสร้างคลังแห่งความรู้ด้านการประเมินผลในความคิดของข้าพเจ้า อนาคตที่ดีที่สุดของการประเมินผลแนวใหม่นี้น่าจะเป็นไปในทิศทางที่ข้าพเจ้ากล่าวมานี้" (หน้า 174)

Fetterman กล่าวว่า เขาก็เห็นด้วยกับสิ่งที่ Scriven กล่าวมาข้างต้นนี้ ว่าเป็นอีกวิถีทางหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ในขณะเดียวกัน เขาก็มองด้วยว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ยังคงเป็นการประเมินผลที่ยืนอยู่ได้ตัวของมันเอง หรือไม่จำเป็นต้องผสมผสานกับการประเมินภายนอก **ถ้าจุดมุ่งหมายของการประเมินในแต่ละครั้งนั้นคือ การพัฒนา หรือการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา (ทั้งตัวคน แผนงาน/โครงการ องค์กร และชุมชน) เพราะการประเมินในแนวนี้ มันมีนัยยะ หรือมีความหมายอยู่ในตัวของมันเองอยู่แล้ว**

นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ หรือที่ปรึกษา

บรรทัดฐานที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจก็คือ การฝึกสอน การชี้แนะแนวทาง การเป็นผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ หรือการช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวก ซึ่งเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่ นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจเข้ามาเกี่ยวพัน/เกี่ยวข้องกับแง่มุมต่างๆ ในการประเมินตนเอง ที่พยายามทำให้กลายเป็นภารกิจประจำ หรือทำอย่างสม่ำเสมอ นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของความพยายาม ในการที่จะทำการประเมินผลร่วมกับสมาชิกเจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนร่วมคนอื่นๆ ทั้งหมดในแผนงาน

แต่การเป็นผู้ฝึกสอน หรือเป็นผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ หรือการเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกนั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นการแสดงบทบาทในการเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือด้านการประเมินผล มากกว่าการเป็นผู้ประเมินผล กล่าวคือ เมื่อใดก็ตามที่ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสอน การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา หรือให้คำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับการประเมินผล หรือเป็นการสอน หรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการในการประเมินผล หรือการฝึกอบรมให้รู้จักการประเมินผลว่าจะสามารถดำเนินการประเมินผลได้อย่างไร โดยไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการประเมินผลแผนงาน/โครงการ/องค์กรโดยตรง ถือได้ว่าเป็นการแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาด้านการประเมินผล

บทสรุป: จุดอ่อน จุดแข็ง และเงื่อนไขของการประเมิน เพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

จุดแข็งที่เป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็คือ *ความง่าย/ไม่สลับซับซ้อน และมีหลักการที่เป็นสากล* การประเมินผลแนวใหม่นี้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งก็คือ 1) ขั้นการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ 2) ขั้นการทบทวนกิจกรรมและสิ่งที่ทำไป/สิ่งที่มีอยู่แล้ว และ 3) คือขั้นของการวางแผนเพื่ออนาคต การประเมินเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่คอยกำกับ ติดตามความก้าวหน้าของแผนงานว่า กำลังก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้มากน้อยแค่ไหน โดยการใช้ระบบเอกสารและการบันทึกข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมองว่า การกระทำดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของระบบการวางแผน และระบบการบริหารจัดการแผนงานที่เป็นปกติ ซึ่งเป็นวิถีทางหนึ่งของการที่จะทำให้การประเมินผลสามารถยกระดับ หรือพัฒนาสถานภาพของตัวมันเองขึ้นมาเป็น *"วิชาชีพ"* หรือเป็น *"สถาบัน"* หรือกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานที่ปกติ

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ *เป็นการประเมินที่มีลักษณะเชิงบวก* และสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ใช่การประเมินที่ไร้เดียงสา หรือไม่ประสีประสา เหมือนดังที่หลายๆ ท่านอาจเข้าใจไปเช่นนั้น แต่ในความเป็นจริง การประเมินผลแนวนี้พิจารณาความเป็นจริงอย่างรอบด้านทั้งสิ่งที่เป็นบวกและสิ่งที่เป็นลบ และมองว่าทุกอย่างทุกเรื่อง ทุกสถานการณ์เป็นประสบการณ์ในชีวิตที่สำคัญ และพึงสำเหนียกไว้ให้ดี เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ *โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินตนเองนั้น ควรจะเป็นการมองที่รอบด้านให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้*

Fetterman กล่าวว่า ในความเป็นจริงของชีวิตคนเรานั้นต้องประสบ หรือพบกับความเจ็บปวด หรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ นานาประการ บางส่วน/บางคนต้องประสบกับการสูญเสียบุคคล อันเป็นที่รัก บางส่วนต้องประสบกับความแตกร้าวในครอบครัว และบางส่วนประสบกับปัญหาในที่ทำงานและหลายๆ คนต้องประสบกับปัญหาหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่งเหตุการณ์ต่างๆ เหล่านี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ชีวิตของคนเรา ต้องสูญเสียพลังอำนาจในตนเองไปเป็นอย่างมากเลยทีเดียว เพราะมันเป็นเรื่องที่ทำให้แต่ละคนต้องตกอยู่ในห้วงลึกแห่งอารมณ์ที่เรียกว่า *"หลุมพรางทางอารมณ์" แต่ในที่สุด แต่ละคนก็*

สามารถลุกขึ้นยืนหรือพาตนเองออกจากหลุมพรางดังกล่าวได้ ***ซึ่งทำให้จะต้องถามต่อไปว่า ทำไมจึงสามารถพาตนเองออกมาจากความเจ็บปวด และความโศกเศร้าต่างๆ เหล่านั้นได้ และคำตอบที่ Fetterman มักได้รับกลับมา ก็คือ การใช้การประเมินผลนั่นเอง***

Fetterman กล่าวว่า *โดยปกติคนเรามักจะประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอๆ ว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง ทำไมจึงเกิดขึ้น บทบาทหรือหน้าที่ของเราในสถานการณ์นั้นๆ มีอะไรบ้าง แล้วคนอื่นๆ ล่ะ เขาทำอะไรกันบ้าง หรือไม่ได้ทำอะไรบ้าง เป็นเพราะอะไร ซึ่งโดยปกติมักเป็นการประเมินทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์หนึ่งๆ* และหลังจากนั้นคนเราก็จะหันกลับมาพิจารณาว่าแล้วเราจะทำอย่างไรกันต่อไปดี เรามีทรัพยากร และ/หรือ ความรับผิดชอบ/ภาระหน้าที่อะไรอยู่แล้วบ้าง เสร็จแล้ว เราก็จะกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์หรือกลวิธีต่างๆ ที่จะช่วยทำให้ เป้าหมายของเรานั้นบรรลุผล หรือประสบผลสำเร็จ หลังจากนั้น เราก็จะลงมือดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่อาจกำหนดไว้ในใจ และพยายามติดตามดูอยู่เสมอ หรือตลอดเวลาว่าแผนการ หรือการดำเนินการของเรานั้นใช้การได้หรือไม่ หรือได้มากน้อยแค่ไหน และจะพยายามเพิ่มขึ้น เพื่อก้าวเดินไปสู่เป้าหมาย/จุดหมายที่กำหนดไว้ให้ได้ เป็นต้น

ในความเป็นจริงนั้น ยังมีผู้มีส่วนร่วมในแผนงานต่างๆ อีกจำนวนมากที่ไม่มีความสุขกับการทำงาน หรือยังต้องจมปรักอยู่กับความขมขื่น ความเจ็บปวด ความขัดข้องใจในแต่ละวัน โดยไม่มีความหวังว่า จะสามารถหนีออกจากห้วงหรือหลุมพรางทางอารมณ์ดังกล่าวได้แต่อย่างใด ทั้งนี้ เนื่องจากปัญหาต่างๆ ของพวกเขาเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อนและทับซ้อนโยงใยกันไปมา และทำให้เกิดความปวดร้าวทางอารมณ์ที่สั่งสม หรือเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ดังนั้นการเตือนตนเองเกี่ยวกับความเจ็บปวดที่แต่ละคนอาจมีอยู่จะช่วยทำให้แต่ละคนนั้นมีความไวต่อความรู้สึก และมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ยังตกอยู่ในสภาพที่เป็นการทำลายตนเอง ยังมีความกลัว และไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาควรจะได้รับความสนใจจากกลุ่ม/ทีมงานเป็นพิเศษ ถึงแม้โดยปกตินั้น คนเราส่วนใหญ่มักจะมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำลงไป และมักจะเป็นการกระทำที่สามารถตรวจสอบได้ แต่ก็มิได้หมายความว่า ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการจะสามารถดำเนินการได้ตามพันธะสัญญาที่กำหนดไว้ หรือสามารถทำการประเมินตนเองได้ด้วยตนเองทั้งหมดเสมอไป ดังนั้น การที่ผู้ฝึกสอน หรือผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้/ผู้เอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวก หรือที่ปรึกษาด้านการประเมินผล สามารถที่จะเข้าใจสถานการณ์ รวมทั้งความเจ็บปวดที่แต่ละท่านอาจมีอยู่ จะช่วยทำให้เกิดการยอมรับเรื่อง การผิดสัญญาหรือการไม่สามารถทำตามที่คาดหวังได้ทั้งหมด และจะสามารถทำให้การทำงานร่วมกันยังคงเดินหน้าต่อไปได้

ตัวอย่างที่นำเสนอมาข้างต้น ที่เกี่ยวกับการประเมินตนเอง และสถานการณ์ต่างๆ รอบด้านอยู่เสมอนั้น นับว่าเป็นตัวอย่างที่เป็นสากล หรือเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป และในความเป็นจริง เราก็มีการประเมินแผนงานที่เราทำ หรือการกระทำของเราอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันอยู่แล้วเช่นกัน เราใช้การประเมินผลในวาระและโอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกซื้อสินค้าและบริการต่างๆ การเลือกคู่ชีวิต การเลือกคบเพื่อน/คบคน และการตัดสินใจเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม และการศึกษาต่างๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ เรายังใช้การประเมินผลในการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ/วิชาการของเราด้วย *ดังนั้น การประเมินผลจึงเป็น สิ่ง*

ที่มีอยู่แล้วโดยพื้นฐานในวิถีการดำรงชีวิตของเราเลยก็ว่าได้ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลจะเป็นประโยชน์ ก็ต่อเมื่อ เป็นการกระทำหรือการดำเนินการที่ซื่อสัตย์ หรืออยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงที่แท้จริง

การพูดความจริงของแต่ละคนในการประเมินผลใดๆ ก็ตาม ก็เพื่อให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมาย หรือจินตนาการ หรือความใฝ่ฝันร่วมกัน จึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งยวดและด้วยเหตุนี้ หนังสือเล่มนี้ จึงเปิดพื้นที่ให้กับการทบทวนเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน หรือข้อจำกัดและเงื่อนไขต่างๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจไว้ ณ ที่นี้ ด้วย

จุดแข็ง/ศักยภาพ (Strengths)

อันที่จริง การประเมินผลแนวใหม่เห็นว่า *ตัวคนเรานี่แหละที่เป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งอยู่ในตัวเอง* ความจริงแล้ว มนุษย์เราหรือคนเรานั้น มีจิตวิญญาณในการที่จะปรับปรุง ทั้งตนเองและแผนงานที่ตนเองดำเนินการอยู่ และสิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่เป็นอย่างมากด้วย ซึ่งไม่ควรถูกมองข้าม หรือมีการประเมินคุณค่าของสิ่งนี้ต่ำเกินไป เพราะจริงๆ นั้น พลังของมนุษย์ หรือของคนเรานั้นสามารถเขยื้อนภูเขาทั้งลูกร่วมกันได้ ในการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้นทุกคนสามารถนำพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่ เข้ามาใช้ได้เต็มที่ แต่ภารกิจที่สำคัญยิ่ง ก็คือ การที่จะต้องใช้ประโยชน์จากพรสวรรค์ของแต่ละคน หรือทำให้เกิดการทำงานร่วมกันให้ได้ และ**จุดแข็งของการประเมินผลแนวนี้ที่ช่วยทำให้พรสวรรค์ต่าง ๆ ของทุกคนมารวมกันได้ ก็คือ กระบวนการในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ** (collaborative process) **การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ หรือการรายงานให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทราบ ตลอดจนถึง การเพิ่มสมรรถนะในการทำงานด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ๆ**

จุดแข็งที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจก็คือ ความสามารถในการดึงประชาชน หรือคนจากส่วนต่างๆ /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดให้เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกันได้ กระบวนการในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ณ ที่นี้ เป็นกระบวนการที่เป็นประชาธิปไตย และจูงใจให้คนอยากเข้ามาร่วม นอกจากนี้ ยังอาจกล่าวได้ว่า มันเป็นกระบวนการประเมินผลที่ต้องการผนวกคนให้เข้ามาร่วมมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ มากกว่าที่จะเป็นการกีดกันหรือกันคนออกไป ซึ่งไม่เหมือนกับการประเมินผลอื่นๆ ที่อาจมองว่า การประเมินผลเป็นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น

Fetterman ได้ยกตัวอย่างหนึ่งเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจในสถานศึกษา หรือเป็นการประเมินซึ่งดำเนินการอยู่ที่วิทยาลัยเคมบริดจ์ ซึ่งผู้อำนวยการที่ใช้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ กล่าวด้วยตนเองอย่างชัดเจน เลยว่า... *"การใช้กระบวนการ มันใช้การได้จริงๆ"* (The process works) เนื่องจากผู้อำนวยการด้านการประเมินผล พบว่า กระบวนการแบบร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ทั้งคณาจารย์ บุคลากรกลุ่มอื่น ๆ และนักศึกษาล้วนแต่เข้ามาร่วม ทุกคนเข้ามาร่วมในการประชุมและการกระทำกิจกรรมต่างๆที่ต้องอาศัยการสนทนาและการปรึกษาหารือร่วมกันเป็นอย่างมาก ถึงแม้ในหลาย ๆ ครั้ง จะต้องพบกับความยากลำบากในหลาย ๆ เรื่อง แต่ทุกคนก็ค้นพบว่า การปรึกษาหารือแบบมีส่วนร่วม และการร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลดี และสามารถทำให้ทุกคนเข้ามาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และหาทางออกต่างๆ ร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์

สำหรับอีกตัวอย่างหนึ่ง เป็นตัวอย่างของการใช้ข้อมูล หรือความสามารถของการประเมินแนวนี้ในการใช้ข้อมูลจากการประเมินให้เป็นประโยชน์ หรือนำไปสู่การตัดสินใจของผู้มีอำนาจ หรือผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งตัวอย่างดังกล่าว Fetterman ได้อ้างถึงงานของ Rita O'Sullivan and Anne D'Agostino's (1998) ที่สามารถช่วยยกระดับการทำงานขององค์กร และชุมชนที่ทำงานกับกลุ่มวัยรุ่นและครอบครัว ซึ่งแต่เดิมองค์กร และชุมชนต่างๆ เหล่านี้ จะไม่มีการใช้ข้อมูลใดๆ ในการสนับสนุนการทำงานของตนเองเลย แต่ในช่วงต่อมาจากความพยายามของทุกฝ่ายมาเป็นเวลา 1 ปีเต็ม โดยมีการใช้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบข้อมูล หรือการจัดทำเอกสารข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ และเกิดการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงแผนงานการทำงานด้านวัยรุ่น และครอบครัว และนำไปสู่การตัดสินใจในเชิงนโยบายในหลาย ๆ เรื่องด้วยกัน

สำหรับจุดแข็งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งก็คือ การสร้างเสริม หรือเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานอยู่เสมอๆ นั้น Fetterman ได้ยกตัวอย่างจากกรณีการทำงานขององค์กรหนึ่ง โดยอ้างถึง Usher (1996) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินผล ที่กล่าวว่า..... *"ขั้นตอนแรกในการสร้างสมรรถนะหรือการเพิ่มขีดความสามารถในการประเมินตนเองก็คือการเอาชนะความหวาดระแวงสงสัย หรือข้อกังขาต่างๆ ที่มีอยู่ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากข้อมูล หรือต้องมองร่วมกันให้ได้ก่อนว่า ข้อมูลเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือจะทำให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง"*

Fetterman กล่าวว่า ในหลายๆ กรณีที่ตัวเขาเองเคยประสบมานั้น พบว่ามีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดวาง หรือกำหนดระบบโครงสร้างต่างๆ ขึ้นมาใหม่ และมีกระบวนการต่างๆ ในการจัดการ หรือรองรับข้อมูล ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะก้าวข้าม หรือเอาชนะปัญหาที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ ซึ่งก็คือ ปัญหาหรือภาระด้านข้อมูลที่มีมากเกินไป หรือไม่เป็นระบบ และนำไปสู่ความฉงนสงสัยต่างๆ ในการใช้ข้อมูล หรือการใช้ประโยชน์จากข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจ ที่มักเกิดขึ้นตามมาเสมอๆ

สำหรับในกรณีของตัวอย่างข้างต้น พบว่า Usher ได้ใช้เครื่องมือ 2-3 อย่าง ในการสร้างสมรรถนะให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการหาครอบครัวอุปการะให้กับเด็กที่ถูกทอดทิ้ง และเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ *การใช้ข้อมูลระยะยาว* (longitudinal data) เป็นตัวกำหนดช่วงระยะเวลาในการได้รับการดูแลนอกบ้านของเด็กๆ นอกจากนี้ เขายังได้พัฒนา*ซอฟต์แวร์ที่เป็นระบบข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์* (Geographic Information System) เพื่อที่จะช่วยผู้ให้บริการทางสังคมให้สามารถเข้าไป จัดการ หรือนำเสนอข้อมูลในทางภูมิศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น ประเด็นการกระจายตัวของครอบครัว หรือสถานที่ที่ให้การอุปการะเด็กๆ ที่กระจายอยู่ในมลรัฐต่างๆทั่วประเทศ และยังสามารถทำการคาดการณ์ทางสถิติต่างๆ บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่แล้วในระบบเอกสาร/ข้อมูลทางด้านการบริหารขององค์กรได้อีกทางหนึ่งด้วย เครื่องมือต่างๆ ดังกล่าว ถูกนำมาใช้เพื่อช่วยสร้างสมรรถนะ และช่วยทำให้ผู้ให้บริการสามารถเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็ยังมีจุดแข็งต่างๆ อีกมากมาย นับตั้งแต่ลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย หรือการเน้นกระบวนการที่เป็นประชาธิปไตย ซึ่งช่วยทำให้กลุ่มสามารถตรวจสอบตนเอง หรือร่วมกันตรวจสอบการตัดสินใจครั้งสำคัญๆ ได้เป็นอย่างดี ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หรือการเกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในแผนงาน/องค์กร อย่างไรก็ตาม การประเมินแนวนี้ ก็ไม่แตกต่างไปจากการประเมิน-

ผลแบบอื่น ๆ ที่ยังมีข้อจำกัด และ/หรือมีจุดอ่อนอยู่อีกหลายประการเช่นกัน ดังจะได้กล่าวในลำดับต่อไปนี้

ข้อจำกัด (Limitations)

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ต้องขึ้นอยู่กับประชาชนหรือตัวคน ดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า *'ตัวคน'* นั้นสามารถเป็นได้ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนหรือข้อจำกัดได้ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องจากความเป็นจริงที่ว่า กลุ่ม/ทีมงาน ประกอบไปด้วยคนจำนวนมาก ซึ่งมีทักษะต่างๆ ที่หลากหลาย หรือมีทักษะที่แตกต่างกัน บางกลุ่ม/บางทีมงาน หรือบางแผนงานอาจมีคนที่มีทักษะต่างๆ ที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้านการบริหารจัดการองค์กร ทักษะการวิเคราะห์ และทักษะการสร้างความสัมพันธ์ หรือการทำงานร่วมกับคนอื่นๆ แต่บางกลุ่ม/บางทีมงาน/บางแผนงาน อาจจะไม่มีคนที่มีทักษะด้านนี้หรือมีแต่ก็น้อยเกินไป หรือขาดทักษะที่จำเป็นในหลายๆ ด้าน และ*ถ้ากลุ่มไม่มีความร่วมมือกันอย่างพอเพียง ก็จะทำให้การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจต้องประสบกับปัญหา หรือความยุ่งยากต่างๆ มากมาย* นอกจากนั้น คนที่มีทักษะมากที่สุดมักจะลาออกจากแผนงานไป การออกจากงานของผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการ ก็เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ และเป็นปัญหาที่จัดการได้ยากอีกปัญหาหนึ่ง *เนื่องจากการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มักจะเป็นการประเมินที่ต้องใช้เวลา หรือเป็นความพยายามที่ยาวนาน และต้องมีความต่อเนื่อง*

โดยปกติ เจ้าหน้าที่ คนทำงาน หรือบุคลากรของแผนงาน/โครงการ หรือผู้มีส่วนร่วมที่มีบารมี ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี มีจิตสำนึกสูง และชอบงานที่ตนเองทำอยู่เป็นกลุ่มคนที่มีคุณค่า หรือมีความสำคัญมากในการช่วยกันประคับประคอง หรือทำให้การประเมินตนเองเกิดผลสำเร็จได้ ถึงแม้ว่า *การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจจะเป็นกิจกรรมกลุ่ม แต่ในทางปฏิบัติจริง ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวคน หรือปัจเจกบุคคลที่มีแรงจูงใจและมีจิตสำนึกสูงเป็นอย่างมากเช่นกัน* ดังนั้น ถ้าคนประเภทที่กล่าวมานี้ออกจากแผนงาน/โครงการ/หน่วยงานไป ก็จะทำให้ส่วนที่สำคัญของการประเมินผลเพื่อสร้างพลังอำนาจนั้นเกิดผลกระทบขึ้นมาได้ และอาจเกิดการสูญเสียพลังต่างๆ ที่ร่วมกันสร้างขึ้นมาได้ด้วย *นอกจากนี้ ก็ยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ ที่ควรกล่าวไว้ ณ ที่นี้ด้วย โดยเฉพาะในเรื่องจุดมุ่งหมายของการประเมิน และการใช้ประโยชน์*

คุณค่า หรือ จุดแข็งของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น จะมีความเชื่อมโยง หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดมุ่งหมายของการประเมินอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Chelimsky :1997 อ้างถึงใน Fetterman, 2001 : 145) ได้กล่าวถึง*จุดมุ่งหมายของการประเมินไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) การพัฒนา 2) ความสามารถในการตรวจสอบได้ และ 3) ความรู้* อันที่จริงนั้น การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีจุดแข็งที่สุดในเรื่อง *"การพัฒนา"* (development) เพราะเป็นการประเมินที่ช่วยทำให้แผนงาน/โครงการ/องค์กรเกิดพัฒนาการ หรือสามารถยกระดับ หรือพัฒนาให้ไปสู่จุดที่ยั่งยืนและมีวุฒิภาวะเต็มที่ได้

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีส่วน หรือมีบทบาทอย่างสำคัญในการทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า **"การตรวจสอบได้ หรือความสามารถในการตรวจสอบภายในได้"** (internal accountability) แต่มีข้อจำกัดในการสร้างความสามารถใน

การตรวจสอบได้จากภายนอก (external accountability) สำหรับการนำเสนอ ณ จุดนี้ อาจมีความจำเป็นต้องยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ซึ่งพบว่า กรณีของการให้บริการของธนาคาร จะสามารถนำมาใช้ในการอธิบายในประเด็นนี้ได้ดีที่สุด เพราะชี้ให้เห็นถึงการเสริมซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ระหว่างการประเมินภายในและภายนอก นอกจากนี้ตัวอย่างนี้ยังจะมีประโยชน์ ในแง่ที่ทำให้สามารถถกเถียง หรือพูดถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้คือ..... การให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารอาจจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ถ้าเจ้าหน้าที่ธนาคารและ / หรือบุคลากรฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เข้ามาร่วมในกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ด้วยการฟังว่าลูกค้า หรือผู้รับบริการต้องการอะไรบ้าง ทั้งในแง่ของการบริการ ความสะดวกสบาย และอัธยาศัยไมตรี/ความสุภาพ อย่างไรก็ตาม ลูกค้าอาจจะต้องการการประเมิน หรือระบบการตรวจสอบบัญชีจากผู้ตรวจสอบภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เงินของเขาจะได้รับการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง และโปร่งใสไปในเวลาเดียวกันด้วย ดังนั้น การประเมินหรือการตรวจสอบบัญชีจากภายนอกจึงเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสม ถ้าจุดมุ่งหมายของการประเมินผลอยู่ที่ *ความสามารถในการตรวจสอบได้จากภายนอก*

