แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย

นายยรรยง สุขเกษม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดย
นายยรรยง สุขเกษม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

OUTCOME MAPPING OF HIGH SCHOOL GRADUATES FROM BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOL

By

MR. Yunyong SUKKASEAM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
โดย	ยรรยง สุขเกษม
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

---------- คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

---------- ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังถนอมศักดิ์)

---------- ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

---------- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

57252913 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : แผนที่ผลลัพธ์ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

นาย ยรรยง สุขเกษม: แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในลักษณะการวิจัยเอกสาร (document research) โดยใช้รูปแบบการนำเสนอแบบพรรณนา (descriptive) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารแบบสอบถาม (questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (interview from) สอบถามผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครปีการศึกษา 2559 และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 9 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (intensive interview) เป็นรายบุคคล ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน โดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินการโดยจากตัวอย่างผู้จบการศึกษาที่ให้ข้อมูลจำนวน 686 คน คิดเป็นร้อยละ 85.22

ผลการวิจัยพบว่า

1. ขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาใน 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ พบว่า การบริหารและนโยบายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ มีภาคีหุ้นส่วนที่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งขั้นออกแบบเจตนารมณ์ทางสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้กับโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครนำไปใช้ ขั้นการติดตามผลลัพธ์ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร พบว่า คุณภาพผู้เรียนกระบวนการจัดการเรียนการสอนมีความเหมาะสมในระดับดี ขั้นการจัดทำแผนการประเมินผล พบว่า ด้านบริบทรวมทั้งภาคีหุ้นส่วนมีความเหมาะสม ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถในระดับดี สามารถเรียนต่อในสถานศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

2. แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจำนวน 9 โรงเรียน มีการศึกษาต่อ ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล 28 มหาวิทยาลัย จำนวน 564 คน คิดเป็นร้อยละ 68.61 มหาวิทยาลัยเอกชน 19 มหาวิทยาลัย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 13.63 ต่ออื่น ๆ เช่น อาชีวศึกษา จำนวน 26 วิทยาลัยพลศึกษา 22 ประกอบอาชีพ 57 ไม่ศึกษาต่อ 15 ไม่สำเร็จการศึกษา 25 คน ลาออก 1 คน รวมเป็นจำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 17.76 ในการประเมินผลแผนที่ผลลัพธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษา โดยกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของนักเรียน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง สร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ มีการจัดโครงการ กิจกรรม ลงนาม MOU กับเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

57252913 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : OUTCOME MAPPING OF HIGH SCHOOL

MR. YUNYONG SUKKASEAM : OUTCOME MAPPING OF HIGH SCHOOL GRADUATES FROM BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORAKARN SUKSODKITW, Ph.D.

The purpose of this research was to determine. 1. To study the information and guidelines of each Mesub –step of the outcome mapping of the students who graduated from Bangkok Metropolitan Administration School. 2. To study the outcome mapping of High School Graduates from Bangkok Metropolitan Administration School. This research, is a type of qualitative research, in a form of document research, by using a descriptive presentation format. All data have been collected by studying the answers to the questionnires information, the replies to the interview form, both were used to interview the respondents who were graduated from Bangkok Metropolitan Administration School, academic year 2016. And to interview 9 Directors of High School Graduates from Bangkok Metropolitan Administration School, by using the individual intensive interview personally. The population of this research focused on the students who graduated from Bangkok Metropolitan Administration School, academic year 2016 total of 805 students, by applying the outcome mapping strategy maps, based on samples of 686 graduated students who provided the information: equal to 85.22%

The findings were as follows:

1. To study the outcome mapping over 12 steps in 3 stages of students who graduated from Bangkok Metropolitan Administration School It was found that those schools are authorized under the Role and Authority of Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration. Department of Education, Bangkok Metropolitan Administration is responsible for basic education management, development plan, goals and policies, to meet the educational quality assurance system. There is an associated partnership, associated by School Director, the Commission for Basic Education, Education Institutions, Graduated Students, Educational Supportors. The step of Intention Designed was specified by Department of Education, to define the High School Graduates from Bangkok Metropolitan Administration School. To following up the outcome mapping strategic and the organization operation, it was found that students quality and Learning Management System being good and suitable. Planning Assessment was found that steps on contexts created, including the associated partnership, being suitable. Graduated students were educated in good level, being able to get further education in higher educational institution.

2. To study the outcome mapping of students who have graduated from of High School Graduates from Bangkok Metropolitan Administration School, total of 9 schools, it was found as the following: 564 Graduated students study in 28 government universities: equal to 68.61% 112 Graduated students study in 19 private universities: equal to 13.63%. The others, 26 graduated study in Vocational Education, 22 graduated students study in Physical Education, 57 graduated students study work, 15 graduated students decided not to continue studying, 25 non – graduated students decided to drop out and 1 students decided to leave out, all total of 146 students: equal to 17.76% To evaluate the outcome mapping, it was found that School Directors, kept investigating useful guideline methods for adjusting and developing schools, by projects working out. That was to maintain quality of students, including problem solving, in order to enhance better quality of educational standards. School Directors are responsible to promote and support Learning and Teaching, encouraging all participants to continuously support variety efficiency Learning Management, in order to assist students creating direct experience for the chance to be learning by doing Networking was built up to encourage acquiring of knowledge by signing arranging of the Memorandum of Understanding (MOU) on the cooperation to join with the other networking agencies. It is to gain a quality of education developing.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ซึ่งเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งคณาจารย์ต่าง ๆ ในภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด ข้อเสนอแนะในการศึกษาและการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่กรุณารับเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบ เป็นที่ปรึกษาที่ให้คำชี้แนะช่วยเหลือ

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่กรุณาชี้แนะและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ขอขอบคุณคณะผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ข้อมูลในการวิจัย

คุณความดีและกุศลอันพึงบังเกิด ผู้วิจัยขอมอบเพื่อกราบบูชาพระคุณ คุณพ่อนพคุณ สุขเกษม และคุณแม่แพรพรรณ สุขเกษม ผู้ให้กำเนิด และขอขอบคุณญาติพี่น้องทุกคน เพื่อนร่วมชั้นเรียน ปริญญาเอกทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือในการทำงานวิจัยฉบับนี้ จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ยรรยง สุขเกษม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
สารบัญภาพ ..... ฏ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฐ
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
2. ปัญหาของการวิจัย 5
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย 6
4. ข้อคำถามของการวิจัย 6
5. สมมุติฐานการวิจัย 7
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย 7
7. นิยามศัพท์เฉพาะ 11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 12
1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน 13
1.1 ความหมายของการประเมิน 13
1.2 ความสำคัญของการประเมินโครงการ 14
1.3 แนวคิดและรูปแบบการประเมิน 16
2. แนวคิดทฤษฎีกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping : OM) 56
2.1 ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ 56

2.2 ลักษณะของแผนที่ผลลัพธ์ 58
2.3 การใช้แผนที่ผลลัพธ์ 59
2.4 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์ 60
2.5 ความเหมาะสมของแผนที่ผลลัพธ์กับแผนงาน 68
2.6 กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ 69
3. การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา 101
3.1 ความสำคัญของการติดตามผล 102
3.2 วิธีดำเนินการติดตามผล 102
3.2 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผล 104
4. ความเป็นมาของการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร 105
4.1 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ มหานครสำหรับทุกคน 111
4.2 แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 115
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 120
5.1 งานวิจัยภายในประเทศ 120
5.2 งานวิจัยต่างประเทศ 127
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย 129
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 130
ระเบียบวิธีการวิจัย 137
แบบแผนการวิจัย 137
ประชากรที่ศึกษา 137
ตัวแปรที่ศึกษา 138
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 138
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย 139

การเก็บรวบรวมข้อมูล 140
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 141
การวิเคราะห์ข้อมูล 141
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 143
ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 144
ตอนที่ 2 แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล 154
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 188
ผลการวิจัย 188
อภิปรายผลการวิจัย 203
ข้อเสนอแนะ 213
ข้อเสนอแนะทั่วไป 213
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 213
รายการอ้างอิง 214
ภาคผนวก 218
ภาคผนวก ก เครื่องมือของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย 219
ภาคผนวก ข หนังสือขอสัมภาษณ์ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ 229
ภาคผนวก ค เครื่องมือของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ ขั้นตอนย่อยที่ 11 การหาค่าทางสถิติขั้นตอนที่ 11 235
ประวัติผู้เขียน 240

สารบัญตาราง

			หน้า
ตารางที่	1	บันทึกการออกแบบกรอบแผนดำเนินงาน	73
ตารางที่	2	แบบบันทึกการออกแบบเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (สำหรับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละตัว)	77
ตารางที่	3	แผนที่ยุทธศาสตร์	78
ตารางที่	4	แผ่นบันทึกการออกแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	80
ตารางที่	5	แนวทางในการดำเนินระดับองค์กร	81
ตารางที่	6	บันทึกการออกแบบ การดำเนินงานขององค์กร	84
ตารางที่	7	บันทึกการติดตามแผนการติดตาม	86
ตารางที่	8	บันทึกการติดตาม	89
ตารางที่	9	บันทึกการติดตามแบบบันทึกผลลัพธ์	90
ตารางที่	10	บันทึกการติดตาม แบบบันทึกยุทธศาสตร์	92
ตารางที่	11	บันทึกการติดตามแบบบันทึกการดำเนินงาน	94
ตารางที่	12	บันทึกการติดตามแบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน	95
ตารางที่	13	ปัจจัยบางประการที่จะช่วยส่งเสริมการใช้ผลของการประเมินผล	98
ตารางที่	14	บันทึกการประเมินผล : แผนการประเมิน	100
ตารางที่	15	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของแผนที่ผลลัพธ์ของผู้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	132
ตารางที่	16	ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2559	138
ตารางที่	17	เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า	145
ตารางที่	18	แผนที่ยุทธศาสตร์	146
ตารางที่	19	แบบบันทึกการดำเนินงานระดับองค์กร	147
ตารางที่	20	จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน	155

ตารางที่ 21 แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 156
ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์..... 158
ตารางที่ 23 จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 165
ตารางที่ 24 จำแนกตามโรงเรียนที่สำเร็จการศึกษาขอบผู้ตอบแบบสอบถาม..... 166
ตารางที่ 25 แสดงสถาบันการศึกษาที่นักเรียนศึกษาต่อ ในปีการศึกษา 2560..... 167
ตารางที่ 26 แสดงการศึกษาต่อในคณะที่ศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับ
มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2559..... 171
ตารางที่ 27 จำนวนเกรดเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 173
ตารางที่ 28 รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร..... 174
ตารางที่ 29 ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 175
ตารางที่ 30 สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 176
ตารางที่ 31 เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 177
ตารางที่ 32 เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จ
การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร..... 178
ตารางที่ 33 การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของ
ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร..... 179
ตารางที่ 34 การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของ
ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดกรุงเทพมหานคร 180
ตารางที่ 35 ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 181
ตารางที่ 36 แผนการประเมินผล 183

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย 10

ภาพที่ 2 โมเดลพื้นฐานของสตัสเฟิลบีม 19

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมิน
ตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีม 21

ภาพที่ 4 วงจรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล 22

ภาพที่ 5 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) 62

ภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงาน 64

ภาพที่ 7 พื้นที่ของการติดตาม 67

ภาพที่ 8 โครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร 117

ภาพที่ 9 แผนผังของแผนแบบการวิจัย 137

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญแผนภูมิ

		หน้า
แผนภูมิที่ 1	จำแนกตาม เพศผู้ตอบแบบสอบถาม	166
แผนภูมิที่ 2	จำแนกตามโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	167
แผนภูมิที่ 3	จำแนกตามสถาบันที่ศึกษาต่อของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	170
แผนภูมิที่ 4	จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ศึกษาต่อในคณะต่าง ๆ	172
แผนภูมิที่ 5	แสดงคะแนนเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	173
แผนภูมิที่ 6	จำนวนรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	175
แผนภูมิที่ 7	ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	176
แผนภูมิที่ 8	สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	177
แผนภูมิที่ 9	แผนงานและความคิดใหม่ ๆ กับงานที่ทำของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	178
แผนภูมิที่ 10	เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	179
แผนภูมิที่ 11	การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	180
แผนภูมิที่ 12	การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	181
แผนภูมิที่ 13	ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	182

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2553 – 2561) รัฐบาลจะมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา[1] โดยการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้เท่าเทียมกันจากภาครัฐที่ได้จัดทำนโยบายเพื่อสร้างโอกาสและสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อมนุษย์ทุกคนทุกชนชั้นให้ได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันตามลักษณะ วิธีการเรียนรู้ที่ผู้เรียนจะสามารถเลือกได้ตามความพึงพอใจ ความจำเป็นและตามศักยภาพพื้นฐานที่มีท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและภาวะกดดันทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและโดยเฉพาะทางด้านการเมืองในปัจจุบันของไทยก็ตาม เพราะในโลกยุคปัจจุบันที่ถือว่าเป็นโลกของยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) นั้นเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงแข่งขันมากมาย ซึ่งมนุษย์ในสังคมจะต้องมีองค์ความรู้และอาศัยองค์ความรู้ (knowledge based society) ในการดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม ร่วมใช้องค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนสังคมภายนอกสังคมแห่งชาติได้อย่างเต็มตามศักยภาพภายใต้องค์ความรู้ที่มีอย่างสมเหตุสมผล การบริหารจัดการการศึกษาในยุคปัจจุบันที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ที่ถือว่า การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการศึกษาทุกฝ่ายต้องทำงานประสานกันเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ การดำเนินการทุกอย่างจะต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น แนวการจัดการศึกษาจึงต้องสนองตอบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดและเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันการบริหารจัดการศึกษากำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยยึดหลักการ การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้มีความเป็นเอกภาพ

---

[1]สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ, **ข้อเสนอแนะการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2553 – 2561)** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟค จำกัด), 1.

และหลากหลายในทางปฏิบัติ ทั้งทางด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป[2]

การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเป็นวิถีทางอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้บรรลุจุดหมายแห่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมตามเป้าหมายของประเทศ โดยการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่สามารถทำให้ผู้เรียนมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความรู้เจตคติ ค่านิยมความพึงพอใจ เป้าหมายแห่งชีวิตและบุคลิกภาพ นอกจากนี้ยังคงทำให้ผู้เรียนมีทักษะเฉพาะทางในการประกอบวิชาชีพ มีคุณภาพออกไปพัฒนาประเทศชาติและสังคม บุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปคือ ผู้ที่มีความรู้และทักษะความชำนาญในวิชาชีพ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้มีคุณธรรม อันเป็นที่ยอมรับของสังคม รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภายใต้ระบบการแข่งขันที่เสรีและไร้พรมแดน ได้สร้างความเหลื่อมล้ำให้เกิดขึ้นในสังคม แต่การบริหารการศึกษาจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลยถ้าขาดการวางแผนเพราะการปฏิบัติงานที่มีแผนงานจะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งคือแผนที่ในการที่จะนำทางในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงานซึ่งสอดคล้องกับ ซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโลที่ว่าเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อมนุษย์ ตั้งแต่สมัยโบราณถึงปัจจุบันคือ “แผนที่” หากกล่าวถึงแผนที่นับว่ามีความสำคัญ ในด้านการบริหารการศึกษาก็จำเป็นต้องมีแผนการบริหาร ดังนั้นการใช้แผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการทำงาน โดยแผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์กิจกรรมหรือการกระทำของคน กลุ่มคนหรือองค์กร แผนที่ผลลัพธ์ไม่สามารถนำไปใช้กับแผนงานในทุกแผน แต่จะใช้ได้กับแผนงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคน กลุ่มคนหรือองค์การแผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้ตรวจพบหรืออาจจะไม่พบการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการและเชิงพฤติกรรมเป็นขั้นเป็นตอน ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ภาพร่วมในที่สุด คุณลักษณะเด่นประการหนึ่งของแผนที่ผลลัพธ์คือมีการติดตาม และประเมินผลเขาไว้กับแผนงาน เพื่อให้การติดตามและประเมินผลเป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ทั้งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับแผนงาน การติดตามผู้สำเร็จการศึกษาจึงเป็นแผนงานหนึ่งที่สำคัญในการตรวจสอบบุคคลว่า มีการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาหรือไม่เพียงใด ซึ่งมีผลกระทบต่อสถานศึกษาอาจเกิดโดยทางตรงหรือ

---

[2]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2554), ฉ.

ทางอ้อม โดยผลกระทบหรือการสะท้อนกลับอาจมีทั้งในทางบวกและทางลบ ก็จะทำให้สถานศึกษาได้รับประโยชน์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือพัฒนาต่อไป[3]

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ที่กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ใน 27 เรื่อง แต่ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็น 44 เรื่อง ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้อง ถิ่น พ.ศ. 2542 โดยหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นและมาตรา 42 กำหนดว่า ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งให้ข้อเสนอแนะจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น[4]

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรที่อยู่ภายใต้การดูแลและการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการปกครองลักษณะพิเศษแบบท้องถิ่น สังกัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีสำนักการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบและดูแลด้านการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในหลายลักษณะ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 หรือโรงเรียนขยายโอกาส โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาลศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะที่จำเป็นพื้นฐานของการเรียนในแต่ละระดับชั้น ให้เหมาะสมกับวัย เพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยมีความรู้พัฒนาได้ตรงเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน และเป็นผู้มีคุณธรรม แต่จากผลการประเมินความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนและผลการประเมินคุณภาพ

---

[3]Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo**,** “Outcome Mapping” (Building Learning and Reflection into Development Programs, 2001), 1-3.

[4]ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554**).**

มาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านวิชาการยังไม่ได้มาตรฐานในระดับที่สูงมากนัก คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะเป็นในเรื่องการอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ การเรียบเรียง ความคิด กระบวนการต่าง ๆ ของผู้เรียน สำหรับมาตรฐานของการศึกษาในระดับนี้ทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้ไม่เหมาะสมไม่ได้มาตรฐานเท่าที่ควรจะเป็นสำหรับการเรียนในระดับที่สูงขึ้นต่อไป[5]

จากนโยบายการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่ระดับโรงเรียน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานสำคัญหน่วยงานหนึ่งในการที่จะนำนโยบาย หลักสูตร แนวปฏิบัติอื่น ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยตรง โดยผู้ที่จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ถือว่าเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่สำคัญที่สุดบุคคลหนึ่งในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ในการเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารอันเป็นภารกิจหลักที่กรุงเทพมหานคร มีนโยบายมุ่งเน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับหนึ่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรใช้เวลาในการบริหารงานวิชาการมากกว่างานด้านอื่น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กรุงเทพมหานครนั้นได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครไว้ให้เร่งพัฒนากระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเน้นการนำหลักการไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลเป็นรูปธรรม เพื่อแก้ไขปัญหาการได้ผู้เรียนที่ด้อยคุณภาพด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสมบูรณ์ เต็มตามศักยภาพของผู้เรียนเหมาะสมกับผู้เรียน โดยการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายร่วมกัน งานบริหารงานวิชาการเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญมากที่สุด[6] เนื่องจาก การบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียน การสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ดังนั้นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครภายใต้การดูแลรับผิดชอบของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพด้านวิชาการของผู้เรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานตามเกณฑ์ มาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานของชาติไม่ปล่อยให้ปัญหาของการผลิตผู้เรียนที่ด้อยคุณภาพออกสู่สังคมจำนวนมากขึ้นต่อไป จึงควรจะต้อง

---

[5]สำนักการศึกษา, **การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ: ชุมนุมการสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551, 49.

[6]ชูชาติ พ่วงสมจิตร์, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554).

ร้องขอและพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาและผลิตผลผลิตคือนักเรียนที่มีคุณภาพได้ เกณฑ์มาตรฐานออกสู่สังคมที่ดีต่อไป

2. ปัญหาของการวิจัย

การดำเนินงานของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมหน่วยงานมีการดำเนินการในภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งมีเป้าหมายหลักในการจัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ทั้งภารกิจที่ตอบสนองนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี รวมถึงภารกิจประจำที่หน่วยงานดำเนินการเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน คือ สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานครให้ได้คุณภาพมาตรฐานก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน” โดยมีการดำเนินงานโครงการเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นของนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และยังดำเนินโครงการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จากการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครพบว่า มีทั้งสิ่งที่เป็นจุดแข็งและโอกาสและสิ่งที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคอยู่หลายประการโดยสิ่งที่เป็นจุดแข็งและโอกาสคือ การที่กรุงเทพมหานครมีอิสระสูงในการบริหารทั้งงบประมาณ บุคลากรและอยู่ในสิ่งแวดล้อมใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้ดี บุคลากรมีจำนวนเพียงพอและมีคุณวุฒิเหมาะสมกับการปฏิบัติงานขณะเดียวกันกรุงเทพมหานครก็มีอุปสรรคจากสภาวะความเป็นสังคมเมืองที่มีการย้ายถิ่นฐานบ่อย ประชาชนมีปัญหาสังคมมาก ผู้เรียนส่วนใหญ่มาจากครอบครัวที่แตกแยกและขาดความพร้อม ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามศักยภาพที่กรุงเทพมหานครมีอยู่ ในปัจจุบันผลการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ด้วยการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพตามความแตกต่างของแต่ละคนอย่างเหมาะสมและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่จากการวิเคราะห์แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเฉพาะนักเรียนที่จบชั้นระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ยังขาดการติดตามผู้สำเร็จการศึกษาที่มีรายละเอียดชัดเจน ไม่มีการติดตามรายละเอียดหลังจากจบการศึกษาไปแล้ว ซึ่งทำให้ไม่มีทิศทาง ไม่ทราบอนาคตของการผลิต ถ้าได้ทราบข้อมูลที่กำหนดในแผนที่ผลลัพธ์นี้จะสามารถนำไปกำหนดทิศทางในการพัฒนาหลักสูตรหรือพัฒนาการฝึกอบรมได้ในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการติดตามผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งการติดตามนั้นมีความสำคัญมากและเป็นจุดหมายที่สำคัญประการหนึ่งของช่วยในการติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและศึกษาต่อ และ

กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นต้นสังกัด จะได้ทราบว่า ควรจะกำหนดนโยบายอย่างไรให้ตรงกับบริบท และความต้องการของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย กรุงเทพมหานครยังต้องรับผิดชอบในเรื่องการส่งเสริมการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้สำเร็จการศึกษา ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานให้มีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อให้มีความมั่นคงในการทำงานและสร้างเสริมให้การปฏิบัติงานนั้นมีให้คุณภาพ ดังนั้นกรุงเทพมหานคร จึงจำเป็นเป็นต้องทราบข้อมูล

ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แผนที่ผลลัพธ์มาใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตาม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร การตรวจสอบสถานภาพและการสืบค้นความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษานี้ จะทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและปรับปรุงส่วนบกพร่องของหลักสูตร และคงคุณค่าของส่วนดีไว้สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่จะใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 รวมจำนวน 805 คน

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผล

4. ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครว่าเป็นอย่างไร

2. แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือการออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผลเป็นอย่างไร

5. สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมุติฐานการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นข้อมูลและแนวปฏิบัติพื้นฐานในการกำหนดแผนที่ผลลัพธ์

2. แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือการออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผล สามารถอธิบายภาพรวมของผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้อย่างเหมาะสม

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ขั้นตอน เกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

แผนที่ผลลัพธ์ซึ่งมีขั้นตอนด้วยกัน 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์/การกำหนดกรอบการพัฒนา/การวางแผนการดำเนินงาน (Intentional design)

1. วิสัยทัศน์ (Vision) : ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการที่ต้องการเห็นในเชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. พันธกิจ (Mission) : โครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์หรืองานโครงการหลักของหน่วยงานที่สนับสนุนเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อวิสัยทัศน์

3. ภาคีหุ้นส่วน (Boundary partners) : ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโครงการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenge) : กลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม การกระทำที่เปลี่ยนไปเมื่อมีโครงการลงไปสู่แล้ว ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อาจยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่มีแนวโน้มที่ทำได้จริง

5. เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) : การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทีละขั้นตอนขั้นที่ 1 สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to see) หรือคาดว่าจะได้เห็น

ขั้นที่ 2 สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Like to see) หรืออยากเห็น

ขั้นที่ 3 สิ่งที่เห็นว่าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to see) หรือมุ่งหาสิ่งที่จะได้เห็น

ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดเช่นนี้ จะช่วยให้สามารถเก็บข้อมูล เพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

6. แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map) : วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่โครงการจะใช้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผลลัพธ์ โดยมียุทธศาสตร์ที่มุ่งประสงค์ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลและระดับสิ่งแวดล้อม แต่ละระดับประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

6.1 ยุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดผลโดยตรง (causal)

6.2 ยุทธศาสตร์ที่เน้นการชักชวน (persuasive)

6.3 ยุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างเครือข่ายสนับสนุน (supportive)

7. การดำเนินงานระดับองค์กร (Organization practices) : การปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยผู้รับผิดชอบโครงการ ต้องกำหนดรูปแบบวิธีการที่มีประสิทธิภาพให้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนา อันประกอบด้วยวิธีการสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) ค้นหา สำรวจความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ 2) ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) 3) หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด 4) ทบทวนระบบผลลัพธ์และการดำเนินการอยู่เสมอ 5) ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่ 6) เพิ่มคุณค่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้กับโลกภายนอก 7) ทดลองสิ่งใหม่อยู่เป็นประจำ 8) มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & performance monitoring)

8. แบบแสดงรายการติดตาม (monitoring priorities) แผนการติดตามกระบวนการในการติดตามผลลัพธ์ที่จัดเป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากโครงการเริ่มต้นดำเนินการแล้วข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการประเมิน ปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาโครงการให้นำไปเป็นเป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยแบบติดตาม 3 แบบ

8.1 แบบบันทึกผลลัพธ์-ติดตามความสำเร็จของภาคี

8.2 แบบบันทึกยุทธศาสตร์-ติดตามยุทธวิธีของโครงการ

8.3 แบบบันทึกการดำเนินงาน-ติดตามการดำเนินงานของโครงการ

9. แบบบันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้า (Outcome journal) : เป็นการติดตามการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ในตัวความก้าวหน้า

10. แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy journals) : เป็นการจัดเก็บข้อมูลการใช้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพที่สุด มียุทธศาสตร์ใดที่ควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือควรนำยุทธศาสตร์อื่นมาใช้เพียงใด

11. แบบบันทึกการดำเนินงานโครงการ (Performance journal) : เป็นการติดตามวิธีการปฏิบัติงาน ภายในโครงการว่ามีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด และหาทางปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

12. แผนการประเมิน (Evaluation Plan) : สรุปหรือบรรยายสั้น ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการประเมินตามโครงการ โดยสรุปประเด็นการประเมินวิธีหาข้อมูล คำถามแหล่งข้อมูล วิธีการประเมิน ทีมประเมิน ระยะเวลาในการประเมินและค่าใช้จ่ายในการประเมินและการรายงานผลประจำปี (Annual report) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ และมีการติดตามการทำงานรวมทั้งการทำให้เป็นองค์กรที่มีการสะท้อนของการดำเนินงาน มีการกำหนด หรือเกิดโครงการอะไรขึ้นบ้าง และ/หรือมีกิจกรรมอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้น และยังมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องหรือไม่

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping)

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo, “Outcome Mapping” (Building Learning and Reflection into Development Programs, 2001), 4.

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของศัพท์ที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ดังนี้

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการวางแผน (planning) การติดตาม (monitoring) และใช้ในการประเมินการทำงาน (evaluation) ของแผนงานหรือโครงการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของความสัมพันธ์ของกลุ่มคน ซึ่งวัดได้จากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าทางพฤติกรรมและผลการติดตามดำเนินงานจากแบบบันทึกพฤติกรรม จึงสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ได้ตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างหรือหลังสิ้นสุดโครงการ ซึ่งมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อยของการศึกษา

นักเรียน หมายถึง นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน
    1.1 ความหมายของการประเมิน
    1.2 แนวคิดและรูปแบบการประเมิน
2. แนวคิดทฤษฎีกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)
    2.1 ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์
    2.2 ลักษณะของแผนที่ผลลัพธ์
    2.3 การใช้แผนที่ผลลัพธ์
    2.4 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์
    2.5 ความเหมาะสมของแผนที่ผลลัพธ์กับแผนงาน
    2.6 กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์
3. การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา
4. ความเป็นมาของการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร
    4.1 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร
    4.2 แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
    5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมิน

1.1 ความหมายของการประเมิน

นักวิชาการและนักการประเมินผลได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินไว้แตกต่างกันและเหมือนกันไว้มากมาย ดังนี้

ริคเคน (Riecken) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ การวัดผลทั้งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนาอันสืบเนื่องจากการดำเนินงานที่กำลังกระทำอยู่เพื่อที่มุ่งเป้าประสงค์ที่ต้องการ[7]

เวลช (Welch) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ[8]

แอนเดอสัน (Anderson) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ กระบวนการรวบรวมข้อมูลให้อยู่ในรูปที่สามารถตีความได้เพื่อใช้เป็นฐานสำหรับนำไปสู่การตัดสินใจในขั้นประเมินผล (Evaluation) ต่อไป[9]

บราว (Brown) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ กระบวนการต่าง ๆ ของการสังเคราะห์ข่าวสารเกี่ยวกับบุคคลซึ่งนำไปสู่การประเมินคุณค่าตามสภาพการณ์ของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้สามารถอธิบายและเข้าใจบุคคลนั้น ๆ ได้ดีขึ้น[10]

ครอนบาค (Cronbach) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ[11]

---

[7]H. Riecken, Evaluation action programs: reading in social action research (Boston: Allyn & Bacon, 1972), 1.

[8]Wayne W. Welch, “The Process of Evaluation” **Journal of research on science Teaching** 11, 2 (1974): 175-183.

[9]S. B. Anderson, & R. T. Murphy, **Associates Encyclopedia of Education of Educational Evaluation** (California: Jossey-Bass, lnc, 1975), 26-27.

[10]F. G. Brown, **Principles of Education and Psychological Testing,** 3rd ed. (New York: CBS College Publishing, 1983), 14.

[11]Lee J. Cronbach, **Course improvement through evaluation** (Teachers College Record, 1993), 672-683.

รอสซีและฟรีแมน (Rossi and Freeman) ได้ให้ความหมายของการประเมิน คือ การประยุกต์วิธีการวิจัยทางสังคมอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินกรอบแนวคิด การออกแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติและประโยชน์ของแผนการแทรกแซงทางสังคม[12]

สรุปได้ว่าการประเมิน หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศแล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือกล่าวได้ว่า เป็นการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานนั้น ๆ

1.2 ความสำคัญของการประเมินโครงการ

สตีลและทอรรี่ (Steel & Torrie) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของการประเมินโครงการ 7 ประการ คือ

1. การประเมินโครงการเป็นกระบวนการมากกว่าเป็นวิธีการ เพราะโครงการในปัจจุบันมีลักษณะ และขอบเขตที่กว้างขวางมากจึงจำเป็นต้องพิจารณาว่าการประเมินโครงการเป็นกระบวนการใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 เป็นกระบวนการของการตัดสินเกี่ยวกับโครงการโดยใช้มาตรฐานหรือเกณฑ์ในการเปรียบเทียบรวมทั้งการบรรยายผลที่เกิดจากโครงการซึ่งเน้นในเรื่องการติดสินใจและหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลของโครงการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจการดำเนินงานในอนาคต

1.2 เป็นกระบวนการของการใช้ข้อมูลประกอบการเปรียบเทียบหาแนวทางเลือกปฏิบัติเหมาะสม เน้นในเรื่องการหาแนวทางเลือก และการใช้การประเมินเพื่อช่วยในการเลือกแนวทางเหล่านั้น

2. การประเมินโครงการ เป็นการตรวจสอบดูว่าโครงการนั้นได้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งเป็นการประเมินผลกระทบที่เกิดจากโครงการด้วย

3. การประเมินโครงการเป็นการประเมินผลย่อย (formative evaluation) และการประเมินผลสรุป (summative evaluation) ทั้งนี้เพื่อการหาข้อมูลต่าง ๆ มาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการให้ดีขึ้น ตลอดจนการหาข้อบกพร่องว่าจะต้องแก้ไขเรื่องปัจจัยวิธีการดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และเมื่อโครงการได้สิ้นสุดลงแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินเพื่อการหาข้อมูลมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรต่อไปเกี่ยวกับโครงการในอนาคต เป็นต้น

---

[12]Peter H. Rossi, & Howrd E. Freeman, **Evaluation: A systematic approach** (London: Sage Publications, 1993), 15.

4. การประเมินโครงการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ของการเรียนการสอนที่ดำเนินมาจนจบโครงการ และเน้นในเรื่องที่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และองค์ประกอบอื่น ๆ ดังนั้นการประเมินผลการเรียนการสอนจึงเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินโครงการ

5. การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่มุ่งค้นหาคำตอบเฉพาะของโครงการใดโครงการหนึ่งไม่ได้มุ่งในเรื่องการค้นหาทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์เพื่อการหาข้อสรุปอ้างอิง แต่เป็นการรวบรวมข้อมูลเพ่อการใช้ประโยชน์เฉพาะโครงการนั้น ๆ

6. การประเมินโครงการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน มีบทบาทสำคัญในการจัดดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพราะประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินโครงการมีมากมาย เช่น ช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ ช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยในการให้ข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการเกี่ยวกับโครงการต่อไปอย่างไร

7. การประเมินโครงการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ปฏิบัติโครงการ การประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการนั้นจะต้องทำการประเมินโดยผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงานโครงการนั้น นอกจากนี้การประเมินเพื่อการตัดสินโครงการซึ่งจำเป็นต้องมีการสร้างเกณฑ์การประเมินนั้นผู้ที่กำหนดเกณฑ์คือ บุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูการกล่าวโดยสรุป บทบาทในการประเมินโครงการในปัจจุบันเป็นความรับผิดชอบของคณะผู้ปฏิบัติงานโครงการ นักประเมินที่เป็นบุคคลภายนอกจึงอยู่ในฐานะที่ปรึกษาการประเมินโครงการ[13]

ไวส (Weiss) กล่าวว่า การประเมินโครงการเป็นเครื่องมือที่ให้ประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโครงการทุกฝ่าย เช่น ผู้กำหนดนโยบาย ผู้วางแผน คณะผู้ปฏิบัติงานโครงการหรือผู้อำนวยการหน่วยงานหรือผู้แทนที่ให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ และได้สรุปประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินโครงการ ดังนี้

1. ช่วยในการจัดหาข้อมูลที่นำมาใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงการ

2. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเพื่อนำไปใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งได้แก่ การกำหนดความต้องการ การตรวจสอบแนวความคิด และความถูกต้องทางวิชาการรวมทั้งการประเมินความพอเพียงของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินงานของโครงการ

---

[13]R. G. F. Steel, & J. H. Torrie, **Principles of evaluation** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1973).

3. ช่วยในการจัดหาข้อมูลที่นำมาใช้การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการใน 2 ลักษณะ คือ จะดำเนินต่อไปหรือไม่ จะขยายโครงการออกไปหรือไม่

4. ช่วยในการจัดหาข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการทำรายงานสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการ[14]

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินโครงการ คือ เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการบริหารโครงการ เพราะเป็นแหล่งที่มาของข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นว่าเป้าหมายของโครงการนั้นได้บรรลุผลมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาดูว่า วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เดิมเหมาะสมหรือไม่เพียงใด ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการในปัจจุบันและการปรับปรุงโครงการในอนาคตด้วย

1.3 แนวคิดและรูปแบบการประเมิน

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินทางการศึกษาไว้หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีแนวคิด ทฤษฎี และหลักเหตุผลของการพัฒนาโดยเฉพาะ มีความเชื่อและปรัชญาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลจำเป็นต้องศึกษารูปแบบการประเมินชนิดต่าง ๆ เพื่อให้ได้สามารถกลั่นกรองแนวคิดและรูปแบบของการประเมินมาใช้ได้เหมาะสม รูปแบบการประเมินที่สำคัญมี ดังนี้

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของแฮมมอนด์ (Hammond Concepts and Model of Evaluation)

แฮมมอนด์ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมการศึกษา โดยเน้นหนักทางด้านโครงการนวัตกรรมในระดับท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะเป็นโมเดล 3 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านพฤติกรรมด้านการเรียนการสอน มิติในส่วนนี้แบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนย่อย คือ

1.1 พุทธิพิสัย หมายถึง การเรียนรู้เนื้อหาวิชาการต่าง ๆ ที่ต้องใช้ปัญญาและสมองเป็นที่ตั้ง

1.2 จิตพิสัย หมายถึง การอบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี มีความประพฤติที่ถูกต้อง มีความสนใจในค่านิยมที่เหมาะสม

1.3 ทักษะพิสัย ได้แก่ การเรียนรู้ที่เน้นด้านการทำงานด้วยการใช้ทักษะทางกล้ามเนื้อ

---

[14] Carol H. Weiss, **Evaluation action programs** (Massachusette: Allyn and Bacon, 1972).

2. มิติด้านการจัดการเรียนการสอน มิติในส่วนนี้แบ่งรายละเอียดได้ดังนี้

2.1 การจัดระบบ การจัดระบบในส่วนนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ

2.1.1 เวลา หมายถึง ช่วงเวลาและลำดับขั้นตอนของการใช้เวลาในการจัดการเรียนการสอน

2.1.2 การจัดกลุ่มนักเรียน แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะย่อย คือ การจัดกลุ่มนักเรียนตามลำดับของพัฒนาการทางการเรียนรู้ และการจัดกลุ่มนักเรียนเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2.2 เนื้อหา หมายถึง องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

2.3 วิธีการ หมายถึง องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม

2.4 สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ

2.5 ค่าใช้จ่าย หมายถึง รายจ่ายในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่จำเป็นต้องใช้รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดโปรแกรมการศึกษา

3. มิติด้านสถาบัน มิติในส่วนนี้ แบ่งออกได้อีก 6 ด้าน คือ ตัวนักเรียน ครู ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ ครอบครัว ชุมชนแวดล้อมโดยมีประเด็นที่ควรได้รับการพิจารณาในแต่ละด้าน

แนวคิดที่สำคัญจากโมเดลการประเมินของ แฮมมอนด์ ก็คือการชี้ประเด็นที่ว่าในการจัดการเรียนการสอนที่มีวัตถุประสงค์ปลายทาง คือต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทั้งสามส่วนได้แก่ พุทธพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยนั้น ย่อมมีความจำเป็นที่ผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงมิติที่สำคัญในอีกสองส่วนควบคู่กันไป คือ (1) มิติด้านการจัดการเรียนการสอน และ (2) มิติด้านสถาบันนอกจากนั้นการประเมินยังมีจุดเน้นสำคัญที่การกำหนดและการวัดผลตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยใช้ผลการประเมินเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมด้านการจัดการเรียนการสอนขององค์กรศึกษา รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ด้านพฤติกรรมของผู้เรียนการประเมินตามแนวคิดและโมเดลการประเมินของแฮมมอนด์นับว่าเป็นการประเมินอย่างเป็นระบบและมีความสำคัญทางการศึกษา ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา การประเมินมักจะอิงนิยามของการวัดผลแต่เพียงอย่างเดียวจึงไม่ครอบคลุมทุกมิติ แต่การประเมินตามโมเดลของแฮมมอนด์ เป็นโมเดลที่สมบูรณ์ เอื้อต่อการ

พัฒนาหลักสูตรการศึกษา และสามารถให้ข้อมูลพื้นฐานเชิงระบบสำคัญการคัดสินคุณค่าทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี[15]

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam' s CIPP Model)

สตัฟเฟิลบีมและคณะได้เขียนหนังสือทางการประเมินออกมาหนึ่งเล่ม ชื่อ Educational Evaluation and Decision Making หนังสือเล่มนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาของไทย เพราะได้แนวคิดและวิธีการทางการวัดและประเมินผลการศึกษา สตัฟเฟิลบีมได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและรูปแบบของการประเมินอีกหลายเล่มอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่าท่านผู้นี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมิน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน

สตัฟเฟิลบีมได้ให้นิยามคำว่าการประเมิน คือ กระบวนการของการระบุ หรือกำหนดข้อมลที่ต้องการ รวมถึงการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่จัดเก็บมาแล้วนั้น มาจัดทำให้เกิดเป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ เพื่อนำเสนอสำหรับใช้เป็นทางเลือกในการประกอบการตัดสินใจต่อไป

จากนิยามดังกล่าว มีสาระสำคัญที่สามารถขยายความเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. การประเมิน เป็นกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ มีความต่อเนื่องกันในการดำเนินงานอย่างครบวงจรและย้อนกลับมาสู่รอบใหม่ของวงจรด้วย

2. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการระบุหรือบ่งชี้หรือบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ

3. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ได้ระบุหรือบ่งชี้ไว้

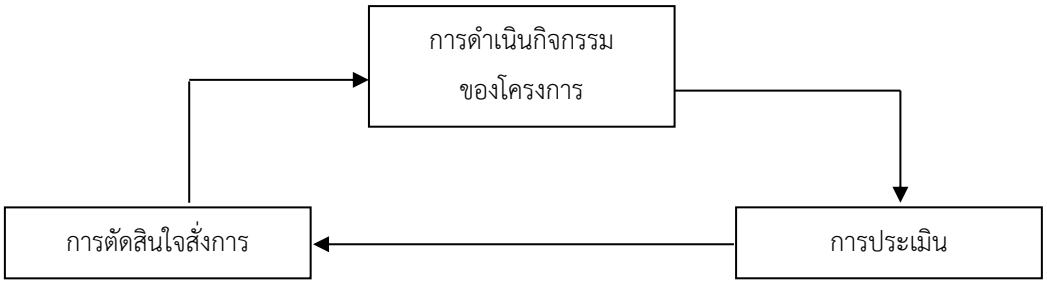
4. กระบวนการประเมิน จะต้องมีการนำเอาข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้วนั้นมาจัดทำให้เป็นสารสนเทศ

5. สารสนเทศที่ได้มานั้น จะต้องมีความหมายและมีประโยชน์

6. สารสนเทศดังกล่าว จะต้องได้รับการนำไปเสนอเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทางเลือกใหม่หรือแนวทางดำเนินการต่อไปแนวคิดของสตัฟเฟิลบีมมีลักษณะที่จะแบ่งแยกบทบาทของการทำงานระหว่างฝ่ายประเมินกับฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างเด่นชัด กล่าวคือ ฝ่ายประเมินมีหน้าที่ระบุ จัดหาและนำเสนอสารสนเทศให้กับฝ่ายบริหาร ส่วนฝ่ายบริหารมีหน้าที่เรียกหาและนำผลการประเมินที่ได้นั้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตามควรแก่กรณีนี้ ในส่วนที่เป็นรายละเอียดของการประเมินตามนิยามของสตัฟเฟิลบีมนั้น สามารถถ่ายทอดออกเป็นโมเดลพื้นฐานได้ดังนี้

---

[15]B. R. Worthen, & J. R. Sanders, **Education: Alternative Approaches and Practical Guideline** (New York: Longman lnc, 1987), 158.



ภาพที่ 2 โมเดลพื้นฐานของสตัสเฟิลบีม

ที่มา: Daniel L. Stufflebeam, & Anthony J. Shinkfield, **Evaluation theory, models, and applications** (California: Jossey-Bass Publishers, 2007), 134.

การประเมินตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีมนั้น สามารถสรุปการประเมินเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนด หรือระบุและบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ
2. จัดเก็บรวมรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์และจัดสารสนเทศ เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหาร

ประเภทของการประเมิน

สตัฟเฟิลบีมและคณะ ได้แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือดำเนินการโครงการใด ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดหลักการและเหตุผล รวมทั้งเพื่อพิจารณาความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการดังกล่าว การชี้ประเด็นปัญหา ตลอดจนการพิจารณาความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ

2. การประเมินตัวป้อนเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนเทคโนโลยีและแผนของการดำเนินงาน

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) ส่วนนี้เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินการโครงการ เพื่อทำการแก้ไขให้สอดคล้องกับข้อบกพร่องนั้น ๆ หาข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะสั่งการเพื่อการพัฒนางานต่าง ๆ และบันทึกภาวะของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไว้เป็นหลักฐาน

4. การประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้น (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้แต่ต้น รวมทั้งการพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ การจัดประเภทของการประเมินดังกล่าว แสดงถึงการประเมินที่พยายามให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานในทุก ๆ ขั้นตอน

ตามแนวคิดที่รู้จักกันดีในนามว่า “CIPP” สิ่งที่ควบคู่กับการประเมินทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการใด ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้อีก 4 ประเภทเช่นกัน คือ

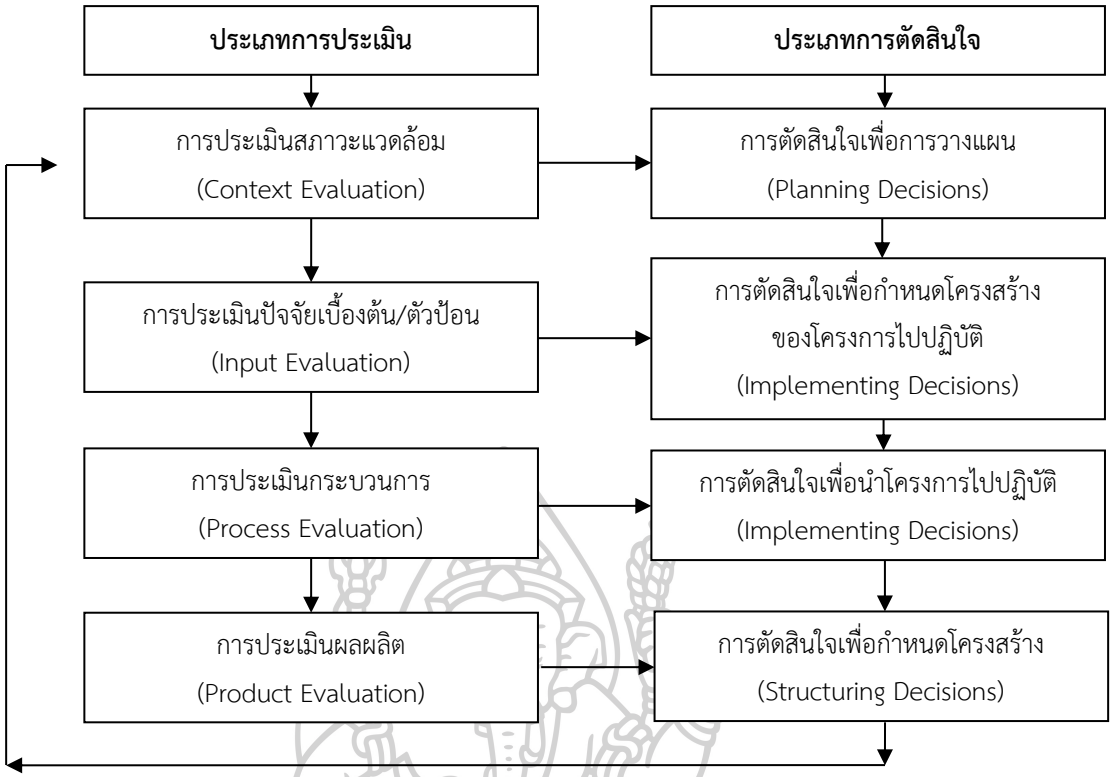
4.1 การตัดสินใจเพื่อการวางแผน เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินสภาพแวดล้อม มีบทบาทสำคัญคือ กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับแผนในการดำเนินงาน

4.2 การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินตัวป้อน มีบทบาทสำคัญคือ การกำหนดโครงสร้างของแผนงานและขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ของโครงการ

4.3 การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เป็นการตัดสินใจที่อาศัยการประเมินกระบวนการ มีบทบาทสำคัญคือ ควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด และเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางการทำงานให้ได้ผลดีที่สุด

4.4 การตัดสินใจเพื่อการทบทวนโครงการเป็นการตัดสินใจที่อาศัยผลจากการประเมินที่เกิดขึ้น มีบทบาทหลักคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการยุติ ล้มเลิก หรือขยายโครงการในช่วงเวลาต่อไป แนวคิดและเป้าหมายของการประเมินตามที่สตัฟเฟิลบีมได้เสนอมาแล้วนั้น ก็เพื่อประโยชน์ต่อการตัดสินใจการดำเนินโครงการแต่ละประเภทจะเห็นได้ชัดว่า การประเมินแต่ละประเภทดังกล่าวจะต้องเอื้ออำนวยต่อการนำไปตัดสินใจ ดังรูปแบบความสัมพันธ์ต่อไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจและประเภทของการประเมิน ตามโมเดลของสตัฟเฟิลบีม
ที่มา: Daniel L. Stufflebean, & Anthony J. Shinkfield, **Evaluation theory, models, and applications** (California: Jossey-Bass Publishers, 1989).

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของสตีฟเฟิลบีม (Stufflebeam) นับว่าเป็นต้นแบบของการประเมินอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและมีการปรับปรุงตัดสินผลทุกขั้นตอนเป็นกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิภาพตัดสินใจ[16]

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของของไทเลอร์ (Tyer's Rationale and Model of Evaluation)

แนวคิดการประเมินของไทเลอร์ (Tyer) จัดเป็นแนวคิดของการประเมินในระดับชั้นเรียน โดยไทเลอร์มีความเห็นว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จะมีส่วนช่วยอย่างมากในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ไทเลอร์ ได้เริ่มต้นนำเสนอแนวความคิดทางการประเมินโดยยึดกระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักกล่าวคือไทเลอร์ได้นิยามว่า กระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่มุ่งจัดขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาในตัวของ

[16]Daniel L. Stufflebeam, & Anthony J. Shinkfield, **Evaluation theory, models, and applications** (California: Jossey-Bass Publishers, 2007), 134.

ผู้เรียน ด้วยเหตุนี้จุดเน้นของการเรียนการสอน จึงขึ้นอยู่กับการที่ผู้เรียนจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหลังการเรียนการสอน ดังนั้น เพื่อให้การสอนเกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในตัวผู้เรียนตามที่มุ่งหวังกระบวนการดังกล่าวควรมีขั้นตอนในการดำเนินการงานดังนี้

ขั้นที่ 1 ต้องมีการระบุหรือกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนลงไปว่าเมื่อสิ้นสุดการจัดการเรียนการสอนแล้ว ผู้เรียนควรเกิดพฤติกรรมใด หรือสามารถกระทำสิ่งใดได้บ้าง ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดังกล่าวนี้ ควรมีจุดเน้นอยู่ที่การกำหนดพฤติกรรมซึ่งสังเกตเห็นได้โดยชัดเจน หรือที่เรียกว่าวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

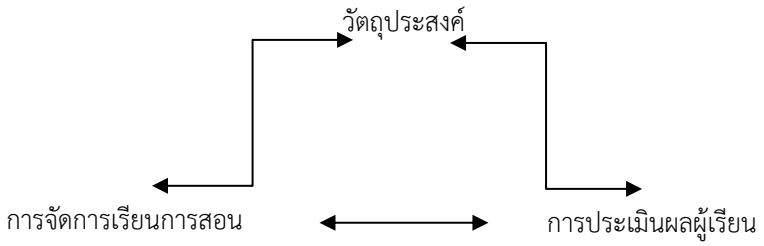
ขั้นที่ 2 ต้องระบุต่อไปว่า จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังกล่าวนั้นมีเนื้อหาใดบ้างที่ผู้เรียนจะต้องเรียนรู้ หรือมีสาระใดบ้างที่เมื่อผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ไว้ในขั้นตอนที่ 1

ขั้นที่ 3 หารูปแบบและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาซึ่งผู้เรียนจะต้องเรียนรู้ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 หามาตรการในการตรวจสอบหลังจากสิ้นสุดการจัดการเรียนการสอนว่าผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้และบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในข้อใดบ้างและมีวัตถุประสงค์ข้อใดบ้างที่ผู้เรียนยังไม่เกิดการเรียนรู้

แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นแนวคิดในช่วงต้น ๆ ของไทเลอร์ ต่อมาไทเลอร์ได้สร้างวงจรของวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลขึ้น ซึ่งเขียนเป็นโมเดลพื้นฐานได้ดังนี้

จากโมเดลดังกล่าว จะเห็นว่า หัวลูกศรจะชี้ไปยังทั้งสองทิศทางของทุกองค์ประกอบ มีความหมายว่า ในการจัดการเรียนการสอนนั้น ตามทัศนะของไทเลอร์ องค์ประกอบทั้ง 3 คือ (1) วัตถุประสงค์ (2) การจัดการเรียนการสอน (3) การประเมินผลผู้เรียน จะต้องดำเนินการให้ประสานสัมพันธ์กันไปเสมอ



ภาพที่ 4 วงจรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล

ที่มา : R. W. Tyler, ed. **Educational evaluation: new roles, new means** (Chicago: University of Chicago Press, 1969).

โดยสรุป การประเมินในความเห็นของไทเลอร์ หมายถึง การเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้เรียนสามารถกระทำได้จริงหลังจากที่ได้จัดการเรียนการสอนแล้ว กับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งได้กำหนดไว้ก่อนที่จะจัดการเรียนการสอนนั้น ๆ จากแนวคิดพื้นฐานด้านหลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินการเรียนการสอนดังกล่าว ไทเลอร์จึงได้เสนอโมเดลการประเมินขึ้นเรียกว่า Tyler s Goal Attainment Model ซึ่งเป็นโมเดลที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยการตรวจสอบผลผลิตของโครงการว่า ได้เป็นไปตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่[17]

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของครอนบาค (Cronbach s Concept and Model)

ครอนบาคได้เขียนบทความชื่อ Course Improvement Through Evaluation โดยได้นิยามการประเมินของตนไว้ว่า “การประเมิน” เป็นการรวบรวมข้อมูลและการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการโปรแกรมทางการศึกษา ครอนบาคได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงรายวิชา
2. การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนเป็นรายบุคคล
3. การจัดการบริหารในโรงเรียน

วิธีการประเมิน

ครอนบาคมีความเห็นว่า การประเมินนั้นไม่ควรกระทำโดยใช้แต่แบบทดสอบเพียงประการเดียว แต่ควรมีมาตรการอื่นประกอบด้วย โดยครอนบาคได้เสนอแนวทางการประเมินเพิ่มเติมไว้อีก 4 แนวทาง

1. การศึกษากระบวนการ (Process Studies) ได้แก่ การศึกษาสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เช่น การที่นักเรียนทำแบบฝึกหัดไม่ถูกต้อง การสังเกตการณ์ใช้สื่อ การซักถามนักเรียนขณะดำเนินการสอนหรือขณะให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ สภาวการณ์เหล่านี้ สามารถจะนำมาเป็นข้อมูลที่ใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงรายวิชาได้เป็นอย่างดี

2. การจัดศักยภาพของผู้เรียน (Proficiency Measurement) ครอนบาคได้ให้ความสำคัญต่อคะแนนรายข้อมากกว่าคะแนนจากแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยให้ทัศนะว่า คะแนนแต่ละข้อสามารถชี้ให้ถึงสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้แล้วและสิ่งที่ควรพัฒนาต่อไป ด้วยเหตุผลนี้ ครอนบาคจึงให้ความสำคัญต่อการสอบเพื่อวัดสมรรถภาพของผู้เรียนระหว่างการเรียนการสอนว่า มีความสำคัญมากกว่าการสอบประจำปลายภาคเรียนหรือการสอบปลายปี

---

[17] R. W. Tyler, ed. **Educational evaluation: new roles, new means** (Chicago: University of Chicago Press, 1969).