ข้อจำกัด หรือปัญหาอีกประการหนึ่งที่มีความเกี่ยวพันกับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็คือ *การถูกกดขี่เอารัดเอาเปรียบ* (exploitation) เนื่องจาก ผู้มีอุปการะคุณบางท่านอาจมองว่าการประเมินผลแนวนี้ เป็นการประเมินที่ฟรี หรือไม่มีค่าใช้จ่าย แต่ในความเป็นจริง ก็คือ ไม่มีสิ่งใดฟรี หรือสิ่งที่ไม่มีค่าใช้จ่ายนั้นไม่มี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินแนวใหม่นี้เป็นการประเมินที่กินเวลา และต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่นเดียวกับการประเมินแบบอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ ผู้ฝึกสอน หรือผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ สมาชิกหรือเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนร่วมทั้งหลายจึงสมควรได้รับการชดเชยทั้งเวลาและความมานะพยายามต่างๆ ที่พวกเขาใช้ไป สำหรับการชดเชยนั้นสามารถดำเนินการได้ในหลายๆ รูปแบบด้วยกัน อาทิเช่น ในรูปของการสนับสนุนเป็นรายเดือน คล้ายๆ กับเงินเดือน หรืออาจเป็นในรูปของการออกใบรับรองต่างๆ หรืออาจเป็นในรูปของอุปกรณ์ หรือเครื่องใช้ไม้สอยต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ หรืออาจอยู่ในรูปของซอฟต์แวร์ต่างๆ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ และการสร้างอุปทานเป็นต้น

สำหรับในบางกรณี เจ้าหน้าที่ สมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมทั้งหลาย ควรได้รับการชดเชยในเรื่องเวลาที่พวกเขาได้มีส่วนในการสร้างระบบการประเมินผลของหน่วยงาน/องค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ดี ทุกคนควรมีส่วนหรือมีบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้ ในฐานะที่เป็นพลเมืองดีคนหนึ่งในแผนงาน (ซึ่งตรงนี้ มักจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่างๆ เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม/องค์กร/หน่วยงาน ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่หรือที่หามาได้ และพันธะสัญญา หรือการอุทิศเวลาตามความจำเป็น/ตามข้อกำหนดที่วางไว้ เป็นต้น)

นอกจากนี้ ก็ยังมีข้อจำกัดอื่นๆ อีกหลายประการเช่นกัน รวมทั้งความเป็นจริงที่ว่ามันอาจจะกลายเป็นการประเมินที่มีลักษณะเชิงวิพากษ์ และนำไปสู่อัตตาตัวตนของแต่ละคนก็ได้ นอกจากนั้น ความสลับซับซ้อน หรือขีดขั้นของความสลับซับซ้อนในการประเมินยังขึ้นอยู่กับพรสวรรค์ของเจ้าหน้าที่ สมาชิก และผู้มีส่วนร่วม รวมทั้งผู้ฝึกสอนด้านการประเมินผลด้วย นอกจากนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ยังเป็นการประเมินที่ใช้เวลามากกว่าการประเมินแนวเดิม เพราะว่าจะต้องใช้ความพยายาม หรือการอุทิศเวลาให้กับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสร้างทีมงานร่วมกันอีกด้วย และประเด็นที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันอีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ *ความยั่งยืน* ซึ่งจะมีได้มากน้อยแค่ไหน ก็ขึ้นอยู่กับขีดขั้นของความสำเร็จในการทำให้การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่ง

ของการทำงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของสถาบัน อย่างไรก็ตาม ทั้งจุดแข็ง และข้อจำกัดตามที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะมีมากขึ้น หรือทำให้น้อยลง ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หรือสภาวการณ์ต่างๆ ที่แวดล้อมแผนงาน ที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย

เงื่อนไข/สภาวะที่เกี่ยวข้อง (Conditions)

สภาวะ หรือเงื่อนไขที่ดีที่สุดสำหรับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ก็คือ *การเปิดแขนอ้ารับหรือเปิดเผย ซึ่งเป็นสภาวะที่เชื้อเชิญ หรือนิยมยินดี และทำให้เกิดการประเมินผลแนวนี้ได้* โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงาน/โครงการที่มีความเป็นประชาธิปไตย และมีการผูกติดอยู่กับการวิพากษ์ตนเอง จะเป็นแผนงาน/โครงการที่ใช้การประเมินผลแนวนี้ได้อย่างมีประโยชน์สูงสุด หรืออาจกล่าวในอีกนัยหนึ่งได้ว่า แผนงาน/โครงการที่ดำเนินการประเมินผลในลักษณะที่เป็นการสร้างเสริมพลังอำนาจ หรือเน้นการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ หรือมีคุณค่า/นัยยะต่อการทำงานของแผนงาน / โครงการในลักษณะนี้อยู่แล้ว พบว่า แผนงานลักษณะนี้เป็นแผนงาน/โครงการที่เข้ากันได้ดีกับแนวทางนี้เป็นอย่างมาก *สำหรับสภาพการณ์ หรือเงื่อนไขที่เลวร้ายที่สุดสำหรับแนวทางนี้ ก็คือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นลักษณะเผด็จการ ไม่ซื่อสัตย์ และไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน* ถึงแม้ว่าสภาพการณ์ดังกล่าว จะเป็นสภาพการณ์ที่ต้องการการประเมินผลในแนวนี้ หรือต้องใช้การประเมินผลแนวใหม่นี้เป็นเสมือนยารักษาโรคที่เป็นอยู่ แต่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประเมินแนวใหม่ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น จะทำให้เกิดประโยชน์หรือทำให้การประเมินแนวใหม่ทำงานได้ดีกว่า หรือได้ผลมากกว่า อย่างไรก็ดี ก็ไม่ได้หมายความว่าในการประเมินผลแนวใหม่นั้น จะต้องมีสภาพการณ์หรือเงื่อนไขที่สมบูรณ์พร้อมทุกอย่าง พบว่า ในหลายๆ กรณี การประยุกต์ใช้เพียงแค่แนวคิดและเทคนิควิธีการด้านการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ มีความเหมาะสมมากกว่าการใช้การประเมินผลแนวนี้อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ ยังพบด้วยว่า มีหลายๆ แผนงานที่ต้องการ *"การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ"* โดยที่ยังไม่เข้าใจอย่างเต็มที่ด้วยซ้ำไปว่า.... มันมีเนื้อหาหรือองค์ประกอบอะไรบ้าง

นอกจากนั้น Fetterman ยังเคยพบด้วยตนเองมาแล้วว่า แม้แต่ปัจเจกบุคคล/บุคคล หรือกลุ่ม/ทีมงานที่ทราบแล้วว่า การประเมินเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจคืออะไร แต่ก็ยังมีความจำเป็นต้องปรับทิศทางการประเมินผลของตน/กลุ่ม หรือปรับเปลี่ยนจากสิ่งที่ตนเอง/กลุ่มเคยประสบมาในอดีต *ซึ่งจะต้องปรับให้เป็นวิธีการแนวใหม่อย่างแท้จริง ซึ่งก็คือ การเปลี่ยนแปลงจากภายในของแต่ละคนนั่นเอง* นอกจากนี้ สิ่งที่มักพบอยู่เสมออีกประการหนึ่ง ก็คือ การที่เจ้าหน้าที่ สมาชิก ผู้เข้าร่วมในการดำเนินงานแผนงาน/โครงการยังคงติดอยู่กับบทบาทแบบเดิมๆ หรือเคยชินกับการทำงานในแบบเดิมๆ หรือไม่ยอมเข้ามามีบทบาทในการประเมินผลอย่างเต็มที่ แต่ยังคงขอให้ผู้ฝึกสอน หรือผู้ชี้แนะแนวทางเป็นผู้ดำเนินการในการประเมินผลให้กับพวกเขา ถึงแม้ว่าผู้ฝึกสอน หรือผู้ชี้แนะแนวทางจะต้องให้ความช่วยเหลือในหลายๆ เรื่อง หรือหลายๆ ระดับ แต่ก็พึงระลึกไว้เสมอด้วยว่าจะต้องช่วยให้เจ้าหน้าที่ สมาชิก หรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการนั้นๆ สามารถดำเนินการประเมินผลได้ด้วยตนเอง และนำไปสู่ความอิสระ หรือปลอดจากการพึ่งพิงคนอื่นๆ ให้ได้

เงื่อนไขที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง ก็คือ เงื่อนไขด้านเวลา *แนวทางการประเมินแนวใหม่นี้ต้องใช้เวลามากกว่าการประเมินในแนวเดิม* เนื่องจากต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งในการ

สร้างความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการร่วมกันกำหนดโครงสร้างใหม่ๆ เพื่อร่วมกันฝ่าฟันกรอบ หรือประเพณีทางความคิด หรือความเคยชินเก่าๆ ที่มีอยู่ร่วมกัน นอกจากนั้น การทำงานแบบกลุ่ม ยังเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยเวลา หรือกินเวลาค่อนข้างมาก ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคน หรือสมาชิกในกลุ่มเกิดการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละคน ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะลดน้อยลง เมื่อกาลเวลาผ่านไป แต่ก็เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะต้องพิจารณา ในกระบวนการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ

บทสรุป

ถึงแม้ว่า การพูดความจริงของคนเราแต่ละคนออกมา อาจจะไม่ใช่สิ่งที่น่าอภิรมย์เสมอไปก็ตาม แต่ก็เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะจะช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติ/การกระทำ/การทำงานของตนเองได้ การนำเสนอเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน/ข้อจำกัด และเงื่อนไขต่าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ก็เพราะมีความเชื่อ และให้คุณค่ากับการพูดความจริงนั่นเอง ถึงแม้ว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ จะเป็นการประเมินที่มีบทบาทและมีคุณค่า หรือมีนัยสำคัญต่อประชาชน และแผนงาน/โครงการต่างๆ อย่างมากมาย แต่ก็ยังมีสิ่งที่จะต้องเรียนรู้อีกมาก Fetterman กล่าวว่า *การที่จะเพิ่มประสิทธิผล และความสามารถในการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อไปในอนาคตได้นั้น จะต้องมีการสร้างบทสนทนาหรือสุนทรียสนทนาแบบเปิด (open dialogue) เกี่ยวกับเรื่องนี้ให้มากขึ้น หรือต้องทำให้เรื่องนี้ เกิดเป็นเรื่องจริงในทางปฏิบัติให้มากขึ้นให้ได้*

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่เข้าไปอยู่ในจิตใจ หรือจะเรียกว่า *"โดนใจ"* นักประเมินผลจำนวนมากก็ว่าได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมันเป็นการประเมินที่นำไปสู่การสร้างข้อโต้แย้งใหม่ๆ และการถกเถียงอภิปรายในแง่มุมต่างๆ ในแวดวงของการประเมินได้เป็นอย่างดี ผลกระทบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่เกิดขึ้น หรืออาจจะเรียกว่าสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อแวดวงการประเมินผลก็คือการเข้ามาร่วมในการถกเถียงอภิปรายต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในบรรดาผู้มีชื่อเสียง หรือบุคคลสำคัญในแวดวงการประเมินผลในสหรัฐอเมริกา รวมทั้งการนำเรื่องนี้ตีพิมพ์ในวารสารต่าง ๆ ด้านการประเมินผลด้วย

Fetterman เชื่อว่า การที่การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ได้รับความนิยม และ/หรือความสนใจมากขึ้นและมากขึ้นนั้น *ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมันสามารถกระทำหน้าที่ที่สำคัญพร้อมๆกัน 2 ประการ ซึ่งก็คือ 1) ประโยชน์ที่มีอย่างมากมายมหาศาลของมัน และ 2) มันสามารถสร้างความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจน หรือ สามารถทำให้เกิดความแตกต่างที่มีพลังและศักยภาพ หรือเป็นพลังและศักยภาพที่ไม่สามารถพบได้ในการประเมินผลตามแนวทางแบบเดิม ๆ*

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย และมีบทบาทในด้านต่างๆ หลายประการ ไม่ว่าจะเป็น

- การเป็นเครื่องมืออีกชุดหนึ่งในกล่องเครื่องมือด้านการประเมินผล
- เป็นพาหนะในการขับเคลื่อน หรือก่อให้เกิดอิทธิพล/พลัง และการปรับปรุงรูปแบบ

ในการประเมินผลแบบเดิมๆ ให้ดีขึ้น (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยอมรับให้เกิดการมีส่วนร่วม หรือการเปิดให้ผู้มีส่วนร่วม/เจ้าหน้าที่/สมาชิกในแผนงานเข้ามามีบทบาทในการประเมินผลมากขึ้น)

• เป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดความชัดเจน ความกระจ่าง ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลเพิ่มมากขึ้น

จากการที่ การประเมินผลแนวนี้ได้รับความสนใจมากขึ้นและมากขึ้น รวมทั้งระดับและประเภทของวาทกรรมต่างๆ ที่แนวทางการประเมินผลแนวใหม่นี้สามารถสร้างขึ้นมาได้ จะช่วยทำให้มีการปรับปรุงและกลั่นกรอง ทั้งการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจและการประเมินผลอื่นๆ /การประเมินผลทั่ว ๆ ไปได้มากขึ้นตามไปด้วย

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่มีลักษณะเชิงวิวัฒนาการ ซึ่งเราจะเห็นได้แล้วว่า *การประเมินแนวนี้ได้เปลี่ยนจากการมีจุดเน้นเพียงแค่แคบๆ ในเรื่องการตัดสินเชิงคุณค่า ไปสู่การมีพันธะสัญญาที่เหนียวแน่นต่อเรื่องการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างอิสระ ปราศจากการครอบงำ และการกำหนดชะตากรรมของตนเองด้วยตนเองบนวิถีทางที่ถูกต้อง และมีการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างสมรรถนะในการทำงานเพิ่มขึ้นตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมานี้ คล้ายๆ กับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในแวดวงการแพทย์และสาธารณสุข ที่เปลี่ยนจุดเน้นจากเรื่อง **"โรค"** (disease) มาเป็น* **"ความอยู่ดีมีสุข หรือสุขภาวะ"** *(wellness or well-being)*

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมานี้ จะต้องไม่ใช่แค่เรื่องเกมส์ หรือกลายเป็นเกมส์ของการเล่นคำที่สวยหรูกว่าที่ผ่านมาเกมส์หนึ่งเท่านั้น แต่ดังที่ Patton (1997a อ้างถึงใน Fetterman, 2001 : 148) ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า คำพูดต่าง ๆ ของคนเราเป็นตัวที่สะท้อน *"ความหมาย"* (meaning) หรือการให้ความหมายกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คำพูดเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า คนเราคิดอะไร อย่างไร เกี่ยวกับสิ่งที่เราทำ และยังเป็นสิ่งที่สะท้อนการกระทำของเราอีกด้วย

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่ดึงดูดหรือน่าสนใจสำหรับนักประเมินผลที่ชื่นชอบในหลักการ และ/หรือวิธีการ/รูปแบบต่างๆ ที่เป็นประชาธิปไตย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจด้วยตนเอง การเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังเป็นการประเมินที่ดึงดูดนักประเมินที่ชื่นชอบในเรื่อง *"การสร้างเสริมสมรรถนะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา"* รวมทั้งนักประเมินที่ต้องการความอิสระ และการกำหนดชะตากรรมของตนเองอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนถึงนักประเมินที่ชื่นชอบการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้/ผู้เรียนรู้

นักประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เชื่อในสิ่งที่ House (1993: 11) ได้กล่าวไว้ว่า.... *"การประเมินผลได้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม"* แต่การประเมินแนวนี้ก็อาจจะไม่ค่อยเหมาะสมสำหรับนักประเมินที่ให้คุณค่ากับบทบาทของการประเมินภายนอก หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก หรือให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มากกว่าการมีปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของกลุ่ม/ทีมงาน

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการประเมินที่อยู่บนพื้นฐานของความพยายามร่วมกันของกลุ่ม และเป็นการประเมินที่สามารถเข้าถึงจินตนาการ หรือความใฝ่ฝัน

ของทั้งตัวผู้ประเมิน และผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการ ซึ่งคนเหล่านี้ล้วนแต่ต้องการ ส่งเสริม หรือสร้างเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในทางที่ดีขึ้นทั้งนั้น

เราจะเห็นได้แล้วว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เป็นการประเมินที่ช่วยทำให้เราเกิดความกระจ่างชัดแล้วว่า นักประเมินผลแนวนี้ให้นิยามความหมายของการประเมินไว้ว่าอย่างไร นอกจากนี้ การประเมินแนวนี้ยังมีอิทธิพล หรือส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงแนวทางการประเมินแนวเดิมๆ ได้อีกด้วย และยังช่วยแยกแยะให้เห็นทั้งความเหมือนและความแตกต่างระหว่างแนวทางนี้ กับแนวทางอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางแบบมีส่วนร่วมและแบบร่วมมือร่วมใจ

ในบทต่อไป ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 2 จะเป็นส่วนที่ว่าด้วย *"การประเมินผลแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์"* ซึ่งผู้เขียนมองว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยง กับการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจดังที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นเป็นอย่างมากนอกจากนี้ผู้เขียนยังมองด้วยว่าถ้าแผนงาน หรือโครงการ/องค์กรใด สามารถผสมผสานแนวคิดหลักทั้งสองแนวคิดนี้เข้าด้วยกันในการดำเนินงานประเมินผล ก็น่าจะสามารถก้าวพ้น หรือฝ่าฟันปัญหาหลายๆ อย่างที่มักจะประสบอยู่เสมอ ๆ ร่วมกันได้ การผสานสองสิ่งที่มีลักษณะเชิงบวกเข้าด้วยกันจึงน่าจะนำไปสู่พลังทวีคูณในการทำงาน มากกว่าที่จะเกิดผลเสีย หรือพลังทำลาย

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นต่างๆที่น่าสนใจ ที่ Fetterman อาจจะไม่ได้กล่าว เน้นย้ำไว้ในการใช้แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจกับการประเมินผล แต่ Patton ซึ่งเป็นเจ้าของแนวคิด *"การมุ่งเน้นไปที่การนำไปใช้ประโยชน์"* ได้พยายามนำเสนอมุมมองอื่นๆโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นวัฒนธรรม หรือการยอมรับว่า การประเมินผลเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง รวมทั้ง การมองการประเมินผลในเชิงปรัชญาการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการมองที่ไกลไปกว่าการประเมินโครงการ หรือแผนงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่เป็นการคิดเกี่ยวกับโลก และสังคมที่แวดล้อมเราอยู่ไปในเวลาเดียวกันด้วย ซึ่งผู้เขียนมองว่า เป็นการคิดที่ลึกซึ้ง และยังสามารถเชื่อมโยงไปสู่กรอบแนวคิดหลักของสังคมวิทยา/ทฤษฎีทางสังคม ณ ปัจจุบันที่พูดถึง *"ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำกับโครงสร้าง"* (Actor-Structure Interaction) ซึ่งเป็นกรอบคิดที่พยายามทำความเข้าใจว่ามนุษย์ ในฐานะที่เป็นผู้กระทำ หรือเป็นผู้กำหนดโครงสร้างต่าง ๆ ขึ้นมา และในที่สุดโครงสร้างเหล่านั้น ก็กลับมามีอิทธิพลต่อมนุษย์มากจนเกินไป หรือครอบงำมนุษย์ จนกระดิกตัวแทบไม่ได้ ในกรณีเช่นนี้ มนุษย์ก็อยากจะปรับเปลี่ยน หรือประกอบขึ้นมาใหม่ เพื่อให้ตนเองพอใจ แต่จะทำได้มากน้อยแค่ไหนสำเร็จหรือไม่ เป็นประเด็นที่ท้าทายสังคมมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง

ดังเช่นโครงการ/แผนงานที่ผู้เขียนเข้าไปเกี่ยวข้องนี้ก็เช่นกัน ความจริงแล้ว เป็นความพยายามที่จะร่วมกันสร้างระบบสุขภาพแบบใหม่ขึ้นมาแทนที่ระบบเก่า ที่ค่อนข้างล้าหลังและไม่ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่มีลักษณะพลวัต ดังนั้น การประเมินผลความพยายามดังกล่าวว่า จะเป็นไปในทิศทางที่จะตอบสนองต่อความปรารถนาดังกล่าวได้หรือไม่ จึงจำเป็นต้องเป็นการประเมินผลที่มองไกลไปกว่าตัวโครงการ หรือแผนงานที่ดำเนินงานอยู่เท่านั้น แต่ภาวะแวดล้อมของการทำงานดังกล่าวต่างหาก ที่มีนัยสำคัญ และจะต้องคิดหรือ ทำความเข้าใจประเด็นนี้ให้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ แนวคิดของ Patton จึงน่าจะเป็นแนวคิดที่ช่วยเติมเต็ม *"ปรัชญาแห่งการแสวงหา"* ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ใช่หรือไม่?

“

การประเมินผลคือวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง (Evaluation is a culture)

นักมานุษยวิทยาได้ให้คำนิยาม หรือความหมายของ *“วัฒนธรรม”* ว่า หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งๆ หรือประชาชนกลุ่มหนึ่งๆ ที่มีภาษา ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ กลุ่มประชาชนดังกล่าวในแต่ละกลุ่มยังมีวิธีการในการให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นเชิงบวกและลงโทษในสิ่งที่เป็นเชิงลบ ซึ่งผู้ประเมินผลก็มีคุณลักษณะดังกล่าวเช่นกัน

”

ส่วนที่ ๓

การประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

Utilization-focused Evaluation

๖ วัฒนธรรมการประเมินผล และการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

สำหรับการนำเสนอในบทนี้ จะเป็นการนำเสนอบนพื้นฐานของการทบทวนงานของ Michael Quinn Patton (1997b) ซึ่งเขาพยายามนำเสนอว่า การประเมินผลเป็นมากกว่าเรื่องเทคนิค และสิ่งที่สำคัญคือการประเมินผลเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ เขายังพยายามมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง คือ ความพยายามในการอุดช่องว่างที่มีอยู่ในแวดวงการประเมินผลในช่วงเวลาที่ผ่านมา ซึ่งก็คือ ปัญหา/ช่องว่าง หรือการขาดการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ หรือผลการประเมินไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสิ่งที่ถูกประเมิน หรือคนที่ได้รับการประเมินเท่าที่ควร ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความไม่เข้าใจหรือการขาดการมองอย่างลึกซึ้งทั้งระบบว่า การประเมินผลนั้นมีนัยสำคัญ หรือมีคุณค่าเพียงใด และอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแนวทางการประเมินผลเองที่ขาดจุดเน้นหนักหรือมองไม่เห็นว่า ใครจะเป็นคนนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เนื่องจากไม่ได้เน้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตั้งแต่ต้น Patton มองว่าตรงนี้เป็นจุดบอดที่สำคัญของการประเมินผล เขาจึงนำเสนอว่า เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่การประเมินผลในแต่ละครั้งจะต้องมีจุดเน้น และต้องทราบว่าใคร คือผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมิน และนี่คือที่มาของการนำเสนอแนวคิดเรื่องการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Utilization-focused evaluation) ของเขา ซึ่งพบว่า มีจุดเน้นที่สำคัญๆ ถึงเกือบ 40 แบบด้วยกัน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงนั้นผู้ประเมินและผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมินสามารถที่จะผนวกจุดเน้นต่าง ๆ ที่ต้องการทราบได้ถึง 3-4 จุดเน้น ในการประเมินผลแต่ละครั้ง ทั้งนี้ขึ้นกับความต้องการและเงื่อนไขต่างๆ ที่ต้องพิจารณาประกอบด้วยเสมอ

สำหรับการนำเสนอ ณ ที่นี้ จะเป็นการดึงประเด็นสำคัญๆ ออกมาจากงานของเขาในเล่มดังกล่าวข้างต้น (เนื่องจากงานเขียนเล่มนี้ของเขามีเนื้อหาค่อนข้างมาก ประกอบกับหนังสือเล่มนี้ต้องการเจาะลึกไปที่องค์ความรู้ด้านการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของ Fetterman เป็นหลัก) การนำเสนอในบทนี้ จึงเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น ทั้งนี้ ก็เพื่อให้มองเห็นร่วมกันว่า องค์ความรู้ด้านการประเมินผลแนวใหม่นั้นมีอยู่หลายสำนักคิดด้วยกัน (นอกเหนือจาก

เรื่องการประเมินเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจของ Fetterman) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดที่มุ่งเน้นการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการเติมเต็มช่องว่างที่มีอยู่ในแวดวงการประเมินนั่นเอง หลังจากนั้นผู้เขียนจึงจะนำประเด็นต่างๆ ที่สำคัญๆ เหล่านี้ รวมทั้งประเด็นสำคัญๆ ที่ได้จากการนำเสนอของ Fetterman ในบทต่างๆ ข้างต้นนั้น ไปเปรียบเทียบกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้น หรือ สิ่งที่ผู้เขียนและทีมงานได้ประสบมา ทั้งนี้จากการที่ได้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับการติดตาม และประเมินผลแผนงานต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ที่ได้รับการสนับสนุนทุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในช่วงเวลา 2 ปีกว่าที่ผ่านมา ซึ่งจะเป็นการนำเสนอในบทต่อไป

วิธีการในการประเมินผลที่น่าตื่นเต้นมากที่สุด *คือ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมและการประเมินผลเพื่อเพิ่มพลังและอำนาจให้กับผู้ที่ถูกประเมิน*

• Pattonกล่าวว่าทั้ง2วิธีการ/2มุมมองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ ทั้งในภูมิภาคแอฟริกา เอเชีย และลาตินอเมริกา และเป็นประสบการณ์ที่ไหลย้อนกลับขึ้นไปยังอเมริกาเหนือ

• เหตุผลที่เกิดสิ่งนี้ขึ้นมา เนื่องจากวิธีการประเมินผลที่เป็นเชิงวิชาการมากๆ ตามแบบฉบับของแนวทางการประเมินผลแบบอเมริกาเหนือนั้นเป็นวิธีการ หรือแนวทางการประเมินผลที่มีปัญหา หรือต้องเผชิญกับปัญหาและความยากลำบากต่างๆ นานัปการ

จุดเริ่มต้น หรือที่มาของการประเมินผล

การประเมินผลเกิดขึ้น หรือเริ่มต้นขึ้น เมื่อใครคนใดคนหนึ่งถามว่า ..... "เรารู้ได้อย่างไรว่า อะไรคือสิ่งที่ดี?"