3. การวัดทัศนคติ (Attitude Measurement) ครอนบาคให้ทัศนะว่า การวัดทัศนคติเป็นผลที่เกิดจากการจัดการเรียนการสอนส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญเช่นกัน การวัดทัศนคติทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์การตอบแบบสอบถามและอื่น ๆ

4. การติดตามผล (Follow-up Studies) เป็นการติดตามผลการทำงานหรือภาวะการเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งการให้บุคคลที่เรียนในระดับขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาแล้วได้ประเมินถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิชาต่าง ๆ ว่าควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมอย่างไร เพื่อช่วยในการพัฒนาหรือปรับปรุงรายวิชาเหล่านั้นต่อไป

เมื่อสรุปแนวคิดของครอนบาคข้างต้นแล้ว จะเห็นว่า ครอนบาคนั้นมีความเชื่อว่าการประเมินที่เหมาะสมนั้นต้องพิจารณาหลาย ๆ ด้านดังกล่าวมาแล้วทั้ง 4 ประการ ครอนบาคจึงได้เสนอโมเดลการประเมินที่เรียกว่า “Cronbach s Goal Side Effect Attainment Model” เพื่อนำมาใช้สำหรับการประเมินโครงการด้านการเรียนการสอน โดยเน้นว่า การประเมินโครงการด้านการเรียนการสอนนั้น ไม่ควรประเมินเฉพาะแต่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น แต่ควรประเมินหรือตรวจสอบผลข้างเคียงของโครงการด้วย[18]

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของสคริฟเวน (Scriven s Evaluation Ldeologies and Model)

บทความชื่อ “The Methodologies and model” ของสคริฟเวนออกมาเผยแพร่ในบทดังกล่าว สคริฟเวนได้นิยามการประเมินไว้ว่า “การประเมิน” เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจเลือกใช้เครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลและการกำหนดเกณฑ์ประกอบในการประเมินเป้าหมายสำคัญของการประเมิน เป้าหมายสำคัญของการประเมิน ก็คือ การตัดสินคุณค่าให้กับกิจกรรมใด ๆ ที่ต้องการจะประเมิน

สคริฟเวนได้จำแนกประเภทและบทบาทของการประเมินออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประเมินระหว่างการดำเนินการ (Formative Evaluation) เป็นบทบาทของการประเมินงาน กิจกรรม หรือโครงการ ที่บ่งชี้ถึงข้อดีและข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงาน ผลจากการประเมินดังกล่าว สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนางานให้ดีขึ้น จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่าเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุง

2. การประเมินผลงาน (Summative Evaluation) เป็นบทบาทของการประเมินเมื่อกิจกรรม สิ้นสุดลง เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณค่าความสำเร็จของกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งนำเอาความสำเร็จหรือแนวทางที่ดีไปใช้กับงานหรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษะคล้ายคลึงกันในโอกาสต่อไปได้ จึงอาจเรียกการประเมินประเภทนี้ว่า เป็นการประเมินสรุปรวม

---

[18]L. J, Cronbach, **Essentiais of Psyhological Testing,** 4th ed. (New York: Harper & Row, 1894).

นอกจากนี้ สคริฟเวนยังได้เสนอสิ่งที่ต้องประเมินออกเป็นส่วนสำคัญอีก 2 ส่วน คือ

1. การประเมินเกณฑ์ภายใน (Intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของเครื่องมือใด ๆ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลรวมทั้งคุณภาพลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ เช่น เป้าหมาย โครงสร้าง วิธีการ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ความเชื่อจากสาธารณชนและข้อมูลอื่น ๆ ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ การประเมินในส่วนนี้ถือว่ามีความสำคัญมากข้อที่น่าสังเกตก็คือ การประเมินเกณฑ์ภายในจะไม่สนใจถึงผลิตผลหรือผลกระทบที่มีต่อผู้รับบริการของโครงการ

2. การประเมินความคุ้มค่า (Payoff Evaluation) เป็นการประเมินในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของโครงการ ทฤษฎี หรือสิ่งอื่น ๆ ของโครงการ แต่เป็นการประเมินในส่วนซึ่งเป็นผลดีต่อผู้รับบริการการดำเนินโครงการ เช่น ผลที่ได้จากคะแนนสอบ หรือผลการปฏิบัติงานของผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการ หรือผลกระทบต่อด้านสุขภาพอนามัยของผู้รับบริการ การประเมินความคุ้มค่าได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับผลของโครงการที่ให้แก่ผู้รับบริการ จึงจัดว่าเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการโดยอิงเกณฑ์ภายนอก (Extrinsic criteria)

สคริฟเวนกล่าวถึงการประเมินทั้งสองส่วนว่า ควรให้ความสำคัญต่อการประเมินเกณฑ์ภายใน แต่ขณะเดียวกัน นักประเมินก็จะต้องตรวจสอบผลผลิตในเชิงสัมพันธ์ของตัวแปรระหว่างกระบวนการกับผลผลิตอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย แนวคิดทางการประเมินของสคริฟเวนในระยะต่อมา คือ ในช่วงปี ค.ศ.1970–1971 ได้พัฒนาไปจากแนวคิดเดิมของการประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์แต่เพียงอย่างเดียว มาเป็นการประเมินที่มุ่งเน้นถึงผลผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ ในทุก ๆด้าน โดยให้ความสนใจต่อผลผลิตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากโครงการและผลกระทบหรือผลพลอยได้ ทำให้มีการแบ่งประเภทของการประเมินตามแนวคิดของสคริฟเวนออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (1) การประเมินที่ยึดถือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal-Based Evaluation) แนวคิดแรก ๆ ของสคริฟเวนที่กล่าวมาแล้วและ (2) การประเมินที่ไม่ยึดถือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Free Evaluation)

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของสคริฟเวน (Scriven in Pophan) นั้น เป็นการประเมินที่ไม่ยึดถือวัตถุประสงค์เป็นหลักความหมายว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าวนี้ได้รับคำวิจารณ์ทั้งในทางสนับสนุนและไม่สนับสนุน ในทางสนับสนุนมีความเห็นว่า แนวคิดการประเมินในลักษณะนี้ ทำให้นักประเมินมองผลงานในทัศนะที่กว้าง สามารถทราบทุกผลทุก ๆ ส่วนที่เกิดขึ้นจากการทำโครงการ ซึ่งจะส่งผลดีในการทำงานหรือในการวางแผน ส่วนในทางที่ไม่สนับสนุนนั้น จะมีจุดโต้แย้งหนักไปในด้านวิธีการคือ มีความเห็นว่าในทางปฏิบัติคงยากที่จะติดตามผลการประเมิน ที่เกิดขึ้นให้ครบทั้งหมดได้ นอกจากนั้น มาตรการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินให้ครอบคลุมผลทุกด้านที่เกิดขึ้น ก็ย่อมยากที่จะกำหนดหรือระบุ

แนวทางที่ชัดเจนในการประเมินให้บรรลุหลักการดังกล่าวได้ ในแนวคิดที่สนับสนุน ได้มีการนำวิธีการประเมินที่ไม่ยึดถือวัตถุประสงค์เป็นหลักไปประยุกต์ใช้กับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีการประเมินโครงการประเภทให้บริการสังคมได้เป็นจำนวนมากซึ่งมักจะเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชน มีความซับซ้อนในการดำเนินโครงการ มีองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อโครงการสรุปได้ว่าการประเมินที่ไม่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก มิได้หมายความว่า การประเมินจะไม่มีวัตถุประสงค์ แต่การประเมินนั้นนอกจากพิจารณาวัตถุประสงค์แล้ว ยังต้องมีการคัดเลือกข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการ โดยอาศัยพื้นฐานของการตัดสินคุณค่าอย่างมีคุณธรรม รวมทั้งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วย โดยนักประเมินต้องมีอิสระในการเลือกเกณฑ์มาตรฐานเอง ดังนั้นมโนทัศน์การประเมินที่ไม่ยึดถือวัตถุประสงค์เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องมีการออกแบบการประเมินให้สามารถรวบรวมสารสนเทศ ทั้งผลผลิตโดยตรงและผลกระทบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งหมดที่มีคุณค่าต่อการตัดสินโครงการนั้น ๆ[19]

แนวคิดและรูปแบบการประเมินของสเตก (Strake s Concept and Model of Evaluation)

การประเมินในทัศนะของสเต็ก (Stake) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งเพื่อนำมาจัดให้เป็นระเบียบและมีความหมายในการประเมิน โดยสเตกได้สร้างแบบจำลองทางความคิดเกี่ยวกับการประเมินขึ้นเรียกว่า โมเดลเคาน์ทิแนนซ์ (Countenance Model) ดังนี้[20]

1. ทฤษฎีการประเมินผล (evaluation theory) ต่างไปจากทฤษฎีสังคมศาสตร์และทฤษฎีโครงการที่กล่าวมา เพราะทฤษฎีสังคมศาสตร์เป็นความรู้ทางสังคมทั่วไป ส่วนทฤษฎีโครงการเป็นหลักการของการใช้โครงการเพื่อแทรกแซงสังคมและก่อนให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมอันมีรากฐานมาจากทฤษฎีสังคมศาสตร์ แต่สำหรับทฤษฎีการประเมินผลเน้นที่วิธีการปฏิบัติหรือเป็นหลักเกณฑ์ หรือคำแนะนำในการปฏิบัติ เพื่อกำหนดว่าการประเมินผลที่ดีหรือที่เหมาะสมเป็นอย่างไร และควรทำอย่างไร ทฤษฎีการประเมินผลเน้นการกระทำความเข้าใจสิ่งที่ประเมิน ตลอดจนการกำหนดค่านิยมในการประเมิน สร้างความรู้และนำความรู้ไปใช้ หรือกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าทฤษฎีการประเมินผลเป็นความรู้ที่ว่าด้วยตัวแบบหรือแนวทางในการประเมินผล ชาดิช คุก เลวิตัน (Shadis, Cook, and Leviton : cited in Donaldson and Lipsey) อธิบายว่าทฤษฎีการประเมินผลพัฒนามาเป็น 3 ระยะคือ

---

[19]Micheal S. Scriven, “Evaluation Ideologies” **In Evaluation Model: Veiwpoints on Educational and Human Services Evaluation** (Hingham, Massachusells: Kluwer Niijhoff, 1983).

[20]R. E. Stake, Setting. “Standard for Educational Evaluators” **Evaluation News** 2 (February 1981): 148-152.

ระยะแรก เน้นการค้นพบความจริง เช่น ทฤษฎีการประเมินผลของสคริบเวน (Scriven) และแคมป์เบล (Campball) ซึ่งมุ่งสร้างองค์ความรู้ของการทฤษฎีการประเมินผลเลียนแบบวิทยาศาสตร์เป็นหลัก จึงมีจุดอ่อนที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและอาจไม่มีประโยชน์ในทางปฏิบัติมากเท่าที่ควร เช่น ทฤษฎีการประเมินผลที่เน้นการวิจัยหรือกึ่งการทดลอง เป็นต้น

ระยะที่สอง เน้นที่วิธีการประเมินผลเพื่อประโยชน์ของสังคม เช่น ทฤษฎีการประเมินผลของฮอร์ลี่ย์ (Wholey) สเตก (Stake) และไวส์ (Weiss) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องของสังคม เช่น การประเมินความเป็นไปได้ของการประเมินผล เพื่อดึงดูดความจริงก่อนการประเมิน เป็นต้น

ระยะที่สาม เน้นที่การบูรณาการการแสวงหาความรู้และการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าด้วยกัน เช่น ทฤษฎีการประเมินผลของครอนบาค (Cronbach) และรอสซี่ (Rossi) ปัจจุบันการ ประเมินผลนโยบายสาธารณะอยู่ในยุคนี้พยายามเน้นหลาย ๆ ด้านซึ่งพัฒนามาเป็นเกณฑ์การวัดทฤษฎีการประเมินผลที่ดีในปัจจุบัน ได้แก่ (1) ด้านความรู้ (Knowledge) (2) ด้านการใช้ประโยชน์ (use) (3) ด้านการตัดสินคุณค่า (valuing) (4) ด้านการปฏิบัติ (practical) (5) ด้านการเป็นโครงการทางสังคม (social program)

การประเมินผลส่วนใหญ่ในอดีตกระทำตามหลักปฏิบัติที่แต่ละคนยึดถือ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหลักวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยไม่ค่อยสนใจการทฤษฎีการประเมินผล แต่กระนั้นนักประเมินผลก็ควรสนใจ

ทฤษฎีการประเมินผล เพราะเป็นแกนกลางของความรู้ในวิชาชีพประเมินผล ทฤษฎีการประเมินผลมีบทบาทด้านบวก 5 ประการ ดังนี้

1) ทฤษฎีการประเมินผลช่วยให้เกิดการสื่อสารระหว่างนักประเมินผลทั่วโลกทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผล รวมทั้งใช้เป็นเหตุผลสำหรับแนะนำด้านระเบียบวิธีและการปฏิบัติในการประเมินผล

2) ทฤษฎีการประเมินผลเป็นสื่อกลางระหว่างนักประเมินผลกับผู้รับบริการ เพราะปัจจุบันทฤษฎีการประเมินผลเป็นแนวทางและวิธีการที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป จึงทำให้ผู้ให้เงินสนับสนุนและผู้ใช้ผลการวิจัยเข้าใจ และสามารถแจ้งความต้องการและความสนใจแก่นักประเมินผลได้ นักประเมินผลสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมกับผู้ให้เงินสนับสนุนและผู้ใช้ประโยชน์แต่ละราย

3) ทฤษฎีการประเมินผลช่วยผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียปรับปรุงการทำงาน เช่น นักประเมินผลช่วยผู้ที่มีส่วนได้เสียตัดสินใจเกี่ยวกับการบริการ กำหนดนโยบายและทิศทางขององค์การ สร้างความรู้และทักษะ พัฒนาความคิดในการปรับปรุง ช่วยให้การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและ ทำให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น ผู้ลงทุน อาสาสมัครช่วยงาน เจ้าหน้าที่และผู้ให้เงิน สนับสนุน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการประเมินผลก็มีข้อจำกัด เช่นกัน ข้อจำกัดที่สำคัญ คือ

การประเมินผลต้องเหมาะสมกับโครงการและระยะเวลา ดังนั้นการประเมินผลและผู้มีส่วนได้เสียต้องคาดการณ์และวางแผนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง

4) ทฤษฎีการประเมินผลช่วยให้เข้าใจการวิจารณ์และตอบโต้การวิจารณ์ได้ดีขึ้นเพราะหากการวิจารณ์ใช้ทฤษฎีต่างไปจากผู้ถูกวิจารณ์ ก็ย่อมไม่เป็นการยุติธรรมต่อผู้ถูกวิจารณ์

5) ทฤษฎีการประเมินผลช่วยให้เลือกใช้ทฤษฎีได้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะทฤษฎี การประเมินผลไม่ได้รับประกันว่าเมื่อนำไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จ บางทฤษฎีอาจไม่ได้ผลหรือ เป็นอันตราย แต่ทฤษฎีทุก ๆ ทฤษฎีย่อมเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งมากกว่าสถานการณ์อื่น การเข้าใจข้อจำกัดและบทบาทของแต่ละทฤษฎีจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการปฏิบัติ ดังนั้นกรอบแนวคิดหรือตัวแบบที่เป็นหลักการและมาตรฐานในการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการประเมินผล

2. การพัฒนาทฤษฎีการประเมินผลในปัจจุบัน “การประเมินผลที่อาศัยทฤษฎีหรือมุ่งเน้นทฤษฎี "(theory-based or theory-driven evaluation) หรือบางครั้งเรียกว่า "ทฤษฎี” การประเมินผลที่มุ่งเน้นโครงการ" (program theory-driven approach) เพราะได้บูรณาการทฤษฎี 3 ส่วนเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทฤษฎีสังคมศาสตร์ ทฤษฎีโครงการ และทฤษฎีการประเมินผล ส่วน ทฤษฎีโครงการทำให้ความคิดเกี่ยวกับโครงการ รวมทั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงของโครงการ ทฤษฎีทั้งสองนี้ต้องอาศัยทฤษฎีและการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ช่วยยกระดับการประเมินผลให้มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการแทรกแซงทางสังคมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้ทฤษฎีและงานวิจัยทางสังคมศาสตร์เป็นแนวทางประเมินผล ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลนโยบายต้องเริ่มต้นด้วยการมีความรู้เรื่องนโยบายและโครงการที่จะประเมิน รวมทั้งมี ความรู้ทางสังคมศาสตร์โดยทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นเสียก่อน ต่อจากนั้นจึงออกแบบและลงมือ ประเมินผล ยกตัวอย่างกรอบแนวคิดในการประเมินผลของศูนย์ควบคุมโรค (Centers for Disease Control) ของสหรัฐอเมริกา กำหนดขั้นตอนการประเมินผลเอาไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งครอบคลุมทฤษฎีทั้ง สามทฤษฎีข้างต้น คือ (Donaldson and Lipsey)

1) การถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วม (engage stakeholders) ได้แก่ ระบุว่าใครเกี่ยวข้อง ใครได้รับผลกระทบ จุดมุ่งหมายเริ่มแรกของผู้ใช้งานวิจัยประเมินผลคืออะไร

2) การพรรณนาโครงการ(describe the program) ได้แก่ พรรณนาถึงความต้องการการผลกระทบที่คาดหวัง กิจกรรม ทรัพยากร ขั้นตอน บริบท และตัวแบบตรรกะ

3) การมุ่งเน้นการออกแบบการประเมินผล (focus the evaluation design) ได้แก่ การกำหนดเป้าประสงค์ของการประเมินผล ผู้ใช้งานวิจัยประเมินผล การใช้ประโยชน์ คำถาม วิธีการและข้อตกลง

4) การรวบรวมหลักฐานที่น่าเชื่อถือ (gather credible evidence) ได้แก่ ตัวชี้วัด แหล่งที่มา คุณภาพ ปริมาณ การส่งข้อมูล

5) การตัดสินใจหาข้อสรุป (justify conclusion) ได้แก่ สร้างมาตรฐาน สังเคราะห์ แปลความ ใช้ดุลพินิจตัดสิน และให้คำแนะนำ

6) การให้ความมั่นใจว่าจะมีการใช้ประโยชน์และแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการวิจัย ประเมินผล (ensure use and share lessons learned) ได้แก่ การออกแบบการใช้ประโยชน์ เตรียมการนำเข้าข้อมูลไปใช้ประโยชน์ นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ติดตามผล และเผยแพร่

แนวคิดเรื่องการประเมินผลที่อาศัยทฤษฎีที่เกิดมาไม่นาน เช่น ในปี ค.ศ. 1996 วารสาร “Evaluation Practice" ฉบับประจำฤดูใบไม้ผลิถึงฤดูร้อน ได้นำเอางานเก่าของพิชช์ กิมบอน (Fitz - Gibbon) และมอร์ริส (Morris) จากหนังสือ “Evaluation Research" ปี ค.ศ. 1975 มาตีพิมพ์ใหม่ และวอร์เทน (Worthen) ได้เขียนประวัติความเป็นมาของทฤษฎีการประเมินผลเป็นบทนำ เมื่อมองย้อนไปนานกว่านั้นจะพบว่า ชัชแมน (Suchman) เคยพูดถึงทฤษฎีการประเมินผลเอาไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1967 ในหนังสือชื่อ “Evaluation Research” โดยมีสาระสำคัญว่าความล้มเหลวของการประเมินผลมี 2 ประเภท คือ “ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ" (implementation failure) และ “ความล้มเหลวทางทฤษฎี” (theory failure) ความล้มเหลวของการนำนโยบายปฏิบัติ หมายถึง ความล้มเหลวที่ไม่สามารถนำกิจกรรมของโครงการไปสู่การปฏิบัติดังที่ตั้งใจไว้ ส่วนความล้มเหลวทางทฤษฎี หมายถึง การนำโครงการไปปฏิบัติแล้ว แต่ไม่เกิดผลดังที่ตั้งใจไว้

ทฤษฎีการประเมินผลมีแกนกลางอยู่ที่ทฤษฎีโครงการ ต่อมามีการพัฒนาทฤษฎีการประเมินผลใหม่ ๆ หลายทฤษฎี เช่น ฮอร์ลีย์ (Wholey) เมื่อปี ค.ศ. 1979 ได้พัฒนาทฤษฎีการประเมิน ความเป็นไปได้ของการประเมินผล (evaluability assessment) ซึ่งเน้นการค้นหาว่าโครงการมี ทฤษฎีรองรับอย่างมีเหตุผลหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินก่อนที่จะลงมือทำประเมินผลอย่างเป็นทางการ หลังจากนั้น เช่น เชน (chen) และรอสซี่ (Rossi) เมื่อปี ค.ศ. 1980 เสนอว่า ทฤษฎีการประเมินผลควร รวมทฤษฎีสังคมศาสตร์เข้าไปด้วย ไม่ใช่เพียงแต่มีหลักการความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลชั่วคราว ช่วงปลายทศวรรษ 1980 การประเมินผลที่อาศัยโครงการ (program based evaluation) จึงกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมทั่วไปในหมู่บ้านนักประเมินผล ส่วนแนวคิดเรื่องการประเมินผลที่อาศัยทฤษฎีก็พบเห็นมากขึ้น รวมทั้งมีงานเขียนเกี่ยวกับตัวแบบตรรกะ (Logic model) มีความหมายคล้ายกันมากกับทฤษฎีโครงการ สาเหตุที่ทฤษฎีการประเมินผลได้รับความสนใจมาก ก็เนื่องมาจากการประเมินผลที่อาศัยทฤษฎีจะมีความแกร่งและตรงประเด็นมากกว่าการประเมินผลเชิงสุ่ม ซึ่งกระทำได้โดยไม่มีทฤษฎี (Weiss)

สรุปได้ว่า การประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎีเป็นทฤษฎีค่อนข้างใหม่ เกิดจากความพยายามสร้างความรู้จากการปฏิบัติของการประเมินผลในระยะ 30 ปี ที่ผ่านมา ถือว่า เป็นทฤษฎี

การประเมินผลที่ก้าวหน้าที่สุดรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากได้อธิบายถึงแนวทางการบูรณาการและสังเคราะห์แนวทางการประเมินผลที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาแนวทางที่เหมาะสมตามสถานการณ์ของการประเมินผล โดยเฉพาะการรับรู้ว่าแนวทางบางอย่างอาจได้ผลภายใต้สถานการณ์ของการประเมินผล หนึ่งแต่ล้มเหลวภายใต้สถานการณ์อื่น แนวทางการประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎีเป็นที่นิยมกันมากที่สุดในยุคปัจจุบัน และเป็นพื้นฐานที่ปรากฏอยู่ในตำราการประเมินผลส่วนใหญ่ เป้าหมายของการประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎีก็เพื่อต้องการสร้างความเป็นศาสตร์ (Science) ให้การประเมินผลเพื่อเป็นพื้นฐานของแนวคิดทดสอบทฤษฎีซึ่งมีการพิสูจน์อย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีที่ดีมีอำนาจอธิบายกว้างขวาง นำไปใช้ประโยชน์อ้างอิงได้กับทุกอย่างเนื่องจากมีพื้นฐานมาจากการปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติแล้วก็ช่วยพิสูจน์ว่า ทฤษฎีนั้นมีความแกร่งและตรงประเด็น ส่วนทฤษฎีที่ไม่ดีจะนำทางผิดและก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงตามมา ตัวอย่าง ทฤษฎีที่อธิบายว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการที่ทดสอบว่าผ่านวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้โดยเจาะจงประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้น จัดว่าเป็นทฤษฎีที่นำทางผิดมาเป็นเวลานาน เพราะทำให้นักประเมินผลมุ่งไปที่ผลลัพธ์ที่ตั้งใจ (intended outcomes) อย่างเดียว ไม่ได้สนใจผลข้างเคียง (side effects) หรือบริบทและกระบวนการของโครงการอีกตัวอย่างหนึ่ง คือ กรณีนี้เป็นผลมาจากการกำหนดเงื่อนไขให้ทุนการวิจัยประเมินผลของรัฐบาล แต่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อ ทฤษฎีการประเมินผล เพราะทำให้การประเมินผลเสียเวลาและไม่พัฒนา เพราะมีจุดอ่อนอยู่ที่เชื่อมั่นในอำนาจของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ว่าจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถลดทอนปัญหาทางการเมืองให้เป็นปัญหาทางเทคนิคได้ รวมทั้งยังมองความสำคัญที่ผู้นำระดับบนและใช้เทคนิคทางสถิติที่ซับซ้อนเกินไป[21]

แม้ในระยะเวลา 30 ปี ที่ผ่านมา นักประเมินผลหลายคนพยายามต่อต้านเงื่อนไขการประเมินผลที่กำหนดใช้วิธีทดลองอย่างเคร่งครัด แต่ก็ไม่มีผลต่อเจ้าหน้าที่รัฐบาลที่ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณมากนัก รัฐบาลยังต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อให้วิจัยประเมินผลทดลองการประเมินผลโครงการเป็นพลวัติและมีการเมืองมาก ทฤษฎีการประเมินผลที่ดีจะต้องเอาใจใส่ต่อการเมืองของการประเมินผลและกระทำให้ปัจจัยการเมืองเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการประเมินผลที่มีประสิทธิผลด้วย แต่กระนั้น การเห็นไม่ตรงกันของนักประเมินผลดังกล่าวก็ก่อให้เกิดการพัฒนาและทางการวิจัยประเมินผลใหม่ ๆ ขึ้นมาหลายแนวทาง เช่น การประเมินผลแบบสนองตอบ (responsive evaluation) ของสเต๊ก (Stake) ปี ค.ศ. 1976 การประเมินผลที่เป็นอิสระจากจุดมุ่งหมาย

---

[21]Dahler-Larsen, **“Evaluation after disenchantment Five issues shaping the role of evaluation in society.”** In shaw: Ian F. Green, Jennifer, and Mark, Melvin M. Handbook of evaluation: Policies, programs and practices (London: Sage publication, 2006), 143.

(Goal evaluation) ของสกรีเวน (Scriven) ปี ค.ศ. 1973 และการประเมินผลแนวทางธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ของกูบา (Guba) ปี ค.ศ. 1978 แนวทางการวิจัยประเมินผลเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในทางปฏิบัติของนักประเมินผลแต่ละคนและนี้เองที่เป็นคำตอบว่าทำไมทฤษฎีการประเมินผลจึงมีได้หลายแนวทาง ดังนั้น ทฤษฎีการประเมินผลจึงควร เป็นแนวทางให้นักประเมินผลนำไปพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขทางบริบทของตน[22] ส่วนทางด้านประโยชน์ของทฤษฎีการประเมินผลอาจสรุปได้ 3 ประการ

1) ช่วยด้านการวางแผน ทฤษฎีช่วยให้นักวางแผนการก่อนลงมือทำปฏิบัติ เช่น สามารถออกแบบให้ตรงกับทฤษฎีและคาดหวังได้ว่าโครงการจะดำเนินไปอย่างไร ช่วยให้จำแนกฐานคติของขั้นตอนย่อย ๆ แต่ละขั้นตอนออกจากกัน สามารถตั้งสมมติฐานก่อนการประเมินผลและแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องบ้าง

2) ช่วยด้านการวัด เมื่อมีการนำทฤษฎีไปทดสอบหลายครั้งซ้ำกัน นักประเมินผลก็สามารถพัฒนาการวัดผลลัพธ์ที่ตรงประเด็นได้ การพัฒนาการวัดนี้เป็นการประเมินผล นักประเมินผลต้องหาการวัดให้ดีขึ้น แต่จะทำไม่ได้ถ้าไม่มีทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

3) ช่วยพัฒนาทฤษฎีโครงการให้ดีขึ้น นักประเมินผลในปัจจุบันเชื่อว่าโครงการจะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงและสามารถวางแผนล่วงหน้าได้ แต่การเยี่ยมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับ

ผลลัพธ์นั้นต้องอาศัยความรู้ต่าง ๆ จากสังคมศาสตร์เพื่อนำมากำหนดโครงการและพัฒนาทฤษฎีให้ดี ขึ้น การมีทฤษฎีที่ดีขึ้นจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินผลเพราะทำให้การออกแบบโครงการดี

นอกจากนั้น นักวิชาการยังได้ตั้งข้อสังเกตว่าทฤษฎีประเมินผลในปัจจุบันมีลักษณะเด่น ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1) มีความหลากหลายมาก (very diverse) ทฤษฎีประเมินผลในปัจจุบันมีกระบวนทัศน์และความเข้าใจในทฤษฎีที่หลากหลาย มิติต่าง ๆ กลายเป็นมิติที่สำคัญของทฤษฎีการประเมินผล เช่น มิติด้านค่านิยม การใช้ประโยชน์ และความรู้หรือกระบวนทัศน์ เป็นต้น นักประเมินผลแต่ละคนมีจุดยืนทางทฤษฎีแตกต่างกัน ทำให้มีบทบาท เป้าหมาย และการปฏิบัติแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงยากที่ จะใช้คำพูดสื่อความหมายถึงทฤษฎีทั้งหมดได้

2) มีความเจริญเติบโต (growth) อย่างต่อเนื่อง ความเจริญเติบโตนี้ดูได้จากจำนวนวารสารและหนังสือต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล ตลอดจนการประเมินผลได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ

---

[22]Daniel L. Stufflebeam, & Anthony J. Shinkfield (California: Jossey-Bass Publishers, 2007), 59-6.

การตัดสินใจและระเบียบปฏิบัติขององค์การระหว่างประเทศ รัฐบาลกลาง ท้องถิ่นและหน่วยงานที่ให้บริการ เช่น การประเมินผลการพัฒนาเป็นกระแสทางวัฒนธรรมที่ประกอบกันเป็นการตรวจสอบ (audit) การตรวจคุณสมบัติ (inspection) และการประกันคุณภาพ (Quality insurance) ซึ่งเกิดการทดลองขนาดใหญ่ขึ้นทั่วโลก

3) มีความเชื่อมโยงถึงกัน (coherent) ทั้ง ๆ ที่ทฤษฎีประเมินผลในปัจจุบันมีความหลายหลากและเจริญเติบโต แต่ก็ยังสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก การประเมินผลได้ชักจูงคนจำนวนมากหันมาสนใจเรื่องเดียวกัน แม้อาจสับสนและเห็นไม่ตรงกัน แต่คนเหล่านั้นก็มาร่วมประชุมเพื่อแสดงจุดยืน ในเรื่องมาตรฐานการประเมินผล นักประเมินผลอ่านหนังสือและวารสารบางเล่มด้วยกัน มีการโต้ตอบข้ามกระบวนทัศน์ เสนอหัวข้อที่สนใจ และเป็นแนวคิดที่ข้ามพรมแดนของชาติและวัฒนธรรม แม้นักประเมินผลทุกคนไม่ได้เป็นสมาชิกสมาคมประเมินผล แต่จำนวนองค์การที่เป็นสมาชิกของสมาคมประเมินผลก็เพิ่มขึ้นเป็นอันมากช่วยให้การพัฒนาสาขาวิชาและการโต้ตอบกันชัดเจนยิ่งขึ้น การมีองค์การที่เป็นสมาชิกสมาคมประเมินผลเป็นจำนวนมากเช่นนี้ ย่อมทำให้การประเมินผลอยู่ได้นานกว่าการพึ่งพาอาศัยตัวบุคคล[23]

ทิศทางการพัฒนาทฤษฎีการประเมินผลในอนาคต

ทฤษฎีการประเมินผลมีมุมมองแตกต่างกัน แต่นักประเมินผลสนใจปัญหาในทางปฏิบัติมากกว่า สำหรับกรณีของการปฏิบัติในอนาคต เมื่อปี ค.ศ. 2003 โดยเนลด์สัน (Donaldson) และสกรีเวน (Scriven) ได้เชิญนักประเมินผล 300 กว่าคนมาร่วมสัมมนาเสนอบทความโดยตั้งคำถามว่า “การประเมินผลควรเป็นอย่างไรในรอบหนึ่งปีข้างหน้า” เพื่อให้นักประเมินผลบรรยายว่าการประเมินผลโครงการในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร ผลปรากฏว่านักประเมินผลส่วนใหญ่เน้นความสำคัญของทฤษฎีโครงการและได้นำแนวทางการประเมินผลที่เน้นทฤษฎีมาเสนอ ยกตัวอย่างเช่น สกรีเวน (Scriven) บรรยายถึงการประเมินผลข้ามสาขาวิชา (transdisciplinary view of evaluation) ซึ่งเกิดจากการทำความเข้าใจทฤษฎีเป็นขั้นตอน 3 ขั้น คือ เริ่มจากทฤษฎีโครงการที่กล่าวอ้างถึงโดยที่ยังไม่ได้พิสูจน์ (the alleged program theory) พัฒนาไปสู่ตรรกะที่แท้จริงของโครงการ (the real logic of the program) และในที่สุดจะได้ทฤษฎีโครงการที่เหมาะสม (the optimal program theory) ส่วนเฟตเตอร์แมน (Fetterman) บรรยายถึงกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ในการประเมินผลต่อผู้มีส่วนร่วมได้เสียซึ่งจะช่วยสร้างทฤษฎีโครงการ สำหรับมาร์ก (Mark) เสนอวิสัยทัศน์ว่าด้วยการบูรณาการทฤษฎีการประเมินผลเป็นการประเมินผล

---

[23]Carol H. Weiss, “Theory-based evaluation: Past, present, and future,” In Rog. Debra, Fournier and Deborah, Fournier, eds. **Progress and future directions in evaluation: Perspectives on theory, practice, and methods** (California: Jossey-Bass Publishers, 1997), 51.

ที่มุ่งเน้นทฤษฎี (Theory-driven evaluation) ซึ่งจะมีบทบาทเป็นแนวทางแก่การประเมินผลทุกแนวทาง ทั้งนี้ มาร์กเสนอให้ใช้การประเมินผลเชิงสัจจะ (realist evaluation) การประเมินผลที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (utilization-focused evaluation) เป็นกลไกสำคัญในการประเมินผล เพราะเขาเห็นว่าเป็นการประเมินผลที่สอดคล้องกับการมุ่งเน้นทฤษฎีมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการเสนอแนวทางใหม่ ๆ เช่น มาร์ก (Mark) ตั้งข้อสังเกตว่าวิสัยทัศน์ของการประเมินผลในอนาคตล้วนแต่ให้ความสำคัญการสร้างทฤษฎีให้เป็นหนึ่งเดียว ทางออกเรื่องนี้จึงทำให้ได้โดยการพัฒนากรอบแนวคิดระดับที่สูงขึ้น (higher-order frameworks) ทั้งนี้ เพื่อการบูรณาการทฤษฎีต่าง ๆ เข้าด้วยกัน นอกนั้นมาร์กยังเสนอให้ใช้กลยุทธ์สำหรับรวมทฤษฎีที่หลากหลายเข้าด้วยกัน แต่เขาก็ยอมรับว่าสำหรับทฤษฎีที่มีพื้นฐานแตกต่างกันนั้นไม่สามารถบูรณาการเข้ากันได้ ซึ่งการคงความแตกต่างนี้ไว้จะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้ในทางปฏิบัติมากกว่า

ปัญหาของทฤษฎีการประเมินผลมาจากการเกิดทฤษฎีที่มาจากปรัชญาและประสบการณ์มากกว่าการวิจัยเชิงประจักษ์ ทฤษฎีต่าง ๆ จึงยังไม่ได้นำไปทดสอบ ดังนั้น การสะสมความรู้ที่แท้จริงจึงยังไม่เกิด ทฤษฎีส่วนใหญ่ยังเป็นเพียงข้อกำหนดที่ยังไม่ได้พิสูจน์แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทฤษฎีต่อไปสามารถนำไปทดสอบเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบได้จากการศึกษาของเบิร์กแมร์ (Birckmayer) และไวส์ (Weiss) เมื่อปี ค.ศ. 2000 พบว่า ทฤษฎีการประเมินผลที่เสนอมาระยะกว่าทศวรรษที่ผ่านมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีโครงการนั้น ยังไม่มีการวิจัยสนับสนุน เพียงแต่มีข้อมูลที่พอระบุไว้ว่าทฤษฎีหรือแนวคิดใดไม่ถูกต้องอยู่บ้าง แต่ถ้าให้ดีกว่านั้นควรมีงานวิจัยที่พิสูจน์ได้ว่าโครงการใดใช้ทฤษฎีที่ถูกต้อง ซึ่งจะเกิดการสังเคราะห์งานวิจัยและช่วยสร้างองค์ความรู้ให้แก่นักประเมินผล ผู้กำหนดนโยบายและนักสังคมศาสตร์ทำให้ทราบว่าโครงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำอย่างไรบ้าง ซึ่งตรงนี้เป็นเป้าหมายของศาสตร์แห่งการประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎี โดยเริ่มจากการพัฒนาโครงการและการประเมินผลบนพื้นฐานของทฤษฎีและกระทำอย่างเป็นระบบ ในที่สุดจะทราบว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีหรือไม่ เมื่อกระทำเป็นระบบนาน ๆ เข้าก็ช่วยให้ค้นพบหลักฐานความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในโครงการการปรับปรุงโครงการและทฤษฎีโครงการไวส์ (Weiss) เมื่อปี ค.ศ. 2004 เคยแนะนำว่าผลดีจะเกิดขึ้นเมื่อมีการสะสมหลักฐานเชิงประจักษ์จนกระทั่งสามารถระบุกลไกการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนและนำไปใช้กับการแก้ปัญหาสังคมในวงกว้าง ดังนั้น เป้าหมายของศาสตร์แห่งการประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎีจึงได้แก่การสร้างทฤษฎีโครงการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาสังคมให้ดีขึ้น[24] สำหรับทิศทางที่สองจะจำกัดจำนวนทฤษฎีซึ่งปรากฏเป็นฐานคติอยู่ในแต่ละโครงการ ทำให้โครงการ

---

[24] Stewart Donaldson, & Mark W. Lipsey, **Roles for theory in contemporary evaluation practice: Developing practical knowledge**. In Shaw, lan F. Greene, Jennifer C. and Mark, Melvin M. eds., **Handbook of evaluation: Policies, programs and practices** (London: Sage Publications, 2006), 70-72.

อาศัยทฤษฎีร่วมกันมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดปัญหาและความสำเร็จของโครงการ ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันมีฐานคติว่าการใช้อำนาจชุมชนในการวางแผนโครงการจะช่วยปรับปรุงการให้การบริการที่ดีขึ้น ทำให้โครงการต่าง ๆ นำฐานคตินี้ไปใช้ เช่นโครงการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาของชุมชน หรือตัวอย่างของทฤษฎีที่เชื่อว่าหากสร้างความมั่นใจและการยกย่องให้เกิดกับคนแล้วเขาจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ซึ่งนำไปใช้ในโครงการแก้ปัญหาเด็กเรียนอ่อน เด็กกระทำผิด หรือความรุนแรงในครอบครัว เป็นต้น การวิจัยประเมินผลในอนาคตจะสนใจพัฒนาทฤษฎีมากขึ้น ดังนั้น จึงมีการทดสอบโดยอาศัยทฤษฎีจากกรณีต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งอาจกระทำได้โดยการวิเคราะห์อภิมาน (meta-analysis) มากกว่าการศึกษากรณีเดียว (single studies) การวิเคราะห์อภิมานเป็นแนวทางการประเมินผลที่มีความสำคัญมาก การประเมินผลในอนาคตจึงไม่ใช่อาศัยทฤษฎีอย่างเดียว แต่ต้องมีส่วนสร้างทฤษฎีด้วย

สรุป นักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับกันว่าการประเมินผลยุคปัจจุบันเป็นการประเมินผลมุ่งเน้นทฤษฎี อันมีความหมายตรงตัวว่าเป็นการประเมินผลที่อาศัยทฤษฎีเป็นแนวทาง ซึ่งมีกรอบแนวคิดและกระบวนการพิสูจน์ที่ชัดเจน เมื่อพิสูจน์ไปแล้วนาน ๆ เข้าก็จะได้องค์ความรู้และพัฒนาไปสู่ศาสตร์ของการประเมินผลและโครงการ การประเมินผลในปัจจุบันจึงนิยมเรียกกันว่า “การประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎี” หรือ “การประเมินผลที่มุ่งเน้นทฤษฎีโครงการ” ซึ่งมีความหมายคล้าย ๆ กัน หมายถึง การประเมินผลที่ประยุกต์ความรู้และวิธีการของทฤษฎีต่าง ๆ ไปใช้ จำแนกได้เป็น 3 ทฤษฎี ทฤษฎีแรก คือ ทฤษฎีสังคมศาสตร์ซึ่งเป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับปรากฏการณ์และความสัมพันธ์ทางสังคมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโครงการและการประเมินผลได้ ส่วนทฤษฎีที่สอง คือ ทฤษฎีโครงการ หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างโครงการกับการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น การดำเนินโครงการในเงื่อนไขใดหรือกลไกใดโดยเฉพาะของโครงการจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมตามที่ตั้งใจและสุดท้าย คือ ทฤษฎีการประเมินผลอันหมายถึงตัวแบบการประเมินผล ซึ่งคำแนะนำหรือข้อกำหนดว่าควรประเมินผลด้วนวิธีการอย่างไร หัวใจสำคัญของการประเมินผลที่อาศัยทฤษฎี คือ ช่วยให้นักประเมินผลรู้ว่านโยบายหรือโครงการที่ดำเนินไปสำเร็จหรือล้มเหลวและเป็นเพราะอะไรไม่ใช่ทราบแต่ผลลัพธ์ แต่ไม่รู้สาเหตุ ซึ่งไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ไขนโยบายหรือโครงการ ทฤษฎีจึงมีประโยชน์เพราะช่วยให้เข้าใจกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบรวมทั้งสามารถพัฒนาและสะสมความรู้เพื่อใช้ทฤษฎีเจริญงอกงามต่อไปอีกทางหนึ่งด้วย[25]

---

[25]Carol H. Weiss, “Theory-based evaluation: Past, present, and future,” In Ros. Debra. Fournier and Deborah, Fournier, eds. **Progress and future directions in evaluation: Perspectives on theory, practice, and methods** (California: Jossey-Bass Publishers, 1997), 19, 51-52.

แนวคิดทฤษฎีผลกระทบ

ความหมายของผลกระทบ

ดาย (Dye) กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง การแสวงหาความจริงถึงสาเหตุและผลของนโยบาย โดยใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์[26]

วรยุทธ วิเชียรโชติ กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง การแยกแยะปัญหาของสังคมเพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบอันเป็นธรรมชาติ และที่เป็นปัญหารวมถึงการสืบสาวหาสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นตลอดจนการเสนอวิธีแก้ไขปัญหา[27]

เสถียร เหลืองอร่าม กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง ผลประโยชน์และหรือผลเสียหายอันเกิดขึ้นจากการกระทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง[28]

ไบรเยนท์และไวท์ (Bryant & White) กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง ผลที่ตามมาจากผลผลิต เช่น ถ้ามีการรักษาพยาบาลเพิ่มขึ้น เป็นผลผลิตของโครงการผลกระทบอย่างหนึ่งก็คือการลดการตายของทารก[29]

เมอร์ฟีและผู้ร่วมงาน (Murphy & A) กล่าวว่าผลกระทบหมายถึงที่เกิดขึ้นจาก ความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลต่อกันของการเปลี่ยนแปลงระดับประถมศึกษาไปสู่ระดับต่อ ๆ ไป[30]

อนันต์ เกตุวงศ์กล่าวว่า ผลกระทบ หมายถึง ผลที่ตามมาจากผลงาน หรือผลผลิตหรือผลประโยชน์ในระดับประถม (primary effects)ของแผน หรือโครงการผลกระทบอาจเป็นได้ทั้งทางบวก ทางบวกและทางลบ และอาจเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย และมิใช่กลุ่มเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและ อนาคตและได้ให้ความหมายผลกระทบอีกว่าเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงระดับประถม

---

[26]Dye Thomas R., **Understanding Public Policy** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), 19.

[27]วีรยุทธ วิเชียรโชติ, **นโยบายสังคมและสวัสดิการสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), 5.

[28]เสถียร เหลืองอร่าม, “การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็ก วิทยานิพนธ์สังคมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเอกการวิเคราะห์ทางสังคม” (บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527), 1.

[29]Bryant & White, **Political Analysis Technique and Practic**. (Belmont Calif Wadsworth, 1982), 137-140.

[30]Murphy & All, **Urban Planning and Municipal Public Policy** (New York: Harper & Row Publishers, 1981), 253.

เป็นผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน และโครงการและผลอันนี้จะมีส่วนทำให้เกิดผลกระทบต่อไปได้ อีกระดับหนึ่ง หรือหลายระดับได้เป็นกรณี ๆ ไป[31]

ดาย (Dye) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผลกระทบ ซึ่งสรุปผลกระทบ แบ่งผลกระทบได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. การแบ่งผลกระทบตามแง่มุมเนื้อหาอาจแบ่งออกได้เป็นผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ด้านการเมือง ด้านการบริหาร ด้านสิ่งแวดล้อม และกายภาค เช่น ผลกระทบจากการดำเนินนโยบายสร้างเขื่อนทำให้คนเป็นโรคพยาธิ ซึ่งไม่เคยเป็นมาก่อนมากขึ้น หรือผลกระทบจากการดำเนินนโยบายโครงการ คจก. ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างชาวบ้านและทหารมากขึ้นหรือ ผลกระทบจากโครงการก่อสร้างท่อส่งก๊าซธรรมชาติบนบกตัดผ่านพื้นที่เกษตรกรรมทำให้เกษตรกรมีการเปลี่ยนแปลงการย้ายที่อยู่ เปลี่ยนแปลงวิธีการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรอย่างไม่เคยเป็นมาก่อนมากขึ้น

2. การแบ่งผลกระทบตามแง่มุมของความเป็นจริงที่เกิดขึ้น (reality) เราอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผลกระทบในเชิงภาวะวิสัย (objective impact) ซึ่งได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของคน เช่น การดำเนินนโยบายคุมกำเนิด จะทำให้สัดส่วนของผู้สูงอายุสูงขึ้น ไม่ว่าใครจะรับรู้หรือไม่เช่นนี้ก็จะเกิดขึ้นประเภทหนึ่ง คือ ผลกระทบเชิงอัตวิสัย (subjective impact) ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดของคน เช่น การดำเนินนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดการขยายตัวของโสเภณี ทำให้คนไทยเป็นอันมากรู้สึกอับอายต่างชาติ

3. การแบ่งตามแง่มุมของทิศทางที่กระทบ direction impact อาจแบ่งออกได้เป็นผลกระทบโดยตรง (direction impact) ผลกระทบทางอ้อม (indirect impact)

4. การแบ่งตามแง่มุมของคุณค่าของผลกระทบ อาจแบ่งออกได้เป็นผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) หมายถึง ผลกระทบที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาและการแบ่งตามแง่มุมของคุณค่าของผลกระทบ (negative impact) ได้แก่ ผลกระทบที่ไม่เป็นที่พึงปรารถนา[32]

ทฤษฎีโครงการ ประกอบด้วยแผนองค์การ แผนให้บริการและผลกระทบ โดยองค์การเตรียมทรัพยากรไว้ปฏิบัติในเขตพื้นที่ตามแผน และนำแผนไปปฏิบัติโดยมุ่งหวังให้ประชากรเป้าหมายได้รับ

สรุปผลกระทบที่จะนำมาใช้จริง ๆ คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจเป็นผลที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นไปได้ทั้งทางบวก และทางลบ อาจขึ้นกับ

---

[31]อนันต์ เกตุวงศ์, **หลักและเทคนิคการวางแผน**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 26-27.

[32]Dye Thomas R., **Understanding Public Policy** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), 20.

กลุ่มเป้าหมาย และมิใช่กลุ่มเป้าหมาย หรือผลกระทบต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทฤษฎีผลกระทบ (impact theory) หมายถึง ผลกระทบจากการดำเนินนโยบายที่เกิดแก่ประชากรเป้าหมายซึ่งได้รับประโยชน์ทางสังคมที่พึงปรารถนาแผนองค์การกับแผนการให้บริการจะประกอบกันเป็นทฤษฎี กระบวนการโครงการ (program process theory) และเมื่อรวมกับอีกส่วนหนึ่งที่เป็นผลกระทบตามทฤษฎีผลกระทบ (impact theory) ก็จะกลายเป็นหลักตรรกะของโครงการ (program logic) หรือ ทฤษฎีโครงการ (program) ซึ่งแสดงให้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับการประเมินผลบริการ และเกิดผลกระทบ คือ การเปลี่ยนแปลงต่อสังคมทฤษฎีโครงการพัฒนามาจากการ ให้บริการตามโครงการบริบทแวดล้อม โดยมีแนวคิดว่าโครงการเป็นตัวแปรอิสระที่เมื่อทดลองหรือปฏิบัติการแล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อมองตามนี้ผลกระทบจึงมีฐานะเป็นตัวแปรตาม ซึ่งมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงตามที่โครงการต้องการ ได้แก่ ผลกระทบทางสังคม และจิตวิทยาหรือพฤติกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้เกิดจากโครงการอย่างเดียว อาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากโครงการด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับทฤษฎีโครงการแล้ว ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การเปลี่ยนแปลงตามแผนเสมอ เพราะจะทำให้โครงการเกิดความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับทฤษฎีและการวิจัยทางสังคมศาสตร์ กระนั้นในบางครั้งทฤษฎีและการวิจัยที่ใช้เป็นฐานอ้างอิงก็มีไม่พอ จึงต้องสร้างคำอธิบายจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลก่อน ซึ่งอาจเป็นข้อสังเกตหรือการวิจัย บุกเบิกที่พัฒนาไปสู่ข้อเสนอเพื่อการทดสอบเป็นทฤษฎีต่อไป ทางสังคมที่พึงปรารถนาแผนองค์การกับแผนการให้บริการจะประกอบกันเป็นทฤษฎี กระบวนการโครงการ (program process theory) และเมื่อรวมกับอีกส่วนหนึ่งที่เป็นผลกระทบตาม ทฤษฎีผลกระทบ (impact theory) ก็จะกลายเป็นหลักตรรกะของโครงการ (program logic) หรือ ทฤษฎีโครงการ (program) ซึ่งแสดงให้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับการประเมินผลบริการ และเกิดผลกระทบ คือ การเปลี่ยนแปลงต่อสังคมทฤษฎีโครงการพัฒนามาจากการให้บริการตามโครงการบริบทแวดล้อมโดยมีแนวคิดว่าโครงการเป็นตัวแปรอิสระที่เมื่อทดลองหรือปฏิบัติการแล้วจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อมองตามนี้ผลกระทบจึงมีฐานะเป็นตัวแปรตามซึ่ง มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงตามที่โครงการต้องการ ได้แก่ ผลกระทบทางสังคมและจิตวิทยาหรือ พฤติกรรม แต่การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ได้เกิดจากโครงการอย่างเดียว อาจมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ที่อยู่นอกเหนือจากโครงการด้วย อย่างไรก็ตาม สำหรับทฤษฎีโครงการแล้วผลลัพธ์ที่ต้องการ คือการเปลี่ยนแปลงตามแผนเสมอ เพราะจะทำให้โครงการเกิดความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับทฤษฎีและการวิจัยทางสังคมศาสตร์ กระนั้นในบางครั้งทฤษฎีและการวิจัยที่ใช้เป็นฐานอ้างอิงก็มีไม่พอ จึงต้องสร้างคำอธิบายจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลก่อน ซึ่งอาจเป็นข้อสังเกตหรือการวิจัยบุกเบิกที่พัฒนาไปสู่ข้อเสนอเพื่อการทดสอบเป็นทฤษฎีต่อไป

สำหรับโครงการทางสังคม สถานการณ์ที่ส่วนต่าง ๆ ในโครงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันนั้นเป็น เงื่อนไขกำหนดว่าโครงการจะมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงของโครงการและการปรับปรุงเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เงื่อนไขเริ่มต้น คือ มีประชากรเป้าหมายอยู่ต่ำกว่าระดับชั้นมาตรฐาน เช่น อาจเป็น นักเรียนชั้นประถม อ่านออกเขียนได้ต่ำกว่าเกณฑ์ หรือเด็กกลุ่มเสี่ยงจากครอบครัวแตกแยก คนกระทำผิดกฎหมาย ผู้ใหญ่ที่ไม่มีงานทำ ครอบครัวที่ไม่บ้านหรือปัญหาสังคมอื่น ๆ แต่รัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลต้องการแก้ปัญหาจึงจัดทำโครงการขึ้น โครงการจึงเป็นตัวนำกระบวนการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์โดยยกระดับประชากรเป้าหมายให้สูงกว่ามาตรฐาน แต่ก็อาจเกิดผลลัพธ์อื่นด้วย เช่น มีคนที่อยู่ในสภาพที่ไม่เปลี่ยนแปลงจำนวนหนึ่งหรือมีคนแย่ลงกว่าเดิม ซึ่งดูได้จากสภาพพฤติกรรม สถานการณ์ หรือตัวชี้วัดต่าง ๆ

ส่วนกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในโครงการอาจใช้ความรู้จากตัวแบบสภาวะตามขั้นตอน (Stage-state model) ซึ่งใช้กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในหลายเรื่อง ตัวแบบนี้จะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้น เช่น ขั้นเริ่มต้นของโครงการแก้ไขผู้กระทำผิดคนที่เข้าโครงการอาจไม่ยอมรับว่าตนกระทำผิดกฎหมายหรือมีปัญหา หรือกรณีโครงการรณรงค์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การมีความสัมพันธ์ทางเพศอย่างปลอดภัย การลดน้ำหนัก การไม่ใช้ยาเสพติด หรือโครงการอื่น ๆ เมื่อโครงการเหล่านี้ ดำเนินไปก็จะเริ่มเปลี่ยนแปลงทีละขั้นค่อย ๆ มีความรู้ มีทัศนะคติที่ดี มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและลงมือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตัวแบบความรู้ ทัศนะคติและพฤติกรรม จากโครงการที่รณรงค์ผ่านทางสื่อช่วยให้ประชากรเป้าหมายมีความรู้มากขึ้น ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนะคติและความตั้งใจ ในที่สุดจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นมี 2 ด้าน คือ เปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน เช่น มีความรู้เพียงพอหรือไม่เพียงพอ หรือมีทัศนะคติที่ดีเพียงพอหรือไม่เพียงพอ เป็นต้น ตัวแบบความรู้ ทัศนะคติและพฤติกรรมนี้ใช้กับโครงการต่าง ๆ หลายโครงการเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าทฤษฎีโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีโครงการมีบทบาทในการประเมินผลนโยบาย 3 ด้าน ได้แก่

1) ทฤษฎีโครงการเป็นกรอบการตั้งคำถามและการออกแบบวิจัยประเมินผล ทฤษฎีโครงการช่วยให้นักประเมินผลและผู้เกี่ยวข้องสามารถระบุได้ว่า มิติของการออกแบบวิจัยประเมินผล ได้แก่ ช่วยเหลือตัวแปร กำหนดระยะเวลาในการวัดและการทำวิจัย ระบุผู้ให้ข้อมูล และกำหนดกรอบแนวคิดและขั้นตอนการวางแผนการวิจัยประเมินผล รวมไปถึงเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าร่วมวางแผน ช่วยกันประเมินผลและแปรความหมาย

2) ทฤษฎีโครงการช่วยประเมินความต้องการวางแผนและการออกแบบและการประเมินสมรรถนะของการประเมินผล เป็นพื้นฐานของการวัดและการกำหนดวิธีการวิจัยสามารถแยกความสำเร็จและความล้มเหลวได้โดยดูจากกรอบแนวคิดของโครงการ ส่วนสะสมความรู้และปรับปรุงโครงการ

3) ทฤษฎีโครงการช่วยดึงเอาผู้มีส่วนร่วมได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นเครื่องมือแผนการประเมิน รวมไปถึงการพูดคุยกันถึงการมอบอำนาจให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งทำให้การประเมินผลมีประโยชน์ มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและเหมาะสมตาม มาตรฐานของการประเมินผล เพราะตามหลักทฤษฎีโครงการถือว่ามีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทสำคัญในการประเมินผล

ส่วนข้อจำกัดของทฤษฎีโครงการนั้นมีหลายด้าน เช่น อาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วน ได้เสีย การตกลงกันไม่ได้ในรายละเอียดของโครงการ การผันแปรของโครงการ การตกลงกันไม่ได้ว่า คำถามวิจัยคืออะไร หรืออะไรที่เป็นหลักฐานที่ควรเชื่อถือและปัญหาว่าจะเผยแพร่ผลการวิจัยประเมินผลต่อไปอย่างไร นักประเมินผลต้องประเมินเงื่อนไขตามทฤษฎีในโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีเพื่อระบุว่าผู้มีส่วนได้เสีย และโครงการพร้อมที่จะพัฒนาและใช้ทฤษฎีโครงการเป็นกรอบ การประเมินผลได้แล้วหรือยัง[33]

การประเมินผลกระทบ

การประเมินผลกระทบ (impact evaluation) เป็นการประเมินผลสรุป (summative evaluation) ซึ่งกระทำหลังจากที่เสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อประเมินว่าโครงการก่อให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ การประเมินผลกระทบเป็นเป้าหมายสำคัญของการประเมินผล กระทำเพื่อหาความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างนโยบายหรือโครงการกับผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (impacts) ในบทนี้จะได้กล่าวถึงการประเมินผลกระทบ ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญ 8 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความนำ (2) แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบ (3) ตัวแบบผลกระทบนโยบาย (4) แนวทางการศึกษาผลกระทบของนโยบาย (5) แนวคิดหลักในการประเมินผลกระทบ (6) การออกแบบประเมินผลกระทบ (7) การใช้ดุลพินิจในการประเมินผลกระทบ และ(8) บทสรุป

แนวคิดเกี่ยวกับผลกระทบ

การศึกษาหรือวิเคราะห์ผลกระทบเป็นหัวใจของการประเมิน เนื่องจากเป็นเป้าหมายของการวิจัยประเมินผลส่วนใหญ่ ได้แก่ การวัดผลกระทบของนโยบายโดยดูจากจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องมือตัดสินใจต่อไปว่าจะปรับปรุงหรือจะทำอย่างไรกับนโยบาย ดังที่ ไวส์ (Weiss) อธิบายการประเมินผลกระทบในความหมายเดียวกันกับการวิจัยประเมินผลว่ามีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

---

[33] Stewart onaldson, & Mark W. Lipsey, “Roles for theory in contemporary evaluation practice: Developing practical knowledge,” In Shaw, lan F. Greene, Jennifer C. and Mark, Melvin M. eds. **Handbook of evaluation: Policies, Programs and practices** (London: Sage Publications, 2006), 64-65.