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับที่มา หรือจุ*ดเริ่มต้น*ของการประเมินผลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากมันหมายถึงว่าเราได้เข้าถึง(encapsulate)สิ่งที่สำคัญที่สุดของการประเมินผล หรือเข้าถึง *"สาระสำคัญ"* (the big pieces) ของสิ่งที่เราต้องการประเมิน

การประเมินผลคือวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง (Evaluation is a culture)

นักมานุษยวิทยาได้ให้คำนิยาม หรือความหมายของ *"วัฒนธรรม"* ว่า หมายถึงกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งๆ หรือประชาชนกลุ่มหนึ่งๆ ที่มีภาษา ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ กลุ่มประชาชนดังกล่าวในแต่ละกลุ่มยังมีวิธีการในการให้รางวัลพฤติกรรมที่เป็นเชิงบวกและลงโทษในสิ่งที่เป็นเชิงลบ ซึ่งผู้ประเมินผลก็มีคุณลักษณะดังกล่าวเช่นกัน

วัฒนธรรมของการประเมินผล (The Culture of Evaluation)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ในเชิงวิชาการ การประเมินผลได้ปรับวิธีการในการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ในการตรวจสอบคำถามต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินโครงการและ/หรือการตรวจสอบประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับผลผลิตที่ได้จากการประเมินผลในแต่ละครั้ง ก็คือ *รายงานที่มีลักษณะของการตัดสินคุณค่า หรือคุณประโยชน์ของโครงการ หรือแผนงานต่างๆ ที่ได้รับการประเมิน*

• ในการศึกษาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีสิ่งที่สังเกตเห็นได้ว่ากระบวนการต่างๆที่ใช้ในการประเมินผลแบบต่างๆนั้นมีผลกระทบหรือก่อให้เกิดผลกระทบ (impacts) ต่อการปรับปรุงโครงการมากกว่าตัวข้อค้นพบของการประเมินผลเองเสียอีก

• สำหรับการประเมินผลที่ใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วม หรือเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมนั้น พบว่า *ฝ่ายต่างๆ หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวมักจะพบกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือรู้สึกได้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งในเรื่องความคิดและพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการประเมินผล*

การยอมรับว่า การประเมินผลเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง

• วิธีการ หรือหนทางหนึ่งในการคิดเกี่ยวกับการใช้กระบวนการ ก็คือ การยอมรับว่าการประเมินผลเป็นสิ่งที่เป็น **"วัฒนธรรม"** อย่างหนึ่ง

• เราในฐานะเป็นผู้ประเมินผลก็เช่นเดียวกัน ที่มีค่านิยม วิธีการในการคิดของเรา มีภาษาของเรา มีระบบคิด ระบบการให้คุณค่า หรือการตัดสินคุณค่า การให้รางวัล และการลงโทษของเรา

ประสบการณ์อันหลากหลาย ความคิดอันหลากหลาย และ/หรือ วัฒนธรรมที่หลากหลาย

• เมื่อเรานำประชาชนคนอื่นๆหรือกลุ่มคนต่างๆเข้ามาอยู่ในกระบวนการประเมินผล เรากำลังร่วมกันสร้างประสบการณ์อันหลากหลาย ที่มีความหลากหลายทั้งทางวัฒนธรรมและความคิด

• ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน หรือคนอื่นๆ (หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ในแผนงาน/โครงการ หรือในองค์กร ก็ถือว่าเป็นอีกชั้นหนึ่ง หรือเป็นอีก layer หนึ่งของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว

ตัวอย่างต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการให้คุณค่า หรือค่านิยมเกี่ยวกับการประเมินผล

ยกตัวอย่างเช่น เราบอกว่าการประเมินผลจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้:-

• มีความชัดเจน

• มีความเฉพาะเจาะจงและมีจุดเน้น/จุดรวมความสนใจ (focus)

• เป็นระบบและมีการกำหนดสมมติฐานอย่างชัดเจน

• เป็นสิ่งที่ แนวคิด ความคิด และ เป้าหมายของโครงการ ได้รับการปฏิบัติการจริง

• จะต้องแยกแยะ ปัจจัยนำเข้า (inputs) และ กระบวนการ (processes) ออกจากผลลัพธ์ (outcomes)

• จะต้องให้ความสำคัญกับหลักฐานต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (empirical evidence)

• จะต้องแยกการนำเสนอ**ความจริง หรือการกล่าวถึงความจริง** (facts) ออกจากการตีความ (interpretations) และการตัดสิน (judgments) ใดๆ ของผู้ประเมิน

• ซึ่งความจริงแล้ว คุณค่า หรือค่านิยมเหล่านี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของวิธีคิดที่ไม่เป็นธรรมชาติสำหรับหลายๆ คน และสำหรับคนจำนวนมากคงมองว่าเป็นสิ่งที่แปลกประหลาด

• ดังนั้น เมื่อเรานำเอาประชาชนหรือกลุ่มคนต่างๆ มาเข้าสู่กระบวนการของการประเมินผล มันหมายถึงว่า เรากำลังเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เป็นวัฒนธรรมของการประเมินผล และ/หรือมีอยู่บ่อยครั้ง ที่เป็นการเรียนรู้ที่จะคิดในแนวทางนี้ได้อย่างไร?

• แต่ผลลัพธ์หรือผลที่ได้ของกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ก็คือ **การเรียนรู้** (learning) นั่นเอง

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น (อันเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการดังกล่าว) มี 2 ด้าน

1. การประเมินผลทำให้เกิด ความลุ่มลึก หรือการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (insights) รวมทั้งเกิดการค้นพบบางสิ่งบางอย่างที่สามารถเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือการปฏิบัติ (practices) ของตน และยังสามารถนำไปใช้ในการสร้างสมรรถนะ หรือเพิ่มสมรรถนะของตนเอง (capacity) ได้ด้วย

2. บุคคลที่เข้าร่วมในการประเมิน หรือการตรวจสอบ เกิดการเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบมากขึ้น เกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของตนเองในการที่จะเรียนรู้และปรับปรุงตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

การเรียนรู้ที่จะคิดในเชิงการประเมินผล (Learning to think evaluatively)

"การใช้กระบวนการ" (process use) หมายถึง การใช้กระบวนการและหลักตรรกะในการประเมินผล เพื่อที่จะช่วยประชาชน/บุคคล/บุคลากร ที่อยู่ในโครงการ และ/หรือองค์กรต่างๆ ให้รู้จักที่จะ**เรียนรู้ในการคิดในเชิงการประเมินผล** (learn to think evaluatively)

• ซึ่งสิ่งนี้แตกต่างจากการใช้ผลการประเมิน/ข้อค้นพบต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ในรายงานการวิจัยประเมินผล

• ซึ่งเราสามารถเทียบเคียงได้กับความแตกต่างระหว่าง**การเรียนรู้ที่จะเรียนได้อย่างไร?** (learning how to learn) กับ **การเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้บางสิ่งบางอย่างที่เป็นสาระแก่นสาร** (substantive knowledge)

• ดังนั้น การเรียนรู้ที่จะคิดในเชิงการประเมินผลจึงเป็น **การเรียนรู้ที่จะเรียนได้อย่างไร?** (learning how to think evaluatively is learning how to learn)

• คุณค่า หรือค่านิยม เป็นรากฐานของเป้าหมายต่าง ๆ ของมนุษย์ (คือ ถ้าเราให้คุณค่ากับสิ่งใด เราก็ต้องการที่จะบรรลุสู่สิ่งนั้น หรือมีสิ่งนั้นเป็นเป้าหมาย)

• ในการกำหนดให้มีกลไก และกระบวนการในการทำความกระจ่างเกี่ยวกับเรื่องคุณค่า/ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ นั้น พบว่า การประเมินผลมีผลกระทบ (impact) หรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้น ตั้งแต่ก่อนที่จะมีการลงมือเก็บข้อมูลเสียด้วยซ้ำ

คำถามในการประเมินผล และผลกระทบต่าง ๆ ของคำถาม

• กระบวนการในการออกแบบการประเมินผลแต่ละครั้ง มักจะมีการตั้งคำถามต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบขึ้นอย่างทันทีต่อการดำเนินการต่อไปของโครงการ

• เพราะฉะนั้น *การตั้งคำถามที่ดี* จึงมีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้น ตั้งแต่ก่อนที่จะมีการเก็บข้อมูล

• เราจึงควรร่วมกันตั้งคำถามที่ดี

ความจริงบางประการเกี่ยวกับการประเมินผล

• การประเมินผลไม่ใช่สิ่งที่ดีอยู่ในตัวของมันเอง แต่การประเมินผลเป็นสิ่งที่มีต้นทุน ดังนั้น จึงต้องทำให้ดีและมีคุณค่าสมกับต้นทุนที่เกิดขึ้นตามไปด้วย

• การป้อนโครงการ/องค์กร ด้วยรายงานต่างๆ จำนวนมาก มิใช่เหตุผลที่ดีสำหรับการมีอยู่ หรือการเกิดขึ้นของการประเมินผล

• การประเมินผลเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นบนความกระหายใคร่รู้ หรือ ความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์เรา รวมทั้งบนความต้องการ หรือความปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

• การประเมินผล *เป็นสิ่งที่มีนัยสำคัญในเชิงการเมือง* เพราะว่าการประเมินผลเป็นสิ่งที่สร้าง *"ความรู้"* หรือนำมาซึ่งความรู้ และ *"ความรู้คืออำนาจ"*

• การประเมินผล จะช่วยทำให้ภาพของยุคของความรู้และยุคข้อมูลข่าวสารขยายใหญ่ขึ้น หรือมีความชัดเจนมากขึ้น

"

การประเมินผลมิใช่แค่เรื่องเทคนิค

เราไม่ควรมองว่า "การประเมินผล"
เป็นเพียงแค่เรื่องของเทคนิค หรือเป็นเรื่องในเชิงระเบียบวิธีเท่านั้น
และการประเมินผลก็มิใช่เพียงแค่เรื่องการเขียนรายงาน

แต่การประเมินผลเป็นเรื่องของ

หนทางหรือวิถีทาง ที่เรากำลังคิดเกี่ยวกับสรรพสิ่งทั้งหลายรอบตัวเรา
ความจริงแล้วการประเมินผลเป็นเรื่องของ**การคิด** (thinking)

พลังของการประเมินผล : จึงอยู่ที่การมองโลกและ
สังคมรอบ ๆ ตัวเราอยู่เสมอ

ความจริงแล้วการประเมินผลเป็นเครื่องมือที่จะช่วยทำให้เราคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เราทำ
และเกี่ยวกับโลกหรือสังคมของเรา
ถ้าเราคิดไกล หรือมองไกลออกไปจากตัวเราและโครงการของเรา
จะทำให้การประเมินผลของเรามี*ศักยภาพ*
และจะนำไปสู่การสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับประชาชน
หรือกลุ่มคนที่เราทำงานอยู่ด้วย (empowerment)

การประเมินผลเป็นปรัชญาและเป็นวิถีทางหนึ่งของการตั้งคำถามเกี่ยวกับโลกและสังคมของเรา

ดังนั้น จึงเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่ปัจเจกบุคคลและองค์กรต่าง ๆ จะต้องดำเนินการในการประเมินผล เหมือนกับเป็นหนทาง หรือเป็นวิถีทางหนึ่งในการคิดเกี่ยวกับโลกและมองว่าเป็นปรัชญาหนึ่งที่ดึงตัวเราให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับโลกและสังคมของเรา มิใช่เพียงแค่การมองว่าเป็นเรื่องในเชิงเทคนิค

หลักการที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้ประเมินผล

• **การตรวจสอบที่เป็นระบบ** (systematic inquiry)

ผู้ประเมินผลดำเนินการศึกษา หรือตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อถือได้

• **ความสามารถ** (competence)

ผู้ประเมินผลจะต้องช่วยทำให้ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความสามารถในการดำเนินการโครงการได้มากขึ้น หรือดีขึ้น

• **ความเคารพในผู้ที่ถูกประเมิน** (respect)

ผู้ประเมินต้องเคารพในศักดิ์ศรีและคุณค่าในตนเองของผู้ตอบ/ผู้ให้ข้อมูล/ผู้เกี่ยวข้อง/ผู้มีบทบาท หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่นๆ ที่ผู้ประเมินเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ด้วย และยอมรับในความแตกต่างหลากหลายในเรื่องคุณค่า และค่านิยม

• **ความซื่อสัตย์และความมีคุณธรรม** (Honesty and Integrity)

ผู้ประเมินผลจะต้องรับประกันได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลตลอดทั้งกระบวนการนั้น ดำเนินไปด้วยความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม และให้ความสำคัญกับความเป็นทั้งหมด/ความเป็นองค์รวม

คำถามในเชิงระเบียบวิธีที่จะต้องตอบให้ได้ในช่วงของการออกแบบและการดำเนินการประเมินผล

1. **คำถามที่สำคัญยิ่ง** ที่ต้องการเน้นย้ำ หรือให้ความสำคัญ สำหรับการประเมินผลครั้งนี้**คืออะไร?**

2. **ใครจะเป็นคนใช้**ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน หรือ ผลของการประเมิน/ข้อค้นพบต่างๆ?

3. **ตัวแบบเชิงตรรกะ** (logic model) ที่จะนำมาใช้ เพื่อทำให้การประเมินมี**จุดเน้นที่สำคัญ**มีหรือไม่? หรือ เราจะนำตัวแบบดังกล่าวมาใช้เพื่อทำให้การประเมินมีจุดเน้นจะทำได้อย่างไร?

4. **หน่วยในการวิเคราะห์** (Unit of analysis) **และขอบเขต** (scope) ของการประเมินผลคืออะไร?

5. เราจะทำอย่างไร จึงจะสามารถ**พัฒนาความเข้าใจ รวมทั้งพันธะสัญญา**ที่มีต่อการประเมินผลร่วมกันขึ้นมาให้ได้?

6. เราควรจะ**จัดการอย่างไรกับกระบวนการประเมินผล** (evaluation process)?

7. **ข้อมูลอะไรบ้าง**ที่เราจำเป็นต้องทำการจัดเก็บ?

8. **เครื่องมือที่สำคัญ**ที่จะนำมาใช้ในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลคืออะไร?

9. **การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล** และ/หรือ การตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulated) จะสามารถทำได้อย่างไรบ้าง ?

10. **วิธีการนำเสนอผลลัพธ์ของการประเมิน** ควรจะเป็นอย่างไร?

11. **การกระตุ้น หรือการสนับสนุนให้มีการนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์** จะทำได้อย่างไร หรือ วิธีการใดบ้างที่มีประสิทธิผล?

ประเด็นสำคัญและความเป็นจริงต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินผลที่มุ่งเน้นไปที่การนำไปใช้ประโยชน์

1. สิ่งที่เป็นแรงผลักดันที่สำคัญสำหรับการจัดให้มีการประเมินผล **น่าที่จะเป็นพันธะสัญญา** (commitment) **ที่มีต่อการนำไปใช้ประโยชน์อย่างตั้งใจ** ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในขั้นใด หรือ ณ จุดไหนก็ตาม (ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย, จุดเน้น/จุดความสนใจ (focus), การออกแบบ, วิธีการในการวัด, การวิเคราะห์ หรือการรายงาน ผู้ประเมินจะต้องถามผู้ใช้ประโยชน์จากผลของการประเมินเสมอว่า: **การตัดสินใจเลือกหรือการกำหนดดังกล่าว จะมีผลต่อการนำไปใช้ประโยชน์หรือไม่ หรือได้อย่างไร?**

2. **การช่วยกันทำให้เรื่อง "การนำไปใช้ประโยชน์" เป็นประเด็นในเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น** และสิ่งนี้ควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ช่วงแรกเริ่มของกระบวนการประเมินผล

3. **การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างระมัดระวังและไตร่ตรองรอบคอบ** จะช่วยทำให้เกิดความชัดเจนว่าใครจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมิน

4. การประเมินผลจะ**ต้องมีจุดเน้นหนัก/จุดความสนใจ** (focus) ดังนั้น การมุ่งเน้นประเด็นการใช้ประโยชน์อย่างตั้งใจโดยผู้ใช้ที่มีความตั้งใจ จึงเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ที่สุด

5. การมุ่งเน้นไปที่การใช้อย่างตั้งใจโดยผู้ใช้ที่มีความตั้งใจ จะทำให้เรามีการเลือก

หรือกำหนดเรื่อง/ประเด็น ที่จะศึกษา/ประเมินอย่างพินิจพิเคราะห์และไตร่ตรอง/ใคร่ครวญอย่างระมัดระวัง

6. **การประเมินผลที่มีประโยชน์จะต้องได้รับการออกแบบและปรับใช้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ หรือความเป็นจริงที่เฉพาะเจาะจง**ของแต่ละโครงการ/พื้นที่/องค์กร - วิธีการหรือสูตรสำเร็จที่เป็นมาตรฐาน**ไม่มี** และไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างก่อให้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

7. พันธะสัญญาที่มีต่อการใช้ หรือการแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ในการใช้ประโยชน์ของผู้ใช้ สามารถที่จะฟูมฟัก หรือขยายผลให้มีมากขึ้น และมากขึ้น โดยวิธีการใช้กิจกรรมต่างๆ ในการดึงคนเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญๆ เกี่ยวกับการประเมินผล

8. **การมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลที่มีคุณภาพในระดับสูง** คือ *เป้าหมาย* มิใช่การมีส่วนร่วมในปริมาณสูง แต่ไม่มีคุณภาพ

9. การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องของผู้ใช้ประโยชน์ที่มีความตั้งใจที่มีคุณภาพสูง จะนำไปสู่การประเมินผลที่มีประโยชน์ และมีคุณภาพสูงตามไปด้วย

10. การประเมินผลเป็นเหมือนกับการวางเดิมพัน เนื่องจาก เราจะต้องช่วยกันสร้างความเชื่อมั่นและความสมบูรณ์ให้เกิดขึ้นร่วมกันให้ได้ ดังนั้น ผู้ประเมินผล จะต้องสามารถแสดงบทบาทได้ทั้งในเชิง active-reactive-adaptive

11. ผู้ประเมินผลที่มีพันธะสัญญา หรือมีความผูกพันต่อความพยายามที่จะทำให้ *"การนำไปใช้ประโยชน์"* มีเพิ่มมากขึ้นนั้น จะต้องมีความรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้ใช้ประโยชน์ในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล และการใช้ข้อมูลจากการประเมินผล

12. การใช้ประโยชน์ มีความแตกต่างจากการรายงานและการเผยแพร่ข้อมูล

13. การให้ความสนใจ หรือเอาใจใส่กับการใช้ประโยชน์นั้น จะต้องคำนึงถึงต้นทุนทางการเงินและต้นทุนเวลาด้วย

จะดำเนินการให้มีกระบวนการประเมินผลเกิดขึ้นได้อย่างไร

1. นำประชาชน หรือบุคคล/บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผล หรือที่เรียกว่า **"ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย"** (stakeholders) ทั้งหมดเข้ามาพบปะกัน

2. เริ่มต้นกระบวนการ โดยการพูดถึงเรื่อง **"การประเมินผล" และตั้งคำถามว่าเราจะร่วมกันทำอย่างไร เพื่อช่วยกันทำให้การประเมินผลมีส่วนในการสนับสนุน โครงการให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ/ที่พึงปรารถนาให้มากที่สุด**

3. ทำการสำรวจการนำผลของการประเมินไปใช้อย่างตั้งใจ โดยผู้ใช้ที่มีความตั้งใจว่ามีใครบ้าง?

4. **ออกแบบเครื่องมือและวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล** และถามผู้ใช้ที่มีความตั้งใจ ว่า...เขาคาดหวังที่จะเห็นผลลัพธ์ของการประเมินออกมาอย่างไร หรือควรจะมีรูปร่างหน้าตาอย่างไร?

5. **ทำการทดสอบเกี่ยวกับการใช้ หรือความตั้งใจในการใช้อีกครั้งหนึ่ง** โดยการนำผู้ใช้ที่มีความตั้งใจทั้งหลายเข้ามาพบกันอีกครั้งหนึ่ง และหลังจากนั้น ก็นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาๆ พิจารณาร่วมกัน

6. **การรายงานผลของการประเมิน**ควรจะเป็นการรายงานด้วยวิธีการและรูปแบบที่จะทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

7. หลังจากนั้น **ควรจะมีการติดตาม** (follow- up) **การประเมินผล** ว่าได้ถูกนำไปใช้อย่างไร ภายหลังจากที่มีการนำเสนอข้อค้นพบไปแล้วเป็นระยะๆ

การใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบต่าง ๆ ของการประเมินผล ที่สำคัญ 3 ประการ

ประเภทของการใช้ (Types of Uses)	ตัวอย่าง (Examples)
1) ใช้เพื่อตัดสินคุณค่า/คุณประโยชน์ของโครงการ	• การประเมินผลแบบ Summative Evaluation • การควบคุมคุณภาพ/การตรวจสอบบัญชี • การตัดสินใจในเรื่องต้นทุน-ผลประโยชน์ (cost-benefits) • การตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ
2) ใช้ในการปรับปรุงโครงการ	• Formative evaluation • การประเมิน/จำแนกจุดอ่อน-จุดแข็ง • การปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่อง • การเพิ่มคุณภาพโครงการ • การยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ • การจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น • การปรับรูปแบบของแผนงาน/โครงการ ให้มีความสอดคล้องกับท้องถิ่น/พื้นที่
3) การสร้างความรู้	• การนำไปใช้ในการสร้างข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่อง "ประสิทธิผล" • นำไปสู่ข้อสรุปในเชิงหลักการว่าอะไรใช้ได้ อะไรใช้ไม่ได้ • การสร้างทฤษฎี • การสังเคราะห์แบบแผนในการดำเนินแผนงาน/โครงการ ร่วมกับแผนงาน/โครงการอื่น ๆ • การพิมพ์ผลงานในเชิงวิชาการ • การจัดทำนโยบายบนฐานของความรู้

ตัวอย่างสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความท้าทายเป็นพิเศษ ในการใช้ประโยชน์ของการประเมินผล และการปรับบทบาท/ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ประเมินผล

สถานการณ์	สิ่งที่ท้าทาย	ทักษะพิเศษที่ผู้ประเมินผลควรมี
1. ประเด็นต่างๆ มีความขัดแย้งระหว่างกันสูง	ความคิดเห็นที่แตกต่าง	• ทักษะในการจัดการกับความขัดแย้ง
2. โครงการ/แผนงานที่มีภาพลักษณ์ในสาธารณะ	การจัดการกับภาคสาธารณะ การรายงานข้อค้นพบในบรรยากาศดั่งโรงละครสัตว์ของสื่อมวลชน	• ทักษะในการนำเสนองานแก่ภาคสาธารณะ • ทักษะในการนำเสนอด้วยภาพกราฟิกต่างๆ • ทักษะในการทำงานกับสื่อมวลชน
3. โครงการ/แผนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย	มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทการทำงาน / ประเด็นต่างๆ และจุดเน้น	• ความอดทน/ความทนทานต่อความคลุมเครือ/ความกำกวม • การสนองตอบอย่างรวดเร็ว • ความยืดหยุ่น • จะต้องทำให้เกิดการศึกษาขึ้นอย่างรวดเร็ว
4. การพัฒนาทีมงาน	การช่วยกันรักษาความเชื่อมั่น/ความเชื่อถือได้	• การระบุตัวบุคลากรที่มีความสามารถและใช้ทักษะของสมาชิกทีมงาน • ทักษะในการสร้างทีมงาน
5. เมื่อการประเมินผลถูกโจมตี	การรักษาความเชื่อมั่น/ความน่าเชื่อถือไว้ให้ได้	• สงบนิ่ง/ยืนอยู่กับหลักการหรือหลักฐาน/ ข้อสรุปเดิม
6. โครงการที่มีเรื่องการคอร์รัปชั่น/ถูกกล่าวหาว่าไม่โปร่งใส	แก้ปมประเด็นจริยธรรม ยืนหยัดในเรื่องมาตรฐาน	• ความมีคุณธรรม แสดงสำนึกในจริยธรรมอย่างชัดเจน • ความซื่อสัตย์/แสดงให้เห็นสิ่งนี้ได้ชัดเจน