1) การวัดผลกระทบ หมายถึง การใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (research methodology)

2) ผลกระทบของนโยบาย ไม่ใช่หมายถึงเกณฑ์วัด เช่น ประสิทธิภาพ ความซื่อสัตย์ ขวัญกำลัง หรือการยกกฎระเบียบหรือมาตรฐาน แต่หมายถึงผลกระทบของผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดจากนโยบาย

3) ต้องมีเกณฑ์วัด (criteria) การเปรียบเทียบผลกระทบกับจุดมุ่งหมายต้องใช้เกณฑ์ที่ปรากฏชัดเพื่อตัดสินใจว่านโยบายดำเนินไปด้วยดีหรือไม่

4) ต้องมีเป้าหมายทางสังคม (Social purpose) ซึ่งส่วนใหญ่เป้าประสงค์ของการวิจัยนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและปรับปรุงนโยบายต่อไป

เมื่อมองผลกระทบในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบ จะเห็นได้ว่า ผลกระทบเป็นลำดับขั้นของสิ่งที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการประกาศให้มีผลผลิตของนโยบาย (policy output) กล่าวคือ การประกาศนโยบายจะนำไปสู่การปฏิบัติตามมา ซึ่งกระทำเป็นชั้น ๆ หรือเป็นขั้นตอนผลผลิตของขั้นหนึ่งอาจกลายเป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นต่อไป ฉะนั้น หากมองผลกระทบตามกรอบของระบบงบประมาณแบบแผนการและโครงการ (planning-programming-budgeting approaches) แล้ว ผลกระทบจะเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนทั้งหมด 8 ขั้น ดังนี้

1) การประกาศใช้ (enactment) ขั้นเริ่มต้น คือ การประกาศนโยบายใหม่หรือเปลี่ยนนโยบายที่เป็นอยู่ทางเป็นทางการ อาจอยู่ในรูปพระราชบัญญัติ กฎหมายอื่น มติหรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำตัดสินของศาล หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ข้อความที่เป็นนโยบาย (policy statement) หรือ คำประกาศนโยบาย (policy declaration)

2) ปฏิกิริยาทางการบริหาร (administrative reaction) ขั้นต่อมา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ระดับบริหารอาจต้องการปรับหรือเปลี่ยนนโยบาย เช่น จ้างพนักงาน เปลี่ยนการบริหารและระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดแนวทางใหม่ อาจต้องมีการปรับองค์การ เช่น กำหนดเจ้าหน้าที่ในพื้นที่และจัดสรรงบประมาณใหม่ขั้นนี้จำแนกออกได้หลายขั้น ถือว่าเป็นขั้นแรกของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3) การติดต่อขั้นต้น (primary Contact) ในขั้นนี้เป็นการติดตามอย่างเป็นทางการระหว่าง รัฐบาลกับประชากรเป้าหมาย หรือที่อีสตัน (Easton) เรียกว่า “มีการแลกเปลี่ยนเขตแดนเกิดขึ้น” (a boundary transaction takes place) เช่น สัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับสวัสดิการหรือโอน เงินที่จะจ่ายไปให้โรงเรียน หรือคณะกรรมาธิการที่ควบคุมโครงการได้ออกคำสั่งให้ดำเนินการ หรือมี การตกลงทำสัญญาสร้างทางด่วน เป็นต้น

4) ผลกระทบขั้นต้น (primary impact) เมื่อมีการติดต่อขั้นต้นแล้วกลุ่มเป้าหมายจะรู้สึกได้ว่ามีผลกระทบขั้นต้นเกิดขึ้น โดยคาดหวังว่าชีวิต เหตุการณ์หรือพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการติดต่อขั้นต้นไม่มากก็น้อย เช่น ผู้รับสวัสดิการ ได้รับเงินจากรัฐบาลแล้วอาจไม่ดื่มเหล้า หรือโรงเรียนจ้างครูเพิ่ม ทำให้สัดส่วนของนักเรียนที่ครูจะดูแลมีจำนวนน้อยลง เป็นต้น

5) ผลกระทบขั้นที่สอง (Secondary impact) ถัดต่อไปจากนั้นกลุ่มอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายอาจได้รับผลกระทบด้วย ซึ่งมักหมายถึงผลข้างเคียง (spillover effect) ของนโยบายผลกระทบนี้อาจกว้างขวางมากและยากต่อการติดตาม จึงเป็นเรื่องท้าทายอันดับแรกสุดของการศึกษาผลกระทบ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายสังคมอาจกระทบต่อผู้ถือครองที่ดินในย่านชุมชนแออัด หรือการจ้างงานหรือการจัดสรรเงินของมูลนิธิเอกชน หรือตัวอย่างอื่น เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของศึกษาอาจขยายอุตสาหกรรมอื่น เช่น การพิมพ์ สื่อสารมวลชนตำแหน่งงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัย หรือนโยบายที่เป็นกฎระเบียบใหม่ ๆ อาจส่งทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนไป หรือผลกระทบของการสร้างทางหลวงเส้นใหม่ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน

6) ผลกระทบเชิงระบบ (Systemic impact) ผลผลิตของนโยบายอาจมีผลกระทบทั่วทั้งระบบซึ่งสามารถรู้สึกได้ และโดยทั่วไปจะสืบค้นหลังจากที่มีข้อมูลผลกระทบต่อบุคคลและกลุ่มในขั้นตอนและขั้นที่สองแล้ว เช่น นโยบายสวัสดิการอาจมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจทั้งหมดทั้งระบบ เช่น เงินเฟ้อเพิ่มขึ้น การว่างงานลดลง และการเปลี่ยนแปลงระบบการกระจายรายได้ หรือนโยบายสวัสดิการและการศึกษาอาจกระทบแบบแผนอพยพ โครงสร้างสังคมหรือแม้แต่การจัดสรรอำนาจทางการเมือง นโยบายเกี่ยวกับกฎระเบียบอาจมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจอย่างกว้างขวาง หรือการก่อสร้างทางหลวงอาจมีผลกระทบต่อแบบแผนการอพยพและเศรษฐกิจ

7) ผลย้อนกลับ (feedback) ผลลัพธ์ของขั้นก่อน ๆ อาจเปลี่ยนแปลงและมีผลต่อปัจจัยนำเข้าในขั้นต่อมา เช่น ผลกระทบในขั้นต้น ขั้นที่สองและผลกระทบเชิงระบบ อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนะคติที่มีต่อการเมือง ระบอบการปกครองหรือนโยบายที่กำลังดำเนินการ ความตึงเครียดอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง กลุ่มผลประโยชน์ใหม่ ๆ อาจรวมกันเป็นกลุ่มใหม่และเลิกกลุ่มเก่าไป ดังนั้น ปัจจัยนำเข้าหรือความสนับสนุนอาจเพิ่มขึ้น ลดลงหรือเปลี่ยนไป และอาจเกิดความต้องการใหม่ ๆ ต่อการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าซึ่งเป็นแรงกดดันต่อระบบ โดยเฉพาะกรณีของนโยบายเชิงสัญลักษณ์อาจศึกษาได้จากผลย้อนกลับนี้เท่านั้น

8) ผลผลิตนโยบายที่เปลี่ยนไป (altered policy Output) เมื่อวงจรนโยบายดำเนินไปครบแล้ว จะเริ่มขั้นตอนใหม่ โดยนำผลกระทบจากนโยบายก่อนมาเป็นผลย้อนกลับสู่ระบบกลาปัจจัยนำเข้า และมีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัยนี้เป็นผลผลิตใหม่ต่อไป[34]

ตามแนวคิดเชิงระบบ ผลกระทบมีความหมายกว้างขวางมาก สามารถมองได้หลายมิติ เช่น มองในมิติชั่วคราว ผลกระทบอาจหมายถึงสิ่งที่รู้สึกได้ในทันที หรืออาจมองยาวกว่านั้นเป็นมิติระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ ในแง่ของขั้นหรือขั้นตอน ผลกระทบอาจแบ่งเป็นขั้นต้นขั้นที่สอง ขั้นที่สาม

---

[34]Carol H. Weiss, **Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness** (New Jersey: Prentice-Hall, 1972), 4.

หรือขั้นอื่น ๆ หรืออาจมองเป็นผลกระทบทางตรง หรือทางอ้อม ผลกระทบแฝงหรือเปิดเผย ผลกระทบที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ อาจมองในแง่ของผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม สังคม สภาพแวดล้อม โครงสร้างของระบบการเมือง ปัจจัยนำเข้า หรือผลผลิตที่ตามมาของระบบ

ตัวแบบผลกระทบนโยบาย

การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะสนใจที่จะตอบคำถามว่าปัจจัยใดมีผลต่อการก่อตัวของนโยบายในระดับรัฐและท้องถิ่น ประเด็นที่สนใจ ได้แก่ สนใจว่าแปรที่เลือก เช่น โครงสร้างการปกครอง หรือลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดความแตกต่างต่อผลผลิตของนโยบายอย่างไร เช่นค่าใช้จ่ายในโครงการ การวิเคราะห์นโยบายมุ่งวัดผลลัพธ์ของนโยบาย โดยตอบคำถามว่านโยบายเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลอย่างไร หรือส่วนของนโยบายส่วนใดที่ก่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง การวิเคราะห์นโยบายดังกล่าวแสดงถึงผลกระทบของนโยบาย หมายถึง โครงการต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบายสาธารณะ เช่น สมัยประธานาธิบดีจอห์นสัน มีนโยบายสงครามความยากจน (war on poverty) ซึ่งประกอบด้วยโครงการจำนวนมาก เช่น โครงการปฏิบัติการชุมชน โครงการเยาวชน โครงการต่อสู้กับความยากจนในเขตเมือง โครงการฝึกประสบการณ์ทำงาน โครงการให้เงินกู้แก่ธุรกิจขนาดย่อม และโครงการอื่น ๆ ซึ่งแต่ละโครงการให้บริการทางกฎหมาย การวางแผนครอบครัว โครงการกระตุ้นให้โรงเรียนพัฒนาสังคมและการรับรู้แก่นักเรียนเป็นต้น

ตัวแบบผลกระทบนโยบาย

1) วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์แยกออกเป็นวัตถุประสงค์ทางด้านขั้นตอน (procedural objectives) และวัตถุทางด้านผลลัพธ์ (Outcome objectives) วัตถุประสงค์ทางด้านขั้นตอนเน้นที่การปฏิบัติหน้าที่ของคนที่รับผิดชอบในแต่ละขั้น เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการลดระยะเวลาการให้บริการของตำรวจทางด้านขั้นตอน ได้แก่ การลดระยะเวลาระหว่างการรับโทรศัพท์แจ้งเหตุและการเดินทางไปยังสถานที่เกิดเหตุ วัตถุประสงค์ทางด้านขั้นตอนจึงเป็นวัตถุประสงค์ทางด้านผลลัพธ์เป็นวัตถุประสงค์ภายนอกของการปฏิบัติการตามโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผล เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการลดระยะเวลาการให้บริการของตำรวจทางด้านผลลัพธ์ ได้แก่ การเพิ่มความน่าจะเป็นในการจับกุมผู้กระทำความผิดซึ่งเป็นผลลัพธ์โดยรวมที่สำคัญของโครงการ ดังนั้น คำถามหลักของการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายอาจได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านขั้นตอนบรรลุผลหรือไม่เช่นการนำโครงการไปปฏิบัติมีต้นทุนและประสิทธิภาพเป็นอย่างไร คำถามนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมายที่เป็นผลลัพธ์ต่อไป

2) กิจกรรม (activities) คำว่า “นโยบายของโครงการ” หมายถึง เนื้อหาที่กำหนดไว้โดยเฉพาะของการนำโครงการไปปฏิบัติ ปกติจะใช้ภาระงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นตัวชี้วัดเนื้อหาของกิจกรรมของโครงการ กิจกรรมแต่ละอย่างมีขั้นตอนและการปฏิบัติที่มีรายละเอียด

ซึ่งกำหนดว่าต้องทำอะไรบ้างจึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการกิจกรรม ลักษณะของบุคคลที่ปฏิบัติ ที่ตั้งของโครงการและลักษณะทางการบริหารและการจัดองค์การของระบบการให้บริการของโครงการ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงลักษณะทางด้านเวลา เช่น ควรกำหนดระยะเวลาและช่วงที่ให้บริการให้ชัดเจน เพราะโครงการที่ให้บริการ เช่น การรักษาพยาบาลนั้น ระยะเวลา ความถี่และช่วงเวลาของปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของโครงการ นอกจากนั้นยังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความต่อเนื่องของโครงการ คือ ความคงที่ (constancy) ของการปฏิบัติช่วงที่มีการประเมินผลกระทบ ความคงที่เป็นสิ่งจำเป็นของการประเมินผลกระทบโดยเฉพาะเมื่อประเมินโดยใช้อนุกรมเวลา (time series) และการวิเคราะห์แนวโน้ม (trend analysis) เพราะช่วงที่ดำเนินโครงการมีเหตุการณ์หลายอย่างเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องของโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลง การดำเนินโครงการ หรือการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบทางการบริหารและตัวบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์อาจเปลี่ยนไปจากตอนเริ่มต้นของการนำโครงการไปปฏิบัติ ดังนั้น นักวิจัยต้องหาหลักฐานการปฏิบัติของโครงการเปรียบเทียบกันตามเวลา เพื่อประเมินผลกระทบแต่ละระยะ

3) เกณฑ์ประสิทธิผล (effectiveness Criteria) สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลของโครงการหมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ทางด้านผลลัพธ์แต่ละด้านเกณฑ์การวัดที่เกี่ยวข้องกับการเลือกเกณฑ์ประสิทธิผลมีหลายตัว เกณฑ์สำคัญ ได้แก่ (1) ความเป็นมาตรฐาน (standardized) (2) ภววิสัย (objective) (3) เชื่อถือได้ (reliable) และ (4) ตรงประเด็น (valid)

เกณฑ์แรก มาตรฐาน หมายถึง ขนาดที่ขั้นตอนการวัดได้กำหนดให้มีเกาะป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการแปลความ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายความว่า เกณฑ์ประสิทธิผลได้กำหนดบรรทัดฐานเอาไว้อย่างชัดเจนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ช่วงที่ประเมินผล เช่น กำหนดฐานเทียบ (baseline) ของเกณฑ์เอาไว้ กรณีเงินเฟ้อหรืออัตราการว่างงานซึ่งต้องกำหนดปีฐานเอาไว้ หากไม่มีฐานเทียบ เกณฑ์ที่วัดอาจวัดจากเวลาที่แตกต่างกันซึ่งเปลี่ยนแปลงจนไม่สามารถแปลความอะไรได้

เกณฑ์ที่สอง ภววิสัย เป็นเงื่อนไขที่ต้องการลดอคติของผู้ตรวจสอบในขั้นตอนการวัดให้เหลือน้อยที่สุด หัวใจสำคัญของภววิสัยอยู่ที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดนั้นเป็นอิสระจากการกระทำของบุคคล

เกณฑ์ที่สาม ความเชื่อถือได้ หมายถึง จำนวนความผิดพลาดเชิงสุ่ม (random error) ที่ปรากฏอยู่ในการวัดซึ่งสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ไม่คงเส้นคงวา (inconsistency) จากการวัดในปรากฏการณ์ที่คล้ายคลึงกันแต่กระทำต่างเวลากัน กล่าวคือ ยิ่งมีความไม่คงเส้นคงวามากเท่าใด ความเชื่อถือได้ของการวัดก็ต่ำเท่านั้น

เกณฑ์ที่สี่เกณฑ์สุดท้าย สัมพันธ์อย่างมากกับความเชื่อถือได้ คือ ความตรงประเด็นเกณฑ์ที่กล่าวมาทั้งสามเกณฑ์เป็นเกณฑ์เกี่ยวกับวัด เช่น ความเป็นมาตรฐาน หมายถึง มีปทัฏฐานสำหรับการเปรียบเทียบ ด้านภววิสัยเป็นการให้แนวทางสำหรับการวัดซ้ำ ส่วนความเชื่อถือได้เป็นความคงเส้นคงวาของการนำไปทำซ้ำ ๆ กัน แต่ทั้งหมดนั้นจะใช้ไม่ได้เลยหากไม่มีความตรงประเด็นตามแนวคิดที่กำหนดไว้ เพราะจะเกิดความสงสัยว่าเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังศึกษาหรือไม่ เช่น ทัศนะคติของผู้ต้องขังต่อบุหรี่ต่าง ๆ อาจน่าสนใจต่อผู้ผลิตบุหรี่แต่เป็นความตรงประเด็นพื้นที่ 4 (validity) เพราะไม่แน่ใจว่าจะใช้เป็นตัวพยากรณ์ทัศนคติที่สม่ำเสมอกับผู้อื่นได้หรือไม่ อีกทั้งน่าจะจัดว่าเป็นสิ่งที่คุกคามความตรงประเด็นในข้อที่ว่าเป็นผลมาจากตัวคนที่ทำการวัดและปฏิบัติกิจปรากฏการณ์ขณะวัด ตลอดจนบริบทของการวัดด้วย

เกณฑ์ประสิทธิผลตามตัวแบบนี้เป็นตัวชี้วัดผลกระทบที่ได้เลือกมาประเมินผลโครงการ เช่น การลดจำนวนความน่าจะเป็นในการกระทำผิดซ้ำ หรือการเพิ่มจำนวนการได้งานทำและมีความมั่นคงในการทำงาน ความแตกต่างระหว่างผลกระทบขั้นต้นกับขั้นที่สองอยู่ที่ผลกระทบขั้นต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดผลทันที ส่วนกับผลกระทบในขั้นที่สอง เป็นผลระยะยาวของโครงการ การจำแนกความแตกต่างดังกล่าวจึงต้องระบุว่าอะไรเป็นผลลัพธ์ทันทีและอะไรเป็นผลลัพธ์ขั้นที่สอง ส่วนคำว่า “ผลลัพธ์ที่ตั้งใจ” กับ “ไม่ตั้งใจ” หมายความว่า จะประเมินผลลัพธ์หลักหรือผลภายนอกหรือผลข้างเคียง ผลที่ไม่ได้ตั้งใจมีทั้งผลทางบวกและทางลบ เช่น โครงการฝึกอบรมผู้ต้องขังเพื่อให้มีอาชีพจัดเป็นผลที่ตั้งใจ แต่ผลที่ทำให้ค่าจ้างลูกจ้างที่เป็นอยู่ในอาชีพเดียวกันต่ำลง จัดเป็นผลที่ไม่ได้ตั้งใจ ทำนองเดียวกัน การจำกัดความเร็วของรถยนต์ไว้ที่ 55 ไมล์ต่อชั่วโมง อาจทำให้อัตราการตายบนถนนลดลง ซึ่งเป็นผลที่ไม่ได้ตั้งใจ และทำให้เกิดการประหยัดน้ำมันอันเป็นผลที่ตั้งใจ

แนวทางการศึกษาผลกระทบของนโยบาย

สำหรับแนวทางการศึกษาผลกระทบของนโยบายอาจแบ่งได้ 2 แนวทาง แนวทางแรก (ทางด้านซ้ายมือของภาพข้างบน) เน้นการวิเคราะห์ที่ตัวนโยบาย (focus on policy) วัตถุประสงค์ของแนวทางแรกก็เพื่อค้นคว้าและประเมินผลกระทบต่าง ๆ ส่วนแนวทางที่สอง (ทางด้านขวามือของภาพ) เน้นที่อาณาบริเวณของผลกระทบ (focus on an arena of impact) เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัตถุประสงค์ของแนวทางที่สองก็เพื่อประเมินอิทธิพลของนโยบายสาธารณะเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามการศึกษาผลกระทบแนวทางที่สองต้องมีการอธิบายต่ออีกว่าวิจัยที่ทำจริง ๆ นั้นทำอย่างไร การออกแบบการวิจัยควรมีข้อมูลทั้งระยะยาว (Longitudinal) และตัดขวาง (cross-sectional) เพื่อแยกผลกระทบของนโยบายกับผลกระทบด้านสภาพแวดล้อมในระยะเวลาต่าง ๆ และในเขตต่าง ๆ ออกจากกัน รวมไปถึงผลของสภาพแวดล้อมอื่นที่มีผลต่อผสมผสานระหว่างนโยบายกับตัวแปร ผลกระทบเป็นตัวอย่างการศึกษาผลกระทบของนโยบายต่าง ๆ ที่มีต่อการป้องกัน อาชญากรรม ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ

2 ชุด ได้แก่ ตัวแปรนโยบายที่มีสมมติฐานว่ามีผลกระทบต่ออัตราอาชญากรรม ได้แก่ (1) จำนวนตำรวจสายตรวจต่อประชากร 10,000 คน (2) สัดส่วนของคดีอาชญากรรมทั้งหมดที่ยุติลงด้วยการไกล่เกลี่ย ไม่ใช่การพิจารณาคดีอาญาและ (3) การจ่ายเงินโดยเฉลี่ยต่อเดือนต่อผู้รับสวัสดิการส่วนตัว แปรสภาพแวดล้อม ได้แก่ (1) ร้อยละของประชากรที่อยู่ใต้เส้นความยากจน (2) ดัชนีวัดการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน และ (3) การติดยาเสพติด

สำหรับลูกศรที่ชี้ไปแต่ละตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงสมมติฐานที่จะต้องทดสอบต่อไป การวัดตัวแปรแต่ละตัวควรวัดจากร้อยละของการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าตัวแปรสภาพแวดล้อมจะวัดช่วงระยะเวลาที่ 1 แต่ในทางปฏิบัติข้อมูลนี้ควรแสดงเป็นร้อยละของความแตกต่างระหว่างช่วงระยะเวลาที่ 2 กับปีก่อนหน้านั้น อาจเป็นก่อนระยะเวลาที่ 1 ก็ได้ แต่ไม่ควรนานจนเกินระยะเวลาที่กำหนด ส่วนตัวแปรอาชญากรรมควรแสดงในรูปร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของอัตราการก่ออาชญากรรมระหว่าง ระยะเวลาที่ 3 กับปีก่อนหน้านั้นจนถึงระยะเวลาที่ 2 แต่ไม่ควรนานจนเกินระยะเวลาที่ 1 ปัญหาหลักของการออกแบบนี้ คือ การกำหนดช่วงระยะเวลาสำหรับการวัดการเปลี่ยนแปลงและการใช้ช่วงเวลา ซึ่งอาจไม่ตรงกัน วิธีแก้ปัญหา คือ การประมาณระยะเวลาที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อนโยบาย ถัดมาจึงกำหนดระยะเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่มีผลต่อตัวแปรตาม ซึ่งอาจนำกรณีศึกษาแต่ละเรื่องมากำหนดเป็นค่าประมาณเริ่มต้น ต่อจากนั้นจึงประมาณค่าเวลาและทดสอบระยะเวลาแต่ละช่วงให้สอดคล้องกัน ข้อที่ควรระวังอย่างมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจก่อให้เกิดสาเหตุและผลต่อกันทั้งสองทาง (reciprocal causation) ทิศทางความสัมพันธ์จึงเป็นไปได้ทั้งที่ตรงข้ามกับที่ตั้งสมมติฐานไว้ และมีความสัมพันธ์ต่อกันทั้งสองทาง[35]

แนวคิดหลักในการประเมินผลกระทบ

การประเมินผลกระทบทุกประเภทล้วนแต่เป็นการเปรียบเทียบ (Comparative) เพียงแต่ต้องทำอย่างจริงจัง เช่น เปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม ซึ่งอาจมีกลุ่มเดียวหรือหลายกลุ่ม กลุ่มควบคุมอาจมีประสบการณ์จากโครงการอื่นหรือไม่มีการทดลองใด ๆ การเลือกกลุ่ม เปรียบเทียบกระทำได้หลายวิธี เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมหรือเงื่อนไข ซึ่งอาจเก็บข้อมูลก่อน หรือ ระหว่างการวัดผลลัพธ์ของโครงการ เพื่อคาดคะเนว่าจะเกิดอะไรขึ้นหากไม่มีโครงการ อาจแยกแนวคิดหลักของการประเมินผลกระทบได้ 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

ตัวแบบทดลอง (the experimental model) แม้ว่าการประเมินผลกระทบอาจทำได้หลายวิธี แต่ได้ผลไม่เท่ากัน บางวิธีได้ผลเชื่อถือมากกว่าวิธีอื่น การเลือกวิธีประเมินผลกระทบยังแตกต่างกัน

---

[35]John G. Grumm, “The analysis of policy impact,” In Greenstein, Fred I, and Polsby, Nelson W. eds. Handbook of political science, Volume 6 , **Politics and policymaking** (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1975), 450-451.

ตามค่าใช้จ่ายและระดับทักษะทางเทคนิค หรืออีกด้านหนึ่ง แนวทางที่ดีกว่าก็ต้องมีทักษะเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่า สำหรับแนวทางการประเมินผลกระทบที่ถือว่าดีที่สุด คือ การทดลองซึ่งเลือกตัวอย่างโดยการสุ่มเหมือนที่กระทำในห้องทดลอง สิ่งที่ถูกนำมาหรือไม่ได้รับผลใด ๆ จากโครงการส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มทดลองได้รับผลจากโครงการทดลองเลือกมาโดยการสุ่ม โดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหรือมากกว่านั้น กลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุม ไม่ได้รับการทดลองที่ต่อจากนั้นจึงสังเกตทั้งสองกลุ่มดูว่าเกิดความแตกต่างกันหรือไม่ ตัวแบบทดลองเน้นการประเมินผลกระทบเพื่อระบุสิ่งที่เป็นสาเหตุและผลต่อกัน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับผลกระทบแต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ ค่าใช้จ่ายด้วยเงื่อนไขที่ต้องมีก่อนที่จะประเมินผลกระทบ (Prerequisites for assessing impacts) เงื่อนไขที่จะประเมินผลกระทบมี 2 ประการ ประการแรก คือ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องชัดเจนพอที่สามารถวัดความสำเร็จได้หรือไม่ก็นักประเมินผลสามารถกำหนดชุดวัตถุประสงค์ที่เหตุสมผลได้ และประการที่สองโครงการต้องถูกนำไปปฏิบัติจนเกิดผลแล้วไม่มีปัญหาการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย เพราะถ้าวัดวัตถุประสงค์ไม่ได้และโครงการไม่ได้นำไปปฏิบัติแล้วประเมินผลไปก็จะไม่ได้อะไร เสียเวลา เสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้ง การประเมินผลกระทบก็ทำได้ต่อเมื่อโครงการได้นำไปปฏิบัตินานพอที่จะก่อให้เกิดปัญหาและได้แก้ไขปัญหาแล้ว ยิ่งกว่านั้นการประเมินผลกระทบยังมีปัญหาทางด้านเทคนิคและการจัดการ เนื่องจากเป้าหมายของโครงการ เป็นคนละครัวเรือนซึ่งยากจะเข้าถึงหรือได้ข้อมูล บางครั้งอาจมีปัญหาการเมืองด้วย ดังนั้น นักประเมินผลจึงต้องแสวงหาความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่และกลุ่มเป้าหมาย ขณะเดียวกันก็ต้องต่อสู้กับแรงกดดันที่ต้องประเมินผลให้ทันเวลาและได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน

การเชื่อมโยงโครงการกับผลลัพธ์ (inking interventions to outcomes) ปัญหาการประเมินผลกระทบเป็นปัญหาเกี่ยวกับปัญหาของการระบุว่าโครงการเป็นสาเหตุของผลกระทบบางอย่าง เพราะการกำหนดผลกระทบเป็นการกำหนดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลต่อกัน นักวิจัยต้องระบุว่าอะไรเป็นสาเหตุของอะไร แม้ว่าปรากฏการณ์ทางสังคมจะมีสาเหตุมากกว่าหนึ่งอย่างก็ตาม ในทางสังคมศาสตร์ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลมักกล่าวในแง่ของความน่าจะเป็น ด้วยเหตุนี้ประโยคที่กล่าวว่า ก. เป็นสาเหตุของ ข. ตามปกติแล้วย่อมหมายความว่า ถ้ามีการกระทำ ก. แล้ว ข. จะเกิดขึ้นเสมอ ๆ จากการกระทำ ก. หรือไม่ได้หมายความว่า ข. จะเกิด จากกรณีที่กระทำ ก. เท่านั้น ตัวอย่าง โครงการลดการว่างงาน เช่น การฝึกอบรมการทำงานทางด้านเทคนิค หากประสบความสำเร็จน่าจะเพิ่มความน่าจะเป็นที่กลุ่มเป้าหมายจะมีงานทำเวลาต่อมา แต่ความน่าจะเป็นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างมากกว่าความสามารถทางเทคนิคที่ได้จากการอบรม เช่น เงื่อนไขและกระบวนการหางานซึ่งอยู่นอกเหนือการอบรม เช่น เงื่อนไขทางเศรษฐกิจของชุมชน โครงการอบรมไม่ว่าจะออกมาดีเพียงใดก็ไม่สามารถขจัดการว่างงานให้หมดไปได้ เพราะกลุ่มเป้าหมายบางคนอาจปฏิเสธโอกาสที่จะมีงานทำ บางคนไม่สามารถรับประโยชน์จากโครงการได้ ด้วยเหตุผลหลายอย่างที่สำคัญขึ้นอยู่กับ

ตำแหน่งงานในตลาดแรงงาน ทำนองเดียวกัน ยังมีปัจจัยอื่นนอกจากโครงการอบรมที่สามารถลดการว่างงานได้ เช่น เลือกโดยให้สมัครใจเข้าร่วมโครงการ ซึ่งคนที่สมัครใจเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะปรับปรุงตนเองอยู่แล้ว ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการอบรมจากโครงการหรือถ้าเลือกคนที่ตั้งใจจะหางานทำอยู่แล้วเข้าโครงการ คนเหล่านี้ก็มีโอกาสได้งานทำอยู่แล้ว ไม่ว่าจะได้รับหรือไม่ได้รับการอบรมจากโครงการ นอกจากความตั้งใจแล้ว อาจมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อ การได้งาน โดยตัวผู้เข้ารับการอบรม เช่น โอกาสหรือความสามารถ ซึ่งเป็นเหตุให้เข้าใจผิดได้ว่าการได้ งานทำเป็นผลมาจากโครงการอบรม ยิ่งกว่านั้น ยังอาจมีปัจจัยร่วมอีก เช่นอาจมีโครงการอื่นก่อให้เกิดผลขึ้นมาระหว่างการทดลอง เช่น ขณะที่โครงการอบรมกำลังดำเนินการอยู่นั้น นายจ้างอาจเกิดความ ต้องการจ้างคนว่างงาน หรือต้องการให้คนปกติหรือคนพิการไปฝึกงาน โดยไม่เกี่ยวกับโครงการ ฉะนั้น การประเมินผลว่าโครงการก่อให้เกิดผลกระทบตามที่ต้องการหรือไม่ จึงซับซ้อน เพราะมีปัจจัยอื่นอีกหลายปัจจัยนอกจากตัวโครงการมีผลต่อสภาพปัญหาของโครงการ ประเด็นสำคัญของการประเมินผลกระทบจึงได้แก่คำถามที่ว่า โครงการก่อให้เกิดผลที่ต้องการอันเป็นผลที่แตกต่างจากการไม่มีโครงการหรือมีโครงการอื่น ใช่หรือไม่

การประเมินผลกระทบที่สมบูรณ์แบบกับแค่ดีพอ (perfect versus good enough impact assessments) ในหลายกรณีเป็นเรื่องยากหรือเป็นไปไม่ได้ที่จะประเมินผลกระทบตามอุดมคติโดย การออกแบบให้ดีที่สุด อาจเป็นเพราะโครงการหรือกลุ่มเป้าหมายไม่ยอมให้ออกแบบทดลอง เช่น การสุ่มตัวอย่างที่เป็นปัญหาศีลธรรมหรือห้ามทดลองกับมนุษย์ หรือมีเวลาและทรัพย์กรจำกัดหรือ สิ้นเปลือง หรือเป็นโครงการแก้ปัญหาสำคัญ หรือมีข้อโต้แย้งกันซึ่งต้องประเมินอย่างระมัดระวังหรือ ในทางกลับกัน เป็นเพียงโครงการเล็ก ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องประเมินผล เมื่อพบปัญหาเหล่านี้การประเมินผลต้องทบทวนการออกแบบวิจัยประเมินผลเพื่อกำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่สุด แต่ทางเลือกมักเป็นเรื่องได้อย่างเสียอย่าง รวมทั้งไม่มีแบบวิจัยประเมินผลใดดีที่สุด เพราะฉะนั้นจึงควรให้ การออกแบบเพียงแค่ดีพอ ตามหลักพอดีพอนั่นหมายความว่านักประเมินผลควรเลือกแบบที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดจากจุดยืนทางด้านระเบียบวิธีวิทยานำความสำคัญของโครงการมาพิจารณาศึกษาความเป็นไปได้ และปฏิบัติได้ของแบบวิจัยประเมินผลแต่ละอย่าง และความน่าจะเป็นที่แบบวิจัยจะเป็นผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ

ผลลัพธ์รวมกับผลลัพธ์สุทธิ (Gross versus net outcome) ดังที่กล่าวแล้วว่าจุดเริ่มต้นของการประเมินผลกระทบ คือ การระบุถึงบางอย่างหรือหลายอย่างที่ใช้แทนวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น การวิจัยประเมินผลโครงการที่ออกแบบ ครูหนังสือของผู้ใหญ่ วัตถุประสงค์ของโครงการอาจกำหนดว่า “เพื่อเพิ่มคะแนนการอ่าน ตามคะแนนทดสอบทักษะการอ่านมาตรฐาน” ดังนั้น โครงการนี้จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อดำเนินการไปแล้ว คะแนนของผู้เขาร่วมโครงการทุกคนมากกว่าเกณฑ์กำหนด ทั้งนี้ต้องแยกระหว่าง ผลลัพธ์รวม (Gross Outcome) กับผลลัพธ์สุทธิ

(Net Outcome) ผลลัพธ์รวม การเปลี่ยนแปลงการวัดผลลัพธ์ทั้งหมดที่สังเกตได้จากการประเมินโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงคะแนนการอ่านของผู้เข้าร่วมโครงการก่อนกับหลังเข้าร่วมโครงการ ผลลัพธ์รวมวัดง่ายและปกติเป็นความแตกต่างระหว่างการวัดค่าก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ บางกรณีค่าก่อนเข้าร่วมอาจวัดไม่ได้ จึงวัดได้เฉพาะหลังเข้าร่วมโครงการส่วนผลลัพธ์สิทธิวัดยากกว่า เพราะนับเฉพาะผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยไม่นับรวมสาเหตุอื่น ๆ ที่เกิดขณะดำเนินโครงการ ดังนั้น ผลลัพธ์รวมจึงนับผลลัพธ์สุทธิเข้าไว้ด้วย ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

ผลลัพธ์รวม = ผลกระทบของโครงการ หรือ ผลลัพธ์สุทธิ + ผลกระทบของกระบวนการอื่นหรือปัจจัยรวมที่มาจากภายนอก + ผลกระทบของการออกแบบวิจัยการประเมิน

ดังนั้น การวัดความรู้หนังสือก่อนและหลังโครงการของคนที่เข้าร่วมโครงการ (ผลลัพธ์รวม) จึงประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนแรก คือ ผลกระทบของโครงการ (ผลลัพธ์สุทธิ) ส่วนที่สอง ผลกระทบของปัจจัยร่วมที่มาจากภายนอกอันประกอบด้วยกระบวนการเลือกตัวอย่างเหตุการณ์อื่นที่เกิดพร้อมกัน ประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมโครงการ และปัจจัยอื่นที่มีผลเป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการวิจัยประเมินผล เช่น ปัจจัยที่เกิดความผิดพลาดของการวัดความแปรปรวนในการสุ่มตัวอย่าง และระดับประสิทธิผลของการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการประเมินผลกระทบนั้นสนใจเฉพาะผลลัพธ์ของสุทธิ โดยหาทางตัดหรือหาปัจจัยร่วมที่มาจากภายนอกและผลกระทบของการออกแบบให้อยู่คงที่ เช่น การควบคุมโดยการสุ่มตัวอย่าง การเปรียบเทียบ การควบคุมทางสถิติ รวมทั้งระมัดระวังในการวัดและเก็บรวบรวมข้อมูล

การออกแบบประเมินผลกระทบ

การออกแบบประเมินผลกระทบสามารถกระทำได้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การประเมินผลกระทบโครงการที่ครอบคลุมประชากรบางส่วน (partial-Coverage programs) และโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมด (full Coverage programs) ดังรายละเอียดต่อไปนี้[36]

การออกแบบโครงการที่ครอบคลุมประชากรบางส่วน

1. การทดลองเชิงสุ่ม (randomized experiments) ลักษณะสำคัญของ การทดลองแท้ คือ มีการสุ่มคนที่ประกอบกันเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมสำหรับการวิจัยประเมินผล การทดลองเชิงสุ่มจะใช้ได้กับโครงการที่ครอบคลุมประชากรบางส่วนเท่านั้น ในทางความเป็นจริง การทดลองเชิงสุ่มอาจมีความซับซ้อนแตกต่างกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การทดลองเพื่อทดสอบประสิทธิภาพผลการฝึกอบรมการจ้างงานใหม่และการหางานเพื่อช่วยคนงานที่ถูกจากการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม โดยสุ่มตัวอย่างคนงานที่ตกงานมากกว่า

---

[36]Peter H. Rossi, & Howrd E. Freeman, **Evaluation: A systematic approach** (London: Sage Publications, 1993), 243-252.

2,000 คน ในโรงงานหลายแห่งในมลรัฐเท็กซัสเข้ามารับการอบรมในโครงการที่หางานอย่างเดียว หรือโครงการที่มีทั้งการหางานและการฝึกอบรมใหม่ หรือเป็นกลุ่มควบคุมต่อจากนั้น จึงติดตามผลคนงานอยู่ระยะเวลาหนึ่งเพื่อทดสอบการมีงานทำและมีรายได้

2) การทดลองเพื่อเงินช่วยเหลือจำนวนหนึ่งจะช่วยนักโทษที่ถูกปล่อยจากเรือนจำให้สามารถปรับตัวเข้ากับคนปกติได้หรือไม่ โดยสุ่มตัวอย่างจากนักโทษ 400 คน ที่ถูกปล่อยตัวจากเรือนจำมลรัฐแมรีแลนด์ กลุ่มทดลองกลุ่มแรกได้รับเงินช่วยเหลือจากว่างงานเป็นเวลา 13 สัปดาห์ ส่วนกลุ่มที่สองได้รับเงินช่วยเหลือ 13 สัปดาห์พร้อมทั้งบรรจุเข้าทำงานด้วย ส่วนกลุ่มที่สามได้รับบรรจุเข้าทำงานอย่างเดียวสำหรับกลุ่มควบคุมไม่ได้รับทั้งเงินช่วยเหลือและการบรรจุงานคนทั้ง 400 คน ถูกสัมภาษณ์เป็นระยะ ๆ เป็นเวลาปีกว่าหลังการถูกปล่อยตัวเพื่อประเมินการปรับตัวเข้ากับชุมชน

3) การทดลองเพื่อประเมินว่าแม่ได้รับความกังวลจากการผ่าตัดของลูกที่มีอาการดีขึ้นหลังจากออกจากโรงพยาบาลมากน้อยเพียงใด โดยสุ่มตัวอย่างจากแม่ แบ่งออกเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองเป็นแม่ที่ได้รับการปรึกษาและคำรับรองเมื่อเด็กเข้าโรงพยาบาล ส่วนกลุ่มควบคุมที่เป็นแม่ที่ได้รับการรักษาพยาบาลตามปกติ

4) การทดลองเพื่อทดสอบวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับกรณีการทำร้ายร่างกายในครอบครัว ตำรวจเขตเมืองมินนิอาโปลิส ทำการทดลองเชิงสุ่มตามวิธีที่ตำรวจรายงานว่ามีวิธีจัดการปัญหา 3 วิธี วิธีแรก จับกุมผู้ทำร้ายคู่สมรสและยังคุก ส่วนวิธีที่สอง ให้ผู้ทำร้ายคู่สมรสและไม่กลับมาเป็นเวลา 16 ชั่วโมง ส่วนวิธีที่สาม ตำรวจพยายามให้คู่สมรสคืนดีกัน หลังจากนั้นก็ จำลองแบบวิจัยไปทดลองในสถานีตำรวจทั่วประเทศเพื่อทดสอบว่าวิธีใดดีที่สุด

5) การทดลองช่วยเหลือให้เงินก่อสร้างบ้าน โดยสมตัวอย่างจากครัวเรือนยากจนในเมืองพิสเบิร์กและฟีนิกซ์เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มทดลองได้รับเงินอุดหนุนการก่อสร้างบ้านตามแผนการจ่ายเงิน ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับเงินอุดหนุนต่อจากนั้นติดตามผลครอบครัวที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด โดยสัมภาษณ์เป็นระยะ ๆ เป็นเวลา 4 ปี พร้อมกับตรวจสอบการก่อสร้างการทดลองดังกล่าวนี้ มีต้นทุนต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงการ โครงการที่แพงที่สุด คือการให้เงินช่วยเหลือก่อสร้างบ้าน ส่วนที่ถูกที่สุด คือการทดลองกับแม่ที่มีลูกเข้าโรงพยาบาล การทดลองเชิงสุ่มส่วนใหญ่เป็นการศึกษาระยะยาวประกอบด้วยการวัดผลกลุ่มทดลอง และกลุ่มควบคุมเป็นระยะ ๆ ส่วนใหญ่ใช้เวลาหลายปี โครงการทดลองขนาดใหญ่ใช้เวลากว่า 20 ปี เพื่อทดสอบโครงการและเก็บรวบรวมข้อมูลระยะยาว เช่น การทดลองใช้ภาษีเงินได้ติดลบหลายโครงการที่ออกแบบระยะยาว ซึ่งต่างกันไปตามการทดลองและระยะเวลา มีตั้งแต่ 3 ปี - 10 ปี เวรทดลองโครงการรักษาระดับเงินได้ของมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ มีกลุ่มทดลอง 8 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีรายได้แตกต่างกันเล็กน้อยและมีกลุ่มควบคุมหนึ่งกลุ่ม โดยสุ่มตัวอย่างจากครอบครัวที่มีสิทธิ์ได้รับการช่วยเหลือ

ครอบครัวแต่ละครอบครัวถูกศึกษาจากการรายงานเงินได้ทุกเดือนเป็นเวลา 3 ปี และถูกสัมภาษณ์ทุก 4 เดือนและทุก ๆ ปี ตลอดจนสัมภาษณ์พิเศษจากการคืนเงินภาษีเงินได้ทั้งนี้ กลุ่มทดลองจะได้รับเงินช่วยเหลือเป็นการรักษาระดับรายได้ นอกจากนั้นทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมต่างก็ได้รับเงินค่าสัมภาษณ์ เป็นที่น่าสังเกตว่าโครงการทดลองขนาดใหญ่เกือบทั้งหมดเป็นการทดลองนโยบายของรัฐบาลที่ดำเนินอยู่และหาข้อสรุประดับชาติ ส่วนการทดลองขนาดเล็กไม่ค่อยมุ่งหาผลสรุป มุ่งทำความเข้าใจวิธีการดำเนินงานของโครงการมากกว่า การทดลองเชิงสุ่มส่วนใหญ่ออกแบบการวัดผลลัพธ์ก่อนและหลังโครงการ เหตุผลก็ต้องวัดผลเปรียบเทียบจุดเริ่มต้นกับภายหลังผลกระทบจากโครงการ อย่างไรก็ตามการวัดผลก่อนอาจทำไม่ได้ เช่น โครงการดัดนิสัยนักโทษที่ทำผิดซ้ำในระหว่างต้องโทษนั้นวัดผลได้เฉพาะหลังโครงการ เนื่องจากการทำผิดซ้ำไม่อาจระบุได้จนกว่าจะปล่อยตัวออกจากเรือนจำ ทำนองเดียวกัน โครงการลดการเกิดโรคหรืออุบัติเหตุไม่อาจระบุผลลัพธ์ก่อนมีโครงการได้ ดังนั้น จึงทำได้เฉพาะการวัดผลหลังโครงการ

2. กึ่งทดลอง (quasi - experiments) การออกแบบประเมินผลกระทบส่วนใหญ่เป็นแบบกึ่งทดลองไม่มีการสุ่ม แต่เป็นการเปรียบเทียบกลุ่มทดลองที่มีส่วนร่วมในโครงการกับกลุ่มที่ไม่ได้มีส่วนร่วม สาเหตุที่เรียกว่า “ถึงการทดลอง” ก็เพราะไม่มีการสุ่มซึ่งเป็นสาระสำคัญของการทดลองแท้ การประเมินผลกระทบแบบกึ่งทดลองมีตัวอย่างดังต่อไปนี้

1) การทดลองให้สามีที่ทำร้ายร่างกายภรรยาเข้ามารับการอบรมในโครงการเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมเป็นเวลา 15 สัปดาห์ โดยวัดผลสำเร็จจากโครงการการเปรียบเทียบสามี 320 คน ที่ผ่านการอบรมจนเสร็จสมบูรณ์จากโครงการกับสามี 36 คนที่ออกจากโครงการไปก่อนครบกำหนด ผลปรากฏว่า คนที่ผ่านโครงการมีอัตราการทำร้ายร่างกายภรรยาในเวลาต่อมาน้อยกว่ากลุ่มควบคุมที่ออกจากโครงการกลางคัน

2) การทดลองเพื่อประเมินผลกระทบของการให้เงินอุดหนุนการก่อสร้างบ้านต่ออุปทาน การก่อสร้างแก่ผู้มีรายได้ต่ำของผู้รับเหมาก่อสร้างและเจ้าของที่ดินโครงการทดลองให้เงินช่วยเหลือทำในเมืองกรีนเบย์ มลรัฐวิสคอนซิน และเมืองเซาท์เบนด์ มลรัฐอินเดียนา หลังการทดลองไปหลายปี เปรียบเทียบราคาก่อสร้างบ้านในเมืองสองเมืองนี้กับเมืองที่คล้ายกันในมิดเวสต์ที่เลือกมาเป็นกลุ่มควบคุม

3) การทดลองเลือกนักเรียนโดยการสุ่มมาจากโรงเรียนของรัฐเปรียบเทียบกับโรงเรียนของเอกชน โดยให้ภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจคล้าย ๆ กัน เพื่อดูว่าประเภทของโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรายวิชาสำคัญหรือไม่ ข้อมูลที่ใช้ได้มาจากฐานข้อมูลการสำรวจตัวอย่างโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งชาติ

4) การทดลองเลือกครอบครัวที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการเคหะสาธารณะในเมืองติมอร์จับคู่กับครอบครัวที่สมัครเข้าร่วมโครงการ แต่ไม่ได้รับคัดเลือกทั้งกลุ่มที่เข้าโครงการและไม่ได้คัดเลือกถูกสัมภาษณ์ซ้ำ ๆ กันหลายครั้งในช่วงเวลา 5 ปี

การออกแบบกึ่งทดลองบางอย่างเกี่ยวข้องกับการวัดผลลัพธ์หลายครั้ง ทั้งก่อนและหลัง โครงการ เช่น การศึกษาที่ออกแบบประเมินผลกระทบของกฎหมายควบคุมอาวุธปืนฉบับใหม่ในมลรัฐแมสสาชูเสตต์ ใช้กลุ่มควบคุมเปรียบเทียบอัตราการเกิดอาชญากรรมรายเดือนกับเมืองบอสตันเป็น เวลาหลายปีก่อนประกาศใช้กฎหมาย และหลังประกาศใช้กฎหมายเป็นเวลา 1 ปี ก็ติดตามผลแนวโน้มของอัตราการเกิดอาชญากรรมในเมืองหลายเมืองแถบนิวอิงแลนด์ที่ไม่มีประสบการณ์และการเปลี่ยนแปลงกฎหมายการควบคุมอาวุธปืนเพื่อนำมาเปรียบเทียบกัน สำหรับการออกแบบถึงทดลองที่นิยมใช้กันมี 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การออกแบบถดถอยไม่ต่อเนื่อง (regression-discontinuity designs) การประเมินผลที่ออกแบบถดถอยไม่ต่อเนื่อง มีลักษณะคล้ายกับการทดลองเชิงสุ่มในแง่ให้ค่าผลกระทบสุทธิที่ไม่มีอคติ การออกแบบถดถอยไม่ต่อเนื่องทดสอบว่ากลุ่มทดลองมีผลผลิตเปลี่ยนไปมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มไม่ทดลอง โดยถือว่า ปัจจัยกำหนดตำแหน่งในการทดลองมีค่าคงที่การวิเคราะห์การออกแบบถดถอยไม่ต่อเนื่องใช้ได้กรณีที่ประเมินโครงการที่เลือกโครงการที่เลือกกลุ่มทดลองมาได้แม่นยำและเป็นรูปแบบเดียวกัน และต้องวัดผลผลิตตรงประเด็นและเชื่อถือได้ยกตัวอย่างโครงการให้ทุนเรียนมหาวิทยาลัยบางแห่งจัดสรรทุนตามคะแนนทดสอบมาตรฐานหรือ ตามเกณฑ์อื่นที่สามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบเดียวกันได้ ถ้าเกณฑ์ดังกล่าวดำเนินไปอย่างถูกต้องแล้ว ค่าของผลกระทบสุทธิของโครงการอาจวัดได้จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสถิติของคะแนนของคนที่ได้รับทุนเปรียบเทียบกับคะแนนของคนที่ไม่ได้รับทุน แม้ว่ารูปแบบนี้อาจไม่มีปัญหาที่เกิดกับการออกแบบไม่ทดลองแต่การนำไปใช้ก็จำกัด เพราะมีไม่กี่โครงการเท่านั้น ที่เลือกผู้มีส่วนร่วมเป็นรูปแบบเดียวกัน มีวิธีการที่ชัดเจนและแม่นยำยิ่งกว่านั้น การวิเคราะห์ทางสถิติยังซับซ้อนและไม่อาจใช้ได้ง่าย