บทบาทที่สำเร็จและไม่สำเร็จของทีมประเมินภายใน

บทบาทที่ถือว่าสำเร็จ	บทบาทที่ไม่สำเร็จ
• เป็นที่ปรึกษาในการจัดการ • เป็นผู้สนับสนุนในการตัดสินใจ • เป็นแหล่งทรัพยากร/ข้อมูลในการจัดการ • เป็นผู้เชี่ยวชาญเชิงระบบ/เข้าใจความเป็นระบบ • เป็นผู้แก้ปัญหาที่มีความเชี่ยวชาญ • เป็นผู้นำในการใช้ประโยชน์ของการประเมินผล • เป็นนักวางแผนที่มีระบบ	• เป็นสายลับ • เป็นผู้คอยถือขวาน • เป็นผู้ทำให้เกิดความกลัว • เป็นเพียงผู้นับตัวเลข • เป็นผู้รู้สึกผิดขององค์กร • เป็นเพียงการใช้ความทรงจำที่มีอยู่เกี่ยวกับองค์กร • เป็นนักประชาสัมพันธ์

ตัวอย่างเกี่ยวกับตรรกะและคุณค่า/ค่านิยมเกี่ยวกับการประเมินผลที่สามารถทำให้เกิดผลกระทบและมีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผล

ชัดเจน (Be clear)	ชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสิ่งที่จะประเมิน (ว่ามันคืออะไร?) ข้อมูลอะไรบ้างที่ต้องเก็บ จะตัดสินอย่างไร จะใช้ผลลัพธ์ของการประเมินอย่างไร? ต้องชัดเจนเกี่ยวกับทุกสิ่ง ทุกอย่าง
เฉพาะเจาะจง (Be specific)	การประเมินผลที่ดีควรจะทำความกระจ่างเกี่ยวกับคำถามนี้ตั้งแต่ต้น: "**ที่คุณพูดนั้นหมายถึง อะไรกันแน่?**"
มีจุดสนใจหลักและลำดับความสำคัญ (focus and prioritize)	เราไม่สามารถดู/ประเมินทุกอย่างได้ ต้องมีความชัดเจนในเจตนารมณ์/มีความตั้งใจและมีวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจว่าอะไรมีคุณค่าควรแก่การรู้และการกระทำ/การปฏิบัติของเรา
เป็นระบบ (Be systematic)	วางแผนการทำงาน และทำงานตามแผนที่วางไว้ ทำการบันทึกในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างระมัดระวังในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจและการเก็บรวบรวมข้อมูล

กำหนดข้อสันนิษฐานเบื้องต้นให้ชัดเจน	ตัดสินว่าอะไรบ้างที่สามารถทำการตรวจสอบในเชิงประจักษ์และอะไรไม่สามารถทำได้
การแปรแนวคิด, ความคิดและเป้าหมายของโครงการ/แผนงานสู่การปฏิบัติจริง	สิ่งที่ท้าทายการประเมินผลโดยพื้นฐานก็คือ การตัดสินว่าจะทำการวัดและการสังเกตว่า...อะไรบ้างที่มีความสำคัญ การทดสอบความจริงกลายมาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ณ จุดนี้นี่เอง
แยกแยะระหว่างปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ ออกจากผลลัพธ์	ความสับสนระหว่างเรื่อง "กระบวนการ" กับเรื่อง "ผลลัพธ์" เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
จะต้องมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ใช้สนับสนุนการสร้างข้อสรุป	ณ จุดนี้ หมายถึงว่า พันธะสัญญาที่มีต่อการทดสอบความเป็นจริง ซึ่ง **"ตรรกะและหลักฐาน"** เป็นสิ่งที่สำคัญหรือต้องให้คุณค่ากับสิ่งนี้ มากกว่าการใช้เพียงแค่ความเชื่อและอารมณ์ความรู้สึกเท่านั้น
การแยกแยะสิ่งที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ออกจากการตีความและการตัดสินเชิงคุณค่า (judgments)	การตีความส่วนใหญ่มักจะเกินเลยไปกว่าข้อมูลที่มีอยู่ สำหรับการตัดสินเชิงคุณค่า (judgments) มักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่า/ค่านิยม (values) และนำไปใช้ตัดสินว่ามีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งที่น่าพึงปรารถนาและไม่น่าพึงปรารถนา
กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการตัดสินเชิงคุณค่าอย่างชัดเจน	สิ่งที่ต้องทำซึ่งเป็นไปตามหลักตรรกะต้องชัดเจนและมีความเฉพาะเจาะจงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการทำให้หลักเกณฑ์และมาตรฐานมีความชัดเจน
การจำกัดขอบเขตของการสรุปรวบยอดและการอธิบายในเชิงเหตุและผล (causal explanations)	สิ่งที่พบอยู่เป็นประจำในการวิจัย หรือการวิจัยประเมินผลก็คือ การสรุป หรือมีข้อสรุปที่มากเกินเลยไปกว่าข้อมูลที่มีอยู่
การจำแนกแยกแยะ ระหว่างการอนุมาน (deductive) **และการอุปมาน** (inductive)	ทั้งสองเรื่องเป็นเรื่องของการก้าวกระโดดหรือเป็นพัฒนาการของการศึกษา/การอธิบายปรากฏการณ์ และการสรุปจากมุมมองที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีลำดับขั้นตอนของการให้เหตุผลที่แตกต่างกันด้วย

การใช้หลักตรรกะและกระบวนการในการประเมินผล 4 ประเภท (รวมทั้งตัวอย่าง)

การใช้	ตัวอย่าง
1. **เพื่อเพิ่ม/ขยายความเข้าใจร่วมกัน**	• ช่วยระบุการใช้อย่างตั้งใจและนำไปสู่การประเมินผลที่มีจุดเน้น และช่วยทำให้เกิดพันธะสัญญาร่วมกันในการประเมิน • ช่วยในการจัดการประชุมในการค้นหาผลลัพธ์ที่ชัดเจน • ช่วยทำให้ทุกเสียง/ทุกความคิด/ทุกทัศนะได้รับการรับฟัง รวมทั้งการให้คุณค่ากับทุกคน / ทุกประสบการณ์
2. **เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการดำเนินการของแผนงาน/โครงการ**	• การสร้าง หรือทำให้การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินแผนงาน/โครงการ • การทำให้ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการกำกับติดตาม ดูแลความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการด้วยตนเอง • ในการระบุ และกำกับ/ติดตามผลลัพธ์ร่วมกับผู้มีส่วนร่วมในโครงการ เป็นไปอย่างราบรื่น หรือเป็นเนื้อเดียวกัน
3. **เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วม/ความผูกพันกับโครงการ/การตัดสินใจด้วยตนเอง และความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ**	• การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม และการประเมินผลแบบร่วมมือ • การประเมินผลเพื่อเพิ่มพลัง หรือการสร้างเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) • การปฏิบัติเชิงสะท้อน (reflective practice) • การประเมินตนเอง (self-evaluation)
4. **เพื่อการพัฒนาแผนงาน/โครงการและองค์กร**	• การประเมินผลเชิงพัฒนา (Development evaluation) • การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) • การประเมินพันธกิจและกลยุทธ์ • การประเมินความสามารถในการประเมิน • การกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตัวแบบ (model specification)

หน้าที่ 4 ประการของผู้นำ/แกนนำ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการทดสอบความเป็นจริงในสังคม

- ร่วมกันสร้าง และทะนุถนอม**วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์** และการทดสอบความเป็นจริง
- **นำในการร่วมกันตัดสินใจ**ว่า....อะไรคือผลลัพธ์ที่จะต้องมีพันธะผูกพันร่วมกัน และจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ทุกคนที่เข้ามาร่วมมีพันธะผูกพันต่อ *"การตรวจสอบได้"* (accountability) ร่วมกัน
- **นำในการวัด/ตรวจสอบผลลัพธ์**อย่างมีความคิด ความหมาย และเชื่อถือได้/มีความน่าเชื่อถือ
- **นำในการใช้ผลลัพธ์และตัวแบบที่ได้** สำหรับคนอื่นๆ เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์อย่างจริงจังต่อไป

ทางเลือกต่าง ๆ ในการประเมินผลที่มีจุดเน้น และคำถามสำคัญ ๆ ของแต่ละประเภท

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
1. **การมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเชื่อมั่น/การยอมรับ** (accreditation focus)	โครงการบรรลุสู่มาตรฐานขั้นต่ำของการ รับรองวิทยฐานะ หรือการได้รับใบอนุญาต หรือไม่?
2. **การมุ่งเน้นไปที่เรื่องการค้นหาสาเหตุ** (causal focus)	ต้องมีการใช้วิธีการทางสังคมหรือระเบียบวิธีทางสังคมศาสตร์ในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลลัพธ์
3. **การประเมินผลแบบการจัดกลุ่ม/แบ่งกลุ่ม** (Cluster evaluation)	สังเคราะห์บทเรียน และ/หรือ ผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากโครงการต่างๆ จำนวนหนึ่ง โดยมีกรอบที่สร้างขึ้นร่วมกัน หรือมีความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันในการประเมิน
4. **จุดเน้นอยู่ที่การเปรียบเทียบ** (Comparative focus)	จะนำโครงการต่างๆ ประมาณ 2 โครงการหรือมากกว่านั้น มาเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบกันในเรื่องตัวชี้วัด, ผลลัพธ์ หรือเกณฑ์อื่นๆ ได้อย่างไร?

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
5. **จุดเน้นอยู่ที่ความร่วมมือ** (Collaborative focus)	ผู้ประเมินผลและผู้ใช้ที่มีความตั้งใจทำงานร่วมกันในการประเมินผล
6. **จุดเน้นอยู่ที่บริบทของการทำงาน** (Context focus)	อะไรคือสภาพแวดล้อมของการทำงานของโครงการ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางการเมือง, สังคม, วัฒนธรรม, เศรษฐกิจ และในเชิงวิชาการ?
7. **จุดเน้นอยู่ที่การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์** (cost-benefit analysis)	อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลลัพธ์ (ผลประโยชน์) ของโครงการต้องวัดออกมาในเชิงปริมาณ/นับได้
8. **จุดเน้นอยู่ที่การวิเคราะห์ต้นทุน-ประสิทธิผล** (Cost- effectiveness analysis)	อะไรคือความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและผลลัพธ์ของโครงการ (การวัดผลลัพธ์ ณ ที่นี้ไม่ต้องแสดงออกมาในรูปของตัวเงินหรือเชิงปริมาณ)
9. **การประเมินผลแบบมุ่งเน้นการใช้หลักเกณฑ์** (Criterion- focused evaluation)	จะใช้เกณฑ์อะไรในการประเมิน หรือจะประเมินโดยใช้เกณฑ์อะไร (ยกตัวอย่างเช่น คุณภาพ, ต้นทุน, ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับประโยชน์/ผู้รับบริการ)
10. **จุดเน้นอยู่ที่การตัดสินใจ** (Decisions focus)	มีข้อมูลอะไรบ้างที่มีความจำเป็น เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในอนาคต
11. **จุดเน้นอยู่ที่การสาธยายสภาพความเป็นไปของโครงการ** (Descriptive focus)	เกิดอะไรขึ้นบ้างในโครงการ (โดยไม่มีการตั้งคำถามในเชิงเหตุและผล / ไม่สนใจว่า "ทำไม" จึงเป็นเช่นนั้น)
12. **การมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญ ๆ** (critical issues focus)	ประเด็นสำคัญ ที่เป็นความสนใจของผู้ใช้ที่มีความตั้งใจเป็นจุดเน้น/จุดความสนใจของการประเมินผลแบบนี้
13. **จุดเน้นอยู่ที่พัฒนาการของโครงการ** (Developmental evaluation)	การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ออกแบบโครงการที่เข้ามาทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลานาน เพื่อการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่อง

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
14. **จุดเน้นอยู่ที่ความแตกต่างหลากหลาย** (diversity focus)	เป็นการประเมินผลที่รับฟังเสียง/ทัศนะที่แตกต่างและช่วยทำให้ประสบการณ์ที่มีความแตกต่างหลากหลายนั้นมีความสว่างสดใส/ความกระจ่าง (สำหรับการประเมินผลแบบนี้มองว่าข้อสรุป หรือการตัดสินอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นไม่เหมาะสม)
15. **จุดเน้นอยู่ที่ประสิทธิผล** (effective focus)	โครงการมีประสิทธิผล หรือบรรลุผลตามที่ตั้ง/วางเป้าหมายไว้มากน้อยแค่ไหน? และจะช่วยกันทำให้โครงการบรรลุผลมากขึ้นได้อย่างไร?
16. **จุดเน้นอยู่ที่ประสิทธิภาพ** (efficiency focus)	เราจะลดปัจจัยนำเข้าลง โดยที่ยังคงได้รับผลผลิตในระดับเดิม หรือจะเพิ่มผลผลิตโดยไม่เพิ่มปัจจัยนำเข้าได้หรือไม่? จะสามารถทำได้หรือไม่?
17. **จุดเน้นอยู่ที่ความพยายาม** (effort focus)	ปัจจัยนำเข้าของโครงการ เช่น จำนวนบุคลากร/สัดส่วนเจ้าหน้าที่ต่อจำนวนของผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์ของโครงการ และปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ ต่อระดับของกิจกรรมและความพยายามของโครงการเป็นอย่างไร?
18. **จุดเน้นอยู่ที่การสร้างเสริมพลังอำนาจ** (empowerment)	การดำเนินการประเมินผลเป็นไปในวิถีทางที่จะเพิ่มและทำให้การตัดสินใจด้วยตนเองของผู้เข้าร่วมแผนงาน/โครงการมีมากขึ้น
19. **จุดเน้นอยู่ที่ความเสมอภาค** (equity focus)	ผู้ที่มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการได้รับความเสมอภาคเท่าเทียมกัน/ความยุติธรรมหรือไม่?
20. **จุดเน้นอยู่ที่เรื่องชาติพันธุ์** (ethnographic focus)	วัฒนธรรม หรือความหลากหลายทางชาติพันธุ์/วัฒนธรรม/ความคิด/ความเชื่อของโครงการคืออะไร?

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
21. **การประเมินความสามารถในการประเมิน** (Evaluability Assessment)	แผนงาน/โครงการมีความพร้อมสำหรับการประเมินผล อย่างเป็นทางการหรือไม่? อะไรคือความยืดหยุ่น/ความเป็นไปได้ของวิธีการ/มุมมองในการประเมินผลหลายๆ แบบ
22. **จุดเน้นอยู่ที่ความครอบคลุม** (Extensiveness focus)	โครงการ/แผนงานสามารถที่จะจัดการกับปัญหาทั้งหลายได้มากน้อยแค่ไหน? ระดับของบริการ/ขอบข่ายของแผนงาน/โครงการที่เป็นอยู่ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความต้องการในบริการ/ผลกระทบเป็นอย่างไร/อยู่ในระดับไหน?
23. **การประเมินผลภายนอก** (External evaluation)	เป็นการประเมินผลที่ดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญที่อยู่นอกโครงการ/แผนงาน และเป็นการดำเนินการอย่างอิสระ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของโครงการ/แผนงาน
24. **การประเมินผลภายใน** (Internal evaluation)	ลูกจ้าง/เจ้าหน้าที่/บุคลากร/ผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการเป็นผู้ดำเนินการประเมินผล
25. **จุดเน้นอยู่ที่การสร้างโครงการ** (Formative Evaluation)	เราจะสามารถปรับปรุงโครงการได้อย่างไร?
26. **การประเมินผลที่ไม่มีเป้าหมาย** (Goal -free Evaluation)	อะไรคือผลกระทบที่แท้จริงของโครงการ ที่มีต่อผู้รับบริการ/ผู้รับประโยชน์จากแผนงาน/โครงการ (โดยไม่ต้องพิจารณาว่า เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบโครงการพูดว่าพวกเขาต้องการบรรลุสู่อะไร) ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับประโยชน์ได้รับการตอบสนองมากน้อยแค่ไหน
27. **การมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย** (Goals - based focus)	เป้าหมายของแผนงาน/โครงการบรรลุผลมากน้อยเพียงใด?

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
28. **การมุ่งเน้นไปที่ผลกระทบ** (Impact focus)	ผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมของแผนงาน/โครงการคืออะไร? มิใช่พิจารณาเฉพาะผลกระทบที่มีต่อผู้เข้าร่วมโครงการเท่านั้น แต่รวมถึงระบบใหญ่/ระบบสังคมและชุมชนด้วย
29. **การมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติ/การดำเนินโครงการ** (Implementation focus)	โครงการ/แผนงานมีการดำเนินการ/การปฏิบัติ ที่เป็นไปตามที่ออกแบบไว้มากน้อยแค่ไหน ? มีประเด็นสำคัญอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการ/แผนงาน ที่ควรให้ความสนใจ ในการออกแบบโครงการในอนาคต
30. **การมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้า** (In-puts focus)	ทรัพยากรที่มีอยู่ (ไม่ว่าจะเป็นเงิน, เจ้าหน้าที่/บุคลากร/อุปกรณ์ต่างๆ เทคโนโลยี ฯลฯ) มีอะไรบ้าง หรือทรัพยากรที่จำเป็นคืออะไร? เพียงพอหรือไม่
31. **การประเมินผลที่มุ่งเน้น ไปที่การแทรกแซง** (Intervention-oriented evaluation)	เป็นการออกแบบการประเมินผล เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาของโครงการ/แผนงาน
32. **การประเมินผลที่เน้นการตัดสินคุณค่า** (Judgement focus)	ทำการตัดสินภาพรวมเกี่ยวกับคุณค่า/คุณประโยชน์ของแผนงาน/โครงการ (โปรดดูการประเมินผลแบบภาพรวม หรือแบบ Summative ประกอบด้วย)
33. **จุดเน้นอยู่ที่ความรู้และบทเรียน** (Knowledge focus or lessons learned)	เราจะสามารถเรียนรู้อะไรจาก ประสบ-การณ์ และผลลัพธ์ของแผนงาน/โครงการนี้ได้บ้าง เพื่อที่จะสามารถนำไปพิจารณา เพื่อเพิ่มความพยายามในอนาคต?
34. **กรอบการประเมินตามหลักตรรกะ** (Logical Framework)	ประเมินทั้งเป้าหมาย, วัตถุประสงค์, ผลผลิต และกิจกรรม และเชื่อมโยงกับข้อสันนิษฐานที่เป็นเงื่อนไขจำเป็น รวมทั้งมีการระบุตัวชี้วัด และวิธีการในการตรวจ-สอบ (means of verification) อย่างชัดเจน

ประเภทของการประเมินผลที่มีจุดเน้น/จุดความสนใจ	คำถาม หรือแนวทางที่สำคัญ
35. **การเน้นที่ความยั่งยืน/ การดำเนินโครงการในระยะยาว** (Longitudinal focus)	เกิดอะไรขึ้นกับโครงการและผู้มีส่วนร่วมเมื่อเวลาผ่านไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
36. **การประเมินคุณภาพของการประเมินผล** (Meta-evaluation)	การประเมินผลดำเนินไปด้วยดี และมีวิธีการที่ถูกต้องหรือไม่? การประเมินผลเป็นไปตามมาตรฐานและมีหลักการหรือไม่?
37. **การมุ่งเน้นที่พันธกิจ** (Mission focus)	โครงการ/แผนงาน/องค์กร บรรลุผลตามพันธกิจโดยรวมที่กำหนดไว้หรือไม่?
38. **การมุ่งเน้นที่การเชื่อฟัง / การปฏิบัติตาม** (Compliance focus)	แผนงาน/โครงการมีการปฏิบัติตามกฎ/กฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่?
39. **วิธีการแบบที่เรียกว่า** Connois-seurship approach	ผู้ชำนาญการ/ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ออกแบบ/ประยุกต์/กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน รวมทั้งเป็นผู้ตัดสิน เหมือนกับการตัดสินรสชาติของไวน์ หรือเครื่องสังคโลก/ของเก่าแก่ที่มีคุณค่าทั้งหลาย เป็นแนวทางที่ผู้ประเมินมีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ไม่มีการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

ในส่วนต่อไป ซึ่งเป็นส่วนที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้ เป็นส่วนที่ว่าด้วยประสบการณ์ในการทำงานประเมินผลในบริบทสังคมไทยของผู้เขียน ซึ่งในการทำงานดังกล่าวได้พยายามประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินผลทั้งแบบสร้างเสริมพลังอำนาจของ Fetterman และแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ของ Patton แต่ก็ได้พยายามสะท้อนให้เห็นด้วยว่า ยังมีอีกหลายแง่มุมที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จแต่การนำเสนอประสบการณ์ดังกล่าวก็มีนัยสำคัญและคาดว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย และอาจนำไปสู่การสร้างหรือการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลที่มีความสอดคล้องกับกลุ่มแผนงานพัฒนาระบบบุคลากรสุขภาพได้ดีขึ้นหรือมากขึ้น บนพื้นฐานของการสรุปประสบการณ์ดังกล่าว ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ก็อาจเป็นได้เช่นกัน

"

ในภาคปฏิบัติ ผลงานนี้เป็น "ศาสตร์ที่สร้างขึ้นจากแผ่นดินแม่" อย่างแท้จริง และเนื่องจากการประเมินเพื่อสร้างพลังอำนาจเป็นกิจกรรมที่ไม่มีสูตรแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับกาลเทศะและวัฒนธรรมของสังคมหรือองค์กร ดังนั้นศาสตร์ที่สร้างขึ้นจากภาคปฏิบัติในแต่ละสังคม จึงมีความสำคัญยิ่ง

"

ส่วนที่ ๓

การประเมินผลในบริบทสังคมไทย

Evaluation in Our Thai Context

๙ ประสบการณ์ในการทำงานประเมินผลในบริบทสังคมไทย: บทเรียนรู้ที่สำคัญ

บริบทที่ซับซ้อนกับการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อันที่จริงเรื่องเล่าเกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคมไทย ในฐานะทีมติดตามและประเมินผลภายนอก ภายใต้กลุ่มแผนงานการพัฒนาบุคลากรสุขภาพ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.) ของผู้เขียนนั้นมีมากมายหลายเรื่อง หลายประเด็นด้วยกัน และอาจเล่าสู่กันฟังได้หลายๆ วันหรืออาจจะสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของหนังสือ ได้เล่มใหญ่หนาเตอะ เลยทีเดียว แต่สำหรับการนำเสนอ ณ ที่นี้ คงจะเป็นเพียงการเจาะประเด็นที่สำคัญๆ เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความเป็นจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานประเมินผลในบริบทของสังคมไทย ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การคิดไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดการหลุดพ้นในบางเรื่อง บางอย่าง บางกรอบ ที่แต่ละท่าน แต่ละทีม แต่ละกลุ่มอาจยึดติดอยู่อย่างเหนียวแน่น และสามารถนำพาไปสู่การเรียนรู้ และการยกระดับการทำงานของเราให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น หรือบรรลุสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการร่วมกันได้เร็วขึ้น

การที่ผู้เขียนกล่าวว่า สามารถเล่าได้มากมาย เป็นเพราะผู้เขียนและทีมงานได้มีโอกาสเข้ามาทำงานด้านการประเมินผลเป็นเวลา 2 ปีกว่า (ระหว่างมกราคม พ.ศ.2547 - ปัจจุบัน) ซึ่งถือว่าเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร ที่ทำให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ พบปะแลกเปลี่ยนกับผู้คนจำนวนมากหน้าหลายตา และล้วนแต่มีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่อง ระดับ ภูมิหลัง สถานภาพ วิชาชีพ บุคลิก-ลักษณะนิสัย มุมมอง ท่าที/ท่วงทำนอง วัฒนธรรม ความคิด ฯลฯ ประกอบกับมีแผนงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล สูงมากถึงจำนวน 12 แผนงาน (ในปี 2547 มีจำนวน 9 แผนงาน แต่ในปี 2548 เพิ่มเป็นจำนวน 12 แผนงาน) ซึ่งครอบคลุมโครงการย่อยต่างๆ มากกว่า 200 โครงการ หรือถ้านับเฉพาะปี พ.ศ. 2547 นั้น พบว่า มีโครงการย่อยที่ได้รับการสนับสนุนทุนจากแผนงานต่างๆ จำนวน 9 แผนงาน รวมแล้วประมาณ

150 โครงการ คิดเป็นเงินทุนที่จัดสรรให้กับโครงการต่างๆ เหล่านี้ทั้งหมด (เฉพาะในปี 2547) ประมาณ 30 ล้านบาท (ยังไม่นับรวมค่าบริหารจัดการของแต่ละแผนงาน) โดยมีผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้รับประโยชน์หลักๆ ในหลายๆ ระดับ และมีบริบทการทำงานที่หลากหลาย ประมาณ 15,000 คน ในขอบเขตทั่วประเทศ