2) การจับคู่กลุ่มควบคุมเชิงแนวคิด (matched “constructed” control groups) ตามประวัติที่เป็นมานั้น วิธีควบคุมเชิงแนวคิดเป็นวิธีที่ใช้ในการออกแบบกึ่งทดลองมากที่สุดและใช้บ่อยมากในกรณีที่ไม่สามารถใช้วิธีการทางสถิติขั้นสูงได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการอบรมหรือไม่มีคอมพิวเตอร์ ตามปกติโครงการจะเป็นผู้คัดเลือกกลุ่มเข้าร่วมโครงการ และเพื่อเปรียบเทียบกับกรณีกลุ่มที่ไม่มีโครงการ นักประเมินผลจะเลือกจับคู่กับกลุ่มควบคุมซึ่งมีลักษณะคล้ายกับกลุ่มทดลองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การจับคู่กลุ่มควบคุมเชิงแนวคิดอาจเลือกจากกลุ่มที่มีอยู่แล้ว เช่น เมื่อเลือกจับคู่นักเรียนในชั้นเรียนตามอายุหรือเกรด หรืออาจใช้วิธีรวมคนทั้งหมดเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่ม ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ

3) การควบคุมเชิงแนวคิดที่มีความเท่าทียมกันทางสถิติ (Statistically equated Constructed controls) ทางเลือกการจับคู่ คือ การใช้วิธีทางสถิติที่ถือว่าผู้มีส่วนร่วมกับไม่มีส่วนร่วมในโครงการมีความเท่าเทียมกัน ปกติใช้การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว เช่น การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ตัวแบบล็อกลิเนียร์ (log-linear models) หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวน การให้มีความเท่าเทียมกันทางสถิตินี้มักใช้กับการสำรวจตัดขวาง (cross-sectional Surveys) ซึ่งวัดข้อมูลจากจุดเดียวหรือตัดขวางออกมา วิธีการก็คือทำการสำรวจประชากรเป้าหมายว่าใครมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลมาปรับใช้ทางสถิติโดยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มในการวัดผลกระทบของโครงการนักวิจัยจะเปรียบเทียบผลลัพธ์จากผู้มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในโครงการ และใช้การควบคุมทางสถิติเพื่อดูความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยกำหนดระบุถึงตัวแปรคุมเพื่อทดสอบว่าค่าความแตกต่างทางสถิติดังกล่าวเกิดจากความแตกต่างของกลุ่ม ไม่ใช้เกิดจากตัวแปรที่นำมาคุมรูปแบบการคุมตัวแปรทางสถิติ รวมถึงวิธีการถดถอยและการจับคู่ เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่ไม่สามารถใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อลดอคติจากการเลือกตัวอย่างเพราะหากสามารถสุ่มตัวอย่างได้แล้วการออกแบบกึ่งทดลองเหล่านี้ก็เป็นอันเดียวกันกับการทดลองแท้อย่างไรก็ตาม การประเมินผลกระทบตามวิธีการดังกล่าวเกิดความผิดพลาดได้ง่ายจากการเลือกตัวแปรและการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในโครงการ นอกจากนั้นแล้ว การตัดขวางยังต้องอาศัยความทรงจำของผู้ตอบที่จะตอบคำถามเหตุการณ์ในอดีต ทำให้ข้อมูลที่ได้จากการวัดไม่แม่นยำและไม่น่าเชื่อถือ

4) การวัดผลผลิตของกลุ่มคนทั่วไปเป็นกลุ่มควบคุม (generic output measure as controls) ปกติการควบคุมทั่วไปใช้การวัดที่ทดแทนผลผลิตทั้งหมดของกลุ่มที่ไม่ได้ทดลองหรือประชากรทั้งหมด เช่น นำคะแนนทดสอบมาตรฐานของนักเรียนที่เรียนตามหลักสูตรใหม่ไปเปรียบเทียบกับคะแนนของนักเรียนในช่วงอายุหรือขั้นเรียนเดียวกันการควบคุมทั่วไปนิยมใช้กับบางเรื่อง เช่น การวัดไอคิว (IQ) และผลสัมฤทธิ์ในการเรียน แต่ในทางปฏิบัติก็ไม่ใช้ง่ายยิ่งกว่านั้นยังมี กรณีที่เหมาะสมที่จะใช้ไม่กี่กรณี เพราะกลุ่มที่เลือกมาทดลองมักมีลักษณะแตกต่างไปจากประชากร ทั่วไป

3. การออกแบบโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมด โครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมดเป็นอุปสรรคต่อการประเมินผลกระทบ เพราะไม่ได้จัดกลุ่มเอาไว้เป็นกลุ่มควบคุม การควบคุมที่ทำให้ได้จึงทำได้เพียงเปรียบเทียบก่อนและหลังได้รับปัจจัยจากโครงการ ซึ่งเรียกว่า “การควบคุมแบบสะท้อนตนเอง” (reflexive Controls) แม้ว่า การวิจัยประเมินผลที่กล่าวในหัวข้อก่อนนำมาใช้กับโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมดไม่ได้ แต่แบบวิจัยประเมินผลในหัวข้อนี้สามารถนำไปใช้กับโครงการที่ครอบคลุมประชากรบางส่วนได้ โดยเฉพาะการใช้สำหรับการประเมินก่อนและหลังโครงการโดยไม่มีการเปรียบเทียบหรือไม่มีกลุ่มทดลองแต่ไม่แนะนำให้ทำวิธีนี้ เพราะการประเมินผล

กระทบจะไม่น่าเชื่อถือ เนื่องจากเกิดอคติจากผลกระทบของตัวแปรร่วม เช่น การเติบโตของประชากร และการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

1. การศึกษาก่อนและหลังโครงการแบบง่าย (Simple before-and-after studies) แม้ว่าการออกแบบการศึกษาก่อนและหลังโครงการแบบง่ายเป็นการออกแบบการวิจัยประเมินผลไม่กี่วิธีที่คนทั่วไปรู้จักดี แต่ก็เป็นวิธีที่มีความตรงประเด็นน้อยที่สุดวิธีหนึ่งลักษณะสำคัญของวิธีนี้ คือ เปรียบเทียบกลุ่มเดียวกันสองครั้ง แยกตามระยะเวลาที่เข้าร่วมโครงการ เช่น เริ่มต้นเข้าร่วมโครงการกับหลังเข้าร่วมโครงการความแตกต่างของการวัดทั้งสองระยะเป็นการประมาณค่าผลกระทบของโครงการ ข้อบกพร่องของการวิจัยแบบนี้อยู่ที่การไม่สามารถแยกผลกระทบจากปัจจัยภายนอกออกจากผลกระทบของโครงการได้ค่าผลกระทบของโครงการจึงคลุมเครือ ยิ่งกว่านั้นยังมีปัญหาด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะมักประเมินเมื่อโครงการดำเนินการไปแล้ว การวัดผลก่อนทำได้เพียงขอให้ผู้เข้าร่วมโครงการนึกถึงสิ่งที่เกิดก่อนมีโครงการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เชื่อถือไม่ได้และอาจเป็นผลกระทบของการออกแบบที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้

2. การศึกษาตัดขวาง สำหรับโครงการที่ไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกัน (Cross sectional studies for non-uniform programs) แม้โครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมดให้บริการแก่กลุ่มทุกกลุ่มในรูปแบบเดียวกัน แต่ก็มีหลายโครงการที่มีความแตกต่างออกไป เช่น สหรัฐอเมริกามีโครงการให้เงินช่วยเหลือครอบครัวที่มีเด็กเป็นภาระพึ่งพา (aid to families with dependent children) ทุกมลรัฐ แต่มีผู้มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือและการจ่ายเงินช่วยเหลือต่างกันในแต่ละมลรัฐ ความแตกต่างของการจ่ายเงินช่วยเหลืออาจมีปริมาณแตกต่างกันถึงห้าเท่า อาจประเมินผลกระทบของความแตกต่างดังกล่าวได้ด้วยการวิจัยตัดขวางซึ่งวัดว่ามีผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการไปมากเท่าใด หลังจากนั้นจึงเปรียบเทียบว่าการได้รับประโยชน์นั้นแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

3. การศึกษาเป็นคณะที่วัดซ้ำกันหลายครั้ง สำหรับโครงการที่ไม่ได้เป็นรูปแบบเดียวกัน (panel studies several repeated measures for non-uniform programs) การศึกษาเป็นคณะเป็นการวัดที่รับการทดลองซ้ำ ๆ กัน แม้ว่าการศึกษาเป็นคณะจะเป็นการขยาย การศึกษาก่อนและหลังแบบง่ายออกไปโดยเพิ่มจุดการเก็บข้อมูลมากขึ้น แต่การศึกษาแบบนี้ก็มีเหตุผลมากกว่าระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นทำให้นักวิจัยเริ่มระบุได้ว่ากระบวนการใดของโครงการที่มีผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย การออกแบบนี้มีความสำคัญโดยเฉพาะต่อการศึกษาโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมดซึ่งกลุ่มเป้าหมายได้รับปัจจัยแตกต่างกันไปตามโครงการ เช่น การออกแบบที่ใช้ศึกษาผลกระทบจากการดูโทรทัศน์รายการที่รุนแรงต่อพฤติกรรมที่ก้าวร้าวต่อเพื่อนร่วมชั้นเรียน โดยกำหนดสถานการณ์ให้ในนักเรียนดูโทรทัศน์ด้วยกันเกือบทุกรายการ ฉะนั้น จึงเป็นไปได้ที่กำหนดให้นักเรียนที่ไม่ได้ดูโทรทัศน์เป็นกลุ่มควบคุมสถานการณ์ดังกล่าวเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะศึกษาว่าการดูโทรทัศน์รายการที่รุนแรงมีผลกระทบต่อพฤติกรรมก้าวร้าวในเวลาต่อมาอย่างไร

4 การวิเคราะห์อนุกรมเวลาที่วัดซ้ำกันหลายครั้ง (time-series analyses many repeated measures) การวิเคราะห์อนุกรมเวลาประกอบด้วยการวัดซ้ำ ๆ กันที่นับรวมเป็นหน่วยรวมซึ่งมีทั้งจุดที่วัดก่อนและวัดหลังการนำโครงการใหม่มาใช้กับประชากรทั้งหมด หรือโครงการเดิมที่ได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก การรวมชุดทางสถิติ หมายถึงการวัดเป็นระยะกับประชากร ค่อนข้างใหญ่ หรือตัวอย่างที่คู่ขนานกัน เช่น ชุดสถิติสำคัญอย่างอัตราการเกิดการตายหรือการอพยพแม้ว่าวิธีการทางเทคนิคของการวิเคราะห์อนุกรมเวลาจะซับซ้อน แต่แนวคิดพื้นฐานของอนุกรมเวลาง่ายมาก นักวิจัยวิเคราะห์แนวโน้มก่อนมีการทดลองเพื่อให้ได้ภาพว่าอะไรจะเกิดขึ้นหากไม่มีโครงการ หลังจากนั้นนำภาพที่คาดคะเนไปเปรียบเทียบกับแนวโน้มจริงหลังจากที่มีโครงการ ส่วนการทดสอบทางสถิติกระทำเพื่อระบุว่าการวัดหลังมีโครงการแตกต่างจากภาพที่คาดคะเนหรือไม่ เพื่อหาข้อสรุปถึงผลกระทบของโครงการ ตัวอย่างเช่น นักวิจัยใช้การวิเคราะห์อนุกรมเวลาศึกษา ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงของนโยบายราคาต่อการบริโภคน้ำประปาของครัวเรือน โดยวิเคราะห์แนวโน้มการบริโภคก่อนเปลี่ยนราคาค่าน้ำ คาดคะเนแนวโน้มการบริโภคเอาไว้หลังจากนั้นจึง เปรียบเทียบการบริโภคจริงกับที่คาดคะเนวิเคราะห์อนุกรมเวลามีความสำคัญต่อการประมาณค่า ผลกระทบสุทธิของการเปลี่ยนแปลงโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมด โดยเฉพาะโครงการที่ให้บริการเป็นรูปแบบเดียวกัน ในโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมดหลายโครงการ กลุ่มเป้าหมาย ที่มีสิทธิได้รับบริการเหมือนกันทุกคน เช่น การออกกฎหมายส่วนใหญ่ เช่น กฎหมายอาญาบังคับใช้แก่คนทุกคนที่อยู่ในเขตปกครองในรูปแบบเดียวกัน หรือการจ่ายเงินประกันสังคมแก่ผู้เกษียณอาจจ่ายให้แก่คนทุกคนที่มีประวัติการจ้างงานและเกษียณอายุหรือการลงโทษผู้กระทำผิดอาญาในช่วงเวลาหนึ่งก็สามารถศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาดังกล่าวได้ด้วยการวิเคราะห์อนุกรมเวลาด้วยเหตุนี้ การออกแบบอนุกรมเวลาจึงเป็นวิธีที่แข็งแกร่งวิธีหนึ่งในการตรวจสอบโครงการที่ครอบคลุมประชากรทั้งหมด เพราะให้ข้อมูลที่จำเป็นที่ผู้ประเมินต้องการส่วนข้อจำกัดการวิเคราะห์อนุกรมเวลาที่สำคัญที่สุดอยู่ที่การวัดก่อนมีโครงการซึ่งต้องกระทำหลายครั้งเพื่อระบุแนวโน้มก่อนโครงการให้ชัดเจนส่วนใหญ่แนะนำให้วิเคราะห์หลายครั้ง เช่น มากกว่า 30 ครั้ง เป็นต้น

การใช้ดุลพินิจประเมินผลกระทบ

นอกจากการประเมินผลกระทบที่กล่าวมาแล้ว ยังมีทางเลือกในการประเมินผลกระทบโดยวิธีอื่นอีก คือ การใช้ดุลพินิจประเมินผลกระทบที่กล่าวมาแล้ว ยังมีทางเลือกในการประเมินผลกระทบตามวิธีการหลัดนั้นอาจแพงและใช้เวลานาน บางคนจึงเปลี่ยนมาเป็นวิธีที่ไม่ต้องเก็บข้อมูลใหม่หรือไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมาก นอกจากนั้นยังมีเหตุการณ์บางอย่างที่ไม่สามารถออกแบบด้วยวิธีดังกล่าว โดยเฉพาะเมื่อถูกกดดันให้ต้องประมาณผลกระทบภายในระยะเวลาที่จำกัด วิธีที่เป็นทางเลือกนี้แยกพิจารณาได้ 3 วิธี ดังนี้

1) การประเมินผลโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurial impact assessments)) วิธีนี้เป็นการใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิเคราะห์ตรวจสอบโครงการ ตามปกติจะทำโดยการออกเยี่ยมที่ตั้งโครงการ ผู้เชี่ยวชาญเก็บข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการและใช้ดุลพินิจตัดสินการใช้ดุลพินิจตัดสินอาจใช้วิธีควบคมทั่วไป (generic Controls) เพื่อเปรียบเทียบ คือ การประมาณว่าประชากรทั้งหมดตามปกติจะประสบอะไรหรือการใช้ควบคุมเงา (shadow Controls) ใช้คนที่มีการศึกษาสูงหรือต่ำกว่าคนปกติทั่วไปเพื่อให้เขาตอบว่าความก้าวหน้าของโครงการโดยปกติเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตามการประเมินผลกระทบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิเคราะห์เป็นวิธีที่ไม่แน่นอนมากที่สุดในบรรดาเทคนิคการประเมินผลทั้งหมด

2) ประเมินผลโดยผู้บริหาร (administrator impact assessments) เป็นวิธีประเมินโดยผู้บริหารลงมือประเมินผลกระทบของโครงการ เช่น รวบรวมข้อมูลและสรุปผลเสมือนเป็นนักประเมินผลคนหนึ่ง แต่การประเมินโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่มีอคติเช่นกัน เพราะว่าผู้บริหารสนใจแต่ความสำเร็จของโครงการจึงเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่เป็นกลาง

3) การใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนร่วม (participants' judgments) การประเมินผลบางโครงการอาจใช้ดุลพินิจของผู้มีส่วนร่วมประเมินความสำเร็จ การใช้ดุลพินิจนี้มีความตรงประเด็นอยู่บ้างโดยเฉพาะโครงการมีเป้าหมายสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ที่มีส่วนร่วม อย่างไรก็ตามการประเมินวิธีปัญหาการใช้ดุลพินิจตัดสินผลกระทบสุทธิ เพราะผู้มีส่วนร่วมมักไม่มีความรู้ในการประเมิน[37]

การประเมินผลโดยใช้ดลพินิจมีข้อจำกัดหลายอย่าง แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าไม่ควรใช้ในการประเมินผลกระทบเลยบางสถานการณ์นักประเมินผลไม่สามารถใช้การประเมินอะไรได้ แม้บางที่มีคำแนะนำว่าไม่ต้องประเมินก็ได้ แต่หากมีการประเมินผลบ้างก็ยังดีกว่าไม่มีเลย นักประเมินผลอาจต้องออกแบบการวิจัยประเมินผลโดยใช้ดุลพินิจโดยเฉพาะเมื่อมีเงินทุนจำกัด หรือเมื่อไม่มีการวัดผลก่อนโครงการ ซึ่งไม่อาจเปรียบเทียบผลก่อนมีโครงการกับหลังมีโครงการได้ หรือเมื่อทุกคนมามีส่วนร่วมในโครงการและโครงการเป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทุกแห่งในเวลาเดียวกัน ซึ่งไม่สามารถสุ่มหรือจัดกลุ่มตัวอย่างได้

บทสรุปการประเมินผลกระทบเป็นหัวใจของการประเมินผลนโยบายสาธารณะ เนื่องจากการประเมินผลนโยบายสาธารณะส่วนใหญ่ต้องการทราบว่านโยบายบรรลุวัตถุประสงค์และมีผลกระทบต่อสังคมตามที่ต้องการหรือไม่ เช่น แก้ไขปัญหาที่กำหนดไว้ได้หรือไม่และทำให้สังคมดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เป็นต้น เมื่อประเมินแล้วยังสามารถนำผลที่ได้ไปตัดสินใจและปรับปรุงนโยบายต่อไปได้ด้วย อย่างไรก็ตามผลกระทบมีหลายขั้นตั้งแต่ผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายไปจนถึงผลข้างเคียงต่อกลุ่มอื่น

---

[37] Peter H. Rossi, & Howrd E. Freeman, **Evaluation: A systematic approach** (London: Sage Publications, 1993), 243-252.

ผลกระทบต่อสังคม ด้วยเหตุนี้ตัวแบบผลกระทบจึงประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ กิจกรรมและเกณฑ์ประสิทธิผลซึ่งเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลกระทบของนโยบายหรือ โครงการ สำหรับการศึกษาผลกระทบมีทั้งที่เน้นการวิเคราะห์ของนโยบาย และเน้นอาณาบริเวณของผลกระทบ ซึ่งต้องการประเมินอิทธิพลของนโยบายเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น การประเมินผลกระทบที่จำแนกผลกระทบได้ชัดเจนที่สุด คือ การประเมินผลโดยการทดลองและการหาผลกระทบสุทธิ ซึ่งแยกปัจจัยร่วมและผลกระทบจากการออกแบบออกไปจากผลลัพธ์รวม อย่างไรก็ตามในทางความเป็นจริง อาจทดลองแท้หรือทดลองเชิงสุ่มไม่ได้ เพราะมีปัญหาข้อจำกัดเรื่องการสุ่มตัวอย่างเข้ามาเป็นกลุ่ม จึงศึกษาแบบกึ่งทดลอง และศึกษาโดยวิธีอื่น เช่น ศึกษาแบบตัดขวาง ศึกษาเป็นคณะ และศึกษาอนุกรมเวลา หากจำเป็นจริง ๆ อาจกระทำโดยใช้ดุลพินิจของผู้ที่เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการ แต่การใช้ดุลพินิจก็เป็นวิธีการที่มีข้อจำกัด โดยเฉพาะผลการประเมินไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ การออกแบบผลกระทบจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ การออกแบบโครงสร้างที่ครอบคลุมประชากรบางส่วนและครอบคลุมประชากรทั้งหมด แต่ละประเภทยังแยกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ซึ่งมีข้อดีและข้อจำกัดในตัว นักประเมินผลต้องเข้าใจและเลือกออกแบบให้สอดคล้องกับ นโยบายหรือโครงการที่ศึกษา

2. แนวคิดทฤษฎีกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping : OM)

2.1 ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของแผนที่ผลลัพธ์ที่เป็นเครื่องมือตามแนวคิดใหม่ของการพัฒนาที่เชื่อว่าการพัฒนามีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการชักนำให้เข้าเป็นภาคีหุ้นส่วน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาโดยศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาระหว่างชาติแห่งคานาดา (IDRC) ที่ได้เสนอหลักการ แนวคิดของ“แผนที่ผลลัพธ์” ในหนังสือ ชื่อ Outcome Mapping : Building Learning and Reflection into Development Programs เขียนขึ้นโดย Earl et al. (2004) ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเชื่อที่ว่า การวางแผนและการติดตามการประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้แผนงานหรือโครงการมีกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น แผนงานที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่บนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานและการติดตามประเมินผล

เอล คาร์เดน และสมุไทโล (Earl, Carden and Smutylo) ได้กล่าวว่า แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) คือ เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลการทำงาน ที่มาเสริมวิธีการประเมินผลรูปแบบเดิม โดยที่ “แผนที่ผลลัพธ์” ให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนการพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กร ซึ่งแผนงานทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากกิจกรรมของแผนงานหรือไม่ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ มีเป้าหมายอยู่ที่การ

มีส่วนทำให้ความเป็นอยู่ของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้นโดยอาศัยเทคนิค และทรัพยากรใหม่ ๆ ที่ได้จากกระบวนการในการพัฒนา[38]

ประพนธ์ ผาสุกยืด ได้ให้ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ หมายถึง การวางแผนแบบยั่งยืนเป็นการบริหารโครงการที่ทำให้โครงการเดินต่อไปได้โดยเจ้าของที่แท้จริงเป็นผู้ที่ผลักดันโครงการ ถ้าทำโครงการแบบเดิม ๆ เมื่อโครงการจบทุกอย่างหยุดหมด เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์สามารถช่วยทำให้โครงการยังอยู่ต่อไปได้อย่างยั่งยืน[39]

วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวางแผนโครงการต่าง ๆ การบริหารโครงการและการประเมินโครงการที่เป็นลักษณะโครงการพัฒนา ซึ่งมีเป้าหมายในการเปลี่ยนวิธีคิด และเปลี่ยนพฤติกรรมของคน[40]

ทรงพล เจตนาวณิชย์ ได้ให้ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ หมายถึง แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ว่าเป็นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน รวมถึงภาคีหุ้นส่วน และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูลที่ส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นเจ้าของแผนงานและส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงานและสนใจในประเด็นของการ

เรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแผนงาน ส่วนประโยชนที่ใช้ในการเขียนรายงานนั้นเพื่อแสดงการตรวจสอบแก่องค์กรทุน วาแผนงานกำลังก้าวหน้าไปในทิศทางที่มุ่งสู่ผลกระทบของแผนงานและการมีประสิทธิภาพของแผนงาน แต่ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเพื่อแสดงถึงผลกระทบของแผนงานโดยตรง[41]

จากความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการวางแผน (planning) การติดตาม (monitoring)

---

[38]Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo, **Outcome mapping. Building learning and reflection into development programs** (Ottawa: International Development Research Center, 2011), 1.

[39]ประพนธ์ ผาสุกยืด, **การจัดการความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)** (บริษัทใยไหม ครีเอทีฟกรุ๊ฟ จำกัด, 2549), 12.

[40]วิจารณ์ พานิช, **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม** (ม.ป.ท., 2550), 26.

[41]ทรงพล เจตนาวณิชย์, “เรียนรู้เรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน. สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)” (ในเวทีการเรียนรู้ การจัดการความรู้บนเนื้องานแก่บุคลากรของสำนักควบคุมโรคที่ 1 ครั้งที่ 4 ระหว่างวันที่ 20 -21 กรกฎาคม 2552 จังหวัดชลบุรี).

และใช้ในการประเมินการทำงาน (evaluation) ของแผนงานหรือโครงการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของความสัมพันธ์ของกลุ่มคน ซึ่งวัดได้จากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าทางพฤติกรรมและผลการติดตามดำเนินงานจากแบบบันทึกพฤติกรรม ซึ่งมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อย ของการศึกษาจึงสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ได้ตั้งแต่เริ่มต้น ระหว่างหรือหลังสิ้นสุดโครงการ

2.2 ลักษณะของแผนที่ผลลัพธ์

เอล (Earl) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ผลลัพธ์คือ การทำแผนที่ผลลัพธ์ ตระหนักว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งประกอบด้วยสามขั้นตอนแบบขนาน ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมและความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่มและองค์กรที่โปรแกรมทำงานโดยตรง 2) กลยุทธ์ที่โปรแกรมใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคู่ค้าและ 3) การทำงานของโปรแกรมเป็นหน่วยขององค์กร[42]

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากแผนงานหรือโครงการ มีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนทำให้ความเป็นอยู่ของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือเทคนิคและทรัพยากรใหม่ ๆ ที่ได้จากกระบวนการในการพัฒนา การติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานที่พัฒนาโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์และจะเห็นได้ว่าแผนงานนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งแห่งความสำเร็จในการพัฒนา และเมื่อการพัฒนาจบสิ้นแล้วต้องส่งผลในระยะยาวด้วยหลักการของแผนที่ผลลัพธ์ คือ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในแผนงานเป็นผู้ควบคุม คนนอกเป็นเพียงคนที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ความรู้และทรัพยากรใหม่ ๆ ในช่วงใดช่วงหนึ่งเท่านั้น[43]

พัชรินทร์ เอื้ออิฐผล ได้กล่าวถึง ลักษณะของแผนงานที่ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์จะเหมาะสมกับแผนงานหรือโครงการโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุด เมื่อแผนงานตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของยุทธศาสตร์หรือแผนที่เป้าหมายเบื้องต้นของโครงการหรือจัดลำดับความสำคัญของโครงการ แต่จะช่วยค้นหาเงื่อนไขในการปฏิบัติการแนวทางของแผนยุทธศาสตร์

---

[42]Laura Roper, Jethro Pettit & Deborah Eade (Eds.), **Development and the Learning Organization: Essays from Development in Practice** (Oxfam GB, 2003), 4.

[43]Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo, อ้างถึงใน สรร ธงยศ, “การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์และแนววิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา, 2553), 20-21.

2. ชนิดของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลแผนที่ผลลัพธ์สามารถให้ข้อมูลแก่การประเมินผลบางแบบได้ เช่น การประเมินผลที่ต้องการพิจารณาถึงการดำเนินงานของแผนงานหรือดูที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของภาคีหุ้นส่วนแต่ไม่ช่วยในการประเมินผลทางเทคนิค (technical evaluation) หรือ การประเมินเพื่อพิจารณาความคุ้มทุนของโครงการ

3. ความต้องการเกี่ยวกับการเขียนรายงานแผนที่ ผลลัพธ์นั้นขึ้นกับการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อการประเมินผลตัวเองของโครงการและภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ (learning - based) การติดตามและประเมินผล แม้ว่าวิธีการนี้จะสามารถดึงเอาคนนอกเข้ามาร่วมทีมได้ด้วย ต้องให้รู้ว่าข้อมูลที่เก็บนี้ต้องครอบคลุมการเขียนรายงานตามข้อผูกพันที่มีต่อองค์กรทุน เพื่อแสดงถึงความสามารถตรวจสอบได้ของโครงการ

4. พันธะผูกพันรวมของทีมทำงาน ทีมทำงานต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานให้ความสำคัญกับความเห็นต่อ ถ้าเห็นไม่ตรงกันหรือเกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในทีม แผนที่คนละไม่ใช่คาถาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหาทั้งหมดได้ อาจเป็นเพียงการสร้างโอกาสให้กับกลุ่มในการอภิปรายถกเถียงต่อรองที่นำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันใหม่เท่านั้น

5. การแบ่งสรรทรัพยากร โครงการต้องตกลงร่วมกันในเรื่องของทรัพยากร หรือประมาณเวลาเพื่อการติดตามและการประเมินผล[44]

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ลักษณะของแผนที่ผลลัพธ์มีลักษณะที่สำคัญคือ แผนการประเมินเกิดจากภายนอกและผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใน มีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนทำให้ความเป็นอยู่ของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิคและทรัพยากรใหม่ ๆ ที่ได้จากกระบวนการในการพัฒนาการติดตามผลการดำเนินงาน และเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายโดยมีบุคคลภายนอกเป็นผู้ให้คำแนะนำสนับสนุน เน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าผลกระทบ เป้าหมายวิธีการสามารถปรับเปลี่ยนอยู่เสมอซึ่งแผนงานเป็นส่วนหนึ่งแห่งความสำเร็จ

2.3 การใช้แผนที่ผลลัพธ์

การนำแนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้เพื่อพัฒนาโครงการหรือแผนงานทางสังคมนั้นได้เสมอว่า แผนที่ผลลัพธ์ไม่สามารถนำไปใช้กับแผนงานในทุกแผน แต่จะใช้ได้กับแผนงานที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคนและยังได้ระบุถึงหลักในการนำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ซึ่งมี 4 ประการ คือ

---

[44]พัชรินทร์ เอื้ออิฐผล, “การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์เพื่อการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 47.

1. หลักความยืดหยุ่น (flexible) สามารถทำการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2. หลักการส่งเสริม (complementary) เป็นการช่วยให้วิทยาการต่าง ๆ สมบูรณ์

3. หลักการมีส่วนร่วม (participatory) เป็นการสร้างความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทั้งในกระบวนการวางแผน การติดตามและการประเมินผล

4. หลักการคิดเชิงประเมิน (evaluative thinking) ซึ่งจะต้องมีการสะท้อนข้อมูลกับในกระบวนการคิดของคนในองค์กร ตลอดจนมีการประเมินการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรแนวคิดเพิ่มเติมว่าการเริ่มทำแผนที่ผลลัพธ์ตั้งแต่ เริ่มของงานจะได้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล เนื่องจากจะทำให้เห็นภาพรวมของแผนงาน เข้าใจในเป้าหมายของแผนงานว่าคืออะไร แผนการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนเป็นอย่างไรและมีวิธีติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนที่ร่วมแผนงานและกระตุ้นให้แผนงานเฝ้าสำรวจตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไรก็ตามกระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์การจะดำเนินไปตามขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์เองหรือใช้ร่วมกับคู่มืออื่น ๆ ก็ได้ เช่น SWOT analysis, situation analysis หรือ logical framework analysis และมีบางครั้งที่แผนที่ผลลัพธ์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล สูตรแผนงานได้ด้วย ถึงแม้แผนที่ผลลัพธ์จะสามารถนำไปใช้ในการเริ่มต้นระหว่างและหลังสิ้นสุดโครงการหรือแผนงานแต่สามารถใช้เพื่อเป็นเครื่องมือบูรณาการวิธีการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังที่ Earl, Carden and Smutylo (2004) และ Earl (n.d.) การกล่าวว่าการวางแผนการทำงาน การติดตามการทำ และการประเมินผลในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน โดยขั้นตอนหนึ่งจะให้ข้อมูลแก่อีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นไปไม่ได้ที่จะทำแผนงานที่แข็งตัวสำหรับทุกอย่างตั้งแต่เบื้องต้น ฉะนั้นแผนงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ข้อมูลจากการติดตามและการประเมินผลเป็นเครื่องสะท้อนในการปรับเปลี่ยนและเลือกการตอบสนองที่เหมาะสมต่อไป[45]

2.4 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์

แผนที่ผลลัพธ์มี 3 ขั้นตอนคือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรและการจัดทำแผนการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention design)

---

[45]Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo, อ้างถึงใน สรร ยงยศ, “การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์กรณีศึกษาคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 24.

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน เป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างไร” (How) โดยขั้นตอนที่ 1 มี 7 ขั้นตอน ย่อยดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 พันธกิจ (Mission)

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)

ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges)

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers)

ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps)

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & Performance Monitoring) โดยเน้นการประเมินตนองเป็นหลัก ขั้นตอนนี้มี 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities)

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ คือ การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน (Outcome Journal)

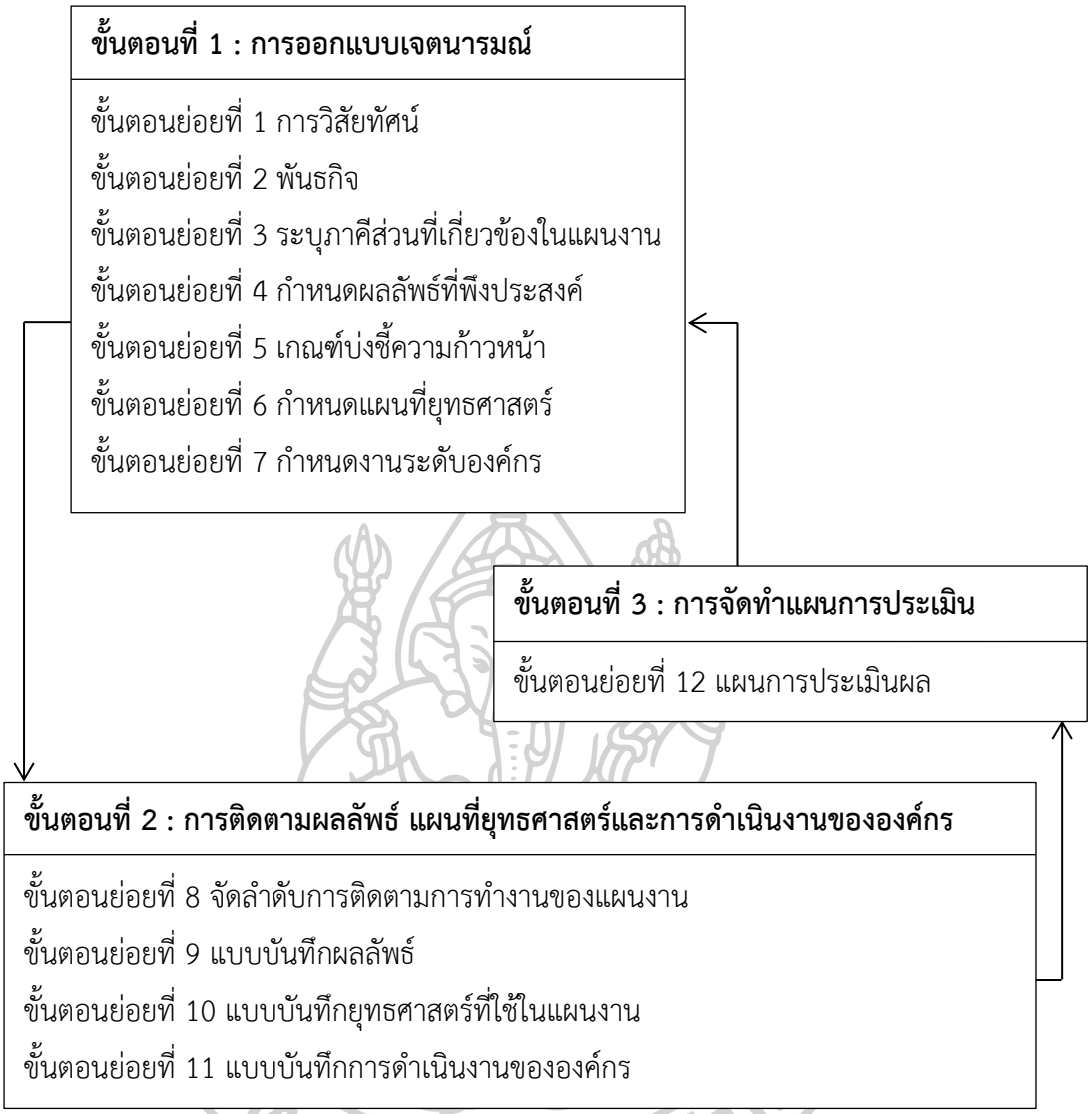
ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

เป็นการจัดลำดับความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1 ขั้นตอนย่อยดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan) ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping)
ที่มา : Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo “Outcome Mapping” (Building Learning and Reflection into Development Programs, 2001).

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการออกแบบกรอบการติดตามการทำงาน รวมถึงแผนการประเมินผลโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงภาคีหุ้นส่วน (boundary partners) และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูลจะส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ในกระบวนการยังช่วยกระตุ้นจิตสำนึกสร้างพันธะผูกพันต่อแผนงาน และการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงานในแผนงานด้วย

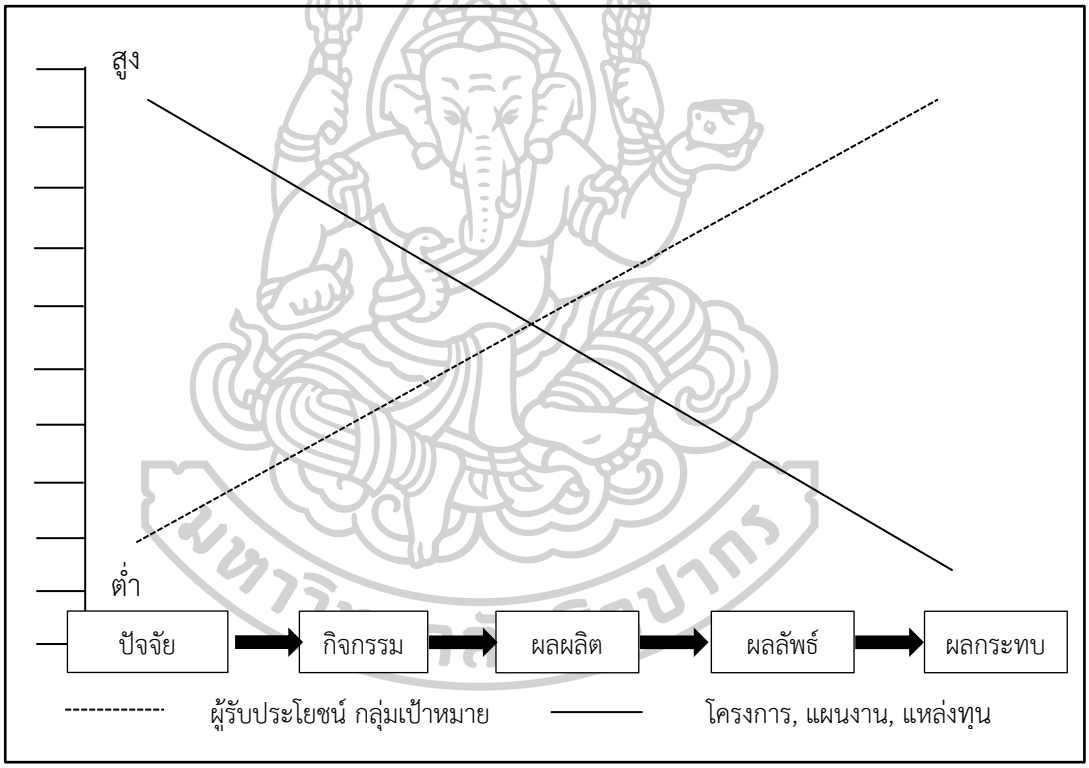
การพิจารณาแผนงานพัฒนาโดยการแยกกระบวนการ ออกจากผลที่ได้จากแผนงานนั้น เป็นสิ่งผิดพลาด เพราะหมายถึงว่า องค์กรเห็นว่าผลที่ได้นั้นเป็นผลงานของแผนงานโดยตรง เข้าใจที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากผลเหล่านั้นไม่ได้เกิดโดยตรงจากแผนงานใดแผนงานเดียว แต่เราให้ความสำคัญที่จะติดตามและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนจะทำให้ได้เสียงสะท้อนที่มีประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแผนงาน และผลที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของแผนงาน

พื้นฐานการคิดในเรื่องนี้ก็คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลนั้นมีจำกัด จึงควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลจากการดำเนินงานของแผนงานซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงานนอกจากนี้การมีระบบที่สามารถเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนงานและผลลัพธ์ จะช่วยให้แผนงานได้รับความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุน

การประเมินผลแบบเดิมนั้นใช้การเก็บข้อมูลจากกิจกรรมจำนวนหนึ่ง ส่วนแผนที่ผลลัพธ์ให้วิธีการในการกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของแผนงาน เพื่อติดตามว่าแผนงานมีส่วนทำให้เกิดผลต่าง ๆ ได้อย่างไร แผนที่ผลลัพธ์ที่ระบบให้ต่อเนื่องในการคิดแบบภาพรวมและคิดในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงานและยังเป็นเครื่องมือในการบันทึกการดำเนินงานของแผนงานด้วย โดยการติดตามการทำงานใน 3 ส่วน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน 2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ3) แนวทางการทำงานในฐานะองค์กรหน่วยหนึ่งองค์กรที่ให้ทุนมักกดดันต่อแผนงานก่อให้เกิดผลกระทบ (impact) จากแผนงานที่สามารถเห็นได้ตรวจวัดได้และตรวจสอบได้ จึงนำเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน และการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานมาใช้ เช่น logical framework analysis (LFA) หรือ result based management (RBM) ผลที่ตามมาคือ การหาผลกระทบใจมาเป็นส่วนสำคัญของงานพัฒนา ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อแผนงานมุ่งแต่เพียงการพยายามสร้างความน่าเชื่อถือ ในเรื่องของผลกระทบแผนงานจะจำกัดศักยภาพของตัวเองที่จะพยายามทำความเข้าใจว่าผลกระทบการเกิดได้อย่างไรและทำไมถึงเกิดขึ้นได้ซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการสร้างสรรค์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน

แนวคิดแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และความเป็นเหตุเป็นผลนี้ (cause and effect) ขัดแย้งกับความเข้าใจที่ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน (complexity) เกิดขึ้นในระบบเปิด (open system) จำเป็นต้องแสดงความชัดเจนในการประเมินและเพิ่มความน่าเชื่อถือนั้น จึงทำให้เกิดการประเมินผลแผนงานแบบ cause and effect โดยเริ่มจากการจำแนกปัญหาและหาสาเหตุแล้วทำการแก้ไขไปตามนั้น แต่ในการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เพราะมีการร่วมกันขององค์กรทุนต่าง ๆ ภาคีหุ้นส่วน รัฐ ชุมชน องค์กร และกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งต่างก็มีปฏิสัมพันธ์กัน ไม่สามารถแยกตัวออกมาจากปัจจัยเงื่อนไขทั้งทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม เศรษฐกิจ ประวัติศาสตร์และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้นได้ จึงเกิดข้อตกลงร่วมกัน และการเป็นหุ้นส่วนกัน (agreement and

partnerships) มีพื้นฐานมาจากการเห็นคุณค่าการพัฒนาร่วมกัน แทนที่จะเป็นการพัฒนาแบบแข็งตัวเหมือนรัฐ บนพื้นฐานของแผนงาน งบประมาณ และบัญชี ในแนวทางใหม่นี้เน้นที่การเลือกผู้เข้าร่วมแผนงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วม ชนิดของการจัดการ และการเขียนรายงาน การที่องค์กรทุนต้องการแสดงให้เห็นถึงผลงานของตนนั้น ถือเป็นการทำให้องค์กรภายในและชุมชนไม่ได้เป็นเจ้าของแผนงาน ซึ่งต้องอาศัยการส่งผ่านอำนาจในการวางแผน การตัดสินใจ และงานอื่น ๆ จากคนนอกที่มาทำแผนงานไปสู่คนในและชุมชน นอกจากนี้ การพยายามที่จะแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จนั้น เป็นผลงานของตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันในฐานะของการเข้าร่วมระหว่างทุนกับผู้อื่น และยังละเลยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนงานที่มาจากส่วนอื่น ๆ



ภาพที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงาน
ที่มา: Sarah Earl, Fred Carden, & Terry Smutylo “Outcome Mapping” (Building Learning and Reflection into Development Programs, 2001).

จากแผนภาพข้างบน แสดงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่การให้ปัจจัยนำเข้า (input) เพื่อให้เกิดกิจกรรมและได้ผลผลิต (outputs) จากการทำกิจกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ (outcomes) และผลกระทบ (impacts) ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว

ขั้นปัจจัยนำเข้านั้นคนนอก (ทั้งแผนงาน หรือแหล่งทุน) มีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจ เช่น วงเงินงบประมาณ การเลือกผู้ที่จะได้รับทุน สถานที่ดำเนินการและระยะเวลา ในขั้นนี้ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานและกลุ่มเป้าหมายจะต้องได้รับอำนาจการตัดสินใจเพิ่มขึ้นมาเรื่อย ๆ ทำให้ความสมดุลในการมีอิทธิพลเหนือแผนงานจะเปลี่ยนไป แผนงานดำเนินไปตามที่ตั้งใจกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับประโยชน์จะมีบทบาทเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบในระยะยาว แผนภาพข้างต้นนี้

การให้ความสำคัญแต่เพียงผลของแผนงาน เป็นความขัดแย้งกับการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเงื่อนไขที่มีผลต่อคุณภาพที่ดีของสังคมและสิ่งแวดล้อม การพยายามหาผลกระทบ ทำให้องค์กรทุนต้องหาผลของแต่ละแผนงานทันทีที่แผนงานสิ้นสุดลง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนการให้ทุนในคราวต่อไป แต่ผลกระทบจากแผนงานเหล่านี้ในหลายกรณีไม่ได้เกิดขึ้นทันทีที่แผนงานสิ้นสุดลง แต่เมื่ออยู่ในเงื่อนไขที่จะต้องแสดงถึงผลของการพัฒนาในรูปแบบนี้ จึงเป็นการจำกัดวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการทำแผนงานเพราะสนใจแต่เพียงเป้าหมายที่จะครบระยะสั้นเท่านั้น[46] เชื่อว่าผลสำเร็จของแผนงานจะเกิดได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการเพิ่มความเป็นเจ้าของแผนงานไปสู่ผู้รับประโยชน์ ในบางกรณีจะดูผลกระทบของการพัฒนาทันทีที่จบแผนงานและไม่ว่าผลกระทบที่ปรารถนานั้น เกิดขึ้นหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงจะยังดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ตามเงื่อนไขทางสังคมและสภาพแวดล้อม แผนงานแต่ละแผนงานอาจทำให้เกิดผลที่ต่างกัน แล้วสะสมจนกลายเป็นผลรวมที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ใช่เป็นผลงานของแผนงานใดแผนงานหนึ่ง และยังต้องตระหนักว่าแม้จะได้รับผลที่พึงประสงค์จากการดำเนิน งานของแผนงานแล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไปผลที่ได้อาจถูกกัดกร่อนหรือหมดไป เนื่องจากอิทธิพลอื่น ๆ ก็เป็นได้ จากข้อเท็จจริงนี้ ทำให้องค์กรพยายามที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเพื่อรักษาความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แผนที่ผลลัพธ์สนใจในการวางแผน การติดตามการทำงานและการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำและความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงานและสนใจใน “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลให้กับแผนงานส่วนประโยชน์เพื่อใช้ในการเขียนรายงานนั้นทำเพื่อแสดงการตรวจสอบแก่องค์กรทุนว่าแผนงานกำลังก้าวหน้าไปในทิศทางที่มุ่งสู่ผลกระทบของแผนงาน และการมีประสิทธิผลของแผนงานแต่ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเพื่อแสดงถึงผลกระทบของแผนงานโดยตรง

แผนที่ผลลัพธ์ เป็นวิธีการที่มีการบูรณาการทั้งการวางแผนการติดตามและการประเมินผลเข้าด้วยกันและเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีที่สุดในช่วงเริ่มต้นของแผนงานหรือภายหลังจาก

---

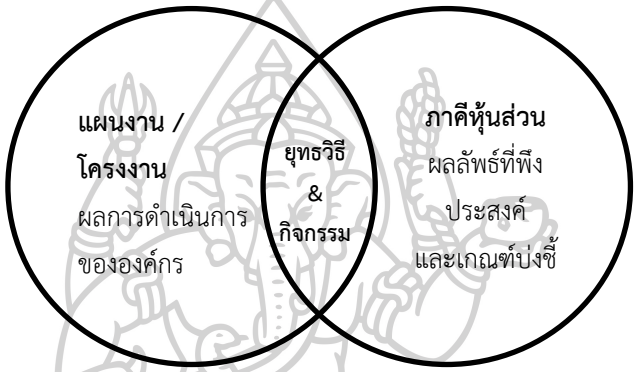
[46]พิกุล สิทธิประเสริฐกุล, **แผนที่ผลลัพธ์: การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา** (กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2547), 7.

มีการตัดสินใจแล้วว่าจุดเน้นของแผนงานอยู่ที่ใดการเริ่มทำแผนที่ผลลัพธ์ตั้งแต่เริ่มแผนงานจะได้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลอย่างมากเนื่องจากจะทำให้เห็นภาพรวมของแผนงานเข้าใจในเป้าหมายของแผนงานว่าคืออะไรแผนการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนเป็นอย่างไรจะมีวิธีติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนที่ร่วมแผนงานและจะกระตุ้นให้สำรวจตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไรกระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์นั้นจะดำเนินไปตามขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์เองหรือใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ก็ได้ เช่น SWOT analysis, Situation analysis หรือ Local framework analysis และมีบางครั้งที่แผนที่ผลลัพธ์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงานได้ด้วย

การทำแผนการทำงาน การติดตามการทำงาน และการประเมินผล ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิงแต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันโดยขั้นตอนหนึ่งจะให้ข้อมูลแก่อีกขั้นตอนหนึ่งเพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำแผนงานสำหรับทุกอย่างตั้งแต่เบื้องต้นฉะนั้นแผนงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ข้อมูลจากการติดตามและการประเมินผลเป็นเครื่องสะท้อนในการปรับเปลี่ยนและเลือกการตอบสนองที่เหมาะสมต่อไปแผนที่ผลลัพธ์สามารถบอกเล่าเรื่องราวการทำงานของแผนงานโดยการกำหนดกรอบการพัฒนาและแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลมีการบันทึกเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนทั้งที่เป็นความสำเร็จและที่ต้องปรับปรุงการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการประเมินผลและแผนการประเมินผลในการออกแบบแผนที่ผลลัพธ์สามารถช่วยตั้งชุดคำถามที่สำคัญ ๆ ต่อแผนงาน เช่น การไปถึงเป้าหมายของการพัฒนาใครคือภาคีหุ้นส่วนในการทำงานเราจะชักนำให้ภาคีหุ้นส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดระบุเป้าหมายของการพัฒนาในระดับกว้างได้อย่างไรการบันทึกข้อมูลการติดตามและประเมินผลภายในและภายนอกจากความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนวิธีการใดบ้างที่สนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของแผนงานการดำเนินงานโดดและการดำเนินงานใดต้องปรับปรุง และได้ใช้ยุทธศาสตร์ที่จำเป็นทุกประการแล้วหรือยังสนับสนุนการทำงานของแผนงานได้อย่างเต็มที่หรือเต็มกำลังความสามารถอย่างไรการประเมินผลต่อผลที่คาดหวังว่าจะเกิดและที่ไม่ได้คาดว่าจะเกิดหรือไม่มีใครเปลี่ยนแปลงบ้างและเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังจะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างหรือไม่หรือปรับเปลี่ยนความคาดหวังการเก็บข้อมูลอะไรบ้างที่ทำให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมเหล่านั้น มีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนอย่างไรบ้างในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร หรือสถาบัน จัดลำดับการประเมินผลและสร้างแผนการประเมินผลความแตกต่างของแผนที่ผลลัพธ์กับการประเมินผลแบบอื่น

นอกจากแผนที่ผลลัพธ์จะให้วิธีการในการจำลองว่าแผนงานต้องทำอะไรแล้ว แผนที่ผลลัพธ์ยังเห็นว่าความแตกต่างของภาคีหุ้นส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงานทำงานด้วยระบบความรับผิดชอบและความเป็นเหตุเป็นผล (logic) ที่แตกต่างกัน แผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้มีพื้นฐานมาจาก

กรอบวิธีคิดของเหตุ–ผล (cause - effect) แต่สนใจเหตุการณ์ที่หลากหลายซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ต่อกันจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้มองว่าผลลัพธ์ต้องเกิดจากการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือชุดของเหตุการณ์ชุดใดชุดหนึ่งเพียงอย่างเดียวแต่จะมองไปที่ความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงเหตุผลระหว่างการเข้าแทรกแซง (interventions) ของแผนงานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานใน 3 ส่วนได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนร่วมในแผนงาน 2) ยุทธศาสตร์ของแผนงานและ 3) การดำเนินงานขององค์กรเพื่อทำความเข้าใจว่าแผนงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร



ภาพที่ 7 พื้นที่ของการติดตาม
ที่มา: C. Sander, “Development research impact: reach” Paper presented at the ACRAF International Workshop on Assessing Impacts in Natural Resources Management Research, 27-29 April 1998, Nairobi, Kenya Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. http://www.idic.ca/evaluation/reach_e.pdf.