สำหรับแผนงานต่างๆ จำนวน 12 แผนงานที่ได้รับการสนับสนุนทุนจาก สสส. นี้ เป็นแผนงานที่เน้นการทำงานในรูปของเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ ที่อยู่ในหลักวิชาการ หรือวิชาชีพด้านการแพทย์และสาธารณสุข ไม่ว่าจะเป็นแพทย์ พยาบาล เภสัช ทันตแพทย์ สาธารณสุข และองค์กร/กลุ่มวิชาชีพต่างๆ เช่น พยาบาลชุมชน เครือข่ายสุขภาพชุมชน/มูลนิธิแพทย์ชนบท สมาคมหมออนามัย แพทยสมาคม และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต่างๆ เป็นต้น (โปรดดูหน้า 130 โครงสร้างการทำงานของกลุ่มแผนงานนี้ ในแผนภูมิประกอบด้วย)

สำหรับแต่ละแผนงานนั้น มีสถาบัน/องค์กร/เครือข่าย/สมาชิกเข้าร่วมจำนวนมาก และกระจายกันอยู่ในขอบเขตทั่วประเทศ ตัวอย่างเช่น แผนงานโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพฯ นั้น ประกอบไปด้วยสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนด้านการแพทย์ทั้งหมดจำนวน 13 สถาบัน จากทั่วประเทศเข้าร่วมอยู่ในแผนงานนี้ หรือในกรณีของสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นสถาบันที่ผลิตพยาบาลและนักวิชาการด้านสาธารณสุข มีสถาบัน/วิทยาลัยที่เข้าร่วมอยู่ในโครงการปฏิรูปการศึกษาฯ ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจาก สสส. จำนวน 41 แห่งทั่วประเทศ เป็นต้น

สำหรับกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพนี้ เป็นกลุ่มแผนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนัก 1 สสส. โดยมี ผศ.ดร.สุปรีดา อดุลยานนท์ เป็นผู้อำนวยการสำนัก และเป็นผู้รับผิดชอบหลัก (ปัจจุบันกลุ่มแผนงานนี้ได้ถูกโอนย้ายมาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนัก 7) แต่เนื่องจาก สสส. เป็นหน่วยงานหรือองค์กรทุนที่มี พรบ. เฉพาะในการกำกับการทำงาน (ซึ่งเรียกว่า พระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544) ทำให้เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารจัดการที่พิเศษ (แตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ) ซึ่งเรียกกันว่า เป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ไม่ใช่ราชการ และมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธานคณะกรรมการกองทุนฯ ทำให้มองเห็นได้ว่า เป็นโครงสร้างการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในหลายๆ ระดับ

ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมา กองทุนต้องเผชิญกับปัญหาหลายๆ ประการ และยังมีการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง และรูปแบบการบริหารจัดการภายใน รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ และทิศทางการทำงานใหม่ ๆ หลายครั้งหลายคราด้วยกัน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงผลักดันจากนโยบายระดับบนและอีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในการทำงานขององค์กรและบุคลากร และต่อมาได้เกิดโครงสร้างการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการบริหารแผนงานต่างๆ ซึ่งมักประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ซึ่งกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพที่ผู้เขียนเข้าไปเกี่ยวข้องในฐานะผู้ประเมินภายนอกนี้ ในปัจจุบันอยู่ภายใต้การกำกับดูแลการทำงานของคณะกรรมการบริหารแผน 7 หรือคณะ 7 อีกชั้นหนึ่งด้วย ซึ่งก็เป็นคณะกรรมการที่มาจากหลากหลายหน่วยงานและหลากหลายวิชาชีพอีกเช่นกัน

แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือการทำงานของสสส. ต้องมีความโปร่งใสและต้องสามารถถูกตรวจสอบได้จากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องมีความโปร่งใสต่อภาคสาธารณะด้วย สำหรับการประเมินผลตาม พรบ. นั้น ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 3 มาตรา 37-39 ว่า ต้อง

มีคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานกองทุนจำนวน 7 คน ซึ่งมาจากการแต่งตั้งของคณะรัฐมนตรี โดยการเสนอแนะของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

อย่างไรก็ตาม สำหรับคณะกรรมการประเมินผลของ สสส. ตามที่ระบุไว้ในกองทุนนี้ ผู้เขียนและทีมงานยังไม่มีโอกาสได้สัมผัส หรือมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง (โดยเฉพาะคณะกรรมการชุดใหม่ที่เพิ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เมื่อเดือนกันยายน2548ที่ผ่านมา) จึงยังไม่ค่อยทราบว่า คณะกรรมการชุดนี้ มีแนวคิด ทิศทาง และนโยบายในเรื่องการประเมินผล ที่อาจเป็นลักษณะเฉพาะตัวอย่างไรบ้าง ตลอดจนถึงบุคลิก ความเชื่อ โลกทัศน์ กระบวนทัศน์ ฯลฯ ในระดับปัจเจกบุคคลด้วย จึงทำให้ผู้เขียนและทีมงานไม่มีข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และ/หรือ จากการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จึงยังไม่สามารถนำบริบทดังกล่าว เข้ามาผนวกไว้ในการสรุปประสบการณ์ และบทเรียนในครั้งนี้ได้อย่างเต็มที่มากนัก

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า บริบทการทำงานด้านการประเมินผลของกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนัก 1 สสส. (ณ วันที่ 23 มิถุนายน 2549 กลุ่มแผนงานนี้ถูกโยกย้าย ให้ไปอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนัก 7) นั้น เป็นบริบทการทำงานที่มีบริบทแวดล้อมซ้อนกันหลายๆ ชั้น หรือหลายๆ ระดับด้วยกัน ตั้งแต่ระดับโครงสร้างองค์กรของ สสส. เองที่เชื่อมโยงไปยังภาครัฐ และภาคสาธารณะ ไปจนถึงระดับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน/สถาบัน/กลุ่ม/องค์กรต่างๆ ที่เข้ามาร่วมอยู่ในกลุ่มแผนงานนี้ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีอยู่เดิม หรือที่เป็นอยู่เรื่อยลงไปจนถึงโครงสร้างองค์กรของหน่วยย่อยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในทุกระดับจนถึงระดับอำเภอ ตำบล ชุมชน/หมู่บ้าน ในขอบเขตทั่วประเทศ ตลอดจนถึงโครงสร้างและรูปแบบในการบริหารจัดการของแผนงานต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือได้รับการพัฒนาขึ้นมาใหม่ อีก 12 แผนงาน หรือ 12 โครงสร้าง/รูปแบบ ทั้งนี้ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนการทำงานภายใต้แนวคิดหลักเรื่อง *"การสร้างเสริมสุขภาพ" และ "สุขภาพองค์รวม" และ/หรือ "สุขภาวะ"(well-being) หรือ "ความอยู่ดีมีสุข" (wellness)* ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญาที่ได้รับทุนสนับสนุนจาก สสส.

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริบทการทำงานประเมินผลในครั้งนี้ เป็นบริบทการทำงานที่ไม่ง่าย แต่มีความสลับซับซ้อน มีความแตกต่างหลากหลาย มีหลายระดับ มีผู้คนจากภาคส่วนหรือสถาบันต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก และมีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงสูง (dynamic or changing environmental contexts) นอกจากนี้ยังพบด้วยว่า ในแต่ละกลุ่มหลักวิชาการ (academic discipline) หรือแต่ละกลุ่มวิชาชีพ (profession) นั้น ล้วนแต่มีบริบทเฉพาะของตนเองที่ต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งอีกด้วย

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะต้องกล่าวไว้ ณ ที่นี้ ก็คือ ความจริงที่ว่า การทำงานในการขับเคลื่อนเครือข่ายวิชาการและวิชาชีพต่างๆ เพื่อไปสู่การปรับเปลี่ยนทั้งเชิงโครงสร้างองค์กร และสิ่งแวดล้อม (ซึ่งหมายถึง สิ่งแวดล้อมทุกด้าน ทั้งทางสังคม-การศึกษา-วัฒนธรรม กายภาพ ฯลฯ) รวมทั้งการปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนทัศน์ พฤติกรรม หลักสูตร/การเรียนการสอน การเกิดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล หรือมิติอื่นๆ นั้น เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการทดลอง และการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคน หรือทุกภาคส่วน

เพราะแนวคิดการสร้างเสริมสุขภาพหรือสุขภาพองค์รวมหรือสุขภาวะนั้นเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ เรียกว่า ทำไป เรียนรู้ไป ปรับไป ซึ่งทำให้ต้องใช้เวลาในการทำงานค่อนข้างมาก เพราะยังไม่มีสูตรสำเร็จที่จะสามารถลอกเลียนแบบกันได้ (ซึ่งโดยปกติ คนไทยเรามัก

จะถนัดในเรื่องการลอกเลียน มากกว่าการคิดริเริ่มด้วยตนเอง) หรือทำให้เกิดการเรียนลัด หรือใช้ทางลัดได้ ตามที่หลายๆ ท่านที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารบางท่านในองค์กรทุน หรือ สสส. เองมองว่าน่าจะมีตัวแบบ หรือรูปแบบที่ถ่ายโอนกันได้ หรือ น่าจะเกิดการปรับ-เปลี่ยนแนวคิด กระบวนทัศน์และพฤติกรรมในคนหมู่มากได้ หรือน่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างฉับพลันทันใจตามที่แต่ละท่านอยากให้เกิด

นอกจากนี้ ยังมีบริบทที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่คนจากทุกภาคส่วน และทุกระดับควรเข้าใจร่วมกัน ก็คือ *การทำงานภายใต้กลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพนี้ เป็นการทำงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ หรือเป็นอยู่ และ/หรือมีปฏิสัมพันธ์กับแนวคิด และกระบวนทัศน์แบบเดิมที่เป็นอยู่ในแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละระดับ*

ประกอบกับผู้กระทำ/ ผู้ปฏิบัติหลัก/ ผู้ขับเคลื่อนหลัก (Key Actors) ของแต่ละแผนงานเอง ก็ไม่ได้มีความชัดเจนในแนวคิดใหม่ หรือ กระบวนทัศน์ใหม่ทั้งหมด แต่เป็นเพียงความเข้าใจที่มีอยู่บ้างบางส่วนเท่านั้น เพราะแม้แต่บุคลากรใน สสส. เอง ซึ่งเป็นผู้คิดริเริ่มการขับเคลื่อนเรื่องนี้ ก็ไม่สามารถให้คำตอบได้ในรายละเอียดในหลายๆ เรื่อง เพราะความจริงแล้ว เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ หรือมิติใหม่ในการทำงานสำหรับทุกคนก็ว่าได้

นอกจากนี้ ผู้ขับเคลื่อนหลัก และ/หรือบุคลากรของแต่ละแผนงาน ก็มีภาระงานหรือภารกิจเดิมอยู่แล้ว จึงทำให้ต้องจัดสรรเวลาในการทำงานที่มีอยู่ มาทำงานขับเคลื่อนในเรื่องนี้ด้วย ซึ่งถ้าสามารถจัดสรรเวลา และสามารถบริหารจัดการแผนงานด้วยรูปแบบและโครงสร้างที่เป็นการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์หรือเป็นนวัตกรรมเชิงโครงสร้างใหม่ๆที่จะไปมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นอยู่ได้ ก็จะสามารถทำการขับเคลื่อนการทำงานตามแผนงานที่ได้รับทุนได้ดี หรือไม่มีความขัดแย้งกับงานที่ทำอยู่มากนัก แต่ถึงกระนั้น ภารกิจที่มีอยู่ในแผนงานฯ ที่ได้รับทุนจาก สสส. ก็ยังคงเป็นภารกิจรองหรือยังไม่ใช่ภารกิจที่มีความสำคัญอยู่ในลำดับต้นๆ อยู่นั่นเอง *ด้วยเหตุนี้ การทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางจากการเน้นเรื่องโรคและมองแบบแยกส่วนให้เป็นเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและมองแบบองค์รวม หรือต้องการทำให้เป็นเรื่องหลัก หรือกระแสหลักให้ได้นั้น จึงเป็นการทำงานที่ต้องใช้เวลา ภายใต้ความจริงและบริบทดังกล่าวมาข้างต้นนี้*

ดังนั้น ทุกคน/ทุกภาคส่วน ที่มีโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ จึงควรมองว่า ตนเองหรือสถาบันของตนได้รับโอกาสให้เข้ามาร่วมทำงาน ร่วมคิดค้น ร่วมริเริ่ม ร่วมทดลอง ร่วมลงมือลงแรง และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มากกว่าการคาดหวังว่าจะมีคำตอบ และ/หรือรูปแบบสำเร็จรูปใดๆ อยู่แล้ว เพราะในความจริงนั้น การเปลี่ยนแปลงทิศทางของระบบสุขภาพที่เป็นอยู่ ให้ไปสู่ระบบสุขภาพแบบใหม่ ภายใต้บริบทการทำงานของสังคมไทยนั้น ต้องอยู่บนพื้นฐานของการกระทำ หรือการปฏิบัติของทุกคน/ทุกองค์กร/ทุกภาคส่วน แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ดังที่กลุ่มแผนงานนี้ก็ได้รับการออกแบบไว้เช่นนั้น โดยมีทั้งทีมประเมินภายนอกที่จะคอยป้อนกลับ และ/หรือให้ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อน และช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอๆ (โดยเฉพาะจุดอ่อน-จุดแข็ง สิ่งที่ดี- สิ่งที่ไม่ดี) และยังมีทีมสนับสนุนการเรียนรู้และเชื่อมประสาน ที่จะคอยเก็บเกี่ยวสิ่งที่ดี ๆ ตัวอย่างดี ๆ ที่ทำแล้วได้ผลดี จากแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มาเล่าสู่กันฟัง เพื่อนำไปสู่การขยายผลในวงกว้าง หรือข้ามไปยังแผนงานอื่นๆ ได้ต่อไป (ซึ่งเรียกว่าเกิดการถ่ายโอน หรือเชื่อมโยงภูมิปัญญา หรือ spill over effects ก็ว่าได้) รวมทั้ง การสร้างเวทีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเชื่อมกัน หรือการผนึกกำลังกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างสุขภาวะให้กับตนเอง กลุ่ม/ชุมชน องค์กร และสังคมโดยรวมได้อย่างแท้จริงต่อไป

ถ้าทุกคน ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้รับทุน (ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หลายระดับ หลายสถานะ) ผู้ให้ทุน (ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องอยู่หลายระดับเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสูงสุดของประเทศ นักการเมือง คณะกรรมการบริหารกองทุน คณะกรรมการบริหารแผน 7 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ ฯลฯ) ผู้ประเมินภายใน ผู้ประเมินภายนอก และทีมสนับสนุนการเรียนรู้และเชื่อมประสาน ฯลฯ มีความเข้าใจร่วมกันในบริบทอันสลับซับซ้อน ดังกล่าวมานี้ ก็จะทำให้การขับเคลื่อนการทำงาน รวมทั้งการประเมินผลสามารถดำเนินการได้ดี หรือมีประโยชน์มากกว่าที่ผ่านมาอย่างแน่นอน

สำหรับความพยายามของทีมประเมินภายนอก(ซึ่งใช้แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวคิดหลักในการทำงาน) ในการผนวกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากทุกภาคส่วน ทุกฝ่าย และทุกระดับ ให้เข้ามาร่วมในกระบวนการประเมินผลนั้น มักจะเป็นการดำเนินการในระดับเครือข่ายใหญ่ทั้งหมด กล่าวคือ ได้เชิญทุกแผนงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมประชุม แต่เป็นการประชุมร่วมกับระดับแกนหลักของแผนงานต่างๆ และทีมประเมินภายในของบางแผนงาน ที่สามารถก่อตั้งขึ้นมาได้ ทั้งนี้ เพื่อหาข้อตกลง หรือสร้างกรอบการประเมิน หรือกำหนดประเด็นในการประเมินร่วมกัน ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ก็ยังไม่ค่อยประสบผลสำเร็จในการกำหนดกรอบ หรือประเด็นในการประเมินร่วมกันมากเท่าใดนัก (ซึ่งจะได้อธิบายสาเหตุ หรือปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อๆ ไป) แต่สาเหตุสำคัญยิ่งที่ผู้เขียนพบ ก็คือ คนส่วนใหญ่ยังคงมองการประเมินในแบบเดิม หรือติดอยู่กับภาพลักษณ์เก่าๆ ของการประเมิน นั่นเอง และเมื่อผู้เขียนนำเสนอประเด็นต่างๆ ที่จะทำการประเมินเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยน หารือและ/หรือหาข้อตกลงร่วมกัน ก็มักจะไม่ค่อยได้รับเสียงสะท้อนกลับจากเวทีการประชุมมากเท่าใดนัก คนส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมการประชุมมักจะเงียบ มีบางท่านที่อาจเกรงกลัวการประเมินผล (ซึ่งจะว่าไปแล้วก็คือ กลัวการตัดสินที่ไม่ยุติธรรม) โดยผู้ประเมินจากภายนอก โดยเฉพาะการประเมินเกี่ยวกับ "กระบวนการ" ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่ผู้เขียนนำเสนอว่าควรจะมีการประเมินหรือไม่ ก็มักจะมีเสียงสะท้อนกลับมาว่า .... *"เกรงว่าจะไม่สามารถประเมินกระบวนการต่างๆ ได้ครบทั้งหมด..."* เป็นต้น

สำหรับในระดับพื้นที่/หน่วยงาน รวมทั้งในระดับคณะ/สถาบันบางแห่งที่มีคณะผู้บริหารแกนหลัก/ผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการ รวมทั้งผู้รับประโยชน์ เข้ามาร่วมกันในการประเมิน ก็มักจะเป็นการประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังจากการร่วมกันดำเนิน โครงการต่างๆ ผ่านไปแล้ว มากกว่าจะเป็นการวางแผนร่วมกันตั้งแต่ต้นว่าจะทำการประเมินร่วมกันได้อย่างไร หรือควรจะตั้งคำถามการประเมินอย่างไร หรือควรประเมินอะไรบ้าง เป็นต้น

ภาพลักษณ์เชิงลบของการประเมินผล กับวัฒนธรรมการทำงาน

ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้ตั้งแต่ในบทนำแล้วว่า *การประเมินผลที่ผ่านมา หรือที่เป็นอยู่ในสังคมไทยส่วนใหญ่นั้น ยังเป็นการประเมินที่ทำให้เกิดความกลัว ความเกลียด และความโกรธเป็นส่วนใหญ่* ทั้งนี้เนื่องจาก **มักเป็นการประเมินแบบจับผิด ตรวจสอบ ตัดสิน และ เป็นการตั้งใจวัดผลสำเร็จ** (ที่มักพบว่า ไม่ค่อยสำเร็จ) มากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงกระบวนการและ *"บริบทที่เกี่ยวข้อง"* แต่อย่างใด หรือ ไม่สามารถอธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องได้ หรืออาจจะไม่สนใจที่จะอธิบายเลยด้วยซ้ำ ซึ่งตรงนี้ ถือว่าเป็นจุดบอดที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของวัฒนธรรมในการทำงานของสังคมไทย ที่ทำให้ยังไม่สามารถหลุดพ้นไปสู่วัฒนธรรมที่ทำให้เกิดการสร้าง หรือ การสะสมองค์ความรู้จากการทำงานได้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐจะมีข้ออ่อนในเรื่องนี้มากกว่าภาคเอกชน/ภาคธุรกิจ)

ด้วยเหตุนี้ ผลการประเมินจึงมักจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ แต่กลับก่อโทษอย่างมหันต์แทน และเกิดการปฏิเสธการนำไปใช้ประโยชน์ ทั้ง ๆ ที่อาจจะเป็นความจริงอีกด้านหนึ่งที่ควรรู้ หรือควรยอมรับก็เป็นได้ สภาพการณ์ดังกล่าวมานี้ ส่งผลแผ่ซ่านไปทั่วทุกหัวระแหง หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นภาพที่ครอบงำสังคมไทยอยู่โดยทั่วไปก็ได้ ไม่เว้นแม้แต่ในภาคการศึกษา หรือสถาบันการศึกษา และทำให้การเรียนรู้เกิดการสะดุด หรือหยุดชะงักประกอบกับการทำงานของสังคมไทยยังเป็นการทำงานที่ผูกติดอยู่กับวัฒนธรรมหลายๆ อย่างที่ไม่สร้างสรรค์ หรือไม่เอื้ออำนวยให้การประเมินผลเติบโต หรือฟูมฟักตัวมันเองได้มากเท่าใดนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง *วัฒนธรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับ "หน้า"* เช่น วัฒนธรรมที่เรียกว่า "เสียหน้า" ลูบหน้าปะจมูก ผักชีโรยหน้า ได้หน้าลืมหลัง ขายผ้าเอาหน้ารอด หรือ *วัฒนธรรมแบบอำนาจ* หรือ การครอบงำจากส่วนบนลงสู่ล่าง ยกตนข่มท่าน ตัดไม้ข่มนาม วัฒนธรรมหรือความเคยชินที่ชอบแก้ปัญหา ตายเอาดาบหน้ามากกว่าการป้องกัน หรือการวางแผน หรือเป็นลักษณะการทำงานแบบชั่ววูบ เช่น วัวหายล้อมคอก ไฟไหม้ฟาง เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อผู้เขียนและทีมงานต้องการ หรือพยายามนำแนวคิด และวิธีการ หรือวิถีทางแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินการติดตามและประเมินผล กับแผนงานต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มพัฒนาบุคลากรสุขภาพ จึงไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถทำให้เกิดการยอมรับได้ง่ายๆ ถึงแม้จะมีปรับแต่งโฉมหน้า *"การประเมินผล"* เสียใหม่ให้ดูสะสวยกว่าเดิม หรือเป็น New Look แล้วก็ตาม แต่ก็ยังใช้ชื่อเดิมว่า *"การประเมินผล"* ถึงแม้จะเปลี่ยนนามสกุลใหม่เป็น *"การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม" "การประเมินผล ณ แนวใหม่"* หรือ *"การประเมินผล ณ สสส."* แล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ค่อยช่วยอะไรได้มากมายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ

ยกเว้น ในกรณีที่มีการทำงาน หรือการแลกเปลี่ยนกับแผนงาน/ทีมงาน/โครงการ หรือผู้จัดการแผนงานที่มีหัวก้าวหน้า มีประสบการณ์ในการทำงานเชิงสังคมสูง และมีการให้คุณค่ากับการยกระดับการเรียนรู้ และการทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น พร้อมทั้งอาจมีบุคลิกเฉพาะตัว ที่ตรงไปตรงมา ชอบมองต่างมุม ชอบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชื่นชมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและชอบการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์อยู่เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ถ้าเป็นกรณีเช่นนี้ ก็จะทำให้เกิดพลังทวีคูณ หรือเกิดการก้าวกระโดดในการทำงานและเป็นผลดีต่อการขับเคลื่อนการทำงานของแผนงาน/โครงการ/องค์กร/ หรือพื้นที่นั้นๆ อย่างเห็นได้ชัดเจน เหมือนดังที่ Fetterman ได้กล่าวไว้และผู้เขียนได้นำเสนอไว้ในบทที่ 1 แล้วว่า การทำงานของทีมประเมินผลภายนอกนั้น สามารถทำได้ในหลายๆ ระดับ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติ และศักยภาพ หรือสมรรถนะในการจัดการของแต่ละแผนงานที่ทีมติดตามและประเมินผลภายนอกเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งถ้าแผนงานใดมีสมรรถนะในการบริหารจัดการที่สูง ก็จะช่วยทำให้การทำงานของทีมภายนอก นั้น สามารถเริ่มต้นในการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละแผนงานได้ในระดับที่สูงขึ้นตามไปด้วย

ณ ที่นี้ จึงอาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมมีหลายแง่มุม ทั้งวัฒนธรรมความเคยชินแบบเก่าๆ ที่ไม่สร้างสรรค์ไม่สร้างเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน ไม่ก่อให้เกิดการต่อยอดความรู้หรือการเรียนรู้ร่วมกัน ในขณะเดียวกัน ก็มีวัฒนธรรมเชิงบวก ที่แทรกซึมอยู่ในหลายๆ คน หลายๆ ภาคส่วน หลายๆ แผนงาน และทำให้แผนงาน/ทีมงาน/บุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถขับเคลื่อนการทำงานไปได้ดี หรือเกิดผลลัพธ์ต่างๆ มากกว่า หรือมีการยอมรับในผลการกระทำของตน หรือทีมงานได้มากกว่า (ถึงแม้ จะยังไม่ค่อยประสบผลสำเร็จมากนักก็ตาม แต่ก็ยอมรับว่าเป็นบทเรียน หรือเกิดการเรียนรู้) หรือสามารถยอมรับผลการประเมินของผู้ประเมินภายนอกได้มากกว่า โดยเฉพาะในสิ่งที่เป็นจุดอ่อน/สิ่งที่ยังต้องปรับปรุง เนื่องจากมีจิตใจที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ตนเองได้ อยู่ในระดับหนึ่งอยู่แล้วนั่นเอง