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลกระทบของแผนงานและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนแผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนกลุ่มคนและองค์กรแต่ก็ไม่ได้ละเลยการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ เช่นทางสังคมสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจแต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดหลักของแผนที่ผลลัพธ์แผนที่ผลลัพธ์ติดตามและประเมินว่าแผนงานทำให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมไปในแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผลอันจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในอนาคตที่ถูกทางหรือไม่แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญต่อความท้าทายต่าง ๆ (challenges) นอกเหนือจากขอบเขตของแผนงานแผนที่ผลลัพธ์ให้การสนับสนุนแผนงานไปสู่ความเสี่ยง (risk taking) ด้วยเชื่อว่าการเข้าใกล้ความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่จำเป็นในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในขณะที่กรอบการทำงานตรรกะวิทยา (logical) ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจำกัดวิสัยทัศน์และขอบเขตของตัวเองไว้ที่การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับผลกระทบจากการพัฒนา ซึ่งเท่ากับเป็นการ

ไปลดศักยภาพในการมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาของแผนงานเพราะไปบังคับให้แผนงานต้องเชื่อมโยงกิจกรรมที่ตรวจวัดได้เท่านั้น

เนื่องจากแผนที่ผลลัพธ์เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนในการทำงานและทำการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานตามการเรียนรู้ที่ได้จากแผนที่ผลลัพธ์ ดังนั้นแผนงานที่นำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้นั้นต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบทบาทของภาคีหุ้นส่วน หากทำไม่ได้หรือปฏิเสธการปรับเปลี่ยนย่อมหมายถึงความล้มเหลว แผนที่ผลลัพธ์กระตุ้นให้แผนงานมองตนเองเหมือนกับเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งทั้งเป้าหมาย วิธีการ และความสัมพันธ์กับภาคีหุ้นส่วนต้องได้รับการทบทวนและปรับเปลี่ยนอยู่เสมอเมื่อแผนงานกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์จึงจะใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการหากลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลกระทบว่าจะเกิดขึ้นในทางใด โดยกิจกรรมใด และช่วยสร้างระบบในการติดตามการทำงานและประเมินผลแผนงานเพื่อช่วยในการบันทึกและการจัดการกับผลลัพธ์สามารถนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ได้ใน 2 ระดับคือ 1) ระดับโครงการที่มีขนาดใหญ่พอสมควรโดยควรเริ่มทำแผนที่ผลลัพธ์เมื่อเริ่มโครงการแต่ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลสำหรับการประเมินผลจากภายนอกหรือการประเมินผลตนเองระหว่างการดำเนินโครงการหรือตอนสิ้นสุดโครงการใต้ด้วย 2) ระดับแผนงานแต่ควรแบ่งแผนงานออกเป็นชุดโครงการขนาดย่อยเช่นชุดโครงการเกี่ยวกับการเกษตรกรรมชานเมือง อาจประกอบด้วยโครงการนำน้ำเสียมาใช้ใหม่ และโครงการจำกัดบริเวณการทำการเกษตร เพราะถ้าจัดทำในระดับใหญ่เกินไปอาจยากที่จะบอกว่าใครจะเปลี่ยนแปลงและจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งเป็นการลดโอกาสที่จะประสบความสำเร็จแผนงานควรจะมีความเฉพาะเจาะจงพอสมควร

2.5 ความเหมาะสมของแผนที่ผลลัพธ์กับแผนงาน

แผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทุกแผนงาน ควรใช้กับแผนงานที่เน้นผลลัพธ์ในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์กิจกรรมหรือการกระทำของคนกลุ่มคนหรือองค์กรที่แผนงานทำงานด้วยแผนงานที่จะนำเครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนการทำงานตามผลที่ได้จากการติดตามการทำงานดังต่อไปนี้

1. ในการกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุดเมื่อแผนงานมีทิศทางของยุทธศาสตร์หรือพื้นที่เป้าหมายเบื้องต้นของแผนงานแล้วแผนที่ผลลัพธ์จะช่วยค้นหาเงื่อนไขในการปฏิบัติการแนวทางของแผนยุทธศาสตร์ เช่น ใครจะได้รับผลกระทบจากแผนงานในทางใดบ้าง และผ่านทางกิจกรรมใดของแผนงาน และจะช่วยในการออกแบบระบบติดตามและการประเมินผลเพื่อช่วยในการติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

2. ชนิดของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลแผนที่ผลลัพธ์สามารถให้ข้อมูลการประเมินผลบางประเภทได้เช่นการประเมินผลที่ต้องการพิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงานหรือดูที่ผลลัพธ์จากการทำงานของภาคีหุ้นส่วนแต่ไม่ช่วยในการประเมินผลทางเทคนิค (technical evaluation) หรือการประเมินเพื่อพิจารณาความคุ้มทุนได้แผนงาน

3. ความต้องการเกี่ยวกับการเขียนรายงานการใช้แผนที่ผลลัพธ์นั้นต้องมีการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อการประเมินผลตัวเองของแผนงานและภาคีในส่วนซึ่งอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ (earning, based) จากการติดตามและประเมินผลข้อมูลที่เก็บนี้จะครอบคลุมการเขียนรายงานตามข้อผูกพันที่มีต่อองค์กรทุนเพื่อแสดงถึงความสามารถตรวจสอบได้ของแผนงาน

4. พันธะผูกพันร่วมของทีมทำงาน ทีมทำงานต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานและให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้อื่นหากเห็นไม่ตรงกันหรือเกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในทีมแผนที่ผลลัพธ์สามารถสร้างโอกาสให้กับกลุ่มในการอภิปรายเพิ่มการต่อรองเพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันใหม่

5. การแบ่งสรรทรัพยากรแผนงานต้องตกลงร่วมกันในเรื่องของทรัพยากรทั้งบุคคลงบประมาณและเวลาเพื่อการติดตามและการประเมินผลโดยปกติในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเครื่องมือ“แผนที่ผลลัพธ์” นี้ใช้เวลาประมาณ 3 วันส่วนการนำ “แผนที่ผลลัพธ์” ไปใช้เพื่อเป็นระบบติดตามการทำงานต้องใช้เจ้าหน้าที่คนที่จะทำงาน 1 วันต่อการติดตามการทำงานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ และต้องการเจ้าหน้าที่ในการให้ข้อมูล

2.6 กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์

1. ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention design)

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวมซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงานเป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (why)“ ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ“ แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร” (HOW)

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention design) แบ่งเป็น 7 ขั้นตอนย่อยคือขั้นตอนย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์ (Vision) ขั้นตอนย่อยที่ 2 พันธกิจ (Mission) ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners) ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges) ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps) และขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)[47]

1.1 ขั้นตอนย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพของสิ่งที่แผนบานต้องการให้เกิดและตำรงอยู่ต่อไปแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงภาวะรอบข้างก็ตามวิสัยทัศน์แสดงถึงเป้าหมายในภาพ

---

[47]Sarah Eart, Fred Garden, & Terry Smutylo, อ้างถึงใน พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบูรณ์วิสารทสกุล (แปล), **การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา** (กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2548), 3.

กว้างที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดจากแผนงานเช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในภาพกว้างของภาคีหุ้นส่วนวิสัยทัศน์จะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและในภาพกว้างสิ่งที่จะทำการประเมินคือ “กระบวนการ” ที่แผนงานก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ผ่านทางภาคีหุ้นส่วน

กระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์

1. ตั้งคำถามถึงสิ่งที่แผนงานต้องการจะได้รับ คืออะไร อาจมีการอภิปรายร่วมกันเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น

2. เขียนสิ่งที่ต้องการเห็นในอนาคตมา 2 - 3 ภาพเป็นการบรรยายภาพอนาคตในอีก 3 - 5 ปี ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จอยากทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต จินตนาการถึงสถานการณ์ในอีก 3 - 5 ปี และเมื่อแผนงานประสบความสำเร็จจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง

3. เริ่มเขียนวิสัยทัศน์จากข้อเสนอที่ได้ ตรวจสอบ ความถูกต้อง ความเหมาะสมทางวัฒนธรรม การเมือง

1.2 ขั้นตอนย่อยที่ 2 พันธกิจ (Mission) คือ การอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไรแต่ยังไม่มีการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในแผนงานและไม่เพียงระบุว่าแผนงานจะทำให้เกิดผลลัพธ์โดยภาคหุ้นส่วนได้อย่างไรแต่ต้องคำนึงว่าทำอย่างไรให้สามารถรักษาผลลัพธ์นั้นไว้ได้แผนงานจะดำเนินงานอย่างไรที่จะให้ประสบความสำเร็จที่สุด (ดูรายละเอียดในเรื่องนี้ในขั้นย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร)

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

1. ร่วมกันตอบคำถาม “แผนงานจะสามารถทำให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ให้อย่างไรหรือแผนงานต้องทำอย่างไรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ

2. ให้ผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนเขียนแนวทางการทำงานที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน

3. การค้นหาวิสัยทัศน์และระบุพันธกิจ โดยการทำงานเป็นทีม เป็นการเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดและโต้ตอบกัน

1.3 ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners) คือ คน กลุ่มคนหรือองค์กร ที่แผนงานจะเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ทั้งนี้ แผนงานเป็นเพียงตัวอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากร ความคิดและโอกาสใหม่ ๆ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยภาคีหุ้นส่วนหนึ่ง ๆ อาจรวมเอาหลาย ๆ คนหลาย ๆ กลุ่มคน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน ตัวอย่างภาคีหุ้นส่วน

เช่น 1) องค์กรในท้องถิ่นเช่น NGOs กลุ่มพื้นเมืองกลุ่มศาสนากลุ่มผู้นำชุมชน 2) เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้กำหนดนโยบายระดับชาติระดับภูมิภาค 3) ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง 4) นักวิชาการและนักวิจัย (หรือสถาบันทางวิชาการ) 5) สถาบันระหว่างประเทศ เป็นต้น

เมื่อระบุภาคีหุ้นส่วนได้แล้ว หรือแผนงานจะสามารถมีอิทธิพลต่อใคร หรือใครกันที่สามารถไปมีอิทธิพลต่อพวกเขาเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้นำเขาเหล่านั้นมารวมไว้ในภาคีหุ้นส่วน เช่น องค์กรพัฒนาในชนบท อาจไม่สามารถมีอิทธิพลต่อ รัฐมนตรีคลังโดยตรงได้ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรชาวนา ซึ่งจะไป Lobby รัฐมนตรี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ ฉะนั้น องค์กรชาวนาควรถูกรวมอยู่ในภาคีหุ้นส่วน แต่ไม่ต้องรวมรัฐมนตรีคลังเป็นหุ้นส่วน

โดยทั่วไปแล้ว แต่ละแผนงานมักมีภาคีหุ้นส่วนไม่เกินกว่า 4 - 5 ประเภท แม้ว่าแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายกลุ่มหลายองค์กร ควรพิจารณาจากการที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำอย่างไรขึ้นในภาคีหุ้นส่วนเหล่านั้น เช่น องค์กรพัฒนาชนบทอาจทำงานกับองค์กรชาวนาใน 5 จังหวัด แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดในองค์กรชาวนาเหล่านั้นเหมือนกันทั้ง 5 องค์กร ก็ควรรวมองค์กรชาวนาทั้ง 5 องค์กรนั้น เข้าเป็นภาคีหุ้นส่วนเพียงกลุ่มเดียวถ้ามีกลุ่มอื่นที่แผนงานจำเป็นต้องทำงานด้วยแต่ไม่หวังผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เรียกว่า“หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์” (strategic partners) โดยจะรวมเอาหุ้นส่วนลักษณะนี้เข้ามา เมื่อถึงการทำแผนยุทธศาสตร์แผนงานจำเป็นต้องเป็นพันธมิตรกับองค์กรเหล่านี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ไม่ได้ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรเหล่านี้

กระบวนการระบุภาคีหุ้นส่วน

1. คณะกรรมการที่ประชุมร่วมกันเขียนภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานต้องทำงานด้วยใครคือคนกลุ่มคนองค์กรที่สำคัญที่สุดที่แผนงานทำงานด้วย และด้วยการกระทำของใครที่จะทำให้แผนงานบรรลุวิสัยทัศน์ ควรเชื่อมโยงระหว่างการค้นหาภาคีหุ้นส่วนกับวิสัยทัศน์ของแผนงาน

2. เขียนรายชื่อเหล่านั้นลงไปใน flip chart ตระหนักว่าแผนงานต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ หรือใครคือผู้ได้รับผลประโยชน์ในท้ายที่สุด แผนงานสามารถมีอิทธิพลต่อใครมากที่สุดใครจะช่วยหรือขัดขวางการทำงานเหล่านั้น

3. บางครั้งอาจระบุภาคีหุ้นส่วนออกมามากมายให้คำนึงถึงว่าเราจะใส่ทรัพยากรและความพยายามเข้าไปที่ภาคีใดมากที่สุด ใครที่เราทำงานด้วยโดยตรง แต่ถ้ากลุ่มยังมีรายนามของภาคีหุ้นส่วนอยู่มาก ให้กลับไปดูคำนิยามของภาคีหุ้นส่วนอีกที หากกลุ่มต้องการแสดงถึงความเป็นเหตุเป็นผลของการมีอิทธิพลของแผนงานที่จะขยายวงออกไปอาจทำการระบุภาคีหุ้นส่วนของภาคีหุ้นส่วนอีกขั้นหนึ่งซึ่งก็คือคนหนุ่มคนองค์กรที่มาดีหุ้นส่วนทำงานด้วยและหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมวิทยากรกระบวนการถามว่า “กลุ่มที่ภาคีหุ้นส่วนต้องการมีอิทธิพลเพื่อให้น้ำไปสู่การบรรจุวิสัยทัศน์”

4. จัดกลุ่มภาคีหุ้นส่วนแต่ละประเภท เช่น กลุ่มนักวิจัย กลุ่มผู้วางนโยบาย และอื่น ๆ วิทยากรกระบวนการถามว่า “ใครคือคนที่แผนงานกำลังทำงานด้วยและจะทำต่อไป ใครที่เราต้องเริ่มเข้าไปทำงานด้วย” แล้วเขียนรายนามเหล่านี้ลงไปอาจอภิปรายข้อมูลอื่น ๆ เช่นที่ตั้ง และความตั้งใจที่จะเข้าร่วมในแผนงาน แล้วเขียนข้อมูลเหล่านี้ลงใน flip chart

1.4 ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges) เมื่อค้นหาภาคีหุ้นส่วนได้แล้วต้องทำ การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ที่ประสงค์คือการอธิบายว่าพฤติกรรมความสัมพันธ์กิจกรรมและการกระทำของคนกลุ่มคนและองค์กรที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้ เพราะเชื่อว่าการพัฒนานั้น ทำโดยคนและเพื่อคน และแสดงให้เห็นว่า แม้ว่าแผนงานมีส่วนช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ แต่ไม่สามารถควบคุมการเกิดของผลลัพธ์นั้นได้ แผนงานมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ท้ายที่สุด ความรับผิดชอบและอำนาจในการควบคุม การเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับภาคีหุ้นส่วน

การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานจะมีการดำเนินงานและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ขณะที่แผนงานกำลังเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่างขอคน หรือกลุ่มคนนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามลำพัง โดยแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงจากการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ระบุในผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นี้ ควรเป็นชุดของการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ประการ มากกว่าการระบุแยกออกจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละประเภท

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 1 บันทึกการออกแบบกรอบแผนดำเนินงาน

แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 1 : กอรอบแผนดำเนินงาน	
วิสัยทัศน์ :	
พันธกิจ :	
ภาคีพันธมิตร 1	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 1
ภาคีพันธมิตร 2	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 2
ภาคีพันธมิตร 3	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3
ภาคีพันธมิตร 4	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 4

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

1.5 ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ควรเขียนไปพร้อมกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to See) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see) ซึ่ง มีระดับของการเกิดขึ้นจากง่ายไปยากตามลำดับ

ตัวอย่างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า :

ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกบชุมชน (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด) เช่น

1. สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมในการประชุมการทำแบบจำลองป่า (model forest) อย่างสม่ำเสมอ

2. คิดช่องทางหรือโครงสร้างในการร่วมมือกันวางหุ้นส่วนอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลประโยชน์ของชุมชนจะไม่ถูกมองข้าม

3. ได้รับความรู้ความชำนาญใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำแบบจำลองป่า

4. ร่วมลงแรงและงบประมาณในการนำแบบจำลองป่าไปใช้ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นกับชุมชน

5. ชุมชนสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของขุมขนในเรื่องการทำแบบจำลองป่า

6. ส่งเสริมแนวคิดในการทำแบบงาลองป่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนอื่น ๆ ที่มีการทำแบบจำลองป่า

7. ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากป่าทุกกลุ่ม

8. สามารถแสวงหาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคมาให้คำปรึกษาได้ตามความจำเป็น

9. ได้โอกาสในการรับการอบรมใหม่ ๆ

10. สาธิตและเผยแพร่ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำแบบบ้านสองป่า

11. แสดงถึงโอกาสในการได้รับความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ

12. แสดงถึงโอกาสและความสำเร็จในการได้รับความช่วยเหลือ (เช่น) จากแหล่งต่างระดับที่ถ้าเกิดขึ้นที่ดีกับชุมชน

13. ชุมชนมีบทบาทนำในการจัดการทรัพยากรโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งในระยะกลางและระยะยาว

14. แบ่งเป็นบทเรียนและประสบการณ์กับชุมชนอื่นทั้งระดับชาติและนานาชาติเพื่อส่งเสริมการจัดการป่า โดยใช้แบบจำลองป่า

15. สามารถมีอิทธิพลต่อนโยบายของชาติในการวางแผนการจัดการทรัพยากร

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้กำหนดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่มาจากแต่ละภาคีหุ้นส่วนซึ่งแสดงถึงความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่มและแสดงถึงข้อมูลที่แผนงานสามารถรวบรวมได้ เพื่อใช้ในการติดตามการทำงานของแผนงาน ส่วนในรายละเอียดของความก้าวหน้าสามารถศึกษาได้ด้วยการประเมินระดับลึก (in - dept evaluation) โดยผนวกข้อมูลที่ได้ จากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเข้าไปด้วย ชุดของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้แสดงถึงแบบจำลอง (model) การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนซึ่งทำความกระจ่างชัดให้กับการเปลี่ยนแปลงในระดับความลึก โดยที่เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านั้น ควรมีตั้งแต่ระดับง่ายสุดคือระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ซึ่งจะเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนแรก ๆ ของแผนงาน เป็นการตอบสนองต่อกิจกรรมพื้นฐานของแผนงาน ระดับที่สูงขึ้นมา คือ ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see) ซึ่งจะเกิดเมื่อแผนงานได้รับความสำเร็จอย่างสูง เช่น เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่ต้องการเห็นการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วนนั้นเกิดได้ง่าย จึงเอามาเขียนไว้ในลำดับต้น ๆ ส่วนระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นนั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ที่มากขึ้น จึงจะเกิดขึ้นได้จะจัดไว้ในลำดับต่อมา ส่วนระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดีนั้นเป็นเรื่องของการเปลี่ยนผ่านที่แท้จริง (truly transform) จะจัดไว้ในขั้นหลังสุดคือยากที่สุด

การแบ่งระดับความยากง่ายของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเช่นนี้ ทำให้แผนงานสามารถตรวจติดตามผลสำเร็จที่ได้รับจากแผนงานได้ดี ขณะเดียวกันก็ช่วยเตือนว่า อะไรคือการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่เกิดขึ้น ชั้นของระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี นั้น ควรวางไว้ให้สงเพื่อแสดงถึงการไปถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะออกมาโดยตรงจากผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดีนั้น สามารถเกิดได้ง่ายตั้งแต่ในระยะต้น ๆ ของแผนงาน แสดงว่าแผนงานไม่ได้วางไว้ให้สูงพอ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจะถูกอีกรอบโดยคำถาม เช่น ใครทำอะไร และอย่างไร

การใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ควรนำไปใช้ทั้งชุด เพราะจะแสดงถึงความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่มีเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่อธิบายว่าภาคีหุ้นส่วนมีการปฏิสัมพันธ์สัมพันธ์กับภาคีหุ้นส่วนด้วยกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสะท้อนการมีอิทธิพลโดยตรงของแผนงานต่อภาคีหุ้นส่วน เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ สามารถตรวจติดตาม (สืบทราบ) การมีอิทธิพลนั้นได้ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าถูกสร้างขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจ และตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนและต้องตระหนักในความจริงอย่างหนึ่งที่ว่าไม่มีแผนงานใดที่ประสบความสำเร็จที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนของแผนงานในหนทางที่พวกเขาไม่ต้องการ ดังนั้นเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจึงต้องได้รับความยินยอมจากทั้ง 2 ฝ่าย หากมีความแตกต่างกันในระดับหลักการหรือในระดับรากฐาน (fundamentally differences) จะต้องได้รับการแก้ไขทั้งนี้อยู่บนฐานความจริงที่ว่า แผนงานช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยกำจัดอุปสรรค เปิดช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และโอกาสใหม่ ๆ แก่ภาคีหุ้นส่วนเท่านั้น เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจึงควรเป็นสิ่งที่สามารถตกลงกันได้ระหว่างภาคีหุ้นส่วน ทั้งก่อน ระหว่างหรือหลังจากการสัมมนาเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์” เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับทุกฝ่าย

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าบางตัวอาจมีกรอบของเวลามากำหนด แต่ไม่ควรปล่อยให้มาเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของแผนงาน จุดประสงค์ของแผนงาน คือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการดำรงอยู่ในภาคีหุ้นส่วนและจุดประสงค์ของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า คือ เพื่อตรวจ ติดตามการได้รับผลสำเร็จของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในขั้นตอนใหญ่ที่ 2 การติดตามผลและกระบวนการดำเนินการมีการสร้างระบบการติดตามการทำงาน (monitoring System) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าโดยการใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ในการเก็บข้อมูลและควรจำกัดจำนวนของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของแต่ละผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดการกับข้อมูล เช่น ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ไม่ควรเกิน 4 ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) ไม่ควรเกิน 8 ตัวระดับที่ปรารถนาอยากให้เกิดมากที่สุดและถ้าเกิดได้ก็ดี (love to see) ไม่ควรเกิน 3 กระบวนการสร้างมณฑ์ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า

1. ในการจัดจ้าดับความสำคัญของการติดตามการทำงานและการประเมินผล “มีภาคีหุ้นส่วนใดที่สำคัญ หรือเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง มากกว่าภาคีหุ้นส่วนอื่น ๆ หรือไม่ หรือมีประสบการณ์ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่า ควรมีการติดตามภาคีหุ้นส่วนลักษณะนี้อย่างใกล้ชิด หุ้นส่วนที่สำคัญนี้อาจหมายถึงการที่แผนงานวางแผนที่จะทุ่มเททรัพยากรและความพยายามในการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้นในอนาคตอันใกล้ หรือภาคีหุ้นส่วนนั้น คือจุดศูนย์กลาง ของวิสัยทัศน์ หรือการเปลี่ยนแปลง ส่วนภาคีหุ้นส่วนที่มีความเสี่ยงสูง (higher risk actors) คือภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันน้อยกว่า หรือ กลุ่มที่ในสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นอุปสรรคต่อการเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อจำแนกลำดับความสำคัญของภาคีหุ้นส่วนในการติดตามและประเมินผลได้แล้วจึงใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และแผนที่ยุทธศาสตร์กับกลุ่มเหล่านี้แต่ก็ต้องกำหนดช่วงเวลาในการทำงานกับภาคีที่ว่านี้เพื่อจะได้ไปทำเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีที่เหลือ

2. ช่วยกันตอบคำถามที่ว่า “แผนงานจะรู้ได้อย่างไรว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” คำถามต่อมาคือ “อะไรคือหลักที่หมาย (milestone) ที่ต้องไปให้ถึง เพื่อแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่วิสัยทัศน์” คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกิจกรรมหรือความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในระดับง่ายและยาก

3. เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยเลือกข้อความที่เป็นความคาดหวังที่ง่ายที่สุดของแผนงาน คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see)

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 3 ระดับคือระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แบบบันทึกการออกแบบเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (สำหรับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละตัว)

แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 2 : เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (ชื่อภาคีพันธมิตร)	
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
1	
2	
3	
4	
ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น	
5	
6	
7	
แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 2 : เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (ชื่อภาคีพันธมิตร)	
8	
9	
10	
11	
12	
ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี	
13	
14	
15	

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์

1.6 ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy mans) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่จะใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยที่การใช้ขุดของยุทธศาสตร์แต่ละชุดเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชุดหนึ่ง ๆ จากตารางที่ 1 แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ชนิดแต่ละช่องแทนชนิดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนของแผนงานโดยปกติผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะใช้ยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ตัวร่วมกันไป เพราะจะได้รับความสำเร็จมากกว่า โดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เด่น 2-3 ตัวที่เหลือเป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยหลักการนี้มีประโยชน์คือ สร้างความชัดเจนในยุทธศาสตร์ที่จะเลือกใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ พึงประสงค์แต่ละตัว แสดงการมีอิทธิพลที่แผนงานจะมีต่อคน กลุ่มคนองค์กรที่เป็นเป้าหมาย ช่วยในการชี้ช่องว่างของยุทธศาสตร์ หรือดูว่าแผนงานขยายตัวมากเกินไปหรือไม่ ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับชนิดของการประเมินผลที่เหมาะสม ในการใช้เพื่อติดตามการทำงานของแผนงาน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์

Strategy	Causal	Persuasive	supportive
	I - 1	I - 2	I - 3
มุ่งที่ คน กลุ่มคน หรือองค์กร	- ทำให้เกิดผลโดยตรง - ให้ผลผลิต (output;) ออกมา เช่น ได้เงิน ได้งานวิจัย ให้ทุนแก่แผนงานวิจัย	- กระตุ้น/ทำให้เกิดความคิดหรือความชำนาญใหม่ - มีจุดประสงค์เดียว เช่น จัดการอบรมระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ, อบรมเรื่อง กระบวนการการมีส่วนร่วม เป็นต้น	- สร้างเครือข่ายการหนุนช่วยในการทำงาน - มีคนหรือกลุ่มคน ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา - ความเกี่ยวข้องต้องมีบ่อย ๆ และต่อเนื่อง - เอื้อให้เกิดการพึ่งตนเอง - มีหลายจุดประสงค์ เช่น : จ้างนักเรียนมาช่วยนักวิจัยในการเขียนเผยแพร่, จ้างคนมาช่วยระดมทุนเพื่อหาแหล่งทุน และให้การสนับสนุนด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง
Strategy	Causal	Persuasive	supportive
	E - 1	E – 2	E - 3
มุ่งที่สิ่งแวดล้อม	- เปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือนโยบาย - ให้แรงจูงใจ, กฎระเบียบ,คู่มือการทำงาน เช่น ให้เครื่องคอมพิวเตอร์หรือการเชื่อมต่อกับ internet หรือตั้งเงื่อนไข ให้รวมเอากลุ่มเยาวชนและผู้หญิงไว้ในแผนงานด้วย	- การเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารออกไปอย่างกว้างขวาง - สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ของแผนงาน - เปลี่ยนแปลงระบบของข่าวสาร เช่น วิทยุ TV สิ่งพิมพ์ การสัมมนาต่าง ๆ สร้าง web site เกี่ยวกับแผนงาน และจัดพิมพ์บทความจากแผนงาน	- สร้างการเรียนรู้และเครือข่ายปฏิบัติการ - หุ้นส่วนทำงานด้วยกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอ เช่น : ตั้งเครือข่ายงานวิจัยทาง internet

จากตารางที่ 3 ในแถวแรกยุทธศาสตร์ในช่องนี้ มีเป้าหมายที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร ส่วนแถวล่างมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบคน กลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ลักษณะนี้มีคุณสมบัติที่ต่างกันคือ 1) เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal) 2) เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ 3) เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ตัวยุทธศาสตร์ หลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ช่อง 1 ในแนวตั้ง ส่วนยุทธศาสตร์ที่เหลือเป็นตัวช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นไม่จำเป็นต้องเติมให้เต็มทุกช่องในตารางยุทธศาสตร์ สามารถปล่อยให้ว่างไว้ได้ ขึ้นอยู่กับการทำงานในแผนงานนั้น ๆ

กระบวนการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ร่วมกันเขียนประเภทของงานภายใต้ยุทธศาสตร์ที่จะใช้กับแผนงานเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ระบุระยะเวลาที่จะทำอาจเป็นงานเก่าที่เคยใช้มาแล้วหรือเป็นงานใหม่ก็ได้

2. ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกให้เหลือที่สำคัญจริง ๆ

3. เลือกเอาที่ต้องการไว้ในตารางแผนที่ยุทธศาสตร์

4. ในการคิดแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นต้องสามารถปฏิบัติได้และขณะเดียวกันยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์จะต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการเสริมกันและกันอาจจะช่วยกันตอบคำถามว่า “จะทำงานให้ได้มากที่สุดอย่างไรกับเงินที่มีอยู่อะไรคืออุปสรรคของการบรรลุเป้าหมายจะช่วยภาคีหุ้นส่วนได้อย่างไรในการก้าวผ่านอุปสรรคเหล่านั้นต้องทำอย่างไรที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จมีใครอีกบ้างที่ต้องการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทำนองเดียวกันนี้กับภาคีหุ้นส่วนแบบเราควรจะทำเหมือนเดิมหรือไม่ทำไมต้องทำเหมือนเดิมหรือทำไมไม่ทำเหมือนเดิมใครอีกที่จะมามีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”

ช่วยกันคิดยุทธศาสตร์ครบทุกช่องในตารางที่แผนยุทธศาสตร์โดยการถามว่าจะต้องทำอะไรอีกที่จะให้ได้ผลลัพธ์ในทันที (I - 1) จะต้องทำอะไรอีกในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง หรือความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (I - 2) ทำอย่างไรที่จะทำรงรักษาการสนับสนุนต่าง ๆ หุ้นส่วน และจะได้รับการสนับสนุนนั้นจากใคร (I - 3) จะต้องทำอะไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแผนงาน (E - 1) จะทำอย่างไรให้สื่อหรือสิ่งพิมพ์หนุนช่วยในการทำงานของแผนงาน (E - 2) จะต้องสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อะไรบ้าง เพื่อให้การทำงานของแผนงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น (E - 3)

5. ตรวจสอบอีกครั้งในวามสมบูรณ์และปฏิบัติได้จริงของแต่ละยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากกำลังคนทรัพยากรที่มีอยู่ เนื่องจากแผนงานหนึ่ง ๆมีการใช้ยุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์เพื่อช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์วิทยากรกระบวนการอาจถามกลุ่มว่า

“มียุทธศาสตร์ใดที่ต้องทำก่อนในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้านี้อะไรที่คุณคิดว่าต้องทำหรือกำลังทำและจะต้องทำต่อไปอะไรคือยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุด” แล้วทำเครื่องหมายไว้ที่ยุทธศาสตร์เหล่านั้นจากนั้นจึงถามว่า “เรามีทรัพยากรที่ต้องการความสามารถความชำนาญที่จะนำยุทธศาสตร์นี้ไปการปฏิบัติหรือยัง” หากยังกลุ่มต้องดูว่าจะแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้หรือไม่หรือต้องเลือกยุทธศาสตร์อื่นแทน

6. อาจช่วยกันสร้างแผนงานที่มีระยะเวลากำกับไว้ด้วย ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แผ่นบันทึกการออกแบบแผนที่ยุทธศาสตร์ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

Strategy	Causal	Persuasive	supportive
	1 - 1	1 - 2	1 - 3
มุ่งที่ คน กลุ่มคน หรือองค์กร			
	E - 1	E – 2	E - 3
มุ่งที่สิ่งแวดล้อม			

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร

1.7 ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices) เมื่อเกิดความชัดเจนมากขึ้นในทิศทางของแผนงานจะต้องมีการลงในรายละเอียดว่าจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน ขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กรที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไว้ได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานบางอย่างอาจสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมของแผนงานขณะที่บางอย่างอาจมีผลมาจากปัจจัยที่ป้อนเข้าไปขอแผนงานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการค้าเนินงานของแผนงานส่งผลใน 2 ทางคือประการแรกเป็นการให้ข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้นในแผนงานและจะทำให้สถานการณ์นั้นขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้แผนงานดำเนินงานไปได้ด้วยดี นั่นคือ การรักษาไว้ซึ่งความสอดคล้องและความสามารถของแผนงาน หรือรักษาความมีสมรรถนะ

สูงสุดของแผนงานเอง ประการที่ 2 คือผลที่ได้โดยไม่ได้ตั้งใจซึ่งมักเกิดโดยสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานขององค์กรดังนั้นควรมีการบันทึกไว้เพราะผลที่ได้โดยไม่ได้ตั้งใจนี้อาจส่งผลต่อการอยู่รอดของแผนงาน หรือมีผลต่อทิศทางใหม่ของแผนงานอนาคตในวันนี้เริ่มจากการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานระดับองค์กรมีแนวทางที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการดำเนินงานระดับองค์กรอยู่ 8 ประการ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แนวทางในการดำเนินระดับองค์กร

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	**ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง**
1. ค้นหาสำรวจความคิดโอกาสและทรัพยากรใหม่ ๆ จากแหล่งข้อมูลทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลกเพื่อหาโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมองหาความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ทำอยู่รวมทั้งการหาพื้นที่ใหม่ ๆ ในการทำงานหรือการเชื่อมโยงสิ่งที่ทำกับ ภูมิภาคอื่นหรือกับกลุ่มใหม่ ๆ	แผนงานใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีใหม่ล่าสุดในการค้นหาโอกาสใหม่ ๆ จากในภูมิภาคและทั่วโลกเพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน, การศึกษาดูงานการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informant) ควรมีการสื่อสารสม่ำเสมอกับภาคีหุ้นส่วนและผู้เกี่ยวข้องในแผนงานหรือผู้ที่อาจสร้างโอกาสให้กับแผนงานองค์กรทุนอย่างไรก็ตามต้องสนใจผู้ที่อยู่ในพื้นที่ซึ่งแม้ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงแต่มีความรู้ความชำนาญในงานที่แผนงานทำอยู่คนกลุ่มนี้สามารถให้เสียงสะท้อนทั้งทางบวกและลบแก่แผนงานและเป็นเสียงสะท้อนที่ผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงานอาจไม่ต้องการสะท้อนหรือไม่สามารถสะท้อนได้ด้วยตนเอง	เจ้าหน้าที่แผนงานมีความกระตือรือร้นในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังจะทำ

ตารางที่ 5 แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร (ต่อ)

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุดแผนงานคิดถึงการนำเสนอความคิดต่อคน (องค์กร) ที่มีอำนาจในการตัดสินใจระดับสูงการนำเสนอควรไปในลักษณะของการขอความร่วมมือไม่ใช่กดดันทำให้ได้รับความร่วมมือมากกว่าซึ่งไม่เพียงเป็นสร้างโอกาสในการรับการสนับสนุนแต่เป็นการดึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและเสริมสร้างเป็นเจ้าของและการมีพันธะผูกพันกับแผนงานทั้งนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับการสนับสนุนความสนใจอยู่ตลอดเวลา	เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมทุกเดือนเพื่อทบทวนการทำงานและตรวจสอบระบบการทำงานและปรับปรุงตามความเหมาะสม (โดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผล)
4. ต้องทบทวนระบบผลลัพธ์และการดำเนินงานเสมอเพื่อปรับปรุงให้เกิดความสอดคล้องอยู่	แผนงานดึงคณะกรรมการให้มารับรู้ตั้งแต่ขั้นการออกแบบรายงานผลความก้าวหน้าให้ทราบระยะ ๆ, พาคณะกรรมการฯ ลงโครงการ เป็นต้น
5. ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้นโดยการทำให้มีคุณภาพมากขึ้นหน้าที่แผนงานต้องได้รับเสียงสะท้อนทั้งบวกและลบจากภาคีหุ้นส่วนเมื่อพบว่าระบบเก่า ๆ วิธีการเก่า ๆ ไม่มีประสิทธิผลอีกต่อไปแล้วหรือถึงขั้นสร้างปัญหาจึงต้องร่วมกับภาคีหุ้นส่วนในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ และเรียนรู้จากกิจกรรมเหล่านั้น	เจ้าหน้าที่โครงการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคในการทำงานของภาคีหุ้นส่วนและการตรวจสอบคุณภาพผลผลิตของแผนงาน
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอกแผนงานต้องมีระบบการเผยแพร่ความรู้ที่ได้กับทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของแผนงาน	เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมกันทุกเดือนเพื่อเดือนติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานกับหุ้นส่วนมีการประเมินการทำงานขงเจ้าหน้าที่ทุกปีเพื่อพิจารณาถึงความมีคุณภาพและความพอเพียงของทรัพยากรมนุษย์ในแผนงาน

ตารางที่ 5 แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร (ต่อ)

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	**ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง**
7. ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำเพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรค์และต้องสร้างบรรยากาศในการค้นหาทิศทาง เครื่องมือหรือภาคีหุ้นส่วนในการทำงานใหม่ซึ่งอาจหมายถึงการอ่านสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนงาน หรือการพูดคุยกับคนอื่น (ไม่ใช่เฉพาะที่เป็นที่ปรึกษา)	เจ้าหน้าที่แผนงานจัดการสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวกับแผนงานเผยแพร่ผลที่ได้จากการสัมมนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
8. โอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และการให้ความสนใจต่อมิติทั้งทางกายภาพและจิตวิญญาณของคนที่ทำงานด้วยกันมีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอทั้งในเรื่องทิศทางและการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน	แผนงานต้องแบ่งเวลาให้เจ้าหน้าที่สะท้อนความคิดเห็นในการดำเนินงานของแผนงาน โดยให้มีการเสนอความคิดได้อย่างอิสระและไม่ติดกรอบ

กระบวนการกำหนดแผนการดำเนินงานระดับองค์กร

1. ร่วมกันคิดว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เจ้าหน้าที่แผนงาน ทำงานได้เต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนงานโดยเน้นที่การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องสร้างสรรค์ และมีการติดตามการทำงาน รวมทั้งการทำให้เป็นองค์กรที่มีการสะท้อน หรือติดตามตัวเองอยู่ตลอดเวลา (reflective organization)

2. ร่วมกันทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์กับกลุ่มกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายว่าแผนงานจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 บันทึกการออกแบบ การดำเนินงานขององค์กร

จาก Flip chart ให้สมาชิกในกลุ่มจำแนกการกระทำที่สำคัญ (key actions) ที่ต้องทำ ขณะที่แผนงานยังดำเนินการอยู่ ซึ่งการกระทำที่สำคัญเหล่านี้ สามารถติดตามได้ ด้วยการใช้แบบบันทึกการติดตามการดำเนินงาน (performance journal) ที่จะสร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 11 แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 6	
การดำเนินงานขององค์กร	**การดำเนินงานที่สำคัญ**
1. ค้นหา สำรวจความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ ๆ	
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants)	
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ สูงสุด	
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ	
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร	

ขั้นตอนที่ 2: การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงานของแผนงานและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรมของแผนงานเพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ใช้แผนที่ยุทศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงานซึ่งเป็นโอกาสทำให้แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้ ซึ่งขั้นตอนที่ 2 แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย

1. ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities)

2. ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (Outcome Journal) คือการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน

3. ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

4. ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน (Monitoring priorities)

แผนที่ผลลัพธ์ได้จำแนกการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วนที่จะทำการติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงผลลัพธ์ของแผนงาน หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงานนั่นคือ 1) การดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้แผนงานยังคงมีความสอดคล้อง สร้างสรรค์ และมีชีวิตชีวา 2) ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์และ 3) ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนระบบการติดตามการทำงานทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องมีการจำกัดชนิดของข้อมูลที่จัดเก็บ ทั้งนี้เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถจัดการได้จริงโดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูล 3 ส่วน คือ แบบบันทึกมีผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร แผนงานอาจเลือกที่จะจัดวางระบบการติดตามผลแบบง่าย ๆ โดยทีมทำงานจะพบกันสม่ำเสมอโดยตรงหรือทางการสื่อสารอิเล็กโทนิค เพื่ออภิปรายถึงการได้รับผลสำเร็จของการทำงานและยุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานของแผนงานแต่ละวิธีต่างมีข้อดีข้อด้อยต่างกันซึ่งแผนงานจะต้องเลือกว่าวิธีใดเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ขณะนั้น

กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน

แม้รู้ดีว่าสิ่งที่ทำการติดตาม คือ สิ่งที่กำลังจัดการอยู่แต่เนื่องจากเป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามทุกสิ่งทุกอย่างที่แผนงานกำลังดำเนินงานฉะนั้นจึงต้องมีการจำกัดในการเลือกเอาภาคีหุ้นส่วนจำนวนหนึ่งหรือยุทธศาสตร์บางตัวหรือการดำเนินงานบางอย่างมาเพื่อทำการติดตามการทำงาน

1. ทำการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตาม การทำงานคือการได้รับผลสำเร็จของภาคีหุ้นส่วนโดยเทียบกับเกณฑ์ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ และการดำเนินงานของแผนงาน เครื่องมือในการติดตาม การทำงานแต่ละตัวนี้ สร้างจากข้อมูลในขั้นของการวางกรอบการพัฒนาของแผนงาน

2. หนทางที่ดีที่สุดในการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน คือ คิดถึงการใช้ประโยชน์ของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการเก็บข้อมูลที่สนใจ แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์

3. ติดตามความสำเร็จของภาคีหุ้นส่วน อาจจะตั้งคำถามว่า “ต้องการเก็บข้อมูลจากทุกภาคีหุ้นส่วนหรือเฉพาะเจาะจงเพียงบางกลุ่ม” ในทางหลักการอาจต้องการติดตามการทำงานของทุนภาคีหุ้นส่วนแต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยากจึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ “ภาคีหุ้นส่วนใดที่เราต้องการติดตามอย่างใกล้ชิด”

4. หากแผนงานต้องการประเมินยุทธศาสตร์บางตัวในระดับลึก ต้องช่วยระบุว่ายุทธศาสตร์นั้น อยู่ในช่องใดในตารางแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 6 ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 แบบนั้น ต้องใช้การประเมินผลต่างวิธีกัน กล่าวคือยุทธศาสตร์ I-1 และ E-1 เป็นยุทธศาสตร์ที่ตรงไปตรงมาที่สุด สามารถใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการให้เหตุผลแบบตรงไปตรงมาได้

เพราะเป็นเพียงการตรวจดูว่าได้ “ผลผลิต” หรือไม่ส่วนยุทธศาสตร์ I-2 และ E-2 นั้น ต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่า แต่ยังจำกัดอยู่ที่เหตุการณ์เดียว (event) ส่วนยุทธศาสตร์ I-3 และ E–3 นั้น เป็นส่วนที่ซับซ้อนที่สุด ข้อมูลในส่วนนี้สามารถเข้าถึงได้ดีที่สุดด้วยเทคนิคแบบบอกเล่าหรือการเล่าเรื่อง

5. การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงานจะต้องกระทำบนพื้นฐานของสิ่งที่สามารถจัดการได้ในขอบเขตของทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่ ค่าใช้จ่ายในการติดตามการทำงานขึ้นอยู่กับการออกแบบในการเก็บข้อมูลเช่นเก็บจากการประชุมกลุ่มจากคนที่ทำงานในสำนักงานเดียวกัน หรือเก็บโดยวิธีการอื่น ๆ ทั้งนี้ สุดแต่ความพร้อมของแผนงาน

6. ช่วยกันสร้างเนื้อหาของแบบบันทึกการติดตาม โดยใช้ ขั้นตอนย่อยที่ 9–11 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 บันทึกการติดตามแผนการติดตาม

แผ่นบันทึกการติดตาม 1 : แผนการติดตาม							
ลำดับการติดตาม	**ใครใช้ข้อมูล**	**จุดประสงค์ของข้อมูล**	**ใช้เมื่อไร**	**ใครเป็นคนเก็บข้อมูล**	**ความถี่**	**เก็บข้อมูลอย่างไร**	**เครื่องมือที่ใช้**
การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร							แบบบันทึกผลลัพธ์
ยุทธศาสตร์ของแผนงาน							แบบบันทึกยุทธศาสตร์
การดำเนินงานขององค์กร							แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (Outcome Journal)

แบบบันทึกผลลัพธ์สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนการวัดผลลัพธ์โดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเป็นการบันทึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไปของระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see) ยากที่จะนับให้เห็นได้ว่าเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหลายตัวอาจเป็นการประเมินผลในระดับลึกอธิบายถึงหลักที่สำคัญ ๆ (major milestone) ที่จะบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตาม ของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งแผนงานหรือภาคีหุ้นส่วนเห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการกระทำ ความสัมพันธ์ที่สมารถอธิบายได้ด้วยเกณฑ์บังขี้ความก้าวหน้าก็สามารถบันทึกไว้ เพราะนั่นอาจแสดงถึงการได้มาตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าตัวเดียวกัน แต่ถ้ามีความแตกต่างกัน ก็ต้องมีการบันทึกไว้ การบันทึกการเปลี่ยนแปลง

โดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ ควรสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของคนกลุ่มและองค์กร โดยถือเป็นการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างเป็นระบบ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของแผนงานคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาคีหุ้นส่วนโดยการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนมีการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกผลลัพธ์จะทำให้แผนงานเข้าใจถึงผลของการดำเนินงานของแผนงานที่มีต่อภาคีหุ้นส่วนได้ดี ยิ่งขึ้นซึ่งสามารถนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไปเป็นการกระตุ้นให้หุ้นส่วนก้าวไปถึงการเปลี่ยนผ่านในระดับที่สูงขึ้นไป หากผ่านไประยะเวลาหนึ่งแล้ว แผนงานยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนก็ควรต้องทบทวนดูว่ามีปัญหาอยู่ที่เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า หรืออยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่ใช้หรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือภาคีหุ้นส่วนได้เปลี่ยนแปลงเป้าหมายในการทำงานไปแล้ว หากปรากฏชัดว่าเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าชุดนั้นใช้ไม่ได้อีกต่อไป ก็ต้องทบทวนเกณฑ์นั้นกันใหม่ แผนงานต้องรวบรวมข้อมูลของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการสร้างแบบบันทึกผลลัพธ์

1. เขียนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าลงในแบบบันทึกผลลัพธ์และช่วยกันตัดสินใจระดับค่าลางต่ำ (HTML) เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ได้ด้วยมาตรฐานที่สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา โดยที่สามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติสำหรับการให้ค่าแบบ สูง กลาง ต่ำ โดยพิจารณาจากจำนวนของภาคีหุ้นส่วนที่แสดงถึงการเปลี่ยนพิจารณาจากคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงของหุ้นส่วน หากรู้จำนวนภาคีหุ้นส่วนที่แน่นอนก็สามารถกำหนดการให้ค่า สูง กลาง ต่ำ ตามสัดส่วนที่เหมาะสมได้เช่น สูงมีค่าระหว่าง 80-100% กลางมีค่าระหว่าง 50-79 และ ต่ำ คือ มีค่าระหว่าง 0–49 % แต่หากไม่ทราบจำนวนภาคีหุ้นส่วนที่แน่นอน ก็ให้กำหนดจำนวนภาคีหุ้นส่วนสูงสุดที่แผนงานจะทำงานด้วย

2. ภาคหุ้นส่วนในแต่ละกลุ่มอาจมาจาก บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลาย ๆ องค์กร เราก็สามารถที่จะรวมองค์กรทั้ง 5 องค์กรนี้เข้าด้วยกันหากต้องการการเปลี่ยนแปลงลักษณะเดียวกัน โดยใช้พูดของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าชุดเดียวกันได้ สำหรับการวัดความก้าวหน้า การใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจำเป็นต้องคำนึงถึงความต่างกันของแต่ละหุ้นส่วนย่อยเพื่อให้สามารถบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละหุ้นส่วนย่อยได้อย่างเหมาะสม โดยต้องมีการหมายเหตุ การบันทึกผลลัพธ์สิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐาน (baseline) สำหรับพิจารณาความก้าวหน้าของแผนงานให้ดูว่าแต่ละหุ้นส่วนอยู่ในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ และดูว่านาดีหุ้นส่วนใดที่มีพฤติกรรมถึงขั้นนี้แล้วบ้าง

3. ทบทวนแบบบันทึกผลลัพธ์โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ประชุมและบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเกตจากเอกสารและอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

3.2 สร้างแบบเพื่อใช้ในการบันทึก ที่สามารถกรอกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3.3 เก็บข้อมูลโดยผู้ประเมินผลภายนอก

3.4 สัมภาษณ์หรือทำการสนทนากลุ่ม (focus group) กับภาคีหุ้นส่วน

4. แบบบันทึกผลลัพธ์สามารถใช้ในการเปรียบเทียบผลการทำงานได้โดยกำหนดค่าสูงสุดเป็น 100 สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ การนำเสนอนั้นทำได้หลายแบบควรเสนอโดยมีการอธิบายบริบทเพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่องในกรณีที่มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนที่มีความก้าวหน้าแตกต่างกัน ควรติดตามความก้าวหน้าแบบภาพรวมจะมีประโยชน์มากกว่า เนื่องจากการให้ค่าเป็นตัวเลขนี้ทำเพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานภายในหุ้นส่วนเดียวกัน ตัวเลขที่ตั้งจึงไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบระหว่างภาคีหุ้นส่วน เพราะแต่ละภาคีหุ้นส่วนอาจมีจุดเริ่มต้นที่ต่างกันค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) 4 อย่างให้ค่าคะแนนอย่างละ 1 รวม 12 คะแนน ค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) 8 อย่างให้ค่า คะแนนอย่างละ 2 รวม 48 คะแนนค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี (love to see) 3 อย่าง ให้ค่า คะแนนอย่างละ 3 รวม 27 คะแนน การเปลี่ยนจาก ระดับที่คาดหวังให้เกิดขึ้น สู่ระดับที่อยากให้เกิดขึ้นให้ 5 คะแนน ซึ่งจะเกิดเมื่อระดับที่คาดวาจะเกิดขึ้นการเปลี่ยนจากระดับที่อยากให้เกิดขึ้นสู่ระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดีให้ 8 คะแนน ซึ่งจะเกิดเมื่อทุกตัวของระดับที่อยากให้เกิดขึ้น ได้เกิดขึ้นครบทั้งหมดแล้วค่ารวมทั้งหมด หากผลลัพธ์เกิดขึ้นทุกตัวคือ 100

5. แบบบันทึกผลลัพธ์หลังจากการนำไปใช้แล้วสิ่งที่ควรทำคือสิ่งที่ทำได้ดีอยู่แล้วและสิ่งที่ควรทำต่อไปแต่ถ้าแค่พอใช้ไม่ประสบผลสำเร็จควรต้องมีการปรับปรุงพัฒนาควรเพิ่มยุทธศาสตร์การดำเนินงานอะไรบ้างและมียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่ต้องเลิกใช้หาคนรับผิดชอบมีประเด็นใดบ้างที่ต้องลงไปประเมินในระดับเจาะลึก ดังตารางที่ 8 และ ตารางที่ 9

ตารางที่ 8 บันทึกการติดตาม

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์ (1)	
ผู้ให้ข้อมูล / วันที่	
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิด	ใคร
ต่ำ กลาง สูง	
☐ ☐ ☐ 1	
☐ ☐ ☐ 2	
☐ ☐ ☐ 3	
☐ ☐ ☐ 4	
ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น	
☐ ☐ ☐ 5	
☐ ☐ ☐ 6	
☐ ☐ ☐ 7	
☐ ☐ ☐ 8	
☐ ☐ ☐ 9	
☐ ☐ ☐ 10	
☐ ☐ ☐ 11	
☐ ☐ ☐ 12	
ระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี	
☐ ☐ ☐ 13	
☐ ☐ ☐ 14	
☐ ☐ ☐ 15	

ตารางที่ 9 บันทึกการติดตามแบบบันทึกผลลัพธ์

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์ (2)
อธิบายการเปลี่ยนแปลง
ปัจจัยและผู้ที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง
หลักฐานเชิงประจักษ์
การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า
บทเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

แผนที่ผลลัพธ์มีพื้นฐานในการคิดว่าแผนงานที่เตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับภาคีหุ้นส่วนโดยจะต้องทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆเพื่อตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนเพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบแผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเครื่องมือในการติดตามการทำงานที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (Strategy journal) แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคหุ้นส่วนซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามการทำงานแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการจะติดตามลงไปแต่โดยทั่วไปแล้วจะให้ความเสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้คือ 1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) 2) กิจกรรมที่ดำเนินการ 3) ประสิทธิผลของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up) หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะช่วยในการติดตามว่าแผนงานได้ใช้ความพยายามเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Outcome) แล้วหรือยังและมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่ และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงานเมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์หรือไม่ แต่ควรถามว่า เราจะทำให้ดีขึ้นใน 2-3 เดือนข้างหน้านี้ได้อย่างไรโดยใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ร่วมกับแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกการ (ขั้นตอนย่อยที่ 11) เมื่อได้หลักการแผนงานการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้แล้ว จะช่วยให้แผนงานสามารถสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ที่ใช้ซึ่งเข้ากับความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วน กระบวนการสร้างแบบบันทึกยุทธศาสตร์ ในขั้นนี้เป็นการบันทึกกระบวนการติดตามผล จะทำให้เกิดความคุ้นเคยกับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำไปใช้งานได้ง่ายขึ้นเมื่อต้องติดตามจริงบางแผนงานอาจใช้แบบบันทึกนี้ ช่วยให้เกิดการอภิปรายกัน แต่บางแผนงานอาจต้องการเก็บข้อมูลตามเต็มรูปแบบ จะทำแบบใดก็ตามขึ้นอยู่กับแผนงาน โดยต้องคำนึงถึงข้อมูลที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ เพื่อให้บรรลุความต้องการการเรียนรู้ที่จะใช้ในการบันทึก

1. วิทยากรกระบวนการทบทวนประเด็นต่าง ๆ ของแบบบันทึกยุทธศาสตร์กับสมาชิกในกลุ่มเช่นการมีประสิทธิผลของกิจกรรมผลผลิตที่ได้รับสิ่งที่ต้องทำการติดตามการทำงาน บทเรียนที่ได้รับแบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ต้องสามารถบอกถึงการมีอิทธิพลของแผนงานต่อการพัฒนาการของภาคีหุ้นส่วน

2. วิทยากรกระบวนการสอบถามสมาชิกในกลุ่มว่าต้องเพิ่มเติมประเด็นใดบ้างจากข้อ 1 มีอะไรบ้างที่ต้องการบันทึกแต่อาจไม่ต้องทำการบันทึกขณะที่มีการประชุมติดตามการทางาน แบบบันทึกยุทธศาสตร์ควรสามารถปรับแต่งได้ตามความเหมาะสมของแผนงานที่ปฏิบัติ

3. หากสมาชิกในกลุ่มยังไม่ได้ออกแบบแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) วิทยากรกระบวนการต้องช่วยสร้างกระบวนการเพื่อสามารถนำการเรียนรู้ที่ได้จากการติดตามการทำงานไปใช้ในการดำเนินงานในอนาคตโดยสามารถใช้คำถามดังตัวอย่างต่อไปนี้

3.1 อะไรที่เราทำดีอยู่แล้วและอะไรที่ควรทำต่อไป

3.2 อะไรที่เราทำอยู่แต่พอใช้ได้หรือไม่ดีและควรมีการปรับปรุง

3.3 มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราควรเพิ่ม

3.4 มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราต้องยกเลิก

3.5 ยุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานของเราจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนได้อย่างไร

3.6 ใครเป็นคนรับผิดชอบมีกำหนดเวลาเท่าไรใช้เวลาประมาณ

3.7 มีประเด็นอะไรบ้างที่เราต้องประเมินในระดับลึกขึ้นทำอย่างไรทำไมต้องทำทำเมื่อไหร่

4. หากกลุ่มยังไม่ได้ผ่านกระบวนการในการสร้างแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) ให้วิทยากรกระบวนการดำเนินการถามความต้องการให้การประชุมติดตามการดำเนินงานดำเนินไปอย่างไรเช่นในรูปแบบการประชุมแล้วให้มีผู้รับผิดชอบบันทึกการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนหรือในรูปแบบการเติมข้อความการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนลงในแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้นหรือให้มีการเก็บข้อมูลโดยคนนอกหรือต้องการให้ทำอย่างไรจากนั้นจุดบันทึกไว้