ดังนั้น ปัจจัยภายในที่เป็นส่วนลึกของบุคคล จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เหมือนดังที่ Fetterman ได้พยายามเน้นย้ำว่า การให้แสงสว่างทางปัญญา และการมีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งตรงนี้สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ที่พูดถึงการไม่ยึดมั่นถือมั่น และการหลุดพ้นเพื่อไปสู่การเกิดแสงสว่างทางปัญญา หรือเกิดการรู้แจ้งเห็นจริงอย่างที่มันเป็นอยู่จริงๆ นั่นเอง (ซึ่งสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ พญ. บุษกร อนุชาติวรกุล ซึ่งได้รับเชิญเป็นผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้ อีกท่านหนึ่งด้วย ที่มองว่าแนวคิดของ Fetterman สอดคล้องกับหลักพุทธธรรมในหลายๆ แง่มุมด้วยกัน)

ความกลัว ความกังวล ลดลงได้ ผ่านการสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การใช้เวลาและกลยุทธ์

แต่เมื่อกาลเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ทุกฝ่ายได้มีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น หรือมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากขึ้น หรือเข้าร่วมกระบวนการ หรือการทำกิจกรรมต่างๆ ตามที่แผนงานต้องการ หรือขอให้เข้าร่วม ก็ทำให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันมากขึ้น หรือมีความรู้จักกันมากขึ้น (จากเดิม ซึ่งยังเป็นคนแปลกหน้าซึ่งกันและกัน) ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น และนำไปสู่การยอมรับกันมากขึ้นๆ แต่ก็เป็นการเกิดขึ้นแบบทีละน้อยๆ (คนจำนวนมาก ยังคงมีความสงสัย/วิตกกังวล หรือ ยังคงกลัวว่า ทีมประเมินภายนอกจะไม่เข้าใจกระบวนการ หรือมีการตัดสินใดๆ เกิดขึ้น) แต่การเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพของความสัมพันธ์ดังกล่าว ก็มีนัยสำคัญมาก เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลง ที่นำไปสู่การร่วมมือกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสิ่งที่ ศ.นพ. ประเวศ วะสี ได้กล่าวไว้บ่อยครั้งว่า ถ้าคนในสังคมมีการเชื่อมโยงกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้มากขึ้น มากกว่าอยู่แบบตัวใครตัวมัน จะทำให้เกิดการลดการแบ่งขั้วและเกิดความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นหรือ เกิดพลังทวีคูณในการทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงสังคมให้ดีขึ้นได้ในทุกด้าน

อย่างไรก็ตาม กว่าจะก้าวมาถึงจุดที่ทุกฝ่าย/ทุกแผนงานเกิดการยอมรับ "การประเมินผล"มากขึ้นนั้น ก็มิใช่ว่าจะเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เวลาเป็นเครื่องเยียวยาเท่านั้น **แต่สิ่งที่สำคัญเหนืออื่นใด ก็คือ การประกาศเป้าหมายปลายทางสุดท้าย หรือจุดมุ่งหมายสูงสุดที่ต้องการอย่างชัดเจนของทีมประเมินภายนอกว่าทำไปเพื่ออะไร อยากเห็นอะไร ซึ่งก็คือ ความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการร่วมกันสร้างสิ่งที่เรียกว่า *"ระบบสุขภาพแบบใหม่"* ของสังคมไทยนั่นเอง ซึ่งไม่ใช่จุดมุ่งหมายที่เป็นผลประโยชน์ส่วนตน ที่คับแคบ แต่เป็นเรื่องของผลประโยชน์ส่วนรวม และจุดนี้นี่เองที่ผู้เขียนมองว่า ส่งผลเป็นอย่างมากต่อทิศทางและวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างทีมติดตามประเมินผลภายนอก และทีมงานของแผนงานต่าง ๆ ในระยะต่อมา**

นอกจากนี้ ทีมประเมินภายนอก หรือผู้เขียนก็ได้งัดเอากลยุทธ์ หรือกลวิธีสารพัดรูปแบบที่คิดค้นได้ออกมาใช้ ดังเช่น ผู้ช่วยนักวิจัยท่านหนึ่งในทีมที่สะท้อนว่า... "ต้องทำตัวเป็นนักเรียนที่ดี" ทั้งนี้ ก็เพื่อให้เกิดการยอมรับ เกิดความสบายใจ หรือเพื่อลดความเคลือบแคลงสงสัยต่างๆ ของผู้ที่ถูกประเมิน ถูกสังเกตการณ์ ฯลฯ ลงไปบ้าง และมักจะต้องประกาศกันอยู่เสมอๆ ว่า ไม่ได้มองตนเองว่าเป็นผู้ประเมินภายนอกที่รู้หรือเก่งหรืออยู่ในสถานภาพที่สูงกว่าคนอื่นๆ แต่อย่างใด แต่เป็นเพียงสมาชิกคนหนึ่งในสังคมที่สนใจการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ในสังคมให้ดีขึ้น และพร้อมเข้ามาร่วม

เรียนรู้ และช่วยสร้างการเรียนรู้ในเรื่องที่สามารถทำได้ แต่ถ้าเมื่อใดที่จำเป็นต้องบอกว่าเป็นผู้ประเมิน ก็มักจะต้องบอกว่าเป็นพวก *"นักประเมินพันธุ์ใหม่"* ที่ใส่ใจความคิดและความรู้สึกของคนทำงาน หรือมองว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ ไม่น้อยไปกว่าการมองหาผลงานหรือผลสำเร็จ ในฐานะที่เป็นกลไกที่สำคัญกลไกหนึ่งของผู้ให้ทุน ซึ่งก็มักจะต้องคาดหวังในเรื่อง ผลสำเร็จ/ผลงานที่จับต้องได้ เป็นธรรมดา และมักจะต้องสื่อสารให้ผู้รับทุนเข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้ให้ทุนอยู่เสมอๆ ว่า ไม่ได้ส่งทีมประเมินภายนอกมาคอยจับผิดเกี่ยวกับการใช้เงินทุนที่ได้รับมา เพียงแต่ผู้ให้ทุนหรือองค์กรทุนนั้น ก็เป็นองค์กรที่ต้องทำตามพันธะผูกพันหรือเงื่อนไขต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ใน พรบ. ว่า จะต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ วัดผลการทำงานตามภารกิจที่ระบุไว้ได้ฯลฯ ผู้เขียนมองว่า สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าไม่เกิดความกระจ่างจะเกิดการตีความกันไปต่างๆนานา และไม่เป็นผลดีต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็มีภารกิจ หรือภาระหน้าที่/ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน แต่ทุกฝ่ายก็จะต้องมาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันให้ได้

กัลยาณมิตรผู้ชอบวิพากษ์ : ไม่ได้เกิดขึ้นง่ายๆ ดังใจคิด

นอกจากนี้ ผู้เขียนก็มักจะบอกกับทีมงานต่างๆ อยู่เสมอว่า ตนเองเป็นกัลยาณมิตรที่เข้ามาช่วยในการตั้งคำถามและช่วยให้มุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดมิติที่หลากหลายและเกิดความสมดุล เพราะการมีทั้งคนในและคนนอกมาช่วยๆ กันมอง ช่วยกันคิด น่าจะช่วยทำให้เกิดความสมดุล หรือความรอบด้านมากขึ้น ซึ่งไม่ได้เป็นการตั้งหน้าตั้งตาที่จะมาคอยใช้ไม้บรรทัด *"วัด"* แต่อย่างใด (ซึ่งจุดนี้ ก็มีผู้จัดการแผนงานบางท่านกล่าวตอบโต้ว่า ใช้ไม้บรรทัดมาวัดนั้นไม่กลัวแต่กลัวเอามาตีหัวมากกว่า) และในระยะหลังๆ ผู้เขียนมักจะใช้คำของ Fetterman ที่บอกว่าเป็น *"กัลยาณมิตรผู้ชอบวิพากษ์"* แต่จากการสังเกต พบว่า บางแผนงานหรือบางทีมงานก็ยังไม่ไว้วางใจอยู่ดี แม้จะพร่ำบอกหลายครั้งหลายคราแล้วก็ตามก็ยังคงมีการปะทะ เสียดสีอยู่เนืองๆ จนถึง ณ ปัจจุบันก็ยังคงมีบางแผนงาน/บางทีม/บางท่าน ที่ยังเรียกทีมติดตามและประเมินผลภายนอกว่าเป็น *"สายลับ"* บ้าง บางคน/บางส่วนยังคงเรียกว่า *"ผู้ตรวจ"* หรือ ผู้มาตรวจเยี่ยมบ้าง และบางส่วน/บางท่านยังคงมองว่า ทีมประเมินภายนอกมีอำนาจในการกำหนดทิศทาง หรือชะตากรรมของแผนงาน ซึ่งความจริงแล้ว ถ้าทุกฝ่ายเข้าใจความหมายของคำว่า *"อำนาจ"* ตรงกัน ก็คงจะไม่มีปัญหา แต่พบว่า คนส่วนใหญ่ยังเข้าใจเพียงแค่บางมิติของคำว่า *"อำนาจ"* เท่านั้น ส่วนใหญ่ยังคงมอง *"อำนาจ"* เฉพาะด้านลบหรือมองว่าเป็นพลังที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งอันที่จริงนั้น *"อำนาจ"* ก็มีมิติด้านบวก หรือด้านที่สร้างสรรค์อยู่ด้วย อยู่ที่ว่ามนุษย์เรานั้นจะใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ไปในทิศทางใดมากกว่ากัน ซึ่งก็ได้เห็นแล้วว่า พลังอำนาจซึ่งเป็นแกนกลางของหนังสือเล่มนี้นั้น เป็นพลังอำนาจในเชิงบวก

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่กัลยาณมิตรไม่ควรทำต่อกัลยาณมิตรด้วยกันเป็นอย่างยิ่งก็คือ ถ้าพบว่า มีสิ่งที่ไม่ดีเกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน (โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่อาจก่อผลเชิงลบต่อการทำงานร่วมกันในระยะยาว) แล้วกลับบอกว่า *'ดี'* ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากความเกรงใจ หรือ จะด้วยเหตุผลประการใดก็ตาม สิ่งนี้เป็นอันตรายเป็นอย่างยิ่ง หรืออาจเรียกว่าเป็น *"อำนาจสีเทา"* ก็ยังได้

การที่ *"ความเป็นกัลยาณมิตร"* ไม่สามารถได้รับการพัฒนา หรือเป็นที่ยอมรับได้ง่ายๆ นั้น ผู้เขียนมองว่า ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในสังคมแบบสมัยใหม่ ที่ต่างฝ่ายก็ต่างแปลกหน้า หรือยังไม่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่พอเพียง

ดังนั้น การเปิดการสนทนาหรือสุนทรียสนทนาอยู่เนืองๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เหมือนดังที่ Fetterman เองก็กล่าวถึงเรื่องนี้ไว้ด้วย

อย่างไรก็ตาม สำหรับเทคนิคหรือกลวิธีสำคัญที่ใช้แล้วได้ผลดี ในการสะท้อนให้เห็นว่าทีมประเมินภายนอกนั้นมีความจริงใจในการทำงานร่วมกับแผนงานต่างๆ หรือมีความเป็นกัลยาณมิตรอย่างแท้จริง ก็คือ *การเขียนไว้ในรายงานอย่างตรงไปตรงมา หรือวิพากษ์แบบไม่ต้องเกรงใจ เพราะเป็นภาษาเขียน กลั่นกรองได้ดี และไม่ทำให้เกิดการตีความที่ผิดเพี้ยนไปจากความตั้งใจที่มีอยู่เดิมหรือเจตนาอันบริสุทธิ์มากนัก* เช่น การวิพากษ์วิจารณ์ว่า บางแผนงานยังคงติดอยู่กับกรอบวิธีคิด และ/หรือวิธีการบริหารจัดการแบบเดิมๆ หรือติดอยู่กับวิธีคิดในกรอบของระบบราชการ ยังไม่มีนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น ซึ่งพบว่า หลายแผนงานได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด หรือวิธีการบริหารจัดการแผนงานให้มีความยืดหยุ่น มีลักษณะขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ หรือมีโครงสร้าง/รูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้น หลังจากได้อ่านผลการประเมินที่ตรงไปตรงมาดังกล่าวข้างต้น

จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเป็นกัลยาณมิตรนั้นสามารถแสดงออกได้หลายอย่าง หรือหลายแนวทางด้วยกัน ทั้งการพูด การเขียน ภาษากาย หน้าตา อากัปกิริยา ฯลฯ แต่สิ่งที่สำคัญคือ ต้องใช้เวลาในการฟูมฟัก บ่มเพาะ และต้องกล้าที่จะแสดงออก ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความเมตตาเพื่อให้ได้มาซึ่ง ความคิด วิธีคิด วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ ควบคู่กันไปอยู่เสมอๆ นั่นเอง

วิธีการเชิงปริมาณ vs. เชิงคุณภาพ : ฤาจะเป็นข้อถกเถียงไม่รู้จบ?

สำหรับข้อถกเถียงเกี่ยวกับวิธีการหรือเทคนิควิธี ที่ยังคงครองความนิยมเอาไว้ได้เป็นอย่างดี ก็คือ ข้อถกเถียงเรื่องเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ว่าเชิงไหนดีกว่ากันนั้น ก็ยังคงพบอยู่เนืองๆ ในการทำงานประเมินผลในครั้งนี้ โดยเฉพาะในระดับคณะกรรมการบริหารแผนฯ พบว่า คณะกรรมการบางท่านยังคงเรียกร้องให้มีการประเมินเชิงปริมาณ และดูเหมือนจะทำให้ทีมประเมินภายนอก (โดยเฉพาะตัวผู้เขียนเอง) ค่อนข้างงุนงงมากพอสมควร เพราะในตอนแรกคิดว่าเรื่องนี้คงได้ข้อสรุปไปตั้งนานแล้วว่า ควรใช้ทั้งสองแบบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทและเนื้อหาของเรื่องหรือประเด็นในการทำงาน และความต้องการในการปรับปรุงการทำงาน หรือขึ้นอยู่กับคำถามในการประเมิน หรือคำถามการวิจัยประเมินผลในแต่ละครั้ง ว่าต้องการรู้อะไร ถ้าจำเป็นต้องวัดให้ได้ในเชิงปริมาณ เพราะทำให้เกิดความชัดเจน เป็นประโยชน์ หรือสามารถสร้างการเรียนรู้ได้เพิ่มมากขึ้น หรือได้มากกว่าเดิม หรือช่วยทำให้ มองเห็นการทำงานของตนเอง หรือของแผนงานได้อย่างแจ่มแจ้งชัดเจนในบางเรื่อง บางอย่าง ได้มากกว่า ก็จำเป็นต้องใช้วิธีการในเชิงปริมาณ หรือในกรณีที่มีผู้รับประโยชน์จำนวนมาก ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้วิธีการเชิงปริมาณเข้ามาช่วย เป็นต้น แต่ไม่ว่าจะเป็นวิธีการเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพก็จะต้องตระหนักถึงข้อจำกัดของแต่ละวิธีการเอาไว้อยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อจะได้พยายามอุดช่องว่าง หรือลดข้อจำกัดที่มีอยู่ของแต่ละแนวทางให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้นั่นเอง

แต่จากประสบการณ์ พบว่า การใช้วิธีการในเชิงปริมาณในการวัดผลการทำงานของแผนงานต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพนี้ เป็นเรื่องที่จะต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะบริบทการทำงานของแต่ละแผนงานนั้นมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก ประกอบกับระยะเวลาของการเริ่มต้นการทำงานของแต่ละแผนงานก็ต่างกัน/เกิดขึ้นไม่พร้อมกัน ผลที่ได้จึงไม่เท่ากัน/ไม่เหมือนกัน ถ้าใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน ก็อาจไม่ยุติธรรม หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และนำไปสู่ความไม่พึงพอใจได้

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้คะแนนผลการทำงานของแต่ละแผนงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น เป็นเรื่องที่จะต้องอธิบายบริบทที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างชัดเจน มิเช่นนั้น จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ ขาดความสุข และเกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งการอธิบายบริบทดังกล่าว ก็จะต้องเป็นการอธิบายที่อาศัยข้อมูล และวิธีการในเชิงคุณภาพเข้ามาประกอบด้วย ซึ่งเรื่องนี้ก็ตรงกับที่ Fetterman ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น เป็นการประเมินผลที่ใช้วิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ *และจากประสบการณ์ก็พบด้วยว่า ถ้าสามารถใช้ทั้งสองวิธีการอย่างประสานสอดคล้องหรือเสริมซึ่งกันและกัน หรือมีความสอดคล้องกับประเด็นเนื้อหา หรือคำถามในการประเมินแต่ละครั้ง ก็จะทำให้เกิดการยอมรับ และช่วยทำให้มองเห็นสิ่งที่แผนงานดำเนินการร่วมกันได้เป็นอย่างดี หรือเรียกว่าก่อประโยชน์ต่อแผนงานและถ้าแผนงานใดมีผู้นำหรือแกนหลัก หรือทีมงานที่มีใจเปิดกว้างพร้อมเรียนรู้อยู่เป็นทุนเดิมอยู่แล้วละก็ จะยิ่งทำให้แผนงานนั้นๆ ได้เปรียบ เพราะแผนงานที่มีลักษณะดังกล่าว ก็มักจะมีท่าทีที่ตอบรับผลการประเมินในเชิงบวก* (ไม่ว่าผลการประเมินที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม)ดังเช่นที่เกิดขึ้นในแผนงานการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับสุขภาวะชุมชน ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันวิชาการเพื่อการพัฒนาเครือข่ายสุขภาพชุมชน (สวสช.) ภายใต้ร่มของมูลนิธิแพทย์ชนบท รวมทั้งแผนงานของคณะเภสัชฯ แผนงานของคณะแพทย์ฯ และแผนงานของชมรมพยาบาลชุมชนฯ เป็นต้น ที่มีการตอบสนองต่อผลการประเมิน รวมทั้งต่อทีมประเมินภายนอกในทางที่สร้างสรรค์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ทั้งในการปรับปรุงการทำงาน และการวางแผนการดำเนินการในระยะต่อไปอย่างเต็มที่อีกด้วย

การสร้างทีมประเมินภายใน: ความพยายามที่ยังไม่ค่อยสำเร็จ

เนื่องจากทีมติดตามและประเมินผลภายนอกได้รับมอบหมายภารกิจจาก สสส. ให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของทีมประเมินภายในของแต่ละแผนงาน เพิ่มขึ้นมาด้วย นอกเหนือจากการเป็นผู้ประเมินภายนอก แต่ในความเป็นจริงนั้น พบว่า มีบางแผนงานเท่านั้นที่สามารถจัดตั้งทีมงานรองรับ หรือสนองตอบต่อทิศทางการทำงานของ สสส. ในเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี (เช่น แผนงานคณะเภสัชฯ แผนงานสถาบันพระบรมราชชนก แผนงานคณะพยาบาลฯ แผนงานคณะทันตะ ฯ และแผนงานหมออนามัย) ในขณะที่ แผนงานอื่นๆ ยังไม่สามารถจัดตั้งทีมประเมินภายในของตนเองขึ้นมาได้ โดยมีเหตุผลหรือปัจจัยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน อาทิเช่น ยังมองไม่ค่อยเห็นความสำคัญ เวลากระชั้นชิดมาก/ต้องรีบทำงานตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล ยังขาดมิติเกี่ยวกับการเรียนรู้บนพื้นฐานของการทำงาน ยังมองแบบแยกส่วน ยังหาคนทำไม่ได้ ยังไม่ทราบว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง ยังขาดแรงจูงใจ ยังขาดหัวขบวน/แกนหลักที่จะร่วมคิดร่วมผลักดัน ยังมองว่าเป็นภาระที่ต้องแบก หรือมีเงื่อนไข/ปัจจัยอื่นๆ อีกมากมายด้วยกัน หรือบางแผนงาน พบว่า สามารถตั้งทีม และมีการออกแบบการประเมินไว้อย่างเป็นระบบ แต่ก็ขาดแรงจูงใจและเวลาในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเท่าที่ควร และยังไม่มีบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของแผนงานได้มากเท่าใดนัก

ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ประกอบไปด้วยการประเมินผล หรือจะต้องช่วยกันทำให้การประเมินผล เป็นเงาตามตัวของการทำงาน/การดำเนินโครงการต่างๆ ให้ได้

ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ทีมประเมินภายนอกจำเป็นต้องแสดงบทบาทเป็นผู้ผลักดันให้มีการจัดตั้งทีมประเมินภายในขึ้นมาด้วย แทนที่จะมีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะเพียงอย่างเดียว หรืออาจจะกล่าวว่าต้องแสดงบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดตั้งทีมประเมินภายในด้วยก็ว่าได้ ซึ่งเป็นความพยายามอย่างยิ่งในช่วงเวลา 2 ปีกว่าที่ผ่านมา และ บางครั้งก็จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ นานา โดยการนำสิ่งดีๆ ที่เกิดขึ้นในแผนงานที่สามารถดำเนินการได้ดีไปเล่าให้แผนงานอื่นๆ ฟังอยู่เสมอๆ หรืออาจใช้วิธีการให้คะแนนหรือประเมินสถานภาพตามตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นแผนงานที่ยังไม่ค่อยขยับในเรื่องนี้เท่าใดนัก รวมทั้งการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการประเมินที่มีความสมดุล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสมดุลของอำนาจและมุมมองของทีมประเมินภายในและภายนอก และการทำงาน/การขับเคลื่อนร่วมกัน เพื่อบรรลุสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดที่ต้องการร่วมกัน ให้ได้เป็นต้น

ณ ปัจจุบัน พบว่า แผนงานส่วนใหญ่สามารถตั้งทีมประเมินภายในได้สำเร็จ แต่บางแผนงานก็ยังเพิ่งเริ่มก่อร่างสร้างตัวขึ้นมาได้แบบลางๆ เท่านั้น และบางแผนงานกำลังออกแบบ หรือวางระบบเพื่อลงมือดำเนินการให้ได้ในขั้น หรือในระยะต่อไป

สำหรับในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของทีมประเมินภายใน หรือผู้ที่ถูกคาดหวังว่าจะต้องแสดงบทบาทเป็นทีมประเมินภายในของแต่ละแผนงาน (ซึ่งก็ตรงกับที่ Fetterman ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ การฝึกอบรม การช่วยสร้างการเรียนรู้ และการชี้นำ หรือการสร้างการยอมรับ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญยิ่ง ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น) ในช่วงที่ผ่านมา ทีมประเมินภายนอกก็ได้พยายามจัดการอบรม และการประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะ *"แผนที่ผลลัพธ์"* *"ความรู้และทักษะด้านสังคมศาสตร์ฯ"* และการให้ความรู้ด้านการประเมินผลที่แตกต่างหลากหลาย เช่น แนวคิดการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ การประเมินแบบมีส่วนร่วมและการประเมินแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ (เหมือนดังที่นำเสนอไว้ในหนังสือเล่มนี้) รวมทั้งการจัดประชุมด้วยรูปแบบต่างๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดการนำเสนอผลการประเมินตนเอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดแง่คิด มุมมองที่กว้างขวาง และเกิดแรงบันดาลใจของทีมงานที่ทำงานอยู่ในแผนงานต่างๆ ร่วมกันอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินการในส่วนนี้ ทีมประเมินภายนอกยังไม่ได้ทำการสรุปวิเคราะห์ หรือไม่ได้มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเท่าที่ควรว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง หรือได้ผลมากน้อยแค่ไหน เพียงแต่วัดจากผลผลิต และผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการมีผลการประเมินภายในที่มีคุณภาพ และเป็นระบบเชื่อถือได้นั่นเอง

แต่สำหรับการติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการอบรมเรื่อง *"แผนที่ผลลัพธ์"* นั้นทีมประเมินภายนอกได้ทำการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม โดยส่งไปยังผู้ที่ผ่านการอบรมจากรุ่นต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 5 รุ่น ประมาณ 260 คน แต่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพียงแค่ 67 ชุด หรือคิดเป็นแค่ร้อยละ 25.8 หรือได้เพียงหนึ่งในสี่เท่านั้น และในจำนวน 67 คน หรือ 67 ชุดที่ตอบกลับมานี้ พบว่า มีเพียง 25-26 คนเท่านั้น ที่ได้นำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน หรือการดำเนินโครงการที่ได้รับทุนจาก สสส.