หากเลือกวิธีการประชุมหรือการเติมข้อความในแบบฟอร์ม วิทยากรกระบวนการถามว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลโดยมีการประชุมเพื่อการติดตามการทำงานอย่างไร

ภาคีหุ้นส่วนจะเข้าร่วมในกระบวนการติดตามการทำงานนี้อย่างไร และควรเป็นข้อมูลโดยใช้รูปแบบใด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ หรือการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และจะทำการสะท้อนผลที่ได้กลับสู่ทีมทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร วิทยากรกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมกันไว้บน flip chart

5. สุดท้ายการทบทวนในกลุ่มว่าได้ทำอะไรมาบ้างตั้งแต่ต้น ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 บันทึกการติดตาม แบบบันทึกยุทธศาสตร์

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 3 : แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่
ผู้ให้ข้อมูล
ยุทธศาสตร์ที่ติดตาม (ชนิดของยุทธศาสตร์)
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ (อะไร กับใคร เมื่อไร)
ประสิทธิผล (มันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร)
ผลผลิต (output)
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ
บทเรียน
วันที่ ที่จะจัดการประชุมติดตามผลครั้งถัดไป

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

แบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการประชุมติดตามการทำงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองแบบผสมกันหากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะช่วยในการติดตามว่า แผนงานมีประสิทธิภาพเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่ และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์หรือไม่แบบบันทึกการดำเนินงานนี้ใช้ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ขั้นตอนย่อยที่ 10) โดยจะมีชุดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแผนงาน จะช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมยุทธศาสตร์ที่ใช้

เข้ากับความสำเร็จที่ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาภายใต้บริบทของแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย จึงจะเข้าใจถึงความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้น

กระบวนการในการสร้างแบบบันทึกการดำเนินงาน

แผนงานอาจใช้แบบบันทึกนี้ช่วยให้เกิดการอภิปรายกันแต่บางแผนงานอาจต้องการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งจะทำแบบใดนั้นก็สุดแต่ความต้องการของแผนงานตัวอย่างเกณฑ์บ่งชี้การดำเนินงานขององค์กร (organizational practice indicators)

(1) ความคิดใหม่ ๆ โอกาสใหม่ และทรัพยากรใหม่ ๆ จำนวนของความคิดใหม่ ๆ ที่เอามาแบ่งปันกันในทีม จำนวนความคิดใหม่ ๆ ที่เอามาผสมผสานลงในแผนงาน

(2) การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback) จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจากทั้งหมดที่แผนงานคาดหวัง จำนวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการได้รับเสียงสะท้อนนั้น

(3) ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ จำนวนครั้งที่มีการติดต่อกับคนเหล่านี้ จำนวนของความหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากคนเหล่านี้

(4) มีการประเมินและออกแบบใหม่ของผลผลิต การบริการและระบบจำนวนของการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ที่ทำต่อผลผลิต การบริการ ระบบ และกระบวนการ จำนวนของการเพิ่มผลผลิตการบริการ ระบบ และกระบวนการ ระบบ และกระบวนการที่มีนัยสำคัญ

(5) ตรวจสอบผลผลิตที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า จำนวนของภาคีหุ้นส่วนที่มีการให้บริการเพิ่มการตรวจสอบสม่ำเสมอต่อผู้ที่ได้รับบริการแล้ว

(6) แบ่งปันความรู้กับสาธารณะ จำนวนครั้งที่ได้รับเชิญให้ไปแลกเปลี่ยนความรู้จำนวนครั้งของเหตุการณ์ที่แผนงานได้ไปแลกเปลี่ยนความรู้กับสาธารณะ

(7) มีการค้นคว้า ทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำ หรือการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ (new ventures) จำนวนของการดำเนินการใหม่ ๆ (new ventures) สู่พื้นที่ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์จำนวนครั้งของประสบการณ์ที่ได้รับความสำเร็จและถูกนำมาทำซ้ำในองค์กร

(8) เข้าร่วมในสะท้อนการทำงานขององค์กรจำนวนครั้งและความถี่ในการสะท้อนการทำงานจำนวนครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนในแผนงาน ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการนี้

แผนงานไม่จำเป็นต้องทำให้ครบทั้ง 8 เกณฑ์บ่งชี้ข้างต้นนี้พร้อม ๆ กันอยู่ตลอดเวลา แต่การได้ทบทวนเกณฑ์บ่งชี้ทั้ง 8 ประการนี้อยู่เสมอ ทำให้แผนงานได้มีโอกาสทบทวนบางประเด็นที่อาจหลงลืมไป ดังตารางที่ 11 และตารางที่ 12

ตารางที่ 11 บันทึกการติดตามแบบบันทึกการดำเนินงาน

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่
ผู้ให้ข้อมูล
เกณฑ์ชี้วัด 1 : ความคิดใหม่ ๆ โอกาสใหม่ ๆ และทรัพยากรใหม่ ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัดที่ 2 : การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัดที่ 3 : ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัดที่ 4 : มีภาระประเมินและออกแบบผลผลิต การบริการและระบบใหม่ ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัดที่ 5 : ตรวจสอบผลผลิตที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 6 : แบ่งปันความรู้กับสาธารณะ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :

ตารางที่ 11 บันทึกการติดตามแบบบันทึกการดำเนินงาน (ต่อ)

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน
เกณฑ์ชี้วัดที่ 7 : มีการค้นคว้าทดลองเพื่อความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovative)
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 8 : เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์กร
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :

ตารางที่ 12 บันทึกการติดตามแบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 5 : บันทึกการตอบสนองของแผนงาน		
	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
เรายังควรทำอะไรต่อ เราต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราต้องเพิ่มเติม ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราควรเลิกใช้		
มีประเด็นที่เราต้องการทำการประเมินผลที่ลึกกว่านี้มากขึ้นหรือไม่ ประเด็นอะไรบ้าง ทำไม เมื่อไร อย่างไร		

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

แผนการประเมินผลจะช่วยแผนงานจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผลและทำให้การใช้ทรัพยากรในการประเมินผลเกิดประโยชน์มากที่สุดแผนการประเมินผลนี้จะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมินแผนการจัดการ และการเก็บข้อมูลแต่จะไม่วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แผนร้านต้องแปลความหมายข้อมูลเองเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงานหรือเพื่อแลกเปลี่ยนผลที่ได้กับผู้อื่นขั้นตอนนี้มีเพียง 1 ขั้นตอนย่อยคือขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)

แผนที่ผลลัพธ์ใช้วิธีการในการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผลและ 1 รอบแผนการประเมินผลวัตถุประสงค์ของทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลคือการกระต้นให้แผนงานมีการจัดการและมีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบมากว่าการใช้เพียงแค่การรับรู้และข้อสันนิษฐาน (perception and assumption) การใช้แบบบันทึกผลลัพธ์แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานนั้นทำให้แผนงานสามารถเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมอย่างกว้างขวางมากกว่าเน้นที่ความลึกของรายละเอียดการประเมินผลนี้ แผนงานสามารถเลือกเอายุทธศาสตร์ ประเด็นหรือความสัมพันธ์ที่ต้องการการศึกษาอย่างลึกซึ้งมาบางประเด็นเพื่อทำการศึกษาเพราะไม่มีเวลาพอที่จะทำการประเมินผลทุกอย่างการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการประเมินจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งการสร้างแผนการประเมินผล จะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และคำนึงถึงการนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ แผนงานจะต้องมีความชัดเจนในการระบุภาคีหุ้นส่วนหรือ สิ่งที่ต้องการประเมินในระดับลึก และมั่นใจว่าเขาจะเข้าร่วมในกระบวนการประเมินผลแผนงานไม่จำเป็นต้องทำแผนการประเมินผลเสร็จในช่วงการสัมมนา แผนที่ผลลัพธ์ อาจสร้างขึ้นมาในตอนไหนก็ได้ เมื่อแผนงานต้องการจะทำการประเมินผล

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)

แผนการประเมินผลเป็นการบรรยายอย่างสั้น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ทีมประเมินผล ช่วงเวลาและการคาดการณ์งบประมาณที่ใช้ หากแผนงานต้องการให้ผู้ประเมินจากภายนอกสิ่งเหล่านี้จะช่วยในการกำหนดข้อตกลงการทำงาน (term of reference) ของการประเมินผล การได้อภิปรายถึงประเด็นต่างของแผนการประเมินผลจะช่วยให้การประเมินผลใช้ได้จริงไม่ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่ (requirement) แผนงานต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเพื่อไม่ให้เสียทรัพยากรในโดยเปล่าประโยชน์แม้ว่าการประเมินผลอาจจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตามข้อตกลงกับองค์กรทุนแต่ผลของการประเมินยังสามารถใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ตั้งคำถามกับสมมติฐานวางแผนและกระตุ้นกิจกรรมของแผนงานในอนาคตหรือสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้เกี่ยวข้องกับแผนงานอย่างไรก็ตามแผนงานจำเป็นต้องวางแผนสำหรับการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลเพราะการใช้

ประโยชน์นั้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติผู้ใช้ประโยชน์เบื้องต้นจากผลของการประเมินนั้นต้องเข้าร่วมกับกลุ่มสร้างแผนการประเมินผลการให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนจะทำให้การดำเนินการ ในการเก็บข้อมูลให้ความสนใจหรือมุ่งเน้นไปที่ประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญและยังเป็นการป้องกันการสูญเสียของทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลนั้นด้วย นอกจากนี้การให้ผู้ได้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าร่วมตั้งแต่ขั้นการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผลถือเป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ และเป็นการเพิ่มความน่าจะเป็นในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ คือ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล ดังนั้นงานสุดท้ายซึ่งได้กำหนดไว้แล้วก็ควรที่จะให้ความสนใจ ไม่ว่าแผนงานจะดำเนินการประเมินตัวเอง หรือเป็นแรงกดดันจากภายนอกแผนการประเมินผลทำเมื่อใดก็ได้ที่ต้องการทำการประเมินผล

กระบวนการในการสร้างแผนการประเมินผล

1. หากมีการระบุประเด็นที่จะประเมินแล้วควรทบทวนว่าประเด็นเหล่านั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ต้องการหรือไม่

2. เกณฑ์ทั่วไปในการเลือกสิ่งที่จะประเมินคือประเด็นที่ต้องการในการเรียนรู้ข้อผูกพันที่ต้องทำรายงานหรือการแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบได้ของแผนงานและข้อมูลที่ต้องการของภาคีหุ้นส่วนประเด็นใดที่แผนงานต้องการจะรู้เพิ่มขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานอะไรคือช่องว่างของความรู้ของเราหรือของภาคีหุ้นส่วนมีประเด็นใดที่ต้องการการศึกษาในระดับลึกขณะติดตามการทำงานอะไรที่จะช่วยให้ภาคีหุ้นส่วนไต้เติมเต็มการเรียนรู้และเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบได้ในการทำงาน

3. ระบุอย่างมีความเฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับใครเมื่อไหร่ที่จะใช้ผลประโยชน์จากการประเมินผลอะไรบ้างที่จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใช้ได้ใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน

ตารางที่ 13 ปัจจัยบางประการที่จะช่วยส่งเสริมการใช้ผลของการประเมินผล

ปัจจัยบางประการที่จะช่วยส่งเสริมการใช้ผลของการประเมินผล	
- การสนับสนุนด้านการจัดการ -ส่งเสริมการประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร	- วิธีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม - ช่วงเวลาในการประเมินผลที่สัมพันธ์กับช่วงเวลาในการวางแผนหรือทบทวนแผนใหม่ของแผนงาน - คุณภาพและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงของข้อมูล - ผลของการประเมินที่มีความสัมพันธ์กับบริบทขององค์กร - ทักษะของผู้ประเมินผล

ที่มา : El-Husseiny and Earl, “Enhancing the use of evaluation finding: results of survey” (Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, on, Canada, 1996).

การเผยแพร่ผลของการประเมิน คือ การสื่อสารผลที่ได้จากการประเมินนี้อย่างมีประสิทธิผลต่อผู้ที่จะใช้ประโยชน์ อย่างมีประสิทธิผลต่อผู้ที่จะใช้ประโยชน์อย่างมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด และสามารถใช้เป็นฐานในการตัดสินใจได้ ดังนี้

1. ควรมีการสรุปประเด็นที่ต้องการสื่อสาร

2. มีแหล่งข้อมูลใดบ้าง ที่จะช่วยในการตอบคำถามที่ใช้ในการประเมินผล การใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ช่วยให้ได้รับมุมมองที่ต่างกันในการประเมินผล ซึ่งเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับการประเมินผล อาจจะใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีสำหรับทั้งผู้ประเมินจากภายในและภายนอก

3. วิธีการประเมินผล ไม่มีวิธีการประเมินผลที่ดีวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ ปกติแผนงานจะใช้วิธีการแบบผสมผสานระหว่างการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหากต้องการทำ ex–post evaluation ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากแผนที่ผลลัพธ์สามารถนำไปใช้ได้ หากแผนงานไม่ได้ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ในการติดตามและประเมินผล ก็มีข้อเสนอดังนี้

3.1 แม้จะไม่ได้ใช้ แผนที่ผลลัพธ์ ตั้งแต่เริ่มแรก ก็อาจใช้ประเด็นต่าง ๆ จากขั้นการวางกรอบการพัฒนา เป็นขั้นแรกของการทำประเมินผล ex–post evaluation เพื่อยืนยันถึงความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน และทำวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนสอดรับกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการประเมิน

3.2 หากแผนงานเลือกที่จะศึกษาผลกระทบจากการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระยะยาว วิสัยทัศน์พันธกิจและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมีประโยชน์เพราะขณะที่ทำการสร้างหรือพัฒนาความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้แผนงานจะถูกกระตุ้นให้อธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของแผนงานด้วย

3.3 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างหรือไม่ได้ถูกสร้างระหว่างภาคีหุ้นส่วนกับแผนงานหรือระหว่างภาคีหุ้นส่วนด้วยกันเอง

3.4 ในการออกแบบการประเมินผลลัพธ์สามารถทำได้โดยการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าซึ่งอาจรวบรวมข้อมูลจากการติดตามผลเป็นรายเดือนเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวและอธิบายบริบทของการเปลี่ยนแปลงโดยการบอกถึงปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนหรืออาจใช้การรวบรวมผลผลิตที่ได้ (output) หากแบบบันทึกผลลัพธ์ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการประเมินผลแบบรวมการเก็บข้อมูลอาจยากขึ้นเพราะคนมักจะลืมรายละเอียดแต่มักจำได้แต่สิ่งเด่น ๆ วิทยากรกระบวนการอาจถามกลุ่มให้ระบุข้อออ่อนและช่องว่างของข้อมูลที่เก็บมาจากภาคีหุ้นส่วน

3.5 แนวคิดในการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 8 ประการอาจถูกใช้เป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความมีประสิทธิผลของแผนงาน และอาจพบผลที่ตามมาบางประการ โดยไม่ได้ตั้งใจจากแผนงานเพราะคำตอบจะช่วยบอกว่าแผนงานจัดการอย่างไรกับเรื่องที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนซึ่งควรมีการศึกษาในระดับลึกต่อไป

3.6 นอกจากนี้ก็อาจนำเอาแผนยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อทบทวนช่วงเวลาของการใช้ยุทธศาสตร์ต่าง ๆหากต้องการประเมินนางยุทธศาสตร์ในระดับลึกควรคำนึงด้วยว่ายุทธศาสตร์แต่ละประมาทใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกันยุทธศาสตร์ I-1 และ E-1 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ตรงไปตรงมาที่สุดใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและการอธิบายแบบตรงไปตรงมาได้เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ได้เกิดขึ้นหรือไม่การประเมินของยุทธศาสตร์ I-2 และ E-2 นั้นต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพมากขึ้นแต่ยังจำกัดอยู่ที่เหตุการณ์เดียวส่วนยุทธศาสตร์ I-3 และ E-3 นั้นซับซ้อนที่สุดควรเก็บข้อมูลในรูปของการบรรยายในแต่ละยุทธศาสตร์นั้นการประเมินผลควรได้มองถึงผลด้านลบที่ตามมาหรืออาการข้างเคียงหรือโอกาสในเชิงบวกและผลที่ไม่คาดหวังของแผนงานด้วยเมื่อใช้แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับการทำ ex-post evaluation แทนที่จะให้กลุ่มช่วยกันระบุแผนที่ยุทธศาสตร์ทั้งหมด ควรให้ระบุเฉพาะตัวเด่น ๆ แต่การกระทำแบบนี้มีข้อด้อยคือกลุ่มพลาดโอกาสในการศึกษากิจกรรมทั้งหมดของตน เพื่อทำการระบุถึงปัญหาในการดำเนินงาน หรือทำความเข้าใจกับสิ่งที่ได้ทำไปให้กระจ่างขึ้น

4. หากเป็นการทำการประเมินผลภายในให้ใส่ชื่อของเจ้าหน้าที่ของแผนงานที่ทำการประเมินลงไปได้ในตาราง หากเป็นการทำโดยคนนอกก็ไม่ต้องระบุชื่อลงไป แต่อย่างแรกคามควรมีการระบุชื่อผู้ที่รับผิดชอบในการประเมินผลการประเมินผลที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนในกับคนนอกจะช่วยให้มั่นใจว่าการประเมินนั้นยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เป็นที่ต้องการของแผนงาน

การจะใช้ผู้ประเมินผลที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้นขึ้นกับชนิดของการประเมินผลอย่างไรก็ตามผู้ประเมินที่เป็นคนนอกควรต้องเข้าใจเป้าประสงค์ขององค์กรหากการประเมินผลต้องการความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือต้องการผู้ประมวลข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพที่ต้องจัดหามา

5. การเริ่มต้นและสิ้นสุดของการประเมินผลขึ้นกับประมาทของการศึกษาแต่กลุ่มที่ควรเสนอช่วงเวลาได้ซึ่งขึ้นกับความต้องการในการนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์

6. เป็นการยากที่จะกำหนดวงเงินงบประมาณการประเมินผลก่อนที่จะมีการออกแบบการประเมินผลแต่ควรมีการประมาณการงบประมาณและแหล่งของงบประมาณโดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

6.1 ค่าตอบแทนผู้ประเมินผล

6.2 ค่าเดินทาง

6.3 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ออกแบบการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวางแผนในการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน)

6.4 การติดต่อสื่อสาร

6.5 การพิมพ์และเผยแพร่

6.6 อุปกรณ์เครื่องใช้ที่จำเป็น

6.7 การใช้ประโยชน์จากผลของการประเมินโดยผู้ใช้ที่มีความตั้งใจ

7. ควรจัดทำแผนการประเมินที่มีผลในเชิงยุทธศาสตร์ข้อมูลทั้งหมดที่มีการเสนอให้เก็บเพื่อทำการประเมินผลนั้นจะช่วยในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างไรอาจใช้วิธีการสมมติสิ่งที่เป็นผลจากการประเมินทั้งด้านบวกลบและเป็นกลาง[48]

ตารางที่ 14 บันทึกการประเมินผล : แผนการประเมิน

แผนบันทึกการประเมินผลที่ 1 : แผนการประเมิน						
ใครจะใช้ผลการประเมิน อย่างไร เมื่อไร	**คำถาม**	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมินผล**	**โดยใคร**	**เวลา**	**งบประมาณ**

[48]Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo อ้างถึงใน พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีบูรณ์ วิสารทสกุล (แปล) การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา (กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2548), 83.

3. การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา

ในทุกปีการศึกษาจะมีผู้สำเร็จการศึกษาออกไปแล้วสามารถศึกษาต่อและประกอบอาชีพ ผู้สำเร็จการศึกษาเปรียบเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษานั้น ๆ การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาจึงเป็นวิธีการที่จะทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้สำเร็จการศึกษาและจัดบริการต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนซึ่งจะเข้ามาศึกษาในรุ่นต่อ ๆ ไปเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายและสาระของการติดตามผลการศึกษาชัดเจนยิ่งขึ้นจึงได้นำเสนอความคิดและข้อสรุปของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ดาวนิ่ง (Downing) อธิบายว่า การติดตามนักเรียนนักศึกษาเป็นกิจกรรมหลักที่จำเป็นไม่เฉพาะแต่ในระดับอุดมศึกษาเท่านั้น แม้แต่ในระดับโรงเรียนก็มีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบผลของการจัดการศึกษาของสถาบันนั้น ๆ ว่าเป็นไปตามความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งได้เพียงใด[49]

คาลวิน (Calvin) เชื่อว่าการติดตามผลการศึกษาของผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการแนะแนวและบริการด้านอื่น ๆ แก่นักศึกษาในรุ่นต่อ ๆ ไป นอกจากนั้นการติดตามผลการศึกษายังให้ประโยชน์ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานประกอบการกับสถาบันการศึกษา ซึ่งจะทำให้การให้การศึกษา การฝึกงาน และการมีงานทำมีความสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้นด้วย[50]

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของการติดตามผล ไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการให้ได้มา ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของนักศึกษา หรือนักศึกษาที่จบออกไปแล้ว สำหรับฝ่ายแนะแนวหรือบริหารบุคคลของสถาบันการศึกษา

2. เป็นผลงานที่กำหนดขึ้น เพื่อติดตามให้ทราบถึงสภาพในการปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรวิชาชีพใด ๆ เพื่อให้สอดคล้องในการจัดหลักสูตรและสภาพการปฏิบัติงาน[51]

เชอร์ทเซอร์ และสโตน (Schertzer and stone) ที่ได้ให้ความหมายของการติดตามผลว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่นำมาใช้ในการตรวจสอบบุคคลว่า มีการพัฒนาในหน้าที่การงาน การกำหนดแผนงาน

---

[49]Lester N. Downing, **Guiedance and Counseling Service on introduction** (New York: McGraw – Hill, 1968), 209.

[50]Lee B. T. Calvin, **Improving College Teaching** (Washington D. C.: Americal Council on Education, 1970), 17.

[51]C. V. Good, (Ed.), **Dictionary of Education** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1973), 246.

และความก้าวหน้าในการทำงาน และยังเป็นการช่วยให้นิสิตสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งยังใช้ในการประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ หลังสำเร็จการศึกษาไปแล้วมากน้อยเพียงใด[52]

สรุปได้ว่า การติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา หมายถึง การติดตามผลการศึกษาหลังจากที่นักเรียนจบการศึกษาออกจากโรงเรียนไปแล้ว จะได้ข้อมูลให้ทางโรงเรียนทราบว่านักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้วศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพใด ทำงานอะไร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลไปใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

3.1 ความสำคัญของการติดตามผล

สุริยา แก้วมณี กล่าวถึงความสำคัญของการติดตามผลไว้ดังนี้

1. ผู้สำเร็จการศึกษา การติดตามผลและช่วยผู้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว ให้ได้งานเร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้ นอกจากนี้ยังได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ควรจะจัดให้มีขึ้นในโรงเรียนอันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนต่อไป

2. ผู้ให้คำปรึกษาการติดตามผลจะเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของโครงการแนะแนวและความสามารถของผู้ให้คำปรึกษา ผลที่ได้รับจะใช้เป็นข้อมูล ในการที่จะพิจารณาปรับปรุงแก้ไขโครงการต่อไปในอนาคต

3. หน่วยบริการจัดหางาน การที่ได้ทราบว่าผู้สำเร็จการศึกษา ได้เข้าทำงาน หรือไม่ หน่วยบริการจัดหางานจะได้ใช้ในการพิจารณาบรรจุผู้ที่ยังไม่ได้เข้าทำงานให้ได้จัดหางานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้นั้นมากที่สุด

4. ผู้บริหารหรือผู้จัดหาหลักสูตร ผลที่ได้จากการติดตามผลจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตร การเรียน การสอน ให้ดียิ่งขึ้น แล้วยังจะได้ทราบเกี่ยวกับเรื่องอื่น ๆ เช่นการปรับตัวและสังคม ฯลฯ เป็นต้น

3.2 วิธีดำเนินการติดตามผล

เวนทลิ่ง (Wentling) ได้กล่าวไว้โดยสรุปดังนี้

1. กำหนดกลุ่มประชากรที่จะติดตามและในการติดตามผลนั้นจะต้องกำหนดไว้ว่าจะศึกษาช่วง

ระยะเวลาปีการศึกษา.ใด และจำนวนประชากรที่จะศึกษาว่ามีจำนวนเท่าใด

2. เลือกวิธีการที่จะใช้ในการติดตามผล เพราะเทคนิควิธีการมีหลากหลายวิธี ผู้วิจัยต้องเลือกกำหนดเอาไว้

---

[52]Schertze, Bruce, & Shelley C. Stone, **Fundamental of Guidance** (Boston: Houghton Mifflin Co, 1981), 346.

การส่งข้อมูลกลับคืน จำนวนข้อมูลที่ได้กลับคืนมา ผู้วิจัยต้องคำนึงถึงให้มากเพราะถ้าได้รับข้อมูลกลับคืนมาน้อยย่อมทำให้งานวิจัยนั้นได้ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นในการสร้างเครื่องมือหรือแบบสอบถามสำหรับงานติดตามผลสำเร็จการศึกษาต้องออกแบบให้ดี เพราะผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะไม่ตอบกลับคืนมา ถ้าพบว่าแบบสอบถามนั้นไม่มีสาระสำคัญ อ่านแล้วไม่เข้าใจ มีความสงสัยเกิดขึ้น ข้อมูลที่ตอบไปจะมีผลเสียต่อผู้ตอบ และการใช้เวลามากในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งสิ่งต่าง ๆเหล่านี้ผู้วิจัยจะต้องระมัดระวังในการออกแบบสอบถามให้ดี และจะต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลกลับคืนมามากที่สุดเท่าที่จะมากได้สำรวจที่อยู่ของกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา หลังจากได้จำนวนประชากรที่จะศึกษาแล้วต้องสำรวจรายชื่อพร้อมทั้งที่อยู่ที่สามารถจะติดต่อได้แน่นอน เพื่อจะได้ส่งแบบสอบถามไปให้โดยทางไปรษณีย์สำหรับผู้ที่อยู่ห่างไกล

1. จัดการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มประชากรที่จะศึกษา เพื่อสะดวกในการส่งกลับคืน ผู้วิจัยจัดพิมพ์ที่อยู่ถึงตนเองพร้อมทั้งติดแสตมป์ไว้ให้เรียบร้อย

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ควรได้รับกลับคืนมาร้อยละ 80 % หรืออย่างต่ำต้องประมาณ 60 % แต่ผลที่ได้อาจไม่ดีนักการจัดกระทำข้อมูล หลังจากได้รับข้อมูลกลับคืนมาเพียงพอแล้วขั้นตอนต่อไปนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดแยกเพื่อทำการวิเคราะห์ผล ถ้ามีการจัดกระทำข้อมูลมากก็ควรป้อนข้อมูลเข้าเครื่อง

3. คอมพิวเตอร์ แต่ถ้าข้อมูลไม่มากนักก็สามารถจัดทำเองได้โดยเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปตารางแจกแจงตามความถี่และเทียบค่าร้อยละ[53]

สรุปวิธีการติดตามผลได้ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถามหรือแบบสำรวจ ข้อดีของวิธีนี้คือประหยัดเวลา แต่จะมีปัญหาเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามควรเป็นแบบสอบถามที่เข้าใจง่าย มีข้อคำถามลักษณะปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นและเพื่อให้เกิดความร่วมมือและสะดวกในการส่งแบบสอบถามกลับควรจ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยและติดดาวงตราไปรษณีย์ให้เรียบร้อย

2. วิธีการสัมภาษณ์ ข้อดีของวิธีนี้คือ สามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้ถูกติดตามได้ดีกว่าวิธีอื่นแต่มีข้อบกพร่องคือเสียเวลามาก

3. วิธีการใช้แบบตรวจสอบ สามารถใช้สำรวจทัศนคติ ความคิดเห็น ตลอดจนข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องการทราบ แบบตรวจสอบจะรวบรวมคำถามไว้และให้ผู้ตอบเพียงแต่ทำเครื่องหมายตอบเท่านั้น

---

[53]T. L. Wentling, **Evaluation Occupational Education and Training Program**, 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1980), 160.

4. การให้ผู้ตอบบรรยายเกี่ยวกับประโยชน์ และข้อบกพร่องของการบริหารต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นข้อมูลเปิดยากแก่การรวบรวมประเมินผล เพราะไม่มีข้อจำกัดขอบเขตการตอบ

5. การอภิปราย เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สรุปข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งอาจทำกับผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วและยังศึกษาอยู่

6. การใช้โทรศัพท์ในชุมชนบางแห่งสามารถใช้โทรศัพท์ได้แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเช่นเดียวกัน การสัมภาษณ์ คือเสียเวลามาก จึงใช้เฉพาะในกรณีที่จำเป็นเท่านั้น วิธีการต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว วิธีที่สะดวกที่สุดและได้ข้อมูลมามากที่สุดคือ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และเป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุด นอกจากนี้

3.2 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผล

ในการติดตามผลนั้นจำเป็นต้องใช้เครื่องมือช่วยเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการติดตาผลไว้ ดังนี้

กู๊ด (Good) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการสรางแบบสอบถามไว้ว่าแบบสอบถามจะต้องไม่ใช้เวลามากในการตอบและควรคำนึงถึงการปรับตัวหลังจากสำเร็จการศึกษาออกไปแล้ว อย่างไรก็ตาม ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของวิธีการติดตามผลและกลุ่มตัวอย่างที่จะติดตามผลด้วย สรุปดังนี้

1. ใช้แบบสัมภาษณ์ การใช้เรื่องมือวิธีนี้จัดเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีคุณค่าในแง่ของการติดตามผลเพราะจะได้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ค่อนข้างมากแต่มีข้อเสียที่ใช้เวลามากในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ใช้แบบสังเกต การใช้เครื่องมือวิธีนี้ส่วนใหญ่ใช้ได้ดีในการติดตามผลผู้เรียนที่อยู่ในสถานศึกษาตามปกติหรือเพื่อพิจารณาใกล้ชิดและละเอียดรอบคอบในพฤติกรรมของผู้ที่ต้องการติดตาม

3. การใช้แบบสอบถาม การใช้เครื่องมือวิธีนี้เป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในการติดตาม เนื่องจากเป็นวิธีที่ประหยัดสามารถส่งทางไปรษณีย์ได้แม้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการติดตามจะอยู่ไกลและถือว่าผู้ตอบตอบด้วยความจริงใจ

4. การใช้ศึกษารายกรณี (Case Study) และการประชุมปรึกษารายกรณี (Case Conference) ของผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญร่วมกันซึ่งเป็นวิธีการที่มีคุณค่าในแง่ของการติดตามเฉพาะบุคคลเป็นกรณีพิเศษจะเห็นได้ว่าการใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในกรณีที่กลุ่มที่ต้องการติดตามอยู่กระจัดกระจายในส่วนภูมิภาคและเป็นวีที่สะดวกประหยัดที่สุด[54]

---

[54]C. V. Good, (Ed.), **Dictionary of Education** (New York: MCGarw-Hill Book Company, 1973), 565.

โฟรลิค (Froehlich) ได้ให้หลักเกณฑ์ที่ควรปฏิบัติในการใช้แบบสอบถามไว้ 3 ประการ กล่าวคือ แบบสอบถามนั้นต้องไม่กินเวลาผู้ตอบมากเกินไป ควรคำนึงถึงการปรับตัวหลังจากได้สำเร็จการศึกษาไปแล้วด้วยเพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งและข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมานั้น สถานศึกษาควรดำเนินการวิเคราะห์ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามวิธีดำเนินการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา

สามารถดำเนินการได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสม สะดวก ประหยัด คือ การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการติดตามผลเพราะกระทำได้แม้กลุ่มตัวอย่างอยู่ห่างไกลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และแบบสอบถามนั้นต้องไม่รบกวนเวลาในการตอบมากเกินไปด้วยเช่นเดียวกัน[55]

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของวิธีดำเนินการในการติดตามผลและในการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการติดตามผลนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือไม่ควรใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามมากเกินไปเป็นสำคัญ

4. ความเป็นมาของการจัดการศึกษากรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวงและองค์กรบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิด เมื่อปี พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครหลวงกรุงเทพ และเทศบาลธนบุรี ทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481 และองค์กรบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์กรบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์กรทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509 กรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล จัดระบบการบริหารสถานศึกษาในลักษณะสายการบังคับบัญชา คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแลในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต

---

[55]Clifford P. Froehlich, **Guidance Service in Schools** (New York: MCGarw-Hill Book, 1959), 309.

ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการเขต โดยมีศูนย์วิชาการเขต กลุ่มโรงเรียน และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมายการจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพส่งเสริมมาตรฐาน วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่องแบ่งส่วนราชการภายในเป็น 7 ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร มีอัตรากำลัง 345 ตำแหน่ง มีบุคลากรครองตำแหน่งในปัจจุบัน จำนวน 327 ตำแหน่ง จำแนกเป็นข้าราชการสามัญ 271 ตำแหน่ง ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร (ศึกษานิเทศก์) 56 ตำแหน่ง (ข้อมูล ณ 1 ตุลาคม 2558) สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนของกรุงเทพมหานคร โดยมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน มีการจัดการศึกษาดังนี้

1. ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา จำนวน 327 โรงเรียน
2. ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 99 โรงเรียน
3. ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 3 โรงเรียน
4. ระดับประถมศึกษา จำนวน 1 โรงเรียน
5. ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 โรงเรียน
6. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 โรงเรียน
7. โรงเรียน ตามข้อ 1 - 6 ที่จัดการเรียนการสอนโครงการจัดการเรียนร่วม (การศึกษาพิเศษ) มีจำนวน 115 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 293,884 คน แบ่งเป็น ระดับอนุบาลศึกษา จำนวน 50,417 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 203,339 คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 33,726 คน มัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 2,971 คน นักเรียนเรียนร่วม (เด็กพิเศษ) จำนวน 3,431 คน ครู จำนวน 15,949 คน (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2559)

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ มีผลการประเมินที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับนานาชาติแล้ว ยังต้องสนับสนุนให้นักเรียนเกิดการ

เรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกได้อย่างมั่นใจ พร้อมเข้าสู่สังคมอาเซียนได้อย่างภาคภูมิ และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้เรียนรู้และปฏิบัติจริง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)

1. เป็นศูนย์กลางของการศึกษาที่มีความสะดวกสบายเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
2. มีแหล่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย
3. บุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถเฉพาะทางหลากหลายด้าน
4. มีงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษาเพียงพอต่อการบริหารจัดการในภาพรวม
5. มีสื่อการเรียนการสอนที่มีความทันสมัย เพียงพอ และมีคุณภาพ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การประสานระหว่างสำนักการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียน ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลา
2. โครงสร้างในการบริหารงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรมีการโยกย้ายทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง
4. งานประจำได้รับผลกระทบจากงานนโยบาย/อื่น ๆ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

โอกาส (Opportunities)

1. เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมถึงแหล่งการเรียนรู้ซึ่งมีคุณภาพมาตรฐาน และความทันสมัยกว่าภูมิภาคอื่น ๆ
2. ได้รับการสนับสนุน/ความร่วมมือจากหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
3. มีระบบการคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงทั่วพื้นที่
4. บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาตนเองจากหน่วยงานภายนอก
5. มีความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารที่เข้าถึงง่ายเพราะมีระบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ประชากรส่วนใหญ่มีอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต

อุปสรรค (Threats)

1. มีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก ทำให้กระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน
2. การปฏิบัติงานที่สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนต้องใช้ระเบียบการปฏิบัติงานทางราชการซึ่งมีขั้นตอนมาก ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

3. ความขัดแย้งทางการเมืองและสังคมเกิดขึ้น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4. มีการโยกย้ายของข้าราชการกลับภูมิลำเนาบ่อยครั้ง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการแต่งตั้งบรรจุข้าราชการและครูให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ต่อเนื่อง

5. มีนักเรียนที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพฯ และนักเรียนที่ไม่มีสัญชาติไทยมาเข้าเรียนในกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

วิสัยทัศน์ : “สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน”

พันธกิจ

1. เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติ และระดับภูมิภาคอาเซียน

2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

3. จัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรเอกชนอื่น ๆ

4. กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 ของสำนักการศึกษา และนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2556 - 2560) ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มหานครสำหรับทุกคน และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ

2. เพื่อให้การดำเนินงานในภารกิจที่สนับสนุนการดำเนินงานในมิติที่ 2-4 สอดคล้องตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2556-2559) ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การบริหารจัดการ

3. เพื่อให้สำนักการศึกษา มีแนวทางในการปฏิบัติงานประกอบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559

เป้าหมายหลัก

1. จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

2. จัดบริการการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นกลุ่มผู้นำในประชาคมอาเซียน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ตัวชี้วัด

ก. ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สนับสนุนแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2559 (ตอบสนองนโยบาย ผว.กทม.)

1. นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาแนวคิดปฏิเสธการคอรัปชั่น

2. ร้อยละของลูกเสือเนตรนารีและยุวกาชาดร่วมกันทำความดีต่อตนเอง ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน สังคม

3. ร้อยละของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

4. ร้อยละของนักเรียนที่ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้

5. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนสองภาษาหลักสูตรไทย-อังกฤษที่มีคะแนน ตั้งแต่ระดับ 2 ขึ้นไป

6. ร้อยละของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครที่ผ่านการอบรมภาษาอังกฤษ นำความรู้ไปใช้ จัดกิจกรรมการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษให้กับนักเรียน

7. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนภาษามลายูที่มีนักเรียนผ่านเกณฑ์

8. โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษา

9. นักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมความพร้อมในการเรียนรู้ตามรายการที่กำหนด 20 รายการ

10. จำนวนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่จัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ (เรียนร่วม)

ข. ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สนับสนุนแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2559 (ตอบสนองแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี)

1. นักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีกิจกรรมที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

ค. ภารกิจประจำที่หน่วยงานดำเนินการเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร ประจำปี พ.ศ. 2559 และ/หรือตอบสนองวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

งานเชิงยุทธศาสตร์

1. ร้อยละของโรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. ร้อยละของสำนักงานเขตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในสังกัดผ่านเกณฑ์

3. ร้อยละของครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยได้รับการพัฒนาศักยภาพ

4. จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

5. ร้อยละของเด็กและเยาวชนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครและนอกสังกัดกรุงเทพมหานคร มีสุขภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

6. ร้อยละของนักเรียนที่บาดเจ็บและเสียชีวิตจากเหตุอุบัติภัย และความรุนแรงในโรงเรียนลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

7. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

8. ผลคะแนนการประเมินผลการปรับปรุงข้อมูลบนเว็บไซต์ของหน่วยงานกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์ประเมินผลที่กำหนดงานประจำ

9. ร้อยละของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่ข้าราชการครูใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อการเรียนการสอน

10. ร้อยละของโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ

11. ร้อยละของโครงการก่อสร้างอาคารสถานที่ เพื่อการศึกษาที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนที่กำหนด

12. ร้อยละของสำนักงานเขตที่มีคะแนนเฉลี่ยจากการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาผ่านเกณฑ์

13. ร้อยละของข้าราชการครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทางก่อนหรือหลังแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

14. ร้อยละของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครที่ผ่านการประเมินจากคณะกรรมการประเมินฯ ให้มีวิทยฐานะชำนาญการ

15. ร้อยละของข้าราชการกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา ที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุได้รับการอบรม

จ. ภารกิจสนับสนุนมิติที่ 2 - 4

1. ร้อยละความสำเร็จของการก่อหนี้ผูกพัน

2. ร้อยละของความสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณในภาพรวม

3. ร้อยละของเงินกันไว้เหลื่อมปี

4. คะแนนของความสำเร็จของการจัดทำงบการเงินทันเวลาและถูกต้อง

5. คะแนนของความสำเร็จของการจัดทำรายงานบัญชีมูลค่าทรัพย์สิน ประจำปี ๒๕๕๙ ทันเวลา และถูกต้อง

6. ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7. ระดับความสำเร็จในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนจากประชาชน/ผู้รับบริการ

8. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินโครงการให้บริการที่ดีที่สุด (Best Service)

9. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ

10. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

11. ร้อยละของผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการสร้างราชการ ใสสะอาดของกรุงเทพมหานคร[56]

4.1 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาการศึกษาของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ มหานครสำหรับทุกคน

สถานการณ์และการประเมิน กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นเมืองหลวงของประเทศทำให้เป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงด้านการศึกษาที่เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของสถาบันการศึกษา และแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาตรฐานและทันสมัยกว่าในภูมิภาคอื่น ๆ ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา ทำให้ได้รับความสะดวกสบาย ทั้งจากระบบการคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงทั่วทุกพื้นที่ ได้รับความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารที่เข้าถึงง่าย เพราะมีระบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประชากรส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีอุปกรณ์สำหรับเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตทั้งคอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์แบบพกพา สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร มีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย มีโอกาสในการพัฒนาตนเองได้ง่ายขึ้น มีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานด้านการศึกษาเพียงพอ และมีโรงเรียนในสังกัดให้บริการด้านการศึกษาครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมถึงมีโอกาสในการได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากภาคเอกชนทุกภาคส่วน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรม ทั้งรูปแบบการขยายตัวทางพื้นที่ของกรุงเทพฯ และปริมณฑล มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เด็กที่อยู่ในวัยศึกษาเล่าเรียนบางส่วนต้องย้ายถิ่นฐานตามผู้ปกครอง รวมถึงมีนักเรียนที่ไม่ได้มีภูมิลำเนาอยู่ใน

---

[56]สำนักการศึกษา, **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2559** (กรุงเทพฯ: เอกสารกลุ่มงานนโยบายและแผนการศึกษา ลำดับที่ 1/2559.1-12, 2559).

กรุงเทพมหานคร และนักเรียนที่ไม่ได้มีสัญชาติไทยมาเข้าเรียน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนมาก ซึ่งยากต่อการบริหารจัดการ กรุงเทพมหานคร จึงต้องทำหน้าที่ในการเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมด้วยการเป็นศูนย์กลางด้านต่าง ๆ ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี ได้ระบุไว้ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และ สังคมที่เกิดขึ้นบ่อยทำให้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเมืองอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ รวมถึงพัฒนาทักษะในการดำเนินชีวิตให้สามารถปรับตัวให้ทันตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่องร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้ เมื่อวิเคราะห์บริบทในด้านต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาซึ่งเป็นจุดอ่อน และอุปสรรค ได้แก่ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมยังไม่ชัดเจนทำให้เกิดความซ้ำซ้อน การประสานระหว่างสำนักการศึกษา สำนักงานเขตและโรงเรียนมีความล่าช้า โครงสร้างในการบริหารงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการโยกย้าย การแต่งตั้งผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาล่าช้า รวมถึงการขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาทางการศึกษา/การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามารถที่ปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนการจัดการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางบวกนั้น พบว่า บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูงและมีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก

พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

พันธกิจ

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ

2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

3. จัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรเอกชนอื่น ๆ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อพัฒนาการจัดบริการทางการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชน

3. พัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

เป้าหมาย

1. จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

2. จัดบริการการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นกลุ่มผู้นำประชาคมอาเซียน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการศึกษาและแนวทางการพัฒนา

1. สำนักการศึกษาได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัยให้กับนักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ มีการจัดการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การรับรองคุณภาพ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาปลูกฝังคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ให้กับนักเรียน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสาธารณะ ความเป็นธรรมทางสังคม การกระทำอย่างรับผิดชอบ และการเป็นอยู่อย่างพอเพียงปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนมุ่งมั่นทำความดี มีคุณธรรมประจำใจ มีระเบียบวินัยต่อตนเอง ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคมส่งเสริม ความสามารถต่าง ๆ อย่างหลากหลาย เช่น การจัดการเรียน การสอนในหลักสูตรสองภาษา การสอนภาษามลายู พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษา พัฒนากระบวนการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถเข้าเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น

2. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา มีการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน ด้วยการสนับสนุนค่าใช้จ่าย 20 รายการ สนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมความพร้อมในการเรียนรู้ให้นักเรียน มีสุขภาพดี มีความปลอดภัย ด้วยการส่งเสริมสุขภาพกายของเด็กและเยาวชนในโรงเรียนมีการสนับสนุน ด้านอาคารสถานที่ เพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัด รวมถึงได้รับการสนับสนุนความร่วมมือด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งทางด้านวิชาการ/วัฒนธรรม/ประสบการณ์ และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน

3. ด้านบุคลากร มีการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การเพิ่มความสามารถด้านภาษาให้กับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานข้าราชการครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นต้น ด้วยมาตรการและกลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย

2) ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดโปรแกรมการศึกษาที่รองรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาให้กับนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ

สถานการณ์และการประเมิน สำนักการศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีเป้าหมายร่วมกัน ในการดำเนินงานโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการซึ่งมีเป้าหมาย ในปี พ.ศ. 2575 ให้กรุงเทพมหานครมีระบบสารสนเทศ เพื่อให้บริการที่ทันสมัยและถูกต้องแก่ประชาชน เพิ่มความสะดวกในการติดต่อแก่ประชาชน และลดขั้นตอนในการติดต่อประสานงาน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์บริบทในด้านต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา ได้แก่ ระบบการคมนาคมขนส่งที่สามารถเข้าถึงทุกพื้นที่ ซึ่งส่งเสริมทำให้ได้รับความสะดวกกว่าในพื้นที่อื่น ส่วนอุปสรรคและจุดอ่อน ได้แก่ การขาดเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่ไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย จึงไม่สามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่อำนวยการการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ขาดการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและสารสนเทศทางการศึกษาในการบริหารจัดการยังไม่เพียงพอ ส่วนปัจจัยทางบวกที่เป็นจุดแข็งและโอกาส ได้แก่ การมีสื่อการเรียนรู้สำหรับนักเรียนในสังกัดอย่างเพียงพอ

พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัด

พันธกิจ

1. บริหารการจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทของกรุงเทพมหานคร และความต้องการของประชาชน

2. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

2. พัฒนาการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เป้าหมายและตัวชี้วัด

1. สำนักการศึกษาเป็นองค์กรที่จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพ

2. สำนักการศึกษามีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน

แนวทางการพัฒนา

สำนักการศึกษานำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับกระบวนงานในภารกิจหลักของหน่วยงาน (Core Business) ให้รวดเร็วขึ้น มีระบบการจัดเก็บข้อมูลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทาง คือ เว็บไซต์สำนักการศึกษา ซึ่งได้ปรับปรุงพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร ด้วยการเพิ่มระบบ

สารสนเทศ และ/หรือระบบภูมิสารสนเทศ เพื่อบริการประชาชนหรือหน่วยงานภาครัฐ (e-Service/ m-Service) ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับข่าวสารด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีความครบถ้วน ทันสมัยและสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ การคลังและงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพในการปฏิบัติราชการรวมถึงพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นด้วยมาตรการและกลยุทธ์ดังนี้

1) เพิ่มระบบสารสนเทศ และ/หรือระบบภูมิสารสนเทศเพื่อบริการประชาชนหรือหน่วยงานภาครัฐ (e-Service/m-Service)

2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่น เป็นมิตรแก่คนทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม

3) ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

4) ส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

5) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

6) ส่งเสริมการรักษาวินัยทางการเงินการคลังของกรุงเทพมหานคร

7) พัฒนาประสิทธิภาพของการเบิกจ่ายงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง

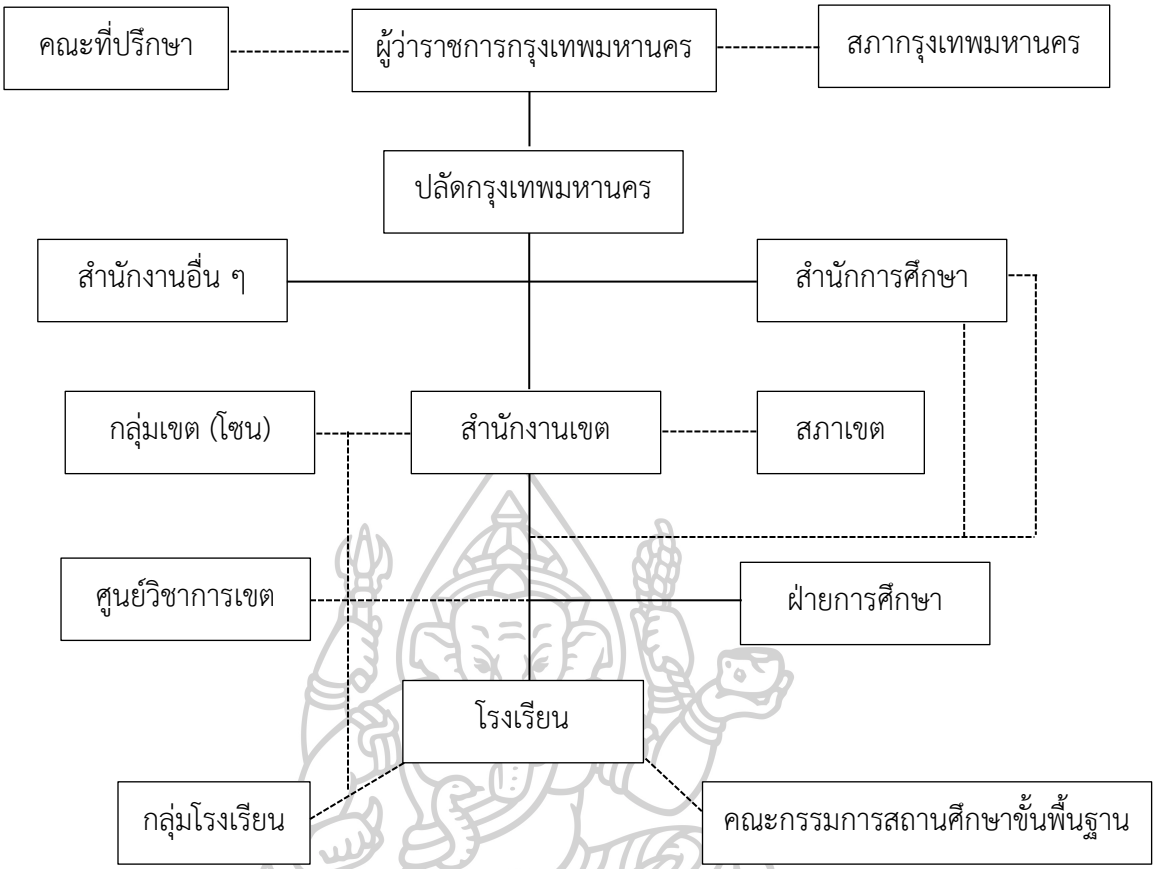
4.2 แนวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่กระทบต่อประชากรในกรุงเทพมหานครโดยตรง กรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษาจนได้รับการรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนา คุณลักษณะของนักเรียนให้นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานโดยกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพ มาตรฐานโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครตามกรอบนโยบายเป็นตัวกำหนดนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครโดยสำนักการศึกษาที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกัน คุณภาพภายในเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำนักการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตลอดจนนโยบายของรัฐในด้านการศึกษาตามกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2555 - 2559) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552 - 2555 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพเมืองเพื่อก้าวทันการแข่งขันทางเศรษฐกิจและเป็นมหานครแห่งการเรียนรู้และนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการเรียนการสอน ส่งเสริมให้มีการสอนภาษาต่างประเทศ โดยครูชาวต่างประเทศ พัฒนาโรงเรียนด้วยระบบเครือข่าย โรงเรียนโดยนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

การบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีลักษณะเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล จัดระบบการบริหารการศึกษาในลักษณะสายการบังคับบัญชาคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษาส่งเสริม สนับสนุนกำกับดูแลในระดับกรุงเทพมหานคร และฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกันในระดับสำนักงานเขต ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการเขต โดยมีศูนย์วิชาการเขต กลุ่มโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแสดงเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 8 โครงสร้างระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา: สำนักการศึกษา, **สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร** (กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา, 2550), 6.