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะให้กับทีมประเมินภายใน จึงไม่ใช่เรื่องที่จะสร้างให้เกิดขึ้นได้ง่ายๆ อีกเช่นกัน และต้องอาศัยเวลาในการบ่มเพาะค่อนข้างมาก รวมทั้งเครื่องมือ

ที่นำมาใช้ก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งด้วยเช่นกัน สำหรับในกรณีของเครื่องมือที่เรียกว่า *"แผนที่ผลลัพธ์"* นี้ พบว่า คนจำนวนมากสะท้อนว่า เป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการวางระบบการทำงานที่มีความครอบคลุมในทุกด้าน แต่ติดตรงที่ว่าต้องมีการทำงานร่วมกับภาคี และต้องมีการบันทึกต่างๆ ค่อนข้างมากพอสมควร ซึ่งตรงนี้เป็นข้ออ่อนของสังคมไทย หรือคนไทย ที่ไม่ชอบทำอะไรที่เป็นการผูกมัด หรือเป็นลักษณะของการวางแผน หรือเป็นการกำหนดตัวชี้วัดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญคือคนไทยไม่ชอบ หรือไม่ค่อยถนัดในการบันทึก ดังนั้น การพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งอีกเช่นกัน

สำหรับการจัดประชุมเรื่อง *"องค์ความรู้ด้านการประเมินผลแนวใหม่ กับการขับเคลื่อนเครือข่ายประเมินผลเพื่อการพัฒนา"* ซึ่งจัดไปเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2549 และมีผู้เข้าร่วมทั้งหมด 100 กว่าคนนั้น พบว่า สามารถให้แนวคิด วิธีคิด และทิศทางใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างแรงบันดาลใจ ในการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับแผนงานต่างๆ ที่เข้าร่วม และกำลังอยู่ในช่วงระหว่างการจัดตั้งระบบการประเมินภายในของแผนงานได้มากขึ้น ซึ่งครอบคลุมแผนงานคณะแพทย์ฯ แผนงานคณะสาธารณสุข แผนงานของมูลนิธิแพทย์ชนบท และแผนงานพยาบาลชุมชน (ข้อมูลจากการสะท้อนของแกนหลักหรือทีมประเมินภายในของแผนงานเหล่านี้ ที่เข้าร่วมการประชุมในวันดังกล่าว) ซึ่งก็ต้องรอติดตามดูกันต่อไปว่า แผนงานเหล่านี้จะสามารถนำแนวคิดวิธีคิด และเทคนิควิธีการต่างๆ ของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ดังที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้นั้น ไปใช้ในการประเมินผลแผนงานของตนได้มากน้อยแค่ไหน หรือได้อย่างไรบ้าง

ผู้ประเมินก็ถูกประเมิน และต้องทำงานตอบสนองหลายฝ่าย : ช่างเป็นเรื่องที่ปกติ

ทีมติดตามและประเมินภายนอกทราบดีว่า.... *"เราประเมินเขา เขาก็ประเมินเรา"* อยู่ตลอดเวลาเช่นกัน โดยเฉพาะประเด็นด้านคุณสมบัติของผู้ประเมิน เป็นเรื่องที่ผู้ถูกประเมินมักจะตั้งแง่สงสัยเป็นลำดับแรกๆ อยู่แล้ว ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากความจริงที่ว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่ผูกติดอยู่กับเรื่องวัยวุฒิ คุณวุฒิ (ที่วัดจากใบปริญญา) และระบบอาวุโสค่อนข้างมาก ซึ่งพบว่า ทีมประเมินบางท่านมักต้องประสบกับคำถามท้าทายหลายๆ อย่างอยู่เนืองๆ เช่น จบอะไรมา หรือมาทำอะไร หรือบางครั้งก็แอบได้ยิน คำปรารภต่างๆ นานาที่ทีมงานเขาคุยกัน เช่น มีความเหมาะสมหรือเปล่าก็ไม่รู้ อะไรทำนองนี้ แต่ถึงแม้จะเผชิญกับความท้าทายหลายๆ อย่าง ก็ไม่มีใครย่อท้อ หรือยอมแพ้ง่ายๆ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเราทราบกันดีอยู่แล้วว่า เราจะต้องเผชิญกับอะไรกันบ้าง โดยเฉพาะ ประเด็นความเชื่อถือในตัวผู้ประเมิน เป็นประเด็นที่ส่งผลตามมาหลายอย่าง เพราะถ้าไม่เชื่อถือ ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยากยิ่ง และไม่เกิดความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม ดังนั้น **สิ่งที่เราต้องชี้ให้ทุกฝ่าย ทุกทีมเห็นร่วมกันให้ได้ ก็คือ ความปรารถนาที่ดีของเรา คือ ต้องแสดงให้ทุกฝ่าย/ทุกคนมองเห็นให้ได้ว่า....เรามาดีนะ และเราพร้อมเรียนรู้อยู่เสมอ**

นอกจากนี้ สิ่งที่เราเตรียมกันไว้อีก ก็คือ กลยุทธ์ในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค ต่างๆ และถ้าจะแพ้ก็คงเป็นการแพ้ตนเองที่ยังไม่เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ หรือ ยังคงขาดทักษะ ในการทำงานประเมินผลที่ต้องมีการสื่อสารกับผู้คน หลายแบบ หลายระดับ หลายฝ่าย หลายสถานะ ฯลฯ และกลยุทธ์ที่ใช้ก็จำเป็นต้องมีความแตกต่างกันไปตามเงื่อนไข สภาวะ สถานการณ์

กลุ่มคน ฯลฯ ซึ่งก็พบด้วยเช่นกันว่า ในระหว่างที่ทีมประเมินภายนอกกำลังดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ กับผู้ได้รับการประเมินอยู่นั้น ผู้ถูกประเมิน หรือผู้ถูกสังเกตการณ์ ก็กำลังดำเนินการในเชิงกลยุทธ์กับผู้ประเมินอยู่ด้วยเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ ทีมประเมินผลยังจะต้องสามารถทำงานตอบสนองต่อทุกฝ่าย ทุกคน หรือทำให้ทุกคน/ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดความพึงพอใจให้ได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผู้ให้ทุน ซึ่งมีบุคคล/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย หลายระดับ หลายมุมมองดังกล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งผู้รับทุน ซึ่งก็มีหลายสถานะ หลายระดับ หลากหลายความสนใจเช่นกัน รวมทั้งผู้รับประโยชน์ก็ควรจะได้รับคุณประโยชน์จากการประเมินด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ทีมประเมินภายนอก จึงพยายามเป็นอย่างยิ่งที่จะเข้าถึงกลุ่มคนต่างๆ เหล่านี้อย่างครอบคลุมและมีความเท่าเทียมกัน เพราะมองว่าทุกเสียงของทุกคน / ทุกกลุ่มมีความสำคัญ และล้วนเป็นส่วนหนึ่งของความพยายาม ที่จะสร้างระบบสุขภาพแบบใหม่ด้วยกันทั้งสิ้น แต่เนื่องจากภารกิจ หรือความรับผิดชอบมีมาก ก็อาจจะทำให้ยังทำได้ไม่ค่อยดีดังที่ใจปรารถนามากนัก ซึ่งจุดนี้ ก็จะต้องมีการปรับปรุงให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปอย่างไม่มีวันจบสิ้น หรือบางท่านเรียกสิ่งนี้ว่า Continuous Quality Improvement (CQI) นั่นเอง

สารพันบทบาทของการเป็นนักประเมินผลแนวใหม่ที่ยังหน้าใหม่

ในฐานะหัวหน้าทีมประเมินภายนอกทราบดีว่า สมาชิกหลายคนในทีมยังไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ชำนาญการด้านการประเมินผล หรือบางคนยังไม่เคยทำงานด้านประเมินผลมาก่อนเลยด้วยซ้ำ นอกจากนี้ ทีมงานก็มีข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา หรือการจัดสรรเวลาให้กับการทำงานในโครงการติดตามและประเมินผลฯ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นนักวิจัยของโครงการ (รวมทั้งตัวผู้เขียนเองด้วย) ซึ่งเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งสามารถทำงานได้เฉพาะบางช่วงเวลาเท่านั้น (ซึ่งก็ไม่แตกต่างไปจากทีมงานต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ที่รับทุนจาก สสส. และต้องกลายเป็นผู้ถูกประเมินในครั้งนี้ ก็อยู่ในสภาพเช่นเดียวกันด้วย) นอกจากนี้ ก็ยังมีประเด็นเกี่ยวกับ ความชัดเจนในเป้าหมายปลายทางสุดท้ายที่ต้องการร่วมกัน หรือความเข้าใจในยุทธศาสตร์การทำงานของ สสส. ซึ่งก็ล้วนแต่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าไม่มีความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการยึดติดอยู่กับผลประโยชน์ส่วนตนที่ค่อนข้างคับแคบ และเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็สามารถบานปลายกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้ ซึ่งสิ่งนี้ผู้เขียน ซึ่งเป็นหัวหน้าทีม หรืออยู่ในฐานะผู้รับผิดชอบหลัก ก็ตระหนักดีว่า คุณภาพการทำงานของทีมประเมินล้วนแต่ส่งผล หรือมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับคุณภาพของการประเมินที่จะออกมาทั้งสิ้น และเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องมาตรฐานที่ Fetterman เน้นย้ำไว้ในบทที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้อย่างไม่ต้องสงสัยอีกเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยพัฒนา หรือยกระดับสมรรถนะในการทำงานให้กับทีมงานของตนเองตลอดเวลาอีกด้วย (พร้อมๆ กับยกระดับสมรรถนะของตนเองด้วยตนเอง และจากการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นๆ ด้วยเช่นกัน) และ เรามักจะใช้วิธีพูดคุยแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการปลูกฝังคุณค่าหรือค่านิยมที่ดีงามทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเน้นย้ำให้ทีมงานให้ความสำคัญกับเรื่องจิตใจ หรือสิ่งที่เป็นเรื่อง ภายใน หรืออารมณ์ความรู้สึกของคนที่ถูกประเมินให้มากๆ *"เราจะต้องเข้าใจเขา เหมือนดังที่เราต้องการให้เขามาเข้าใจเรา"* และให้นึกไว้เสมอว่า ถ้าเราตกเป็นผู้ถูกประเมินบ้าง เราก็คงจะคิดหรือรู้สึกเหมือนๆ กับผู้ที่ถูกประเมิน ณ ขณะนี้ก็ได้ นอกจากนี้ ผู้เขียนมักเน้นย้ำเสมอว่าเราต้องไม่แสดงว่าตนเองเป็นผู้ที่มีสถานภาพที่สูงกว่า หรือเหนือกว่า ถึงแม้เนื้อหาของการ

ทำงานจะคอยทำให้เรารู้สึก หรือต้องทำอะไรหลายๆ อย่าง ที่อาจเป็นการบ่งบอกถึงการเป็นผู้ตรวจสอบที่ดูเหนือกว่าอยู่บ้างในหลายๆ ครั้งก็ตาม

ในที่สุด เราก็สรุปกันได้ว่า เราต้องทำงานกันไป เรียนรู้พร้อมๆ กันไป เพราะถ้ารอหาคนที่มีความสมบูรณ์พร้อม หรือมีคุณสมบัติครบถ้วนทุกประการ ก็คงจะยากยิ่งจริงๆ หรืออาจจะไม่ได้ลงมือทำกันสักที ก็เป็นได้ (สำหรับประเด็นนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ ในหน่วยงาน สสส. ทราบกันดีว่า การค้นหานักประเมินที่มีคุณภาพคับแก้วนั้น เป็นเรื่องที่ยากเย็นแสนเข็ญขนาดไหนในประเทศไทย) โดยเฉพาะผู้ช่วยนักวิจัย (ซึ่งล้วนแต่เป็นมือใหม่หัดขับด้วยกันทั้งนั้น) แต่ถ้าเราไม่กล้าให้เขาทำไป เรียนรู้ไปในเวลาเดียวกัน แล้วเราจะใช้ช่องทางไหนในการสร้างคนรุ่นใหม่ ให้ขึ้นมาสืบทอดงาน หรือภารกิจอันสำคัญยิ่งนี้ได้เล่า

เพราะแม้แต่ตัวผู้เขียนเองซึ่งเป็นหัวหน้าทีมก็ไม่เคยประกาศว่า ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้รู้ เพราะคำนี้จะว่าไปแล้วค่อนข้างน่ากลัวอยู่เหมือนกัน ก็เลยกำหนดหรือวางตนเองว่าเป็นเพียงแค่นักประเมินผลที่มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้อยู่เสมอ หรือพร้อมที่จะเป็นผู้เรียน หรือแสดงบทบาทหลายๆ อย่างไปในเวลาเดียวกัน คือทำอะไรก็ได้ที่จะช่วยทำให้แผนงานต่างๆ บรรลุสู่เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายสูงสุดที่ต้องการร่วมกันให้ได้ก็แล้วกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับสิ่งที่ Fetterman ได้กล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ และสอดคล้องกับสิ่งที่ นพ.ทวีศักดิ์ นพเกษร (ซึ่งได้รับเชิญ ให้เป็นผู้ให้ข้อคิดเห็นกับหนังสือเล่มนี้) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า บทบาทของนักประเมินแนวใหม่ หรือ นักประเมินแนวสร้างเสริมพลังอำนาจนั้นมีมากกว่าการเป็นเพียงผู้ประเมิน แต่บทบาทสำคัญอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ผู้เรียนรู้ ผู้ช่วยสร้างการเรียนรู้ หรือผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ผู้ฝึกสอน ผู้ฝึกอบรม ผู้ชี้แนะแนวทาง ผู้เอื้ออำนวยในเวทีต่างๆ และการเป็นแม้กระทั่งผู้ประสานงานที่ฟังดูเล็กๆ ง่ายๆ แต่ความจริงแล้วเป็นภารกิจที่มีคุณค่าและความหมายสูงส่งยิ่งนัก ทั้งนี้เพราะเป็นบทบาทที่ช่วยทำให้เกิดการเชื่อมต่อ หรือเชื่อมติดระหว่างส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดพลังของการทำงาน และพลังแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยาวนาน เพื่อช่วยกันสืบสานและยกระดับสังคมของมนุษย์ ให้เป็นสังคมแห่งปัญญาที่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริงต่อไปนั่นเอง

สิ่งที่ *'วัด'* ไม่ได้ ก็ไม่ต้อง *'วัด'* สิ่งที่ *'ตัดสิน'* ไม่ได้ ก็ไม่ต้อง *'ตัดสิน'*

ประเด็นรองสุดท้าย ที่ผู้เขียนต้องการนำมาแลกเปลี่ยน ณ ที่นี้ ก็คือ ประเด็นที่ถกเถียงกันค่อนข้างมาก เกี่ยวกับสิ่งที่ *'วัดได้'* สิ่งที่ *'วัดได้ยาก'* สิ่งที่ *'วัดไม่ได้'* และ สิ่งที่ *'ไม่จำเป็นต้องวัด'* ผู้เขียนไม่ปฏิเสธว่า หลายสิ่งหลายอย่าง เราจำเป็นต้องทำให้เป็นรูปธรรมหรือเป็นภาวะวิสัยที่จับต้องได้ โดยการสร้างเครื่องบ่งชี้ หรือ ตัวชี้วัดต่างๆ ขึ้นมาวัดกัน เพราะมิเช่นนั้น ก็มักจะไม่ค่อยรู้ว่าเราอยู่ ณ จุดไหนของเส้นทางที่เดินมาแล้ว หรือเดินทางมาได้กี่กิโลแล้ว และต้องเดินทางต่อไปอีกกี่กิโล และวิถีทางที่ดีที่สุดที่จะช่วยทำให้เราเดินทางถึงเป้าหมายปลายทางได้เร็วขึ้นดีขึ้นคืออะไร มีหรือไม่ อยู่ตรงไหน เราจะรู้ได้อย่างไรว่า เรามาถูกทางแล้ว คำถามต่างๆ เหล่านี้ เป็นคำถามที่สำคัญ และมักจะเหมาะกับการประดิษฐ์คิดค้นตัวชี้วัดมาช่วยวัดให้ได้เป็นอย่างยิ่ง แต่หลายสิ่งหลายอย่างก็เป็นนามธรรมอันสูงส่งไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ความยุติธรรม ความเป็นธรรม ความสงบสุขสันติ ความสมานฉันท์ ที่เป็นนามธรรมบางประการที่เราพบ เราเห็น เราสัมผัสได้ รู้สึกได้ แต่อาจจะจับต้องไม่ได้เพราะมันเป็นนามธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความสุข - ปีติสุข ความเป็นมิตร-มิตรภาพ-กัลยาณมิตร การเชื่อมโยงกันด้วยใจและการเป็นเครือข่ายกัน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การได้มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งมักมีความหมาย หรือมีคุณค่าอยู่ในตัวของมันเอง โดยไม่ต้องตีความ หรือมองหาความหมายของความหมายให้สลับซับซ้อน วุ่นวาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ พบได้อยู่เสมอๆ ในกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพที่ผู้เขียนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย พบว่า หลายๆ แห่ง หลายๆ ที่ๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียน สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น และรู้สึกได้ หรือสัมผัสได้ด้วยตา หู หรือประสาทสัมผัสต่างๆ ของทั้งร่างกายและจิตใจของเรา ผู้เขียนมองว่า สิ่งเหล่านี้เราไม่จำเป็นต้องวัด เพราะถ้าเราพยายามจะวัดให้ได้ทุกอย่าง มันอาจจะทำให้เราสูญเสียนัยยะหรือความหมายของสิ่งเหล่านี้ไปได้ หรือเป็นการให้ความสำคัญ กับสิ่งที่ไม่ค่อยมีความสำคัญ (การวัด/ความอยากรู้) มากเกินไป ในขณะที่สิ่งที่มีความสำคัญกลับถูกละเลยใช่หรือไม่?

นอกจากนี้ ประเด็นการตัดสินเชิงคุณค่าก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะการตัดสินใดๆ ก็ตามจะต้องอยู่บนพื้นฐานของระบบข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นตรง เชื่อถือได้ และมีความครอบคลุม และยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม หรือปราศจากอคติอย่างสิ้นเชิง เพราะฉะนั้นก่อนที่จะมีการตัดสินใดๆ เกิดขึ้น จะต้องรับประกันได้ว่า ประเด็นต่างๆ ดังกล่าวได้รับการพิจารณา และมีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุสู่มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และถ้าไม่แน่ใจ หรือไม่สามารถรับประกันในสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นได้ ก็ไม่ควรทำการ 'ตัดสิน' เพราะเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรม และอันตราย ชนิดที่ไม่ต้องอธิบายถึงผลพวงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นตามมาแต่อย่างใด

การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินมักเกิดขึ้นตลอดเวลา: สิ่งที่น่าภูมิใจยิ่ง

สำหรับประเด็นสุดท้าย ที่ผู้เขียนมองว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ที่เกิดขึ้นและละเลยมิได้ ก็คือ การใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน จากประสบการณ์ในการทำงานติดตามและประเมินผลในช่วงเวลาที่ผ่านมา ผู้เขียน พบว่า ผลการประเมินตามกรอบระยะเวลาต่างๆ ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ และเกิดขึ้นตลอดเวลาในวาระและโอกาสต่างๆ ในเกือบทุกแผนงาน (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แผนงานคณะแพทย์ฯ แผนงานคณะเภสัชฯ แผนงานของมูลนิธิแพทย์ชนบท แผนงานพยาบาลชุมชน แผนงานคณะพยาบาลฯ และแผนงานคณะสาธารณสุขฯ) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในวาระและโอกาสต่างๆที่สำคัญๆได้แก่การสรุปและทบทวนการทำงานที่ผ่านมา เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยมองผ่านสิ่งที่ทีมติดตามและประเมินผลภายนอกพยายามนำเสนอออกมาในรูปของบทสรุปสิ่งที่ดี/จุดแข็ง และสิ่งที่เป็นข้ออ่อน/ข้อจำกัด หรือสิ่งที่ควรปรับปรุง ซึ่งเป็นประเด็นที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง หรือใช้ในโอกาสที่แผนงานต่างๆ มีการวางแผนการดำเนินงานในระยะต่อ ๆ ไป ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่จะต้องทำการสรุปบทเรียน เพื่อทำให้การวางแผนการทำงานในระยะต่อๆ ไป นั้น มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง หรืออยู่บนพื้นฐาน ของบทเรียนสำคัญหรือความรู้ต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการต่อยอดการทำงานอย่างแท้จริง หรือไม่เกิดการย่ำอยู่กับที่ (ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรที่ลงทุนไป)

สิ่งเหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า การติดตามและประเมินผลนั้นได้เข้าไปอยู่ในเนื้อตัว หรือสามารถกลายเป็นส่วนหนึ่ง หรือบางแห่งกลายเป็นตัวตนของแผนงาน และ/หรือตัวตนของคนทำงานได้อย่างแท้จริง และสามารถสังเกตเห็นได้ด้วยว่า บางแผนงานสามารถใช้

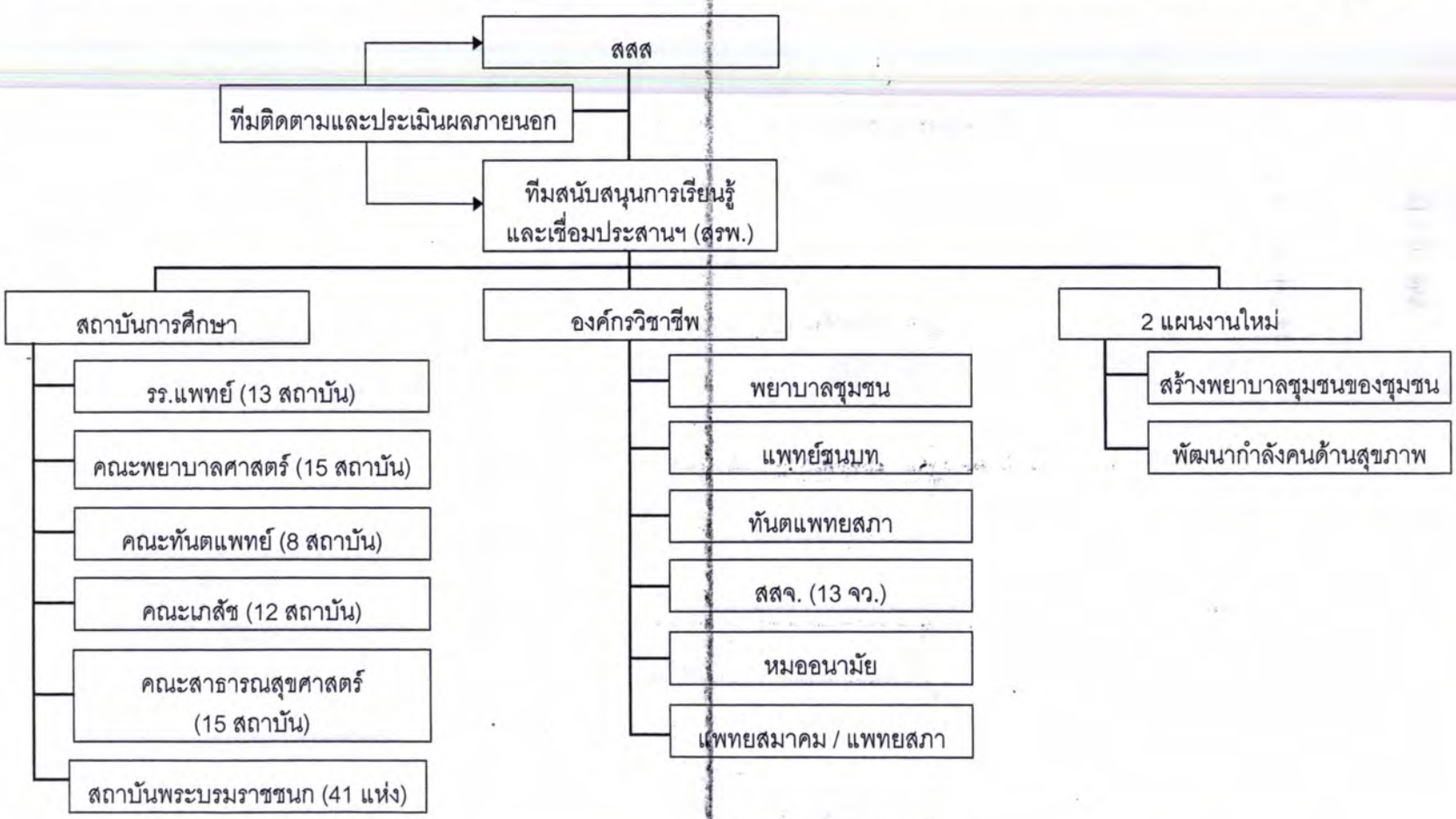
ประโยชน์จากผลการประเมินได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีเงื่อนไขหรือไม่เกิดข้อกังขาใดๆ เลย ก็ยังมี(ซึ่งหมายถึงการยอมรับในสิ่งที่อยู่ในรายงานหรือสิ่งที่ทีมประเมินภายนอกนำเสนอไว้ทุกประการ) ในขณะที่บางแผนงานอาจจะยังมีความสงสัยในการใช้คำต่างๆ หรือต้องการปรับแก้ให้มีความสละสลวยมากขึ้น ซึ่งผู้เขียนก็มองว่าเป็นเรื่องธรรมดา เพราะถ้าไม่มีการปรับแก้จนพอใจแล้วละก็ ก็คงยากที่จะนำไปสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในลำดับต่อไป

นอกจากนี้ ผู้เขียนยังพบด้วยว่า บางแผนงานฯ โดยเฉพาะแผนงานของมูลนิธิแพทย์-ชนบทฯ ได้มีการนำผลการประเมินไปผลิตเพิ่มหรือมีการแจกจ่ายในรูปเอกสารและเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกระดับอย่างทั่วถึงในทุกภูมิภาค หรือครอบคลุมโครงการต่างๆ ที่อยู่ในแผนงานอย่างครบถ้วนทั้งหมดทั่วประเทศ โดยไม่มีการปิดบังหรือเจาะจงเฉพาะคนกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเท่านั้น

จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องการชี้ให้เห็นร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า แนวทางการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจนั้น ในท้ายที่สุดแล้วก็สามารถก่อให้เกิดการเพิ่ม หรือสร้างเสริมพลังอำนาจในการเรียนรู้ และพลังอำนาจในการตัดสินใจ หรือการกำหนดชะตากรรม/ทิศทางของแผนงานได้ด้วยตนเอง บนพื้นฐานของข้อมูลและความรู้ที่ปราศจากอคติ (แต่กว่าจะมาถึงจุดนี้ได้ ก็ต้องใช้ระยะเวลาพอควร ดังที่ได้ชี้ให้เห็นตั้งแต่เริ่มต้นแล้วว่า ต้องฝ่าฟันความยากลำบากนานัปการ ในเรื่องอะไรมาบ้าง)

สำหรับในบทต่อไป เป็นบทสรุป เพื่อชี้ให้เห็นนัยสำคัญของหนังสือเล่มนี้อีกครั้งหนึ่ง และยังได้ทำการสรุปเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญๆ ระหว่างการประเมินผลแนวเดิม และแนวใหม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าจะใช้การประเมินผลแนวเดิมหรือแนวใหม่ โดยเฉพาะในกรณีที่การประเมินหรือผู้ประเมินท่านใดก็ตาม ที่สนใจแนวทางการประเมินที่ต้องการพัฒนาทั้ง "ตัวคน" และ "ระบบการทำงาน" ควบคู่กันไป ซึ่งคาดว่าการสรุปเปรียบเทียบดังกล่าว จะช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจได้ง่ายมากขึ้น หรือมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้นนั่นเอง

แผนภูมิ กลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ในสถาบันการศึกษาและองค์กรวิชาชีพ 12+2 แผนงานแม่



๑๐ บทสรุป

จากการนำเสนอภาพการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ ในบทที่ 1-7 ข้างต้น พร้อมทั้งแนวคิด และประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลแบบมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ ดังปรากฏในบทที่ 8 จะเห็นได้ว่า เป็นความพยายามในการนำเสนอประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล ที่ผู้เขียนคาดว่า จะสามารถช่วยอุดหรือลดช่องว่าง และ/หรือช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผลที่เผชิญหน้าสังคมไทยอยู่ในปัจจุบัน โดยมีความมุ่งหวังว่า ถ้าเราสามารถร่วมกันฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่สำคัญๆ เกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ดังที่กล่าวไว้ใน "บทนำ" ร่วมกันได้ในระดับดี ก็น่าที่จะทำให้สังคมไทย หรือการทำงานของภาคส่วนต่างๆ ในสังคมไทยของเราสามารถยกระดับตนเอง หรือเพิ่มคุณค่าให้กับการทำงานได้ในอีกระดับหนึ่ง และน่าจะสามารถก้าวไปสู่จุดมาตรฐานต่างๆ ตามที่หลายๆ ฝ่ายต้องการร่วมกันได้มากขึ้น

สำหรับการนำเสนอในบทที่ 9 ซึ่งเป็นเรื่องประสบการณ์ในการทำงานด้านการติดตามและประเมินผลในช่วงเวลาที่ผ่านมาของผู้เขียนนั้น เป็นความพยายามที่จะนำเสนอประเด็นต่างๆ ที่สำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล ในลักษณะของการเล่าเรื่องราว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นวัฒนธรรม การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การใช้เทคนิควิธีการทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ บทบาทหลายๆ ประการของการเป็นนักประเมินผลแนวใหม่ การสร้างทีมติดตามและประเมินผลภายใน การวัดผลการทำงาน และการตัดสินเชิงคุณค่า ฯลฯ ทั้งนี้ ได้พยายามนำเสนอประเด็นต่างๆ เหล่านี้ อย่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับแนวคิดสำคัญๆ ของ Fetterman และ Patton โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดของ Fetterman ซึ่งถือว่าเป็นแกนกลางของหนังสือเล่มนี้ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนใคร่ที่จะกล่าวเน้นย้ำ ณ ที่นี้อีกครั้งหนึ่งว่า การนำเสนอแนวคิดหลักๆ 2 กลุ่มแนวคิดข้างต้นนี้ มิได้หมายความว่าแนวคิดและเทคนิควิธีการอื่นๆ นั้นใช้การไม่ได้ หรือจะต้องมีการปฏิเสธสิ่งเก่า หรือปฏิเสธแนวคิดและเทคนิควิธีการต่างๆ ที่มีอยู่เดิมอย่างสิ้นเชิงก็หาไม่ ในทางตรงกันข้าม ผู้เขียนเพียงแต่ต้องการให้มีการผนวกแง่มุมต่างๆ ที่สำคัญๆ ที่อาจถูกละเลยไปในกลุ่มแนวคิดและเทคนิควิธีการอื่นๆ ในช่วงเวลาที่ผ่านมา และทำให้การประเมินผลแนวเดิม ที่มีความเป็นวิชาการ หรือเน้นความสำคัญของความเป็น 'ศาสตร์' มากจนเกินไป จนเกิดการแข็งตัว ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถ

ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทต่างๆ ที่แตกต่างหลากหลาย ไม่สนใจมิติของความเป็นมนุษย์เท่าที่ควร และยังตัดแง่มุมที่เป็นเรื่องของศิลปะ ในการประเมินผลออกไปอย่างสิ้นเชิงอีกด้วย จึงทำให้การติดตามและประเมินผลแนวเดิม ไม่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์ได้มากเท่าที่ควร ทั้งๆ ที่เป็นประดิษฐกรรมทางปัญญาที่สำคัญยิ่งของสังคมมนุษย์เช่นกัน

ผู้เขียนจึงมีความประสงค์ที่จะเติมเต็มช่องว่างต่างๆ ที่มีอยู่เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ อันเป็นปัญหาที่เป็นผลพวงมาจากปัญหาอื่นๆ ที่เป็นแก่นแกน ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ เมื่อพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว มักจะเกี่ยวข้องกับ *"มิติของความเป็นมนุษย์ที่ไม่สมบูรณ์"* นั่นเอง ดังนั้น การยกระดับ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับ *"การทำงาน"* จึงน่าจะต้องเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการยกระดับหรือเพิ่มคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องภายในของตัวมนุษย์เองไปพร้อมๆ กันด้วยใช่หรือไม่

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งที่เราเรียกกันว่า *"จริยธรรม"* นั้น ช่างเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจของทุกสิ่งทุกอย่างเสียจริงๆ เพราะถ้าเรายึดมั่นในมาตรฐานต่างๆ ตามที่ปรากฏอยู่ในบทที่ 4 โดยเฉพาะอย่างยิ่งมาตรฐานด้านจริยธรรม ตามที่ผู้เขียนได้เขียนเพิ่มเติม หรือขยายความเพิ่มขึ้นจากที่ Fetterman ได้นำเสนอไว้ (ตามคำแนะนำของ พญ.จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ ซึ่งได้รับเชิญให้เป็นผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้อีกท่านหนึ่งด้วย) ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประเมินผลก็น่าจะลดลงไปได้ หรืออาจจะสามารถทำให้หมดไปเลย ก็คงจะเป็นไปได้เช่นกัน

ณ ที่นี้ ผู้เขียนขออนุญาตนำเสนอการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการประเมินผลแนวเดิม หรือแนวที่เป็นอยู่ กับการประเมินผลแนวใหม่ ซึ่งเป็นแนวสร้างเสริมหรือเพิ่มพลังอำนาจในมิติต่างๆ ที่สำคัญ ๆ ในรูปของตารางสรุปเปรียบเทียบ

ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำให้การประเมินผลแนวเดิม หรือแนวที่เป็นอยู่นั้นมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น หรือถ้าท่านใด ต้องการที่จะนำแนวทางการประเมินผล ที่เน้นการสร้างเสริมพลังอำนาจและการมุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์ (Utilization-focusedEvaluation) ไปใช้ ก็สามารถที่จะนำไปใช้ได้อย่างอิสระโดยตัวของมันเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาการประเมินผลในแนวเดิมแต่อย่างใดเลย และขอให้ท่านมีความมั่นใจว่าสามารถทำได้โดยไม่ต้องเกิดความลังเล หรือวิตกกังวลแต่อย่างใด ทั้งนี้ ดังที่กล่าวไว้ในหลายๆ แห่งแล้วว่า การจะใช้การประเมินแบบไหนหรือแนวใดนั้น ขึ้นอยู่กับบริบทและคำถามในการทำงานของแต่ละท่าน หรือแต่ละแผนงานเป็นสำคัญนั่นเอง

สุดท้าย ขอตั้งจิตอธิษฐานให้การทำงานของสังคมไทยในทุกภาคส่วนได้รับอานิสงส์จากหนังสือเล่มนี้บ้าง ไม่มากก็น้อย ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้ว่า... *"สังคมไทยจะเป็นสังคมแห่งการทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติและประสบการณ์ทั้งที่ดี และไม่ดี สำเร็จหรือล้มเหลวได้ตลอดเวลา"* เพราะถ้าสิ่งนี้เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ **ก็แสดงว่าสังคมไทยจะไม่ใช่สังคมที่ผิวเผิน หรือถนัดแต่ "ทำ" แต่ไม่ค่อยถนัดในการเรียนรู้ หรือต่อยอดจากสิ่งที่ "ทำในแต่ละวัน" ที่มีนัยสำคัญต่อการสร้างความรู้ใหม่ ๆ แต่ถูกละเลยไปในช่วงเวลาที่ผ่านมาอีกต่อไป**

ตารางสรุปเปรียบเทียบ
ความแตกต่างระหว่าง การประเมินผลแนวเดิม vs. แนวใหม่

แนวเดิม/ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	แนวใหม่/แนวสร้างเสริมพลังอำนาจ
• เน้นตัวชี้วัด/การวัดโดยคนภายนอก	• เน้นการทำงานร่วมกันของคนในทีมงาน
• เน้นเทคนิควิธีการ มากกว่า การทำงานเชิงแนวคิด	• เน้นการทำงานเชิงแนวคิด พอๆ กับ เทคนิควิธีการ
• เน้นวิธีวัดเชิงปริมาณมากเกินไป (เห็นแต่ตัวเลข แต่ไม่ค่อยเห็นบริบท)	• ใช้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ขึ้นกับบริบทการทำงานที่มี ลักษณะเฉพาะ
• เน้นการตรวจสอบแบบไม่สมดุล (แต่ก็ไม่สามารถเข้าถึงความจริงได้)	• เน้นการวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง และการให้แสงสว่าง/การศึกษา กับตนเอง
• เน้นที่ **ผลลัพธ์** มากกว่า **กระบวนการ** หรือไม่สนใจกระบวนการเลยด้วยซ้ำ	• เน้น **กระบวนการ**เพราะเชื่อว่า**กระบวนการเป็นตัวกำหนดผลลัพธ์**
• ขาดมิติความเข้าใจ **"คน"** กับ **"งาน"**	• ให้ความสำคัญเรื่อง **คนกับงาน**
• ไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงจาก **ภายในของ "ตัวคน"**	• เน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในของ ตัวคน และการปลดปล่อยตนเอง สู่เสรีภาพ
• มองไม่ค่อยเห็นบทบาทเชิงสร้างสรรค์ ของคนทำงาน	• มองเห็นบทบาทของคนทำงาน มองเชิงบวก แต่ก็มองเห็นจุดอ่อน/ จุดแข็งได้
• มองเฉพาะส่วน/ไม่สนใจโครงสร้าง และความเป็นองค์รวม	• มองอย่างเป็นองค์รวม/สนใจเรื่อง โครงสร้าง หรือความเป็นทั้งหมด
• ทำแล้ว**ไม่มีความสุข** และไม่ช่วยให้เกิด การเรียนรู้/ไม่สนใจ/ไม่อยากอ่าน	• **ทำแล้วมีความสุข เกิดการเรียนรู้ ต่อเนื่อง เกิดการพัฒนา**
• มักทำให้เกิดความขัดแย้ง (เพราะมักจะอธิบายผลที่พบ ไม่ค่อยได้ ว่าเป็นเพราะอะไร หรือไม่ค่อยสนใจอธิบาย)	• ลดความขัดแย้ง เพิ่มความสมานฉันท์ เพราะสามารถอธิบายสิ่งที่ตนเองทำได้ ถึงแม้จะสำเร็จ/ไม่สำเร็จ ก็เกิดการเรียนรู้
• ไม่ค่อยเน้นเรื่องการสร้างคุณค่า ร่วมกัน หลักการที่เกี่ยวกับ "ตัวตน" ของคนไม่ชัดเจน/ เน้นเฉพาะ การวัดผลงาน	• เน้นการสร้างคุณค่าร่วมกัน : **การพูดความจริง และความซื่อสัตย์** เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินแนวนี้
• ผลการประเมินมักถูกเชิญขึ้นหิ้ง/ ไร้ประโยชน์/ไม่ก่อให้เกิดการปรับปรุง	• มีปัจจัยเอื้อที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์ ตลอดเวลา (ทั้งรู้ตัว และไม่รู้ตัว)

เอกสารอ้างอิง

1. Brunner, I., and Guzman, A. (1989). "Participatory Evaluation: A tool to assess projects and empower people". In R.F. Connor and M.H. Hendricks (Eds.), *International Innovation in Evaluation Methodology: New Directions for Program Evaluation*, Vol. 42, pp. 9-17, San Francisco: Jossey-Bass.
2. Bryk, A. (Ed.) (1983). *Stakeholder-based Evaluation (New Directions for Program Evaluation*, Vol.17), San Francisco: Jossey-Bass.
3. Campbell, D.T. (1971). *Methods for the experimenting society. Paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association*, Washington, DC.
4. Chelimsky, E. and Shadish, W. (Eds.) (1997). *Evaluation for the 21st Century : A Handbook. Thousand Oaks*, CA.: Sage.
5. Choudhary, A., and Tandon, R. (1988). *Participatory Evaluation.* New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.
6. Connell, J.P., (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Method and Contexts.* Washington D.C.: The Aspen Institute.
7. Cousins, J.B., Donohue, J. J., and Bloom, G.A. (1996). *Collaborative evaluation in North America: Evaluators' self-reported opinions, practices and consequences. Evaluation Practice,* 17(3), 207-226.
8. Cronbach, L.J. (1980). *Toward reform of program evaluation.* San Francisco : Jossey-Bass.
9. Fetterman, D.M. (1993). *"Theme for the 1993 Annual Meeting: Empowerment Evaluation". Evaluation Practice,* 14(1), pp. 115-117.
10. Fetterman, D.M. (1994). *"Empowerment Evaluation" (American Evaluation Association Presidential Address). Evaluation Practice,* 15(1), pp. 1-15.
11. Fetterman, D.M., S. Kaftarian, and A. Wandersman (Eds.), (1996). *Empowerment Evaluation: Knowledge and tools for self-assessment and accountability.* Thousand Oaks, CA.: Sage.
12. Fetterman, D.M., (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation.* Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
13. Fischer, F. (1999). *Evaluating Public Policy.* Chicago: Nelson-Hall Publishers.
14. Greene, J.C. (1997). *Evaluation as advocacy. Evaluation Practice,* 18 (1), 25-35.

15. Horton, D. et al. (2003). *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World.* The Hague: ISNAR, CTA, IDRC and CRDI.
16. House, E.R. (1993). *Professional Evaluation: Social Impacts and Political Consequences.* Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
17. Mithaug, D.E. (1991). *Self-determined kids: Raising satisfied and successful children.* New York: Macmillan.
18. Mithaug, D.E. (1993). *Self-regulation theory: How optimal adjustment maximizes gain.* New York: Praeger.
19. O'Sullivan, R., and D'Agostino, A. (1998, November). *How collaborative approaches promote evaluation with community-based programs for young children and their families.* Paper presented at the annual meeting of the American Evaluation Association, Chicago, IL.
20. Patton, M.Q. (1997a). *Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context.* Evaluation Practice, 18 (2), 147-163.
21. Patton, M.Q. (1997b). *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text.* Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Scriven, M. (1993). *Hard-won lessons in evaluation (New Directions for Program Evaluation, Vol. 58).* San Francisco: Jossey -Bass.
23. Scriven, M. (1997a). *Empowerment evaluation examined.* Evaluation Practice, 18 (2), 165-175.
24. Stake, R.E. (1995). *The art of case study research.* Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Usher, C.L. (1996). *The need for self-evaluation: Using data to guide policy and practice.* Baltimore, MD: The Annie E. Casey Foundation.
26. Whitmore, E. (1991). Evaluation and empowerment: It's the process that counts. *In Empowerment and Family Support Networking Bulletin (Cornell University Empowerment Project),* 2 (2), 1-7.
27. Whyte, W.F. (Ed.). (1990). *Participatory action research.* Newbury Park, CA: Sage.
28. อรุณี เวียงแสง และคนอื่นๆ (2547). *การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม.* กรุงเทพมหานคร: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวคิด และแนวทางการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ และหนังสือเล่มนี้

รศ.นพ.อำนาจ ศรีรัตนบัลล์
ผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาของแผนงานโรงเรียนแพทย์สร้างเสริมสุขภาพ และแผนงานอื่นๆ ภายในกลุ่มแผนงานพัฒนาบุคลากรสุขภาพ ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ผมมีข้อคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับแนวคิดการประเมินผลแบบสร้างเสริมพลังอำนาจ 3-4 ประการด้วยกันดังนี้คือ

1. การประเมินผลแนวใหม่ มีการปรับมุมมอง การประเมินผลแนวเดิม เป็นมุมมองของผู้ประเมิน ต่อไปนี้แนวใหม่บอกว่า เป็นมุมมองของผู้ถูกประเมินเมื่อมุมมองเปลี่ยนไปบทบาทก็เปลี่ยนไป การประเมินแนวใหม่คือ ผู้ดำเนินโครงการเป็นผู้ประเมินเอง แต่นักประเมินผลเปลี่ยนบทบาทเป็น Facilitator กลายเป็นผู้ช่วยเรา ไม่ใช่ผู้มาประเมินเรา แต่จะจริงหรือเปล่าก็ไม่รู้ *คำถามที่ต้องการหยิบยกขึ้นมา ณ ที่นี้ ก็คือว่า เราในที่นี้มี 2 พวก คือ 1) เราในฐานะผู้ดำเนินโครงการ และ 2) เราในฐานะนักประเมินผล จะยอมรับมุมมองและบทบาทใหม่นี้ได้จริงหรือ?*
2. สืบเนื่องมาจากข้อแรก ก็คือ จุดประสงค์ของการประเมินผลเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง จุดประสงค์ของการประเมินแนวใหม่นี้เพื่อการปรับปรุงโครงการไม่ใช่เพื่อมาตรวจสอบโครงการของเรา คำถามก็คือแล้วผู้ให้ทุนจะยอมหรือไม่ ท่านจะพอใจแค่นี้หรือว่าท่านจะต้องการมากกว่านี้ อ่านดูจากหนังสือของท่านอาจารย์อรทัยแล้ว ผมยังรู้สึกว่าไม่จบแค่นั้นคล้ายๆ เราต้องทำ 2 อย่างจริงหรือไม่ เดี๋ยวท่านกรุณาแก้ไขให้ด้วย
3. Fetterman บอกว่าการประเมินผลแนวใหม่นี้ ต้องทำเป็น group activity ต้องเป็น collaborative group activity ไม่ใช่ทำเป็นบุคคล ไม่สามารถมอบหมายให้ใครคนใดคนหนึ่งไปทำ แต่คณะ/ กลุ่มที่ดำเนินโครงการจะต้องร่วมกันประเมินผล ถ้าใช้ภาษาผมๆ ก็จะใช้ว่า ต้องทำเป็นทีม ไม่ใช่ทำเป็นรายบุคคล เน้นเรื่องทำเป็นทีมอีกที ถ้ามีความหมายว่า collaborative group ไม่ใช่ group ต้อง collaborate กันด้วย collaborate กันนี้หมายถึงทั้งกลุ่มผู้ทำโครงการ แล้ว stakeholder แล้วฝ่ายผู้ที่ได้รับผลด้วย รวมทั้งนักประเมินผลที่เป็น facilitator ด้วย ต้องทำเป็นทีมเดียวกัน *คำถาม: แล้วเราจะทำงานแบบนี้ได้หรือ? มีความพึงพอใจที่จำเป็นต้องทำงานแบบนี้หรือไม่ สมัยนี้ต้องพูดคำว่า พึงพอใจ?*

4. มีคำเก๋ๆ คำหนึ่งว่า reflection คือประเมินผลเสร็จแล้วต้องเอามาคิด คิดแล้วความรู้ใหม่ถึงจะเกิดขึ้น คิดอย่างไร reflection หมายถึง เอาประสบการณ์ หรือเอาเหตุการณ์ที่เราทำผ่านมานั้น มาคิด ร่วมกันคิด แล้วความรู้จะเกิด ตัวอย่าง ที่ผมยกมาข้างต้น (ในช่วงที่เป็นผู้กล่าวเปิดการประชุมเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2549 - ขยายความโดยผู้เขียน) ก็เป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็น reflection เราสนใจที่จะทำแบบนี้หรือไม่ เพื่อให้ความรู้เกิดขึ้น

นี่เป็นข้อสรุปที่ผมพอจะเก็บมาได้ จากการทดลองอ่านเรื่องการประเมินผลแนวใหม่ ก็หวังว่าเมื่อเราจบการสัมมนากันวันนี้แล้วเราจะซาบซึ้งกับการประเมินผลแนวใหม่และถ้าจะให้สมจริงแล้ว จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของเราได้ด้วย ทุกท่านคงยอมรับอาจารย์อรทัยบ่นเลย เรามีทัศนคติเป็นลบต่อการประเมินผล ประสบการณ์ส่วนตัวก็เหมือนกัน ไปที่ไหนกำลังพูดกันสนุกๆ อยู่ดี ๆ พอพูดเรื่องประเมินผลขึ้นมาบรรยากาศเปลี่ยนไปทันที เงียบ อย่างกับถูกมนต์สะกด เพราะเรามีทัศคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผล สงสัยเป็นมาตั้งแต่เป็นนักเรียน จะสอบทีไรเราจะต้องเครียด ไม่รู้เป็นอย่างไร เราต้องเป็นอย่างนั้น

หวังว่าการประเมินผลแนวใหม่ ซึ่งมีการปรับกระบวนทัศน์ 180 องศา ทำเพื่อตัวเราเอง จะทำให้เราเลิกเกลียดการประเมินผล ขอบคุณครับ

ผศ.ดร.ธีรเดช ฉายอรุณ
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผมมีข้อเสนอที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับหนังสือเล่มนี้ 6-7 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ

1. ต้องการทราบว่า จุดมุ่งหมายของหนังสือเล่มนี้คืออะไร ต้องการใช้เป็นหนังสือทางวิชาการ ซึ่งเป็นเรื่องแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน หรือต้องการใช้เป็นคู่มือ ถ้าเป็นคู่มือ ก็น่าจะมีเครื่องมือ หรือแนวทางสำหรับการประเมินแบบต่างๆ หรือเพิ่มส่วนที่เป็น How to ให้มากขึ้น และมีการขยายตรงส่วนที่เป็นขั้นตอนต่างๆ ในบทที่ 3 ให้มากขึ้น
2. ควรเพิ่มศักยภาพของผู้ประเมินตามแนวสร้างเสริมพลังอำนาจนี้ (Competency Model) ว่าต้องมีอะไรบ้าง หรือคุณสมบัติของผู้ที่จะสามารถไปสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับผู้อื่นได้นั้น ต้องมีอะไรบ้าง หรือต้องประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. ควรเพิ่มกรณีศึกษา หรือตัวอย่างต่างๆ เกี่ยวกับการประเมินแนวนี้ให้มากขึ้น
4. แต่ถ้าต้องการให้หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเชิงวิชาการ ก็ควรจะผนวกบทวิพากษ์ของนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่ทำการวิพากษ์ Fetterman หรือวิพากษ์การประเมินแนวนี้ไว้ด้วย
5. ควรเพิ่มบทวิเคราะห์ หรือเงื่อนไขที่ทำให้การประเมินแนวนี้ ทำได้ หรือทำไม่ได้ (Critical Success Factors) โดยเฉพาะประเด็นทางการเมือง ซึ่งมีความสำคัญมาก
6. ควรมีการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในระดับองค์กร หรือความจำเป็นในการปรับองค์กร (Organizational Development : OD) เพื่อให้สอดรับกับการประเมินแนวสร้างเสริมพลังอำนาจ ผมคิดว่าน่าที่จะต้องมีการปรับองค์กร เพื่อให้การประเมินแนวนี้ดำเนินไปได้ด้วยดี
7. ถ้ามีเวลาและทรัพยากรเพียงพอ ก็น่าที่จะมีการจัดกลุ่มพูดคุย หรือจัดเวทีต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่ได้มีโอกาสในการนำแนวคิดนี้ไปใช้ ซึ่งผมเชื่อว่ามีอยู่จำนวนไม่น้อย ได้มีโอกาสมาเล่าให้ฟังว่า ได้เกิดบทเรียนอะไรบ้าง ถ้าสามารถทำตรงนี้ได้ จะดีมากๆ เลยครับ ขอบคุณครับ