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้แก่ ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ดูแลมาตรฐาน กำกับ ติดตาม ดูแล สนับสนุนทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ในความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

4. การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนการอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครมีดังนี้

1. สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่ รับผิดชอบงานด้านการศึกษาโดยนำนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปให้สำนักงานเขตและโรงเรียนดำเนินการสำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ

1.1 สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไปของสำนักการศึกษา งานช่วยอำนวยการและเลขานุการ การบริหารงานบุคคลและงานด้านสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและลูกจ้าง งานนิติกรรมสัญญางานสิทธินักเรียน งานบริหารศูนย์สิทธิเด็กนักเรียน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ การประชาสัมพันธ์ ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานก่อสร้าง การบริหารสินทรัพย์ส่วนกลางของสำนักงานกิจกรรมพิเศษและงานที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดโดยเฉพาะและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูกรุงเทพมหานครและลูกจ้างในสถานศึกษา ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง การโอนย้าย การขอกลับเข้ารับราชการ การเลื่อนตำแหน่งและระดับเงินเดือน การกำหนดกรอบอัตรากำลังข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย การพิจารณาความชอบ และประเมินผลสมรรถภาพ การจัดทำและรักษาทะเบียนประวัติ การจัดทำบัญชี จ่ายอัตราเงินเดือน และค่าจ้าง การส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ การตรวจสอบและการเสนอผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู การประชุม อ.ก.ก.ข้าราชการครู การดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันข้าราชการครูและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.3 กองคลัง มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการเงิน การคลัง การรวบรวมและจัดทำคำของบประมาณประจำปีของสำนักการศึกษา การบริหารงบประมาณ ตรวจสอบฎีกาทุกหมวดรายจ่ายทั้งงบประมาณกรุงเทพมหานคร งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล และเงินนอกงบประมาณ การรับเงิน งบประมาณกรุงเทพมหานคร งบประมาณเงินอุดหนุนรัฐบาล และเงินนอกงบประมาณ การรับเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการเก็บ รักษาเงินพร้อมรายงานประจำวันทางการเงิน การบันทึกบัญชี จัดทำทะเบียนคุม รายงานรายรับ – รายจ่ายเงินทางการบัญชี

ตามคู่มือบัญชีการพัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง ติดตาม รวบรวมรายงานในด้าน การคลังของสำนักการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.4 หน่วยศึกษานิเทศก์ มีหน้า ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาการจัดระบบการนิเทศตรวจสอบ สร้างกลไกเพื่อพัฒนาให้เป็นไปตามแผนงาน รวมทั้งนิเทศการพัฒนาการจัดระบบการนิเทศตรวจสอบ สร้างกลไกเพื่อพัฒนาให้เป็นไปตามแผนงาน รวมทั้งนิเทศเพื่อแนะนำส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับปฐมวัย และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะให้มีคุณภาพตลอดจนปฏิบัติงานตามนโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานครและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.5 สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา กำหนดกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ ล่งเสริมและสนับสนุนงานด้าน นโยบายและแผนการศึกษา การส่งเสริมการจัดการศึกษาและความร่วมมือในประเทศและต่างประเทศ การวิจัยทางการศึกษา งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ งานด้านการพัฒนามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา งานด้านประเมินผลการจัดการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.6 กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนการสอน จัดระบบ และควบคุมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางในการให้บริการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดทั้งศูนย์วิทยบริการและบริการด้าน สื่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ จัดระบบสารสนเทศด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลิตและเผยแพร่เอกสารวิชาการด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การประเมินติดตามผลศึกษา วิเคราะห์วิจัยด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.7 กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาการอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดและพิจารณาหลักสูตร นโยบาย แผน และมาตรฐานในการพัฒนาการอบรมข้าราชการครูกรุงเทพมหานครและบุคลากรทางการศึกษา การจัดการพัฒนาการอบรม ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ตามนโยบายความจำเป็นและการพัฒนาการอบรมทักษะเฉพาะด้านการบริหารงานลูกเสือและยุวกาชาด รวมทั้งการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การลาศึกษา การอบรม ประชุม สัมมนาดูงาน การเดินทางไปราชการ การบริหารกองทุนพัฒนาข้าราชการครู กรุงเทพมหานครและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชา เป็นหน่วยงานที่นำนโยบายกรุงเทพมหานครมาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรงต่อประชาชน และมีฝ่ายการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในด้านการศึกษา

3. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขต และจะอยู่ภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของลำนักการศึกษา ในการบริหารจัดการระดับโรงเรียนกรุงเทพมหานครได้เริ่มดำเนินการให้โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเองมีความคล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ข้าราชการครู จำนวน 15,096 คน นักเรียน จำนวน 338,638 คน

โครงสร้างสายการบังคับบัญชาระดับโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนเป็นหน่วยราชการขั้นต้นปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนโดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งขึ้นตรงกับสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สายการบังคับบัญชาระดับโรงเรียน ดังนี้

1. ระดับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ระดับที่ปรึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกฝ่าย
3. ระดับงานการบริหารในโรงเรียน ได้แก่ คณะครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ในแต่ละงานตั้ง 4 งาน ส่วนใหญ่จะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นหัวหน้างาน
4. ระดับครูผู้สอน ได้แก่ การจัดชั้นเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะจัดชั้นเรียนและออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับครูประจำชั้น ครูพิเศษ หรือครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สุชีรา วิบูลย์สุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของภาคีหุ้นส่วนในการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พหุกรณีศึกษา การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาทและยุทธวิธีการดำเนินงานของภาคีหุ้นส่วนในการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามกรอบแนวคิด 5 มาตรการ “เพียงพอเพื่อพอเพียง” 2) เพื่อศึกษาผลที่ภาคีหุ้นส่วนได้รับจากการดำเนินบทบาท 3) เพื่อประเมินผลสำเร็จของการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ดำเนินการวิจัยโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบพหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) บทบาทและยุทธวิธีการดำเนินงานในการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามกรอบแนวคิด 5 มาตรการ “เพียงพอเพื่อพอเพียง พบว่า ภาคีที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหาร เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การอบรมบุคลากรและมีการต่อยอดองค์ความรู้ในรูปแบบโครงการเกษตรและโครงการออมเงิน ภาคีที่มีบทบาทรองลงมาคือ ครู เป็นกำลังสำคัญในการสอนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ และสร้างความ

ตระหนักให้เกิดแก่ผู้เรียน ยุทธวิธีที่ใช้ คือ การบูรณาการและสอดแทรกแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน และนักเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากครูด้วยวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การให้ความร่วมมือในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่วิทยาลัยได้จัดขึ้น 2) ผลที่ภาคีหุ้นส่วนได้รับจากการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารพบว่า ทั้ง 2 วิทยาลัย ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหาร ผลที่ได้คือ วิทยาลัยการอาชีพพอเพียงเน้นการเพิ่มรายรับให้บุคลากร มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ วิทยาลัยสารพัดช่างพอเพียงเน้นการกระจายงานเป็นระบบลดความขัดแย้งภายในองค์กร เน้นการออมเงิน การทำบัญชีรายรับรายจ่าย เน้นให้ผู้เรียนมีจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้ง 2 วิทยาลัยได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการบริการชุมชนด้วยความตั้งใจ ในด้านการจัดการเรียนการสอนของครูพบว่า ทั้ง 2 วิทยาลัย มีการสอดแทรกหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง คุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์โดยมีแนวคิดจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และในด้านคุณภาพชีวิตของผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนสามารถนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เกิดความประหยัด รู้จักการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลและเกิดประโยชน์สูงสุด เกิดทักษะจากกิจกรรมเสริมหลักสูตร ได้แก่ การทำเกษตรทฤษฎีใหม่และการออมเงิน 3) ผลการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์พบว่า ในระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดของครูทั้งสองวิทยาลัยมีการดำเนินงานตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าครบทุกข้อ ในส่วนของผู้เรียนวิทยาลัยสารพัดช่างพอเพียงมีการดำเนินงานตามเกณฑ์ครบทุกข้อ วิทยาลัยการอาชีพพอเพียงยังดำเนินการไม่ครบถ้วน ในระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นของครูและผู้เรียนยังมีการดำเนินงานไม่ครบตามเกณฑ์ และในระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี ทั้งครูและผู้เรียนไม่พบการดำเนินงานเช่นกันทั้ง 2 วิทยาลัย[57]

พัชรินทร์ เอื้ออิฐผล ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์เพื่อพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการส่อสารของครูประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการออกแบบการใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูและเพื่อศึกษาผลการประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถด้านการพัฒนาความสามารถด้านเข้าถึงข้อมูล ความสามารถด้านการจัดกระทำข้อมูล ความสามารถด้านการแปลความหมายข้อมูล ความสามารถด้าน

---

[57]สุชีรา วิบูลย์สุข, “บทบาทของภาคีหุ้นส่วนในการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา: พหุกรณีศึกษา” (วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551).

การประเมินผลข้อมูล ความสามารถด้านการสร้างข้อมูลขึ้นมาใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การนำความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษาประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ตาราง แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานระดับองค์กร ผลการประยุกต์ใช้เทคนิคและแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษาปรากฏว่า หลังการทดลองมีความสามารถสูงกว่าครูที่พัฒนาแบบปกติ[58]

สุราณีย์ ปาจารย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 : การประยุกต์ใช้ กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน ในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1: การประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 โดยการประยุกต์ใช้ กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์และ 2) เพื่อศึกษาผลของการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมที่พัฒนาขึ้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยการ ประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ วิธีดำเนินการวิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์โดยวิธีการจำแนกข้อมูล และการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ด้วยการประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การออกแบบเจตนารมณ์ร่วมกัน คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกันและวางแผนหาแนวทางเพื่อไปสู่ เป้าหมาย 2) ขั้นติดตามผล และดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นลงมือทำตามแผนที่ร่วมกันวาง ไว้และวางแผนการติดตามผล รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาแผนงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่วางไว้ร่วมกัน 3) จัดทำแผนการประเมิน ประเมินผลและปรับปรุง คือ ขั้นตอนการวางแผนร่วมกันเพื่อวางกรอบ การประเมินสรุปผลรวม โดยมีเป้าหมายว่า ผลการประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์อย่างไร ใครเป็นผู้ใช้

2. ผลของการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมที่พัฒนาขึ้น สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์ บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทุกข้อในระดับสูง คือ 1) นักเรียนเริ่มมีพัฒนาการที่ดี

---

[58]พัชรินทร์ เอื้ออิฐผล, “การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์เพื่อพัฒนาความสามารถ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการส่อสารของครูประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).

ในด้าน ขยัน ประหยัด และวินัย 2) ยึดครูเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ให้ความเคารพผู้ใหญ่ 4) เป็นที่รักใคร่ของบุคคลอื่น 5) ไม่กล้าทำผิดระเบียบวินัย 6) แข่งกันทำดี ในระดับที่อยากให้เกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นได้ก็ดี พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับกลาง และมีเพียงข้อเดียวที่นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับต่ำคือ นักเรียนรู้จักการเสียสละเพื่อส่วนร่วม[59]

สรร ธงยศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์: กรณีศึกษาคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ และมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยของคณาจารย์โดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ศึกษาผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยของคณาจารย์โดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ เปรียบเทียบพฤติกรรมการวิจัยของคณาจารย์ก่อนและหลังการทดลองใช้ระบบประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์เปรียบเทียบความสามารถทางการประเมินของคณาจารย์ก่อนและหลังการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ และเพื่อประเมินและตรวจสอบประสิทธิผลระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยของคณาจารย์โดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์มีองค์ประกอบคือ การวางแผนดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน และแผนการประเมินผล ระบบการประเมินช่วยกระตุ้นให้ภาคีหุ้นส่วนที่เป็นคณบดีหรือรองคณบดีฝ่ายแผนและวิจัย เจ้าหน้าที่วิจัย และหัวหน้าโครงการวิจัยเกิดความตระหนักที่จะพัฒนางานวิจัยตามบทบาทหน้าที่ของตน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานและมีความชัดเจนในการจัดเก็บข้อมูล ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการวิจัย และเป็นแนวทางสร้างความสามารถทางการประเมินแก่ผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ระบบการประเมินยังมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง[60]

---

[59]สุราณีย์ ปาจารย์, “การวิจัยและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนประถมศึกษาปีที่ 1 : การประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552).

[60]สรร ธงยศ, “การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์: กรณีศึกษาคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553).

มงคลชัย บุญแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนารูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมินแผนที่ผลลัพธ์ ในการพัฒนารูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ โดยการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Outcome Mapping Workshop) จากการมีส่วนร่วมของสถาบันการศึกษา และภาคีหุ้นส่วน ได้แก่ ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partners) และภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategy Partners) มีจำนวน 24 คน และการวิพากษ์รูปแบบจำนวน 13 คน ในส่วนการ กำหนดเกณฑ์การประเมินแผนที่ผลลัพธ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์สรุปประเด็นจากรูปแบบแผนที่ผลลัพธ์ที่พัฒนาขึ้น และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยได้รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ที่มี 3 ขั้นตอนใหญ่ และ12 ขั้นตอนย่อย โดยมีเนื้อหาสาระที่ต่างกันในขั้นตอนใหญ่ที่ 1 การสร้างเจตนารมณ์ มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดภาคีหุ้นส่วนการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า การกำหนดยุทธศาสตร์ และการดำเนินการของสถาบันการศึกษา ส่วนที่มีเนื้อหาสาระที่เหมือนกันในขั้นตอนใหญ่ที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดลำดับในการติดตาม แบบบันทึกติดตามผลลัพธ์ แบบบันทึกติดตามยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา และที่มีเนื้อหาสาระเหมือนกัน ขั้นตอนใหญ่ที่ 3 แผนการประเมินผล มี 1 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การวางแผนการประเมินผล ในส่วนการกำหนดเกณฑ์การประเมินแผนที่ผลลัพธ์ มี 4 องค์ประกอบ 26 ตัวชี้วัด และ 151 เกณฑ์ปฏิบัติ[61]

ณัฏฐา ระกำพล ได้ทำวิจัยเรื่อง แผนที่ผลลัพธ์ของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและพระบรมวงศานุวงศ์ของสำนักงาน กปร. ตั้งแต่ พ.ศ.2525 - 2555 และ 2) แผนที่ผลลัพธ์ของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในลักษณะการวิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ โครงการพระราชดำริด้านการศึกษาของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงาน กปร. ในช่วงเวลา ดังกล่าว โดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินการ ทั้งนี้ ครูใหญ่ ครูผู้สอนและนักเรียน ซึ่งเป็น

---

[61]มงคลชัย บุญแก้ว, “รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสาบันการศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบุรพา, 2555).

ภาคีหุ้นส่วน เป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 36 คน จาก 12 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและพระบรมวงศานุวงศ์ของสำนักงาน กปร. รวมทั้งหมด 334 โครงการ/กิจกรรม โดยเป็นโครงการที่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงาน กปร. ตั้งแต่ พ.ศ.2525 - 2555 มีทั้งหมด 12 โครงการ/กิจกรรม 2) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษาโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ การวางแผนการดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน และแผนการประเมินผลโดย ภาคีหุ้นส่วนที่เป็นครูใหญ่ ครูผู้สอน และนักเรียน มีความตระหนักที่จะพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร นอกจากนี้ แผนที่ผลลัพธ์ยังมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมกับการดำเนินงานสนองพระราชดำริด้านการศึกษา[62]

พรมภัทร์ อุดมนิธิภัคนนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดแตกต่างกัน 3) ผลการยืนยันการเปรียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ ด้านการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครู การจัดการด้านงบประมาณ ศักยภาพของผู้บริหาร คุณภาพของผู้เรียน การมีส่วนร่วม การใช้ภาษาในการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง แผนการดำเนินงาน 2) ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบและการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดแตกต่างกันทั้ง 3 ขนาดไม่มีความแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ 3) ผลการยืนยันการเปรียบเทียบองค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดแตกต่างกัน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และใช้ประโยชนได้จริง สอดคลองกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย[63]

---

[62]ณัฏฐา ระกำพล, “แผนที่ผลลัพธ์ของโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557).

[63]พรมภัทร์ อุดมนิธิภัคนนท์, “การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557).

วิภาดา มณีน้อย และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพ และครอบครัวตำบลโคกม่วง อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์แผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์มีประโยชน์ คือ 1) สามารถใช้ในกระบวนการวางแผน การดำเนินการและการติดตามประเมินผล 2) ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ระหว่างภาคี หุ้นส่วน และนำไปสู่การพัฒนาในทุกขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์ 3) การประยุกต์ใช้เหมาะสมกับการวางแผน และการค้นหาศักยภาพของภาคีหุ้นส่วน สำหรับปัญหาอุปสรรคในการนำ ไปใช้ คือ 1) ความจำเพาะของศัพท์เฉพาะทางทำให้กลุ่มผู้ใช้ขาดความเข้าใจและใช้เวลานานในแต่ละขั้นตอน 2) การประยุกต์ใช้จะได้ผลน้อยลงหากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีการโยกย้ายเพราะการดำเนินงานจะขาดความต่อเนื่อง 3) ควรประเมินความพร้อมในการมีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วนก่อนนำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้ 4) การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนควรใช้ผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้นำประเด็น และสื่อสารให้ผู้ร่วมเวทีเข้าใจได้ง่าย และ 5) แบบบันทึกมีจำนวนมากไม่เหมาะกับกลุ่มภาคีหุ้นส่วนที่ เป็นคนในชุมชนซึ่งไม่มีความถนัดในการบันทึก ดังในการศึกษานี้หากจะนำ ไปใช้ควรมีการเตรียมเจ้าหน้าที่ช่วยบันทึกหรือปรับแบบบันทึกให้สั้นและเข้าใจง่าย การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า หากเครือข่ายฯ นำแผนที่ผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้วางแผนดำเนินงานมีความเหมาะสมในภาพรวม กลุ่มที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงนโยบายและการประเมินผลคือ ภาคีหลักและภาคียุทธศาสตร์ประโยชน์ที่เกิดขึ้น คือสามารถนำมาใช้เป็นกรณีศึกษาให้กับท้องถิ่นอื่น ๆ ได้แต่ควรพิจารณาถึงระดับความรู้ของเครือข่ายฯ และขอบเขตให้มีความสอดคล้องกับสภาพและบริบทของพื้นที่[64]

อุไรรัตน์ หน้าใหญ่ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะทางปัญญาสำหรับเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสร้างเสริมสุขภาวะทางปัญญาสำหรับเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ประกอบด้วย 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ 2) กำหนดกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะทางปัญญาเป็นชุดกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ 3) ออกแบบกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะทางปัญญาด้วยเครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping) 4) จัดกิจกรรมด้วยกระบวนการพัฒนางานต่อเนื่อง (PDCA cycle) แนวทางในการสร้างเสริมสุขภาวะ

---

[64]วิภาดา มณีน้อย, “การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพและครอบครัวตำบลโคกม่วง อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุงนคร)” (วิทยานิพนธ์ปริญญา วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการระบบสุขภาพ) สถาบันการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2558).

ทางปัญญาสำหรับเด็กและเยาวชนในสถานพินิจมี 2 แนวทาง คือแนวทางสนับสนุนกระบวนการแก้ไขบำบัดฟื้นฟูและแนวทางป้องกันการใช้ความรุนแรง[65]

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Flavia ทำการวิจัยเรื่อง ผลข้างเคียงในการบูรณาการการจัดการความรู้บนฐานของการปฏิบัติงานและผลกระทบในองค์กร กรณีศึกษาธนาคารโลก การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของโครงการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์และใช้แผนที่ผลลัพธ์ มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผลการวิจัยพบว่า ผลที่ได้มีความไม่สอดคล้องกับโปรแกรมการจัดการความรู้ที่มีการบูรณาการทั้งกระบวนการและผลผลิตเข้าด้วยกัน และเกิดช่องว่างระหว่างโปรแกรมการจัดการความรู้กับโปรแกรมอื่น ๆ ถึงแม้การจัดการความรู้จะเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรแต่ยังมีความแตกต่างระหว่างเป้าหมายและการแปลผลความรู้ของผลผลิต และการบริการเพื่อการนำไปใช้[66]

Lewis ทำการวิจัยเรื่อง การใช้แผนที่ผลลัพธ์ในบริบทด้านการศึกษา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อวัดกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนแปลงมันเปลี่ยนไปจากผลิตภัณฑ์ของโปรแกรมเพื่อมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์การกระทำหรือกิจกรรมของคนที่เกี่ยวข้องในโปรแกรมการรักษา วิธีการที่มุ่งเน้นกระบวนการนี้ส่วนใหญ่มักใช้ในการออกแบบและประเมินผลโครงการพัฒนาชุมชนใช้ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าที่สำเร็จการศึกษาเพื่อกำหนดว่าการแทรกแซงนั้นบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ บทความทางทฤษฎีนี้สำรวจการใช้แผนที่ผลลัพธ์เป็นทางเลือกหรือวิธีการสนับสนุนของการออกแบบการวิจัยและการประเมินผลในการสอนและการเรียนรู้บริบทการทำแผนที่ผลลัพธ์สามารถให้เครื่องมือในการคิดแบบองค์รวมและเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกระบวนการและคู่ค้าที่ต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ บทความนี้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของวิธีการนี้และเปรียบเทียบและเปรียบเทียบกับการทำงานการใช้งานและการวัดผลที่ใช้ในวิธีการประเมินการศึกษาในปัจจุบัน[67]

---

[65]อุไรรัตน์ หน้าใหญ่, “การพัฒนารูปแบบกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาวะทางปัญญาสำหรับเด็กและเยาวชนในสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดปัตตานี” (ปริญญาศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2559).

[66]F. A. Flavia, **The effect of an integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact: The case of the world bank**, Accessed June 26, 2003, Available from http://proquest.umi.com.

[67]A. Lewis, “ The Use of Outcome Mapping in the Educational Context” **International Journal of Progressive Education** 10, 2: 89–102.

Yang ทำการวิจัยเรื่อง โครงการประเมินผลการพัฒนา: การสำรวจรูปแบบการสังเคราะห์โดยกรอบเหตุผลสัมพันธ์และแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งสรุปได้ว่า การพัฒนาที่ขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์การประเมินที่ถูกต้องและชุดเครื่องมือการประเมินที่สอดคล้องกันจำเป็นต้องมีเพื่อตรวจสอบว่าการแทรกแซงการพัฒนาได้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่และเพื่อสร้างบทเรียนสำหรับการพัฒนาและเรียนรู้เพิ่มเติม จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีวิธีการประเมินที่เป็นนวัตกรรมและเหมาะสมเพื่อจัดการกับความท้าทายที่สำคัญในการประเมินเช่นความตึงเครียดระหว่างการเรียนรู้และวัตถุประสงค์ในการรับผิดชอบความต้องการในการคลายกลไกที่เชื่อมโยงผลลัพธ์หรือเป้าหมายตามแนวกรอบเหตุผลสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นประเภทโครงการแบบใดมักเป็นข้อกำหนดมาตรฐานของหน่วยงานผู้บริจาครายใหญ่อย่างเป็นทางการในโครงการที่พวกเขาให้ทุนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบราชการ อย่างไรก็ตามมันก็มักจะถือว่าไม่เพียงพอในการจัดการกับความท้าทายที่สำคัญในการประเมินผลการพัฒนา การสังเคราะห์กรอบเหตุผลสัมพันธ์และแผนที่ผลลัพธ์เป็นหนึ่งในตัวเลือกซึ่งการนำแบบจำลองมาใช้ในโครงการ พบว่า เป็นเครื่องมือการประเมินตามทฤษฎีพร้อมกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบสองฝั่ง แบบจำลองนี้ช่วยปรับการเรียนรู้และความรับผิดชอบให้สอดคล้องและเพิ่มพลังในการอธิบายและมุมมองของนักแสดงที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยสร้างสาเหตุและเปิดใช้งานการอ้างสิทธิ์ที่มาในระดับผลลัพธ์ที่หลากหลายด้วยองค์ประกอบที่แตกต่างกัน รูปแบบมีข้อจำกัดบางประการ แต่ผลลัพธ์มีข้อแนะนำว่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นประโยชน์ ตัวเลือกของแอปพลิเคชั่นขึ้นอยู่กับบริบทการประเมินผลโครงการและวัตถุประสงค์ในบางกรณี[68]

จากแนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า แผนที่ผลลัพธ์เป็นทั้งเครื่องมือในการประเมินผลการทำงานและใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ สำหรับแนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ที่ใช้ในการประเมินผลแผนงานหรือโครงการนั้น มีจุดเด่นในการให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์ กิจกรรมหรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กรและคำนึงถึงปัจจัยแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อแผนงานหรือโครงการ แผนที่ผลลัพธ์เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยบูรณาการ ต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านข้อมูลสะท้อนกลับจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและข้อมูลจากการประเมินผลในรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร

---

[68]T. Yang, **Evaluating development projects: exploring a synthesis model of the logical framework approach and outcome mapping**, Available from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsble&AN=edsble.759589&site=eds-live.

บทที่ 3
การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในลักษณะการวิจัยเอกสาร (document research) โดยใช้รูปแบบการนำเสนอแบบพรรณนา (descriptive) เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารแบบสอบถาม (questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (interview from) สอบถามผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครปีการศึกษา 2559 และสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 9 คน ลักษณะการสัมภาษณ์เป็นแบบเจาะลึก (intensive interview) โดยสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การศึกษาแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน โดยประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการดำเนินการโดยจากตัวอย่างผู้จบการศึกษาที่ให้ข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผล โดยใช้ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัย และขั้นที่ 3 การรายงานผล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ชั้นที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย ในลักษณะวิจัยเอกสาร (document research) เพื่อศึกษาแผนพัฒนาคุภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร สารสนเทศ SAR และศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี เอกสารวรรณกรรม วารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สถิติ งานวิจัยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศและเว็บไซต์ต่าง ๆ เกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิด“แผนที่ผลลัพธ์” ของ ซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาโดยศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาระหว่างชาติแห่งคานาดา (IDRC) ทำให้ทราบผลลัพธ์ของกระบวนการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน (people) กลุ่ม(groups) และองค์กร (organizations) ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในส่วนของพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการปฏิบัติ ด้านภาคีหุ้นส่วน ในส่วนของการปฏิสัมพันธ์โดยตรงและการเข้าไปมีส่วนร่วม และด้านผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์ที่แท้จริง

ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย วารสาร บทความวิชาการ และเว็บไซต์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. จัดทำกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์มี 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์/การกำหนดกรอบการพัฒนา/การวางแผนการดำเนินงาน (Intention design)

1. วิสัยทัศน์(vision) : ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการที่ต้องการเห็นในเชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. พันธกิจ (mission) : โครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์หรืองานโครงการหลักของหน่วยงานที่สนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อวิสัยทัศน์
3. ภาคีหุ้นส่วน (boundary partners) : ผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากโครงการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (outcome challenge) : กลุ่มเป้าหมายที่มีพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม การกระทำที่เปลี่ยนไปเมื่อมีโครงการลงไปสู่แล้วทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ อาจยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่มีแนวโน้มที่ทำได้จริง

5. เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) : การกำหนดตัวชี้วัดความก้าวหน้าทีละขั้น ขั้นที่1 สิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) หรือคาดหวังจะได้เห็น ขั้นที่2 สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Like to see) หรืออยากเห็น และ ขั้น'ที่ 3 สิ่งที่เห็นว่าถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to see) หรือมุ่งหวังจะได้เห็น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัด เช่นนี้จะช่วยให้สามารถเก็บข้อมูลเพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินโครงการ

6. แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) : วัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่โครงการจะใช้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของผลลัพธ์โดยมียุทธศาสตร์ที่มุ่งประสงค์ 2 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคลและระดับสิ่งแวดล้อม แต่ละระดับประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

6.1 ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal)

6.2 ยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive)

6.3 ยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive)

7. การดำเนินงานระดับองค์กร (organization practices) : การปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องกำหนดรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ให้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พัฒนา อันประกอบด้วยวิธีการสำคัญ 8 ประการได้แก่ ค้นหา สำรวจความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด ทบทวนระบบ ผลลัพธ์และการดำเนินงานอยู่เสมอ ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ได้กับโลกภายนอก ทดลองสิ่งใหม่อยู่เป็นประจำ มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & Performance Monitoring)

8. แบบแสดงรายการติดตาม (monitoring priorities) แผนการติดตาม: กระบวนการในการติดตามผลลัพธ์ที่จัดเป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากโครงการเริ่มต้นดำเนินการแล้วข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการประเมิน ปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาโครงการให้นำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยแบบติดตาม 3 แบบ

8.1 แบบบันทึกผลลัพธ์ - ติดตามความสำเร็จของภาคี

8.2 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ - ติดตามยุทธวิธีของ

8.3 แบบบันทึกการดำเนินงาน - ติดตามการดำเนินงบโครงการ

9. แบบบันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้า (outcome journal) เป็นการติดตามการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดความก้าวหน้า

10. แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (strategy journal) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพที่สุด มียุทธศาสตร์ใดที่ควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือควรนำยุทธศาสตร์อื่นมาใช้เพียงใด

11. แบบบันทึกการดำเนินงานโครงการ (Performance journal): เป็นการติดตามวิธีการปฏิบัติงานภายในโครงการว่ามีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและหาทางปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

12. แผนการประเมิน (evaluation plan) : สรุปหรือบรรยายสั้น ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการประเมินผล ช่วงเวลา ผู้ได้รับผลประโยชน์ โดยผลการประเมินอาจนำมาวางแผนการ จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปเป็นตาราง ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของแผนที่ผลลัพธ์ของผู้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลจากการดำเนินงาน
1. การออกแบบเจตนารมณ์/การกำหนดกรอบการพัฒนา/การวางแผนการดำเนินงาน (Intention design)	1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการที่ต้องการเห็นในเชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
	2. การสร้างพันธกิจ(mission)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	กิจกรรม/โครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์หรืองานโครงการหลักของโรงเรียนที่สนับสนุนเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อวิสัยทัศน์

ตารางที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของแผนที่ผลลัพธ์ของผู้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลจากการดำเนินงาน
1. การออกแบบเจตนารมณ์/การกำหนดกรอบการพัฒนา/การวางแผนการดำเนินงาน (Intention design)	3. การกำหนดภาคีหุ้นส่วน (boundary partners)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	สภาพการปฏิบัติงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
	4. การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (outcome challenge)	- แบบสัมภาษณ์ - แบบสอบถาม	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาและนักเรียน
	5. การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ระดับ คือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น (like to see) และสิ่งที่เห็นว่าถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see)
	6. การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	- ยุทธศาสตร์ที่มุ่งประสงค์ 2 ระดับได้แก่ ระดับบุคคลและระดับสิ่งแวดล้อมและในแต่ละระดับ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของแผนที่ผลลัพธ์ของผู้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลจากการดำเนินงาน
1. การออกแบบเจตนารมณ์/การกำหนดกรอบการพัฒนา/การวางแผนการดำเนินงาน (Intention design)				1. ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) 2. ยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) 3. ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive)
	7. การดำเนินงานระดับองค์กร (organization practices)	- แบบสอบถาม	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	รูปแบบวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ให้สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนา อันประกอบด้วยวิธีการที่สำคัญ 8 ประการ คือ ค้นหา สำรวจความคิดเห็น โอกาส และทรัพยากรใหม่ ๆ ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญสูงสุด ต้องทบทวนระบบ ผลลัพธ์และการดำเนินงานอยู่เสมอตรวจ สอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็น

ตารางที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของแผนที่ผลลัพธ์ของผู้นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลจากการดำเนินงาน
				ในการทำงานของโรงเรียน (key informants) หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ
2. การติดตามการดำเนินงาน (Outcome & Performance Monitoring)	8. ลำดับขั้นตอนในการติดตามดำเนินงาน (monitoring priorities) 9. แบบบันทึกผลลัพธ์ 10. การบันทึกยุทธศาสตร์ 11. แบบบันทึกการดำเนินงาน	- แบบสัมภาษณ์ - แบบสอบถาม	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	ได้แผนการติดตามกระบวนการในการติดตามผลลัพธ์ที่จัดเป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากริ่มต้นดำเนินการแล้ว ข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการประเมินปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนานักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ให้นำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. แผนการประเมินผล (Evaluation Planning)	12. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluation planning) ด้านการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาและการรายงานผลประจำปี (annual report)	- แบบสัมภาษณ์	- การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา	ได้รับรายงานการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอนให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วถึงและเปิดเผย

ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและเสนอแนะ โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยเป็นฉบับร่างเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งสรุปขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัย ดังนี้

1. การจัดเตรียมโครงการวิจัย ดำเนินการโดย ศึกษาเอกสารด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร และแผนที่ผลลัพธ์ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาวิจัย

2. การดำเนินการวิจัย ดำเนินการโดย ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสารข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (documentary analysis) จัดทำกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ ใน 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย เมื่อได้แนวทางดำเนินการจัดทำเครื่องมือ และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้ (Try out) นำเครื่องมือไปใช้กับกลุ่มประชากรและรวบรวมข้อมูล นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผลที่ได้คือ เครื่องมือแผนที่ผลลัพธ์ฉบับสมบูรณ์

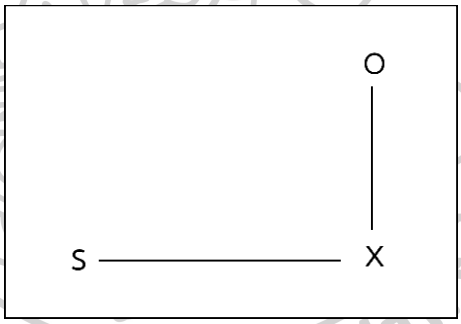
3. การเขียนรายงานผลการวิจัย จัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับร่างเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขรายงานตามข้อเสนอแนะ เมื่อสมบูรณ์แล้วเสนอรายงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย ผลที่ได้คือ รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ตามรายละเอียด ดังนี้

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวแปรจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสอบถามความคิดเห็น โดยมีแผนแบบการวิจัยลักษณะของกลุ่มประชากรเดียว ศึกษาสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งสามารถเขียนแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ของแผนแบบการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 9 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

เมื่อ S หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้สำเร็จทางการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน

ตารางที่ 16 ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2559

โรงเรียน	สำนักงานเขต	ชาย	หญิง	รวม
มัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์	สวนหลวง	24	50	74
วิชูทิศ	ดินแดง	28	35	63
มัธยมประชานิเวศน์	จตุจักร	73	118	191
มัธยมบ้านบางกะปิ	บางกะปิ	29	48	77
แก่นทองอุปถัมภ์	ประเวศ	5	10	15
มัธยมสุวิทย์เสรียอนุสรณ์	ประเวศ	37	57	94
มัธยมวัดสุทธาราม	คลองสาน	35	35	70
มัธยมปุรณาวาส	ทวีวัฒนา	71	84	155
นาหลวง	ทุ่งครุ	22	44	66
รวม		**324**	**481**	**805**

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ โรงเรียนที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ยสะสม รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน ความคาดหวังเมื่อเรียนจบ สถานภาพปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบ เจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์และแบบบันทึกแผนที่ผลลัพธ์ 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ได้จากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ตามกระบวนการจัดทำแผนที่ของลัพธ์ของ Sarah Fred Garden and Terry Smutylo

2. แบบสอบถาม ได้จากการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาสังเคราะห์ตัวแปรและพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามความคิดเห็นนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ โรงเรียนที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ยสะสม รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน ความคาดหวังเมื่อเรียนจบ สถานภาพปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นการตรวจสอบรายการ (Check-List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา ได้แก่ เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อ เหตุผลการตัดสินใจเลือกคณะ ความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมา สาขาที่เลือกเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและปลายเปิด (open ended questions)

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยนำผลที่ได้มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกตารางข้อมูล และข้อกระทงคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ตามแนวทางวิธีของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล เพื่อทำให้ทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างแบบบันทึกและแบบสัมภาษณ์ โดยกำหนดกรอบการพัฒนา การวางแผนการดำเนินการ มาเป็นกรอบคำถามในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ โดยนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาตามแนวทางของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่สมุไทโล ซึ่งมีจำนวน 12 ฉบับ โดยมีการบันทึกทั้งหมด 3 ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ จำนวน 7 ฉบับ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2)การกำหนดพันธกิจ 3) ภาคีหุ้นส่วน 4) ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 5) การสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า 6) การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ 7) การดำเนินงานผู้สำเร็จการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 4 ฉบับ คือ 8) ลำดับการติดตามการทำงานของผลลัพธ์ผู้สำเร็จการศึกษา 9) แบบบันทึกผลลัพธ์ 10) แบบบันทึกยุทธศาสตร์ 11) แบบบันทึกการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล จำนวน 1 ฉบับ 12) แผนการประเมินผล

นำร่างเครื่องมือที่ได้เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย จากนั้นส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามความถูกต้องของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 ท่าน คือ ดร.นพดล ฤทธิโสม ดร.ทรงพล เจริญคำ และ ดร.วิภา ทองหงำ จากนั้นนำเครื่องมือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแก้ไขปรับปรุง

แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ แล้วจึงจัดทำฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

2. การสร้างแบบสอบถามผลลัพธ์ของนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยการศึกษาข้อมูลของผู้จบการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มาสร้างประเด็นคำถาม และนำข้อคำถามมาสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย รวมถึงการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วน้ำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาสร้างแบบสอบถาม และนำมาสังเคราะห์ตัวแปรและพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดผลลัพธ์ของนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 แบบสอบถามการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและปลายเปิด (open ended questions) โดยการวัดค่าการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index Item Objective Congruence : IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 3 ท่าน คือ ดร.นพดล ฤทธิโสม ดร.ทรงพล เจริญคำ และดร.วิภา ทองหงำ โดยมีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่มีค่าอยู่ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 นำมาปรับปรุง จากนั้นนำเครื่องมือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิแก้ไขปรับปรุง แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อนำไปตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือ แล้วจึงจัดทำฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 769 คน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์จากโรงเรียนที่ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังแต่ละโรงเรียนโดยตรง

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage)

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการจดบันทึก และการถอดเทปในช่วงการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปเป็นความเรียงประกอบกับนำเสนอเป็นตารางและมีการใช้สถิติในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกตารางข้อมูล นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายแบบพรรณนา (descriptive)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 ตรวจนับแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

1.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ โรงเรียนที่สำเร็จการศึกษา เกรดเฉลี่ยสะสม รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน ความคาดหวังเมื่อเรียนจบ สถานภาพปัจจุบัน หาค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

1.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม หาค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage) ผลการวิเคราะห์แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรและการจัดทำแผนการประเมินผล

สรุป

แผนที่ผลลัพธ์เป็นชื่อของเครื่องมือหรือวิธีการ (Methodology) สำหรับใช้เพื่อการติดตามการทำงานและประเมินผลโครงการ หรือแผนงานที่ศูนย์การวิจัยเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ (International Development Research Center) ของแคนาดาสร้างขึ้นมา เพื่อให้เหมาะกับโครงการเพื่อการพัฒนาการพัฒนาเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และคนกับสิ่งแวดล้อม แผนที่ผลลัพธ์ต้องเน้นที่คน จึงเปลี่ยนแนวคิดของกระบวนการประเมินผลโครงการ จากเดิมที่เน้นการประเมินผลกระทบ (Impact) ของโครงการ เช่น ความตรงประเด็นของนโยบาย การลดความยากจน หรือการลดความขัดแย้ง มาเป็นการเน้นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรม (การกระทำ กิจกรรม หรือความสัมพันธ์) ของบุคคล กลุ่มคน และองค์กร ที่โครงการดำเนินการด้วยโดยตรง โดยมี 3 ขั้นตอน และ 12 ขั้นตอนย่อย ซึ่งแผนที่ผลลัพธ์ที่ได้จะใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน จึงเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการติดตาม ประเมินผลของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร และการวางแผนการประเมินผล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ขั้นที่ 2 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 9 โรงเรียน รวมนักเรียนทั้งหมดจำนวน 805 คน และผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 9 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ในลักษณะวิจัยเอกสาร (document research) ใช้รูปแบบการนำเสนอแบบพรรณนา (descriptive Analysis) โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ในลักษณะสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (intensive interview) โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล (face to face interview) สอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งจากผลการสอบถาม สัมภาษณ์ ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารเพื่อตอบวัตถุประสงค์งานวิจัยโดยแบบการตอบเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย วารสาร บทความวิชาการ และเว็ปไซต์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล ทำให้ทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โดยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ในลักษณะวิจัยเอกสาร (document research) ใช้รูปแบบการนำเสนอในเชิงพรรณนา (descriptive) โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย วารสาร บทความวิชาการ และเว็ปไซต์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล ทำให้ทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยแผนที่ผลลัพธ์มี 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention Design) ซึ่งขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ **(Vision)** จากการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 พบว่า สำนักการศึกษา ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของสำนักการศึกษาไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกรุงเทพมหานคร ดังนี้ “สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกรุงเทพมหานครให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน”[69] จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 โรงเรียน พบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นการตั้งเป้าหมายให้เกิดขึ้นในอนาคต ที่จะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานแบบมีจุดหมาย โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT Analysis) มาใช้จัดทำแผนระยะยาว 4 ปี

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) จากการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา พบว่า พันธกิจ คือ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติ และระดับภูมิภาคอาเซียน การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิคุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ด้านการจัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรเอกชน อื่น ๆ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พันธกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ภารกิจที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ด้วยการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสู่ความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนและองค์กรอื่นในการพัฒนาโรงเรียน

---

[70]สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร, **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร, 2559), 1-2.

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นักเรียนที่สำเร็จการศึกษา มีคุณภาพวิชาการตามที่หลักสูตรกำหนดสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือมีงานทำ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง การระบุภาคีส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงานประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันจัดการศึกษาบูรณาการเนื้อหาสาระของหลักสูตร เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเชื่อมโยงเนื้อหาให้สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงและสภาพสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาไปสู่การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges) จากสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมุ่งเน้นให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือมีงานทำเป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แผนงานมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุผลลัพธ์ได้

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษานำมาบันทึกผลนำเสนอเป็นตารางที่ 17

ตารางที่ 17 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

แผ่นบันทึกการออกแบบ : เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า	
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to see)	
1	การศึกษามีคุณภาพพัฒนาผู้เรียนให้จบการศึกษา
2	ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ
3	มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
4	ขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอน
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to see)	
5	มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี
6	สามารถหาความรู้จากวารสารต่างประเทศได้
7	มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้

ตารางที่ 17 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (ต่อ)

แผ่นบันทึกการออกแบบ : เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า	
ระดับที่ถ้าจะให้เกิดขึ้นก็ดี (Love to see)	
8	สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์
9	ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ
10	สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยของรัฐ

จากแบบบันทึกที่เกิดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to see) ซึ่ง ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การศึกษามีคุณภาพพัฒนาให้ผู้เรียนจบการศึกษา สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โรงเรียนขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอน ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to see) มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี สามารถหาความรู้จากวารสารต่างประเทศได้ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ระดับที่ถ้าจะให้เกิดขึ้นก็ดี (Love to see) สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยของรัฐ

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอเป็นเป็นตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แผนที่ยุทธศาสตร์

Strategy	Causal	Persuasive	supportive
	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร	- ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถสอบเข้าคณะที่ตนเองต้องการ - ผู้สำเร็จการศึกษาได้เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง – ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถประกอบอาชีพและเรียนต่อไปพร้อมกันได้	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมิน	สร้างเครือข่ายในการช่วยพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการพัฒนาครูผู้สอน

ตารางที่ 18 แผนที่ยุทธศาสตร์ (ต่อ)

Strategy	Causal	Persuasive	supportive
	E-1	E-2	E-3
มุ่งที่สิ่งแวดล้อม	สื่อ เครื่องคอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่อกับอินเตอร์เน็ตที่เพียงพอและทันสมัยการเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร	สัมมนาต่าง ๆ สร้างเว็ปไซค์ บทความงานวิจัย สร้างการเรียนรู้และเครือข่าย	ประชาสัมพันธ์กิจกรรมความสำเร็จของนักเรียนลงเฟสบุค ไลน์ เว็ปไซค์ เอกสารเผยแพร่โรงเรียน เอกสารสำนักการศึกษา TV

จากแบบบันทึกแผนที่ยุทธศาสตร์โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้เกี่ยวกับมุ่งที่คน กลุ่มคน หรือองค์กรที่จะได้รับผลลัพธ์ในทันที (I-1) คือ ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถสอบเข้าคณะที่ตนเองต้องการ เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง หรือสามารถประกอบอาชีพและเรียนต่อไปพร้อมกันได้ (I-2) คือ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมิน (I-3) คือ สร้างเครือข่ายในการช่วยพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการพัฒนาครูผู้สอน ส่วนในด้านมุ่งที่สิ่งแวดล้อม (E-1) คือ สื่อ เครื่องคอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่อกับอินเตอร์เน็ตที่เพียงพอและทันสมัยการเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร (E-2) คือ สัมมนาต่าง ๆ สร้างเว็ปไซค์บทความงานวิจัย สร้างการเรียนรู้และเครือข่าย (E-3) คือ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมความสำเร็จของนักเรียน ลงเฟสบุ๊ค ไลน์ เว็ปไซค์ เอกสารเผยแพร่โรงเรียน เอกสารสำนักการศึกษา

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร จากตารางบันทึกจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา นำเสนอเป็นเป็นตารางที่ 27

ตารางที่ 19 แบบบันทึกการดำเนินงานระดับองค์กร

แบบบันทึกการดำเนินงานระดับองค์กร	
การดำเนินงานระดับองค์กร	**การดำเนินงานที่สำคัญ**
1. ค้นหา สำรวจความคิด โอกาสและทรัพยากรใหม่ ๆ	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชนในการร่วมวางแผนการบริหารงานโรงเรียน และการระดมทุนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์

ตารางที่ 19 แบบบันทึกการดำเนินงานระดับองค์กร

แบบบันทึกการดำเนินงานระดับองค์กร	
การดำเนินงานระดับองค์กร	**การดำเนินงานที่สำคัญ**
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants)	โรงเรียนได้รับการติดตามและได้รับคำแนะนำตรวจสอบจากศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาเขต ผู้อำนวยการเขต และเพื่อได้รับคำแนะนำ นำผลมาพัฒนา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประเมินคุณภาพตนเอง และมีการปรับปรุงหลักสูตร และฟังเสียงสะท้อนจากศิษย์เก่า บุคลากรภายนอก ดูผลงานจากผู้ที่สำเร็จการศึกษา
3. มีการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด	โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการเขต และสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร
4. ต้องทบทวนผลลัพธ์และการดำเนินการอยู่เสมอ	โรงเรียนมีการทบทวนผลลัพธ์โดยจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน
5. ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	- โรงเรียนมีการตรวจสอบกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นแผนงานและรายงานโครงการเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วทุกโครงการ
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการสอน การวิจัยในชั้นเรียนและเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การผลิตสื่อนวัตกรรม ทำงานวิจัย
7. ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ	โรงเรียนมีการสนับสนุนผลิตสื่อสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	โรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในองค์กรและภายนอก

จากตารางบันทึกจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การดำเนินงานระดับองค์กร ประกอบด้วยวิธีการ 8 ประการดังนี้

1. ค้นหา สำรวจความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ ๆ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชนในการร่วมวางแผนการบริหารงานโรงเรียน และการระดมทุนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์

2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants) โรงเรียนได้รับการติดตามและได้รับคำแนะนำตรวจสอบจากศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาเขต ผู้อำนวยการเขต และเพื่อได้รับคำแนะนำ นำผลมาพัฒนา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประเมินคุณภาพตนเอง และมีการปรับปรุงหลักสูตร และฟังเสียงสะท้อนจากศิษย์เก่า บุคลากรภายนอก ดูผลงานจากผู้ที่สำเร็จการศึกษา

3. มีการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการเขต และสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร

4. ต้องทบทวนผลลัพธ์ และการดำเนินการอยู่เสมอ โรงเรียนมีการทบทวนผลลัพธ์โดยจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

5. ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น โรงเรียนมีการตรวจสอบกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นแผนงานและรายงานโครงการเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วทุกโครงการ

6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการสอน การวิจัยในชั้นเรียน และเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ นวัตกรรม ทำงานวิจัย

7. การทดลองในสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ โรงเรียนมีการสนับสนุนผลิตสื่อสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี

8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอโรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในองค์กรและภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & performance Monitoring)

จากการศึกษาแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในส่วนขั้นตอนที่ 2 นี้

จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงาน แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย จากการติดตามแนวปฏิบัติจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ในขั้นตอนนี้ คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring Priorities) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า แนวทางปฏิบัติใช้แบบบันทึกการติดตามการทำงานของแผนงานการจัดกระบวนการภาคีหุ้นส่วนร่วมกันเสนอแนวทางในการจัดลำดับการติดตามและอภิปรายกลุ่มเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดแล้วจึงจัดลำดับการติดตามการทำงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลนั้นมีจำกัด จึงควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลจากการดำเนินงานของแผนงาน ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน นอกจากนี้ การมีระบบจัดการที่ดีสามารถเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ ในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนงานและผลลัพธ์จะช่วยให้แผนงานได้รับความน่าเชื่อถือ การประเมินผลแบบเดิมนั้นใช้การเก็บข้อมูลจากกิจกรรมในการกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของแผนงาน เพื่อติดตามว่าแผนงานมีส่วนทำให้เกิดผลต่าง ๆ ได้อย่างไร ในส่วนของแผนที่ผลลัพธ์ให้ระบบที่ต่อเนื่องในการคิดแบบภาพรวม และคิดในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงาน และยังเป็นเครื่องมือในการบันทึกการดำเนินงานของแผนงานด้วย โดยการติดตามการทำงานใน 3 ส่วน คือ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน 2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ 3) แนวทางการทำงานในฐานะองค์การหน่วยหนึ่ง[70] แผนที่ผลลัพธ์ได้จำแนกการทำงานออกเป็น 3 ส่วน คือ การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และการดำเนินงานขององค์การ

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ ขั้นตอนนี้สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน (Outcome Journal) โดยอิงตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 5 ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น และระดับที่เกิดขึ้นได้ก็ดี โดยแสดงให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ ต่ำ กลาง สูง โดยการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้นำประเด็น

---

[70]Michael Comfort, **Research and Monitoring Priorities** (Department of Primary Industries, Parks, Water & Environment, Hobart, 2013).

และสื่อสารให้ผู้ร่วมตอบคำถามเข้าใจได้ง่าย[71] จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย พบว่า ค่าระดับสูงมีค่า คือ การกระทำเฉพาะเจาะจงอันใดอันหนึ่งที่เกิดขึ้นตามผลลัพธ์ที่กำหนด ค่าระดับกลางมีค่า คือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นในหุ้นส่วนทั้งทางบวกและทางลบ ค่าระดับต่ำมีค่าคือ การดำเนินงานของแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้นถูกต่อต้านหรือเป้าหมายของแผนงานไม่ได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกลุ่มใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ข้อมูลนั้นจะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง คน เหตุการณ์ แวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเลี่ยนแปลง และแผนงานก็จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลต่อไป การวัดผลลัพธ์โดยใช้ “เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า” เป็นการบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะส่วนของ “ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี” (love to see) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่ซับซ้อนซึ่งยากที่จะนับให้เห็นได้ว่า “ได้เกิดขึ้น” หรือ “ไม่ได้เกิดขึ้น” เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหลายตัวอาจเป็นการประเมินผลในระดับลึก แต่ไม่ใช่จุดประสงค์ที่ต้องการ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ได้สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึง “จุดเปลี่ยน” (lockstep) ในการทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่จะอธิบายถึงหลักหมายที่สำคัญ ๆ (major milestone) ที่จะบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าในการไปให้ถึงความสำเร็จตาม “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” ตัวอย่างคำถามที่ใช้ได้แก่ เรากำลังทำอะไรเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและอะไรที่เราควรทำต่อไป อะไรที่เราทำแค่พอใช้ได้หรือไม่ดีและควรมีการปรับปรุง มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราต้องเพิ่มเข้าไป มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราต้องเลิกใช้ เป็นต้น และให้มีการบันทึกไว้ การบันทึกการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ ควรสะท้อนความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงคน กลุ่มคนและองค์การ โดยถือเป็นการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน อย่างเป็นระบบเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของแผนงาน คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาคีหุ้นส่วนโดยการเฝ้าติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกผลลัพธ์จะทำให้แผนงานเข้าใจถึงผลของการดำเนินงาน ของแผนงานที่มีต่อภาคีหุ้นส่วนได้ดีขึ้น ซึ่งจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุง การทำงานต่อไป และเป็นการกระตุ้นให้หุ้นส่วนก้าวไปถึงการเปลี่ยนผ่านในระดับที่สูงยากขึ้นไปอีก

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy Journal) จากการศึกษาเอกสารรายงาน พบว่า แผนที่ผลลัพธ์มีพื้นฐานการคิดที่ว่า แผนงานต้องเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กับภาคีหุ้นส่วน จะต้องทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการ

---

[71]วิภาดา มณีน้อย, “การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพและครอบครัวตำบลโคกม่วง อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง” (วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการระบบสุขภาพ) สถาบันการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2558).

เปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบ แผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (Strategy Journal) แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามการทำงานแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) 2) กิจกรรมที่กำลังทำ 3) ประสิทธิผลของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up)

จากใช้แบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน และแนวปฏิบัติโดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การติดตามประเด็น 1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) 2) กิจกรรมที่กำลังทำ 3) ประสิทธิผลของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up) ใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึก(ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกการดำเนินงาน(ขั้นตอนย่อยที่ 11) เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบแผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเครื่องมือในการติดตามการทำงานที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (Strategy Journal) แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ตัวอย่างคำถามที่ใช้ได้ดี เช่น เราจะทำให้ดีขึ้นใน 1-2 ปีข้างหน้านี้ได้อย่างไร อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ การเกิดประสิทธิผล และผลผลิตที่ได้ ซึ่งจะบันทึกติดตามการทำงานแต่ละขั้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผลสำเร็จที่ปรากฏนั้น ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง (casual) กับการดำเนินงานของแผนงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ต้องพิจารณาบริบทของแผนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำเร็จและความล้มเหลวหรือดีขึ้น

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ (Performance Journal) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการติดตามการทำงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมกันการติดตาม พบว่า แผนงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Outcome) และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์ใช้ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ขั้นตอนย่อยที่ 10) แผนงานจะมีชุดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแผนงานช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมยุทธศาสตร์ที่ใช้เข้ากับความสำเร็จที่ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลและ

การตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาภายใต้บริบทของแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งในที่นี้กำหนดให้มีทั้งหมด 8 เกณฑ์ชี้วัด 1) ความคิดใหม่ ๆ โอกาสใหม่ ๆ และทรัพยากรใหม่ ๆ 2) การรับฟังความคิดเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback) 3) ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด 4) มีภารประเมินและออกแบบผลผลิต การบริหารและระบบใหม่ ๆ 5) ตรวจสอบผลผลิตที่ได้เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า 6) แบ่งปันความรู้กับสารธารณะ 7) มีการค้นคว้าทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovative) 8) เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning) แผนการประเมินผลจะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมิน แผนการจัดการ และการเก็บข้อมูล แต่จะไม่วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ แผนงานต้องแปลความหมายข้อมูลเอง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน หรือเพื่อแลกเปลี่ยนผลที่ได้กับผู้อื่น ขั้นตอนนี้มีเพียงหนึ่งขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan) เป็นการบรรยายแบบสั้น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ทีมประเมินผล ช่วงเวลา และการคาดการณ์ งบประมาณที่ใช้ หากแผนงานต้องการใช้ผู้ประเมินจากภายนอก สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการกำหนดข้อตกลงการทำงาน (term of reference) ของการประเมินผล ช่วยให้การประเมินผล ให้ผลที่ใช้ได้จริง ไม่ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ต้องทำหรือไม่ (requirement) แผนงานควรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความต้องการของแผนงาน เพื่อไม่ให้เสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ การประเมินผลอาจจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตามข้อตกลง และผลของการประเมินยังสามารถใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้ การให้ผู้ได้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าร่วมตั้งแต่ขั้นการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผล ถือเป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ และเป็นการเพิ่มความน่าจะเป็นในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ การใช้ประโยชน์คือ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล

ตอนที่ 2 แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล

จากการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นจอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และการติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล แผนปฏิบัติราชการ การรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน เป็นดังนี้

1. การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention Design)

จากการศึกษาข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนที่ 1 และการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า รูปแบบของแผนที่ผลลัพธ์ ในส่วนที่หนึ่งเป็นการวางเจตนารมณ์ (Intention design) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์หรือการวางแผนเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวมของการศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องนำมาใช้และจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครและของโรงเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 2 พันธกิจ (Mission) คือ เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (Boundary Partners) คือ สถานศึกษาระดับอาชีพหรือสูงกว่า ศูนย์ฝึกอาชีพ บริษัทเอกชน ชุมชนที่อยู่ใกล้ อำนวยความสะดวกในการเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยให้ความสนับสนุนด้านต่าง ๆ คนหรือให้เงินเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenges) คือ การออกแบบผลลัพธ์ที่ผู้ร่วมทีมหรือภาคีหุ้นส่วนร่วมกันคิดให้แผนงานประสบความสำเร็จสูงสุดตามพันธกิจ จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้แผนงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers) คือ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าการทำงาน โดยโรงเรียนได้ระบุการกระทำที่จะดำเนินการต่อไป ให้เห็นภาพของความสำเร็จของงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ จากง่ายไปยากตามลำดับคือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see)

ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) คือ เครื่องมือทางการบริหารมีการกำหนดความชัดเจนในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์การ (Organizational Practices) คือ กระบวนการสร้างความสำพันธ์เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องรวมถึงการดำเนินงานองค์กรด้วย คือ การทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ดำเนินการงานให้เกิดความมีประสิทธิผล เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งการดำเนินงานระดับองค์การ

2. การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร

การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร คือ ขั้นตอนนี้จะช่วยลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่อง สำหรับกิจกรรมของแผนงานเพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์ชี้บ่งความก้าวหน้า (Progress Markers) ในการติดตามผลลัพธ์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงานการใช้กรอบนี้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นโอกาสให้แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้ ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน พบว่า กระบวนการติดตามผลลัพธ์จากแบบแสดงรายการติดตาม (monitoring priorities) เป็นขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน ที่จัดเป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากโครงการเริ่มต้นดำเนินการแล้วข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการประเมิน เพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาโครงการให้นำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยแบบติดตาม 3 แบบ ติดตามความสำเร็จของภาคี ติดตามยุทธวิธีของยุทธศาสตร์ ติดตามการดำเนินงาบโครงการ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสดงเป็นลำดับขั้นตอนการติดตามดังตาราที่ 20

ตารางที่ 20 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน

ลำดับการติดตาม	ใครให้ข้อมูล	จุดประสงค์ของข้อมูล	เก็บข้อมูลอย่างไร	เครื่องมือที่ใช้
การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร	ผู้บริหารสถานศึกษา	เพื่อทราบการบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร	สัมภาษณ์	แบบบันทึกผลลัพธ์
ยุทธศาสตร์ของแผนงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา	เพื่อทราบยุทธศาสตร์ของแผนงาน	สัมภาษณ์	แบบบันทึกยุทธศาสตร์
การดำเนินงานขององค์กร	ผู้บริหารสถานศึกษา	เพื่อทราบการดำเนินงานขององค์กร	สัมภาษณ์	แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

จากตารางบันทึกการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การจัดลำดับเป็นดังนี้ การติดตามการทำงานของแผนงาน การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร จุดประสงค์ของข้อมูลเพื่อทราบการบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร

บันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้า (outcome journal) เป็นการติดตามการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดความก้าวหน้าผู้ให้ข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ยุทธศาสตร์ของแผนงาน จุดประสงค์ของข้อมูลเพื่อทราบยุทธศาสตร์ของแผนงาน

บันทึกยุทธศาสตร์ (strategy journal) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพที่สุด มียุทธศาสตร์ใดที่ควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือควรนำยุทธศาสตร์อื่นมาใช้เพียงใดผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์กร จุดประสงค์ของข้อมูลเพื่อทราบการดำเนินงานขององค์กร

บันทึกการดำเนินงานโครงการ (Performance journal): เป็นการติดตามวิธีการปฏิบัติงานภายในโครงการว่ามีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและหาทางปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าวผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ พบว่า จากการบันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนโดยองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในขั้นตอนย่อยที่ 5 คือ ระดับคาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see) โดยแสดงให้เห็นระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ ต่ำ กลาง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดข้อมูลนั้นจะอธิบายการเปลี่ยนแปลงของคนเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมดัง ตารางที่ 21

ตารางที่ 21 แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์				
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see)				
ต่ำ	กลาง	สูง		
		✓	1	การศึกษามีคุณภาพพัฒนาผู้เรียนให้จบการศึกษา
	✓		2	ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ
		✓	3	มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
		✓	4	ขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอน

ตารางที่ 21 แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (ต่อ)

แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์				
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see)				
ต่ำ	กลาง	สูง		
	✓		5	มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี
	✓		6	สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศได้
		✓	7	มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้
ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see)				
ต่ำ	กลาง	สูง		
	✓		8	สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์
	✓		9	ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ
		✓	10	สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยของรัฐ

จากการบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและเอกสาร งานวิจัย พบว่า

ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ มีคุณภาพระดับต้นของสถานศึกษาอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ ระดับที่เป็นไปได้ระดับกลาง มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง ขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น คือ มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศได้อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี คือ สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผน : Strategy Journal จากบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผน : Strategy Journal นั้น ทางสถานศึกษาได้บันทึกข้อมูล

เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนโดยให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1. ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2. กิจกรรมที่ดำเนินการ 3.ผลผลิตที่ได้ 4. ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ผู้ให้ข้อมูล – โรงเรียน แก่นทองอุปถัมภ์ : ผู้อำนวยการสถานศึกษา
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็นพื้นที่ที่เด็กจะได้เรียนรู้ และฝึกทักษะการใช้ชีวิตประจำวันอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ภายใต้กรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) ตั้งแต่การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครอบครัว ชุมชน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ เริ่มตั้งแต่ อ.1-ม.6 จัดทำแผนปฏิบัติงานระยะยาว 4 ปี วิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วนำมาใช้ ทำวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผลผลิตที่เป็นพลเมืองที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน ได้นำหลักสูตรอีโก้ สคูล มาใช้ การจัดการเรียนรู้ นำทฤษฎี Best Management (เบส เมเนจเมนท์) : การเรียนรู้ด้วยการกระทำ การส่งเสริมในการศึกษาต่อ เด็กใช้แฟ้มผลงาน โดยสะสมจากการทำงาน จาก อีโก สคูล,กิจกรรมอาเซียน มีระบบการส่งต่อของโรงเรียนมีหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่ได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอก โครงการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้นักเรียนเอื้อให้นักเรียนมีฐานความรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะโครงการของผู้ว่าให้ไว้กับโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพของกรุงเทพมหานคร โรงเรียนได้จัดเป็นโปรแกรมการเรียนแบบเลือกเสรี และมีหลากหลายทักษะให้เลือกอาชีพ โดยมีศูนย์ฝึกอาชีพคลองเตยมาให้ความรู้ สอนอาชีพช่างไฟฟ้าและช่างเสริมสวย ถือว่าการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานเดียวกันให้อิสระการเลือกเรียนรู้แบบเสรีค้นพบตนเองมากขึ้น

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ผลผลิตที่ได้ โรงเรียนได้จัดทำนโยบาย MOU กับ มหาวิทยาลัย อาชีวะพาณิชยการณ์บางนา จัดทำและร่วมมือกันบูรณาการใช้ฐานข้อมูลเดิมของแต่ละปีที่เคยทำ เพื่อเป็นเสริมจุดอ่อนกับนักเรียนจบ ม.6 ว่าจะไปเรียนต่อที่ไหน จนสามารถจัดทวิศึกษากับพาณิชยการบางนา และหน่วยงานภายนอก เช่น วิทยาลัยเทคนิคไทย-ไต้หวัน ซึ่งเป็นโอกาสดีของเด็ก กรุงเทพมหานครซึ่งส่วนใหญ่จะขาดแคลนด้านทุนทรัพย์ ในการศึกษาต่อได้รับคัดเลือกไป ต่างประเทศได้ถึงจะมีความรู้แต่ก็ไม่มีโอกาส มีการอนุเคราะห์ให้เรียนฟรี และมีงานรองรับ พยายามสร้างโปรแกรมการศึกษาให้เป็นที่ต้องการของอุดมศึกษา เช่น ทุนแพทย์ ผู้บริหารต้องการเพิ่มเด็กด้อยโอกาส เด็กไร้สัญชาติ หาพ่อแม่ไม่เจอ การขอทะเบียนราษฎร์ คือ บอกว่าให้เด็กทำผลงานระดับชาติถึงจะได้สัญชาติการติดตามประเมินผล เด็กส่วนมากดิ้นรน ด้วยตนเองตั้งแต่เด็ก ทำงานภาคค่ำ เช่น ในโรงแรมดุสิต เอาชีวิตรอดได้ในสังคมใช้ชีวิตได้ หรือเป็นนักกีฬาอาชีพ ปีนี้ครูรายงานว่า นักเรียนมีความสุขในการเรียนมาก แสวงหาและค้นพบตัวเอง
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ มีระบบการส่งต่อของโรงเรียนมีหลายรูปแบบ จากต้นสังกัดและหน่วยงานภายนอก โรงเรียนได้จัดเป็นโปรแกรมการเรียนแบบเลือกเสรี และมีหลากหลายทักษะให้เลือกอาชีพ โดยมีศูนย์ฝึกคลองเตยมาให้ความรู้ สอนอาชีพช่างไฟฟ้าและช่างเสริมสวย ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานเดียวกันให้อิสระการเลือกเรียนรู้แบบเสรีค้นพบตนเองมากขึ้นโรงเรียนได้จัดทำนโยบาย MOU กับมหาวิทยาลัย อาชีวะพาณิชยการบางนา และหน่วยงานภายนอก เช่น วิทยาลัยเทคนิคไทย-ไต้หวัน
ผู้ให้ข้อมูล – โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์: ผู้อำนวยการสถานศึกษา
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนเริ่มทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ครูระดมความคิดเห็นทำตามแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมาย เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วก็มีการปรับเปลี่ยนทุกปี เนื่องจากปีแรกที่ทำให้คุณครูมองภาพลูกศิษย์ของคุณครูเอง และสร้างแผน สร้างกิจกรรม โครงการ ในแต่ละปีเมื่อเรามองเห็นศักยภาพอะไร ที่เราเสริมเติม เข้าไปได้แล้ว เราก็จะเติมเข้าไปทุกปี ๆ อย่างเช่น ปีนี้กำลังปรับแผนและให้ครูวางแผนในการทำงานเข้าสากลให้มากขึ้น สู่การแข่งขัน ระดับนานาชาติ ระดับประเทศให้มากขึ้นกว่าเดิม เช่น โครงการ สอวน. โอลิมปิกวิชาการ ทำแผนรองรับไปสู่ สากล ไปสู่การแข่งขันนานาชาติ ทำแผนที่จะทำตามไปด้วยเพราะเรารอให้เอกสารเสร็จก่อนไม่ได้ทุกวันนี้เริ่มแล้วแผนกำลังปรับ

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ ผอ.อยู่มัธยมประชานิเวศน์มาปีที่ 3 สิ่งที่พึงพอใจเป็นอย่างมากคือ ศักยภาพของครูสูงมาก ผอ.คิดและมาขายความคิดให้คุณครู เมื่อคุณครูได้รับทำ คุณครูทุกคนทำงานได้อย่างมีคุณภาพ สามารถทำได้ดีกว่าสิ่งที่ ผอ.คิด เป็นศักยภาพที่สูงมากของคุณครู อีกส่วนเครือข่ายผู้ปกครองเอง ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่ได้มีความพร้อม 100 % ผู้ปกครองมีความพร้อมช่วยเหลือโรงเรียน แค่ 30 % แต่ว่าใน 30 % ผู้ปกครองเขาลงแรงกับเราเต็มที่ ที่จะเข้ามาเป็นเครือข่าย ผู้ปกครองช่วยสนับสนุนโรงเรียน แก้ปัญหาข้อขัดแย้ง อะไรต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นภายในโรงเรียน เขาจะสยบปัญหาให้เราก่อน ทำให้เราไม่ต้องเสียเวลากับการที่ต้องมานั่งทำความเข้าใจกับคน 100 % เราเคลียกับ 30 % ให้เข้าใจแล้ว เขามีเครือข่ายที่จะไปบอกต่อ ตอบคำถามกัน สร้างเครือข่ายของเขาเอง เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ สอบถามกันในกลุ่มผู้ปกครอง จะมีผู้ปกครองเข้าไปตอบคำถามให้ ซึ่งเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดโรงเรียน มาช่วยดูแลโรงเรียน เป็นสิ่งที่ไม่ทำให้เราเสียเวลากับปัญหารกใจ แล้วเราก็มีสมองที่จะมาคิดวางงานพัฒนาโรงเรียนต่อไปได้ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น
ผลผลิตที่ได้ เด็กที่นี่เหนียวแน่นมาก เขากลับมาช่วยน้องมาดูแลน้องตลอดทุกเรื่องตามที่เขาถนัด เช่น วงดนตรี รุ่นพี่ที่ไปประสบความสำเร็จ ไปเรียนต่อเป็นนักดนตรี เป็นนักร้อง กลับช่วยกันฝึกฝนน้อง ๆ หรือทุกเรื่อง ในเรื่องต่าง ๆ วันไหว้ครู เราจะปลื้มใจแล้วก็มองเห็นภาพที่ศิษย์เก่าประกอบอาชีพแล้วหรือไปเรียนต่อที่ไหน รู้ว่าเป็นวันไหว้ครู ก็จะกลับมากันเย็นบ้าง เลิกเรียนบ้างถ้าเขามาได้ หรือถ้าโรงเรียน ต้องการความช่วยเหลือ พี่ ๆ เป็นไอดอลของน้อง ๆ เยอะมาก เราต้องการที่จะไปสอบเข้าแข่งขันแพทย์วชิระ รุ่นพี่จะกลับมาแนะแนวให้น้อง ความสำเร็จของเด็ก ๆ เรามีเด็กไปเรียนต่อคณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นักเรียนของเราโดยส่วนใหญ่จะชอบที่จะไปเรียนต่อวิศวกรรมศาสตร์ ที่ผ่านมาวิศวกรรมศาสตร์ ลาดกระบัง วิศวกรรมศาสตร์ พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปีที่แล้วเด็กไปเรียนต่อที่วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือเป็นอีกทางหนึ่งเป็นบันไดให้เราได้เหยียบได้อีกขั้นหนึ่ง เด็ก ๆ ที่จบไปของเราศึกษาต่อ 100 % แต่มหาวิทยาลัยก็แตกต่างกันไป บางคนก็ไปเอกชน บางคนก็ไปมหาวิทยาลัยของรัฐ สถาบันราชภัฏก็เยอะอยู่แต่ 100 % ที่เรียนต่อ

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ โรงเรียนได้ทำ MOU กับมหาลัยราชภัฏจันทรเกษม เป็นมหาวิทยาลัยพี่เลี้ยงของเรา ตอนนี้ได้เข้ามาช่วยจัดอบรมให้กับคุณครูในเรื่องของการทำ PLC ซึ่งเริ่มดำเนินการเมื่อวันพุธที่แล้ว เริ่มอบรมคุณครูให้ก่อนครึ่งวัน เป็นวันที่มีกิจกรรมชมรม ครูส่วนหนึ่งมาเข้าอบรมตรงนี้ คัดมาเป็นตัวแทนก่อนเพื่อจะขยายผลในการที่จะทำให้เกิดชุมชนทางอาชีพ ครอบคลุมทั้งโรงเรียน และเรายังมีอีกส่วนหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นสัมพันธภาพส่วนตัวมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เขามาทำ CHR ของมหาลัยบริการทางวิชาการของเขามาทำให้กับเรา มาให้การอบรมที่คุณครูต้องการ ว่าในปีนี้เราต้องการอบรมอะไร เช่นคุณครูอยากอบรมเรื่อง การใช้แอปพลิเคชั่น กูเกิ้ลมาใช้กับการเรียนการสอน ก็สามารถที่จะทำได้ และเขาเข้ามาช่วยจัดอบรมให้ โครงการทวิศึกษาของโรงเรียน ตอนนี้เนื่องจากว่าเบื้องต้น โรงเรียนที่เป็นคู่อยู่ในเขตของเราคือโรงเรียนเทคนิคดอนเมือง ซึ่งความต้องการของผู้ปกครองเมื่อเราสอบถามไป กับนักเรียนเองเขาไม่มีความประสงค์ ถ้าการเดินทางไม่สะดวก ไกล สาขาวิชาไม่ตรงกับความต้องการ ซึ่งเราเห็นว่ามันเป็นโครงการที่ดี ตอนนี้กำลังดูว่าสถาบันไหน ที่มีสาขาวิชาที่นักเรียนสนใจ เราก็จะไปประสาน เพื่อติดต่อกันว่าเด็กสนใจไหมสาขาต่าง ๆ ในเบื้องต้นเราสำรวจความต้องการของเด็กก่อน เด็กส่วนใหญ่ต้องการวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งจะมีหลักสูตรเรียนวิศวกรรมศาสตร์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เป็นหลักสูตร ปวส. แต่มันไม่ได้อยู่อาชีวะ ตรงนั้นยังไม่ได้ เราจะดูลักษณะคล้าย ๆ แบบนี้ เด็กเราของต้องการไป เขาอยากได้มากพวกช่างฝีมือทหาร หรือเรียนวิศวกรรมศาสตร์ของ สจร. ซึ่งเด็กเขาต้องการ โรงเรียนฝึกอาชีพของกทม. ขณะนี้ที่เข้ามาสอนในโรงเรียนของเราทุกวันศุกร์ จะเป็นพวกช่างไฟฟ้า ออกแบบแฟชั่น เป็นอะไรที่เด็กชอบ อยากเรียน เราจัดเป็นแผนการเรียนของมัธยมปลายให้กับเด็ก จัดให้เด็กสายศิลป์เรียน แต่เด็กคณิตวิทย์ ก็อยากเรียน เด็กชอบมากการออกแบบแฟชั่น จะลองดูว่าสามารถที่จะขยายเวลาเพื่อเป็นวิชาเลือกให้กับเด็กแผนการเรียนอื่น ๆ
ผู้ให้ข้อมูล – โรงเรียนมัธยมปรุณาวาส: ผู้อำนวยการสถานศึกษา
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา พัฒนาระบบการบริหารเพื่อรองรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมุ่งสู่ความเป็นสากลระดับอาเซียน พัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นเอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบสารสนเทศและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ โรงเรียนได้จัดทำขึ้น ตามMOU กับสำนักพัฒนาสังคมโดยโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร โรงเรียนมีกิจกรรมศูนย์ข่าวอาเซียน มีการตัดต่อภาพ และการนำเสนอด้วยเทคโนโลยี และมีการปฏิบัติจริงผู้ปกครอง ส่วนใหญ่นักเรียนมีความต้องการที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงาน นักเรียนเน้นทำงาน มีการจัดทำรายงานผลการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ มีการจัดแสดงผลงานนักเรียนทุกปี ทุกช่วงชั้นมีการประชาสัมพันธ์ เช่น นักเรียนมีการร่วมโครงการ เด็กไทยอ่อนหวาน ซึ่งนักเรียนจะจัดทำวิดีโอรณรงค์ขึ้น โรงเรียนก็จะสนับสนุนให้เผยแพร่ทางสื่อออนไลน์ต่อสาธารณะชนมีการเผยแพร่จากสื่อออนไลน์
ผลผลิตที่ได้ ผลการเรียน มีหน่วยกิจของการเรียนครบถ้วนตามหลักสูตร และนโยบาย เช่น หลักสูตรฝึกอาชีพ ที่โรงเรียนได้จัดทำขึ้น ตามMOU กับสำนักพัฒนาสังคมโดยโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร เปิดให้นักเรียนเรียน ๓ หลักสูตร เช่น ทำขนม ช่างไฟฟ้า จัดดอกไม้ใบตอง แกะสลักผักผลไม้ ระดับที่ต้องการให้เกิด คือ ผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดแก่นักเรียน คือ การจัดการเรียนเป็นการจัดฝึกอาชีพแบบชมรม ทำให้ไม่กระทบด้านการเรียนวิชาการอื่น และเป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังได้ทำทวิศึกษา กับโรงเรียนช่างทองหลวง และได้จัดนักเรียนเรียนทั้งสิ้น 2 สาขา คือ ช่างทอง และ ออกแบบและผลิตเครื่องประดับมณี โดยเป็นการนำร่องนักเรียนทั้งสิ้น 3 คน วิธีการ คือ ทำหลักสูตรร่วมกัน โดยใช้เวลาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 บางส่วนเรียนชมรม บางส่วนเรียนนักศึกษาวิชาทหาร และอีก 3 คนเรียนทวีศึกษา
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ การสัมภาษณ์นักเรียนว่าหลังจากจบแล้ว ต้องการอะไร โดยมีบทบาทจาก ครูแนะแนว ครูประจำชั้น และครูประจำวิชา มีการแสดงผลงานระหว่างเรียนบ้างหรือไม่ และโรงเรียนได้สนับสนุนให้นักเรียนได้แสดงผลงาน เช่น การแสดงวงโยธวาธิต การส่งนักเรียนแลกเปลี่ยนต่างประเทศ การให้ทุนการศึกษาในการดูงานต่างประเทศ เป็นต้น
ผู้ให้ข้อมูล – โรงเรียนสุวิทย์เสรีอุปถัมภ์: ผู้อำนวยการสถานศึกษา
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคือ เป็นสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตที่ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันกำหนด โดยทุกคนมีส่วนร่วมว่าต้องการให้เกิดร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ “พัฒนาความรู้ ระเบียบวินัย ทักษะกระบวนการ ปลอดยาเสพติด สุขภาพแข็งแรง อนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรมประเพณีไทย ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีทักษะในการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียง บริหารโดยมีส่วนร่วม มุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ผู้ให้ข้อมูล – โรงเรียนวิชูทิศ: ผู้อำนวยการสถานศึกษา
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ โรงเรียนได้จัดทำ MOU กับโรงเรียนฝึกอาชีพ คือโรงเรียนฝึกอาชีพหนองจอก และทางโรงเรียนได้จัดครู เพื่อมาฝึกอาชีพให้ แต่ จำนวนนักเรียนนั้น มากเกินกว่าจำนวนที่คาดหวัง คือ โรงเรียนสามารถจัดเรียนการสอนได้ ทั้งหมด 2 ห้อง ห้องละไม่เกิน 50 คน แต่มีนักเรียนมาสมัครถึง 150 คน มหาวิทยาลัยที่มี MOU คือ ราชมงคลกรุงเทพ และ วิทยาลัยเทคนิคไทย-ไต้หวัน ซึ่งเป็นวิทยาลัยใหม่ โดยจะรับเด็กนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และมีโรงงานให้นักศึกษาทำ โดยมีเงินเดือนให้ ตั้งแต่เริ่มทำงาน และเรียนที่วิทยาลัย พร้อมทั้งให้ทุนการศึกษานักศึกษาทุกอย่าง แต่เมื่อเรียนจบการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครองจะต้องทำสัญญากับวิทยาลัย โดยการทำงานที่โรงงานนี้ ตามระยะเวลาที่โรงงานกำหนด
ผลผลิตที่ได้ เครือข่าย คือ โรงเรียนมีสมาคมกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ช่วยประสานงาน ช่วยดูแลนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียน หรือการสั่งสอนเรื่องอื่น เช่น การกินอยู่ของนักเรียนมุสลิม มีสมาคมผู้ปกครอง มีการตอบรับ มีการฟีดแบค ข้อเสนอแนะตลอด โรงเรียนไม่เน้นวิชาการ แต่การประชุมผู้ปกครอง ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นช่วงการเปลี่ยนแปลง แต่จะเน้นกับผู้ปกครอง ให้ดูทุน คุณทรัพย์ การสนับสนุน ให้นักเรียนเลือกสายให้ตรงใจ ไม่ว่าจะเน้นการต่อ ม.4 หรือการต่อสายอาชีพ
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ ความพึงพอใจ ผู้อำนวยการพึงพอใจมากแล้ว ในการผลักดันให้นักเรียนเรียนจบ ประสบความสำเร็จ มีการประกอบอาชีพสุจริต และที่สำคัญ ทำงานเป็น เด็กสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ และเด็กพวกนี้มีคุณภาพมาก และมีความประทับใจครูผู้สอนในโรงเรียน ที่ไม่ได้สนใจแค่นักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่หรือ เมื่อเด็กเรียนจบแล้วจบเลย ครูยังพยายามศึกษา หาทุนการศึกษาให้นักเรียน จนนักเรียนได้ทุนการศึกษาจนจบปริญญาตรี
ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานสากล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม พัฒนาอาคารสถานที่

ตารางที่ 22 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ต่อ)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ โรงเรียนได้จัดภาคีเครือข่ายทำ MOU ตามนโยบายกรุงเทพมหานครลงมาจนมาถึงสำนักการศึกษาลงมาที่โรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรทวิศึกษาโดยร่วมกับศูนย์ ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร(ดินแดง) ให้นักเรียนเรียนเพิ่มเติมด้านอาชีพ โดยมัธยมศึกษาตอนต้นเรียนทำขนมอบ มัธยมศึกษาตอนปลายเรียนเรื่องทำอาหาร จัดหลักสูตรสามัญโรงเรียนกีฬาตามที่กำหนดกระทรวงกำหนด แต่เพิ่มเติมกีฬาและเพิ่มเติม ฝึกอาชีพ โดยมีวิชาสามัญ คณิต วิทย์ ตามโครงสร้างหลักสูตรที่กระทรวงกำหนด ส่วนนักกีฬาก็เป็นกีฬาแต่ละประเภทส่งเด็กไปอบรมเพิ่มในแต่ละประเภทกีฬา
ผลผลิตที่ได้ นักเรียนเป็นนักกีฬาจะฝึกกีฬาหลังเลิกเรียน และช่วงเวลา 14.30 น บางวัน 15.30 น ภาคเช้าเรียนวิชาสามัญเต็ม เพราะในปีนี้เราจะมีเด็กทั้งกีฬาและหลักสูตรเฉพาะทาง ก็คือขนมอบที่เปิดปีนี้ ปกติเรารับเฉพาะนักเรียนกีฬา นักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ส่วนใหญ่ของเราจะเป็นเด็กต่างจังหวัด ถูกคัดตัวมาเรียน โดย 90% เป็นเด็กต่างจังหวัดมีนักเรียน ในชุมชนประมาณ 10% ผลผลิตเมื่อจบการศึกษาสามารถเข้ารับราชการเช่น ทหาร ตำรวจ ประกอบธุรกิจส่วนตัว เป็นนักกีฬาอาชีพ
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ นักเรียนสุขภาพจิตที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ครูแนะแนวจะแนะนำการศึกษาต่อ มีการเก็บสถิติการศึกษาต่อภาครัฐ ภาคเอกชน และใครประกอบอาชีพจะทำเก็บไว้ นักเรียน 100% มีที่ศึกษาต่อ มีโอกาสได้ใช้กีฬาในการเข้าเรียนต่อและทำงาน

จากแบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มียุทธศาสตร์ของโรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็นพื้นที่ที่เด็กจะได้เรียนรู้ และฝึกทักษะการใช้ชีวิตประจำวันอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบายของผู้บริหารการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครอบครัว ชุมชน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเริ่มทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ครูระดมความคิดเห็นทำตามแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมาย เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วก็มีการปรับเปลี่ยนทุกปี เนื่องจากปีแรกที่ทำให้คุณครู

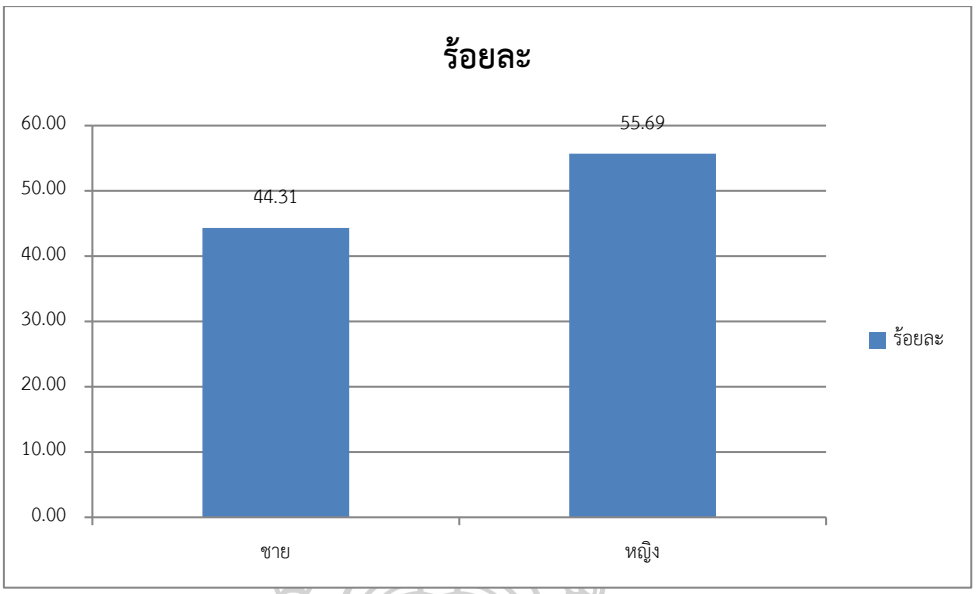
มองภาพลูกศิษย์ของคุณครูเอง และสร้างแผน สร้างกิจกรรม โครงการ ในแต่ละปีมีการเสริมเติมแผนในการทำงานเข้าสากลให้มากขึ้น สู่การแข่งขัน ระดับนานาชาติ ระดับประเทศให้มากขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อรองรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมุ่งสู่ความเป็นสากลระดับอาเซียน มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นเอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบสารสนเทศและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (performance journal) จากแบบสอบถามการบันทึกผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการวางแผนการจำทำแผนประเมินผลนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ส่งแบบสอบถามไปยังนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน (จากสถิติรายงานการศึกษาของนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559) ติดตามตอบแบบสอบถามได้ 686 คน คิดเป็นร้อยละ 85.22 โดยจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 23 จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	**ชาย**	**ร้อยละ**
ชาย	**304**	**44.31**
หญิง	**382**	**55.69**
	686	100

จากตาราง พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 686 คน จำแนกตามเพศ เป็นชาย 304 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31 เป็นหญิง จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 ดังแผนภูมิที่ 1

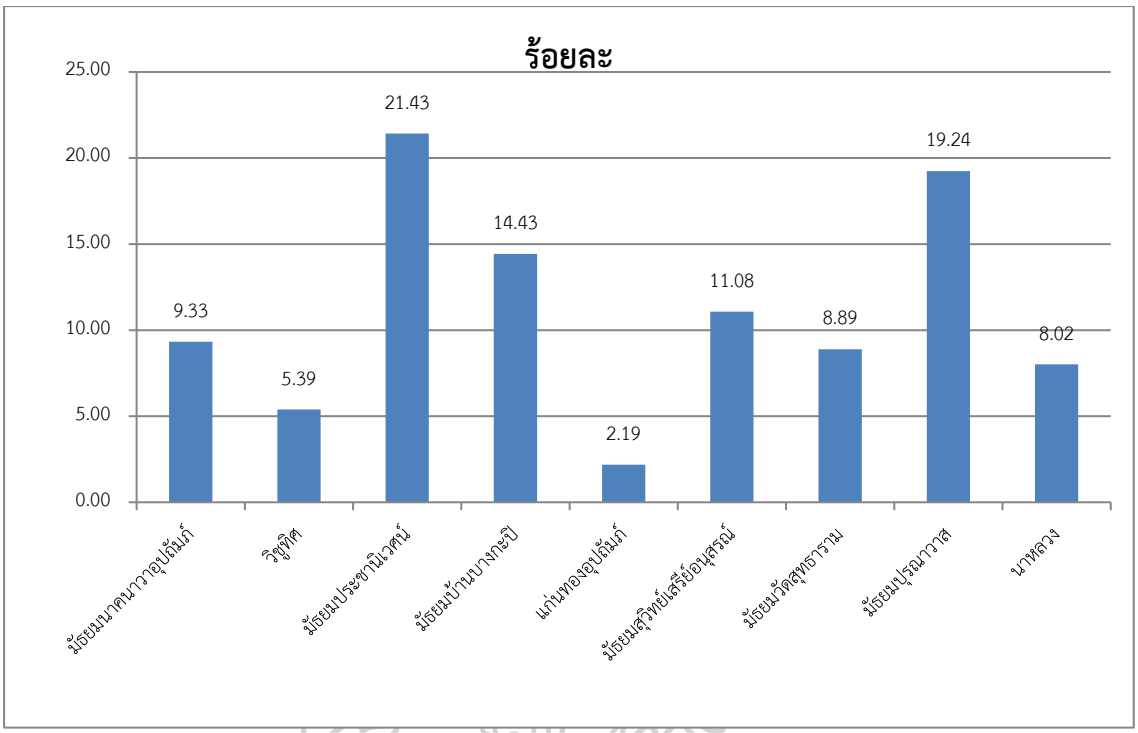


แผนภูมิที่ 1 จำแนกตาม เพศผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 24 จำแนกตามโรงเรียนที่สำเร็จการศึกษาขอบผู้ตอบแบบสอบถาม

โรงเรียน	สำนักงานเขต	รวม	ร้อยละ
มัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์	สวนหลวง	64	9.33
วิชูทิศ	ดินแดง	37	5.39
มัธยมประชานิเวศน์	จตุจักร	147	21.43
มัธยมบ้านบางกะปิ	บางกะปิ	99	14.43
แก่นทองอุปถัมภ์	ประเวศ	15	2.19
มัธยมสุวิทย์เสรียอนุสรณ์	ประเวศ	76	11.08
มัธยมวัดสุทธาราม	คลองสาน	61	8.89
มัธยมปุรณาวาส	ทวีวัฒนา	132	19.24
นาหลวง	ทุ่งครุ	55	8.02
รวม		**686**	100

จากตาราง พบว่า ผู้จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 686 คน จำแนกตามโรงเรียนที่ผู้สำเร็จการศึกษา มากที่สุดคือ มัธยมประชานิเวศน์ จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมา คือ มัธยมปุรณาวาส จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 และน้อยที่สุด คือ แก่นทองอุปถัมภ์ ร้อยละ 2.19 ดังแผนภูมิที่2



แผนภูมิที่ 2 จำแนกตามโรงเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 25 แสดงสถาบันการศึกษาที่นักเรียนศึกษาต่อ ในปีการศึกษา 2560

ที่	สถาบันการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	3	0.44
2	มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (เกื้อการุณ)	11	1.60
3	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	7	1.02
4	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	35	5.10
5	มหาวิทยาลัยมหิดล	3	0.44
6	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	12	1.75
7	มหาวิทยาลัยศิลปากร	14	2.04
8	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	0.15
9	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	5	0.73
10	มหาวิทยาลัยบูรพา	6	0.87
11	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	1	0.15
12	มหาวิทยาลัยนเรศวร	1	0.15

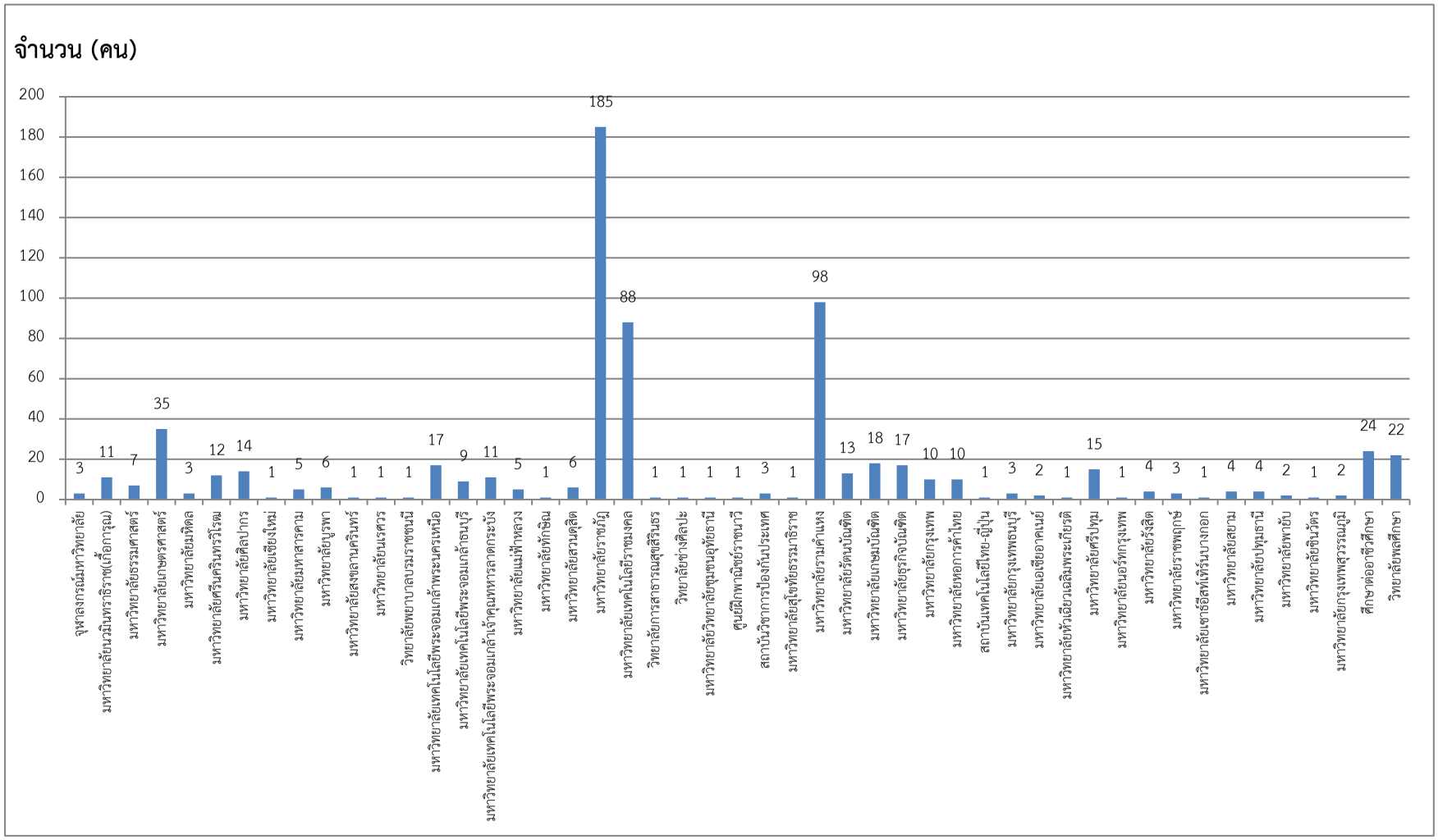
ตารางที่ 25 แสดงสถาบันการศึกษาที่นักเรียนศึกษาต่อ ในปีการศึกษา 2560 (ต่อ)

ที่	สถาบันการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
13	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี	1	0.15
14	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	17	2.48
15	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	9	1.31
16	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	11	1.60
17	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	5	0.73
18	มหาวิทยาลัยทักษิณ	1	0.15
19	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	6	0.87
20	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	185	26.97
21	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	88	12.83
22	วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร	1	0.15
23	วิทยาลัยช่างศิลปะ	1	0.15
24	มหาวิทยาลัยวิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี	1	0.15
25	ศูนย์ฝึกพาณิชย์ราชนาวี	1	0.15
26	สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	3	0.44
27	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	1	0.15
28	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	98	14.29
29	มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต	13	1.90
30	มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	18	2.62
31	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	17	2.48
32	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	10	1.46
33	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	10	1.46
34	สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น	1	0.15
35	มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี	3	0.44
36	มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์	2	0.29
37	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	1	0.15
38	มหาวิทยาลัยศรีปทุม	15	2.19
39	มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพฯ	1	0.15

ตารางที่ 25 แสดงสถาบันการศึกษาที่นักเรียนศึกษาต่อ ในปีการศึกษา 2560 (ต่อ)

ที่	สถาบันการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
40	มหาวิทยาลัยรังสิต	4	0.58
41	มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์	3	0.44
42	มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์เทิร์นบางกอก	1	0.15
43	มหาวิทยาลัยสยาม	4	0.58
44	มหาวิทยาลัยปทุมธานี	4	0.58
45	มหาวิทยาลัยพายัป	2	0.29
46	มหาวิทยาลัยชินวัตร	1	0.15
47	มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ	2	0.29
48	ศึกษาต่ออาชีวศึกษา	24	3.50
49	วิทยาลัยพลศึกษา	22	3.21
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาและศึกษาต่อมีทั้งหมด 49 สถาบัน สถาบันที่มีผู้เรียนมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 26.97 รองลงมา มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 12.83 น้อยที่สุดคือ มี 15 สถาบัน จำนวนสถาบันละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15 ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร วิทยาลัยช่างศิลปะ ศูนย์ฝึกพาณิชย์ราชนาวี มหาวิทยาลัยวิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์เทิร์นบางกอก มหาวิทยาลัยชินวัตร สามารถแสดงผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ศึกษาตอในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ดังแผนภูมิที่ 3

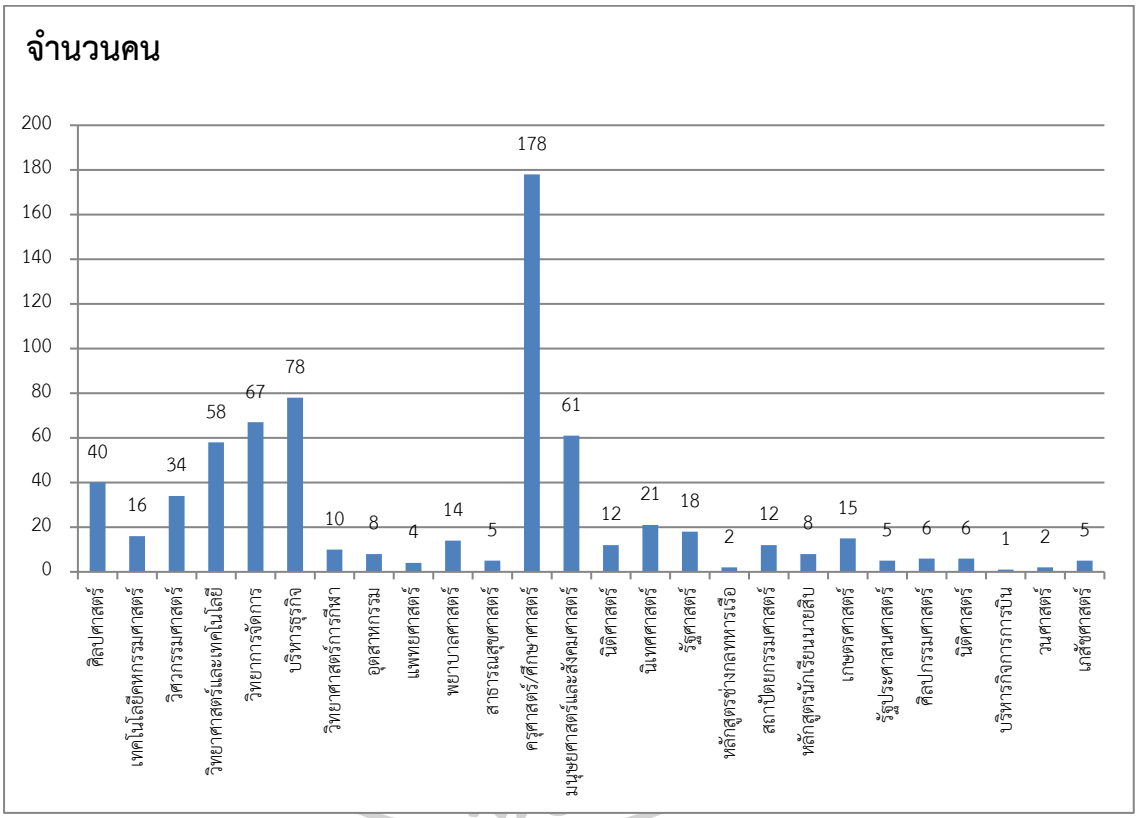


แผนภูมิที่ 3 จำแนกตามสถาบันที่ศึกษาต่อของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 26 แสดงการศึกษาต่อในคณะที่ศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2559

ที่	คณะที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ศิลปศาสตร์	40	5.83
2	เทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	16	2.33
3	วิศวกรรมศาสตร์	34	4.96
4	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	58	8.45
5	วิทยาการจัดการ	67	9.77
6	บริหารธุรกิจ	78	11.37
7	วิทยาศาสตร์การกีฬา	10	1.46
8	อุตสาหกรรม	8	1.17
9	แพทยศาสตร์	4	0.58
10	พยาบาลศาสตร์	14	2.04
11	สาธารณสุขศาสตร์	5	0.73
12	ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์	178	25.95
13	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	61	8.89
14	นิติศาสตร์	12	1.75
15	นิเทศศาสตร์	21	3.06
16	รัฐศาสตร์	18	2.62
17	หลักสูตรช่างกลทหารเรือ	2	0.29
18	สถาปัตยกรรมศาสตร์	12	1.75
19	หลักสูตรนักเรียนนายสิบ	8	1.17
20	เกษตรศาสตร์	15	2.19
21	รัฐประศาสนศาสตร์	5	0.73
22	ศิลปกรรมศาสตร์	6	0.87
23	นิติศาสตร์	6	0.87
24	บริหารกิจการการบิน	1	0.15
25	วนศาสตร์	2	0.29
26	เภสัชศาสตร์	5	0.73
รวม		686	100

การศึกษาต่อในคณะที่ศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2559 มีทั้งหมด 26 คณะวิชา คณะวิชาที่มีผู้เรียนมากที่สุดคือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 25.95 รองลงมาคณะบริหารธุรกิจ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 11.37 น้อยที่สุดคือ บริหารกิจการการบิน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15 สามารถแสดงผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังแผนภูมิที่ 4



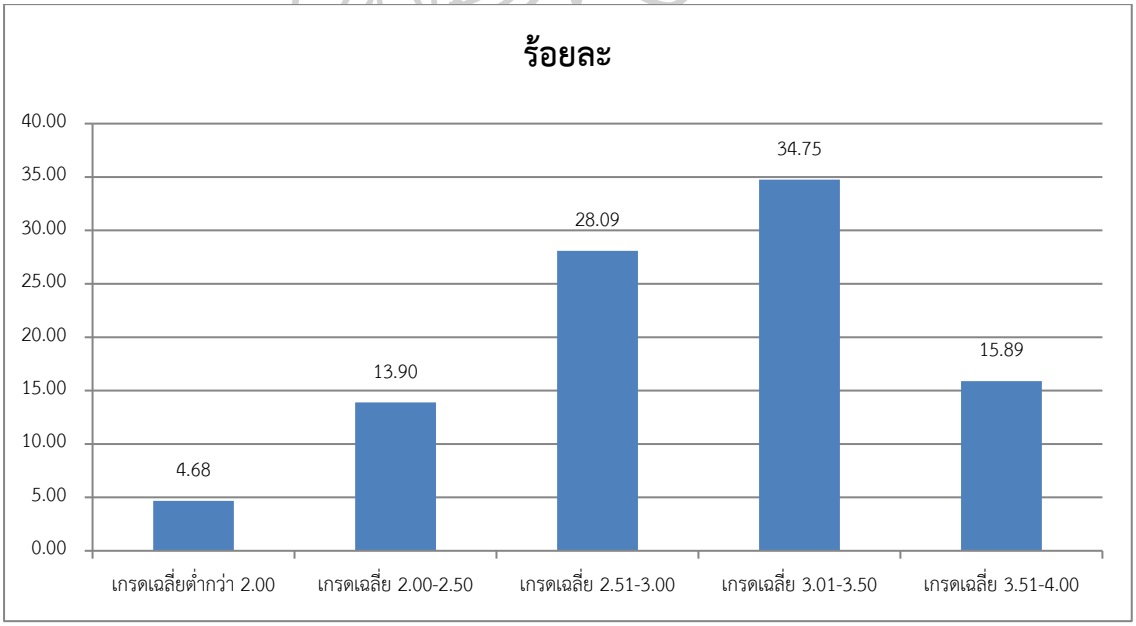
แผนภูมิที่ 4 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ศึกษาต่อในคณะต่าง ๆ

เกรดเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 จำนวนเกรดเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1	เกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00	33	4.68
2	เกรดเฉลี่ย 2.00-2.50	98	13.90
3	เกรดเฉลี่ย 2.51-3.00	198	28.09
4	เกรดเฉลี่ย 3.01-3.50	245	34.75
5	เกรดเฉลี่ย 3.51-4.00	112	15.89
รวม		**686**	**100**

จากตาราง พบว่า เกรดเฉลี่ยสะสมที่ผู้เรียนทำได้มากที่สุดคือ เกรดเฉลี่ย 3.01-3.50 จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 35.18 รองลงมา เกรดเฉลี่ย 2.51-3.00 จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09 น้อยที่สุดคือ เกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 4.68 ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 แสดงคะแนนเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

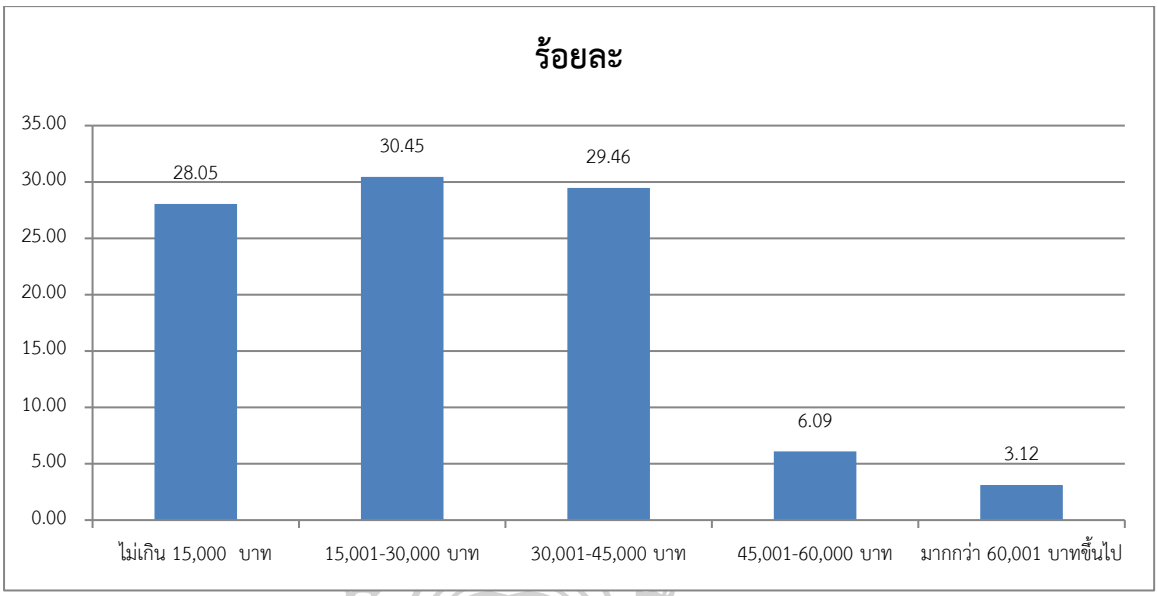
จำนวนรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1	ไม่เกิน 15,000 บาท	198	28.05
2	15,001-30,000 บาท	215	30.45
3	30,001-45,000 บาท	208	29.46
4	45,001-60,000 บาท	43	6.09
5	มากกว่า 60,001 บาทขึ้นไป	22	3.12
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นดังนี้ กลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนมากที่สุด คือ รายได้ครอบครัวอยู่ระหว่าง 15,001-30,000 บาท จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละได้ 30.45 รองลงมากลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวอยู่ระหว่าง 30,001-45,000 บาท จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละได้ 29.46 และน้อยที่สุด กลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวอยู่ระหว่างมากกว่า 60,001 บาทขึ้นไป คือ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12 ดังแผนภูมิที่ 6

มหาวิทยาลัยศิลปากร



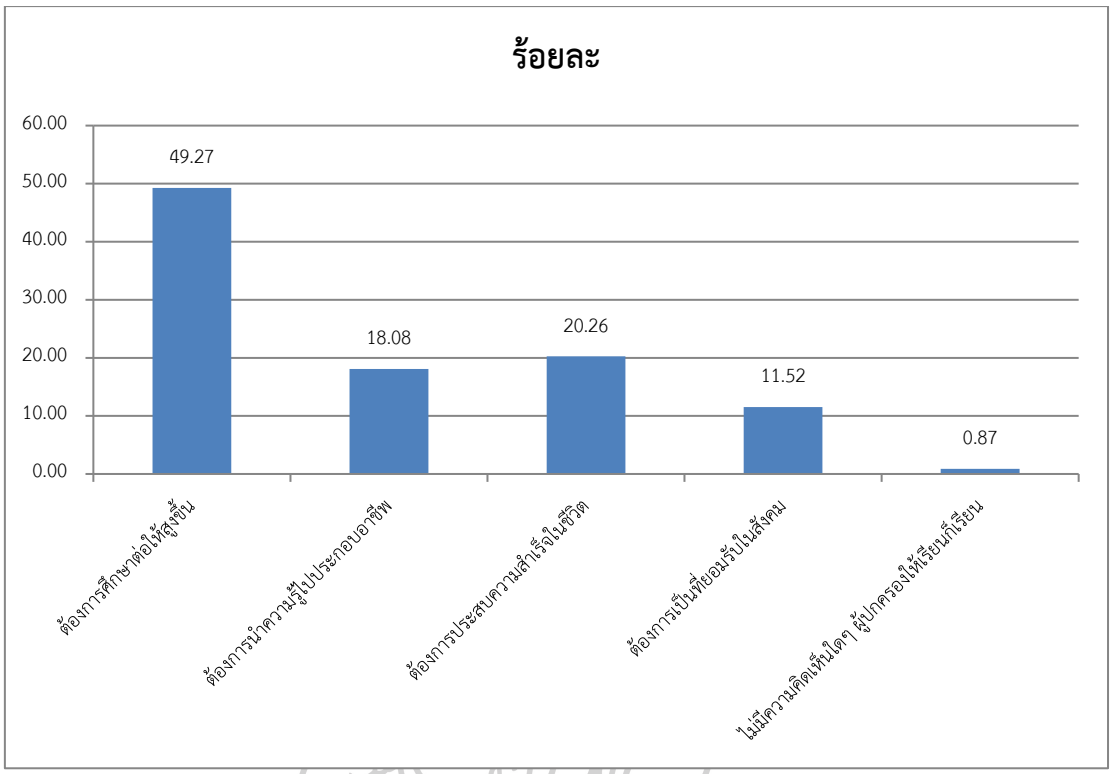
แผนภูมิที่ 6 จำนวนรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	ความคาดหวังเมื่อเรียนจบมัธยมศึกษาปีที่ 6	จำนวน (คน)	หน่วย (%)
1	ต้องการศึกษาต่อให้สูงขึ้น	338	49.27
2	ต้องการนำความรู้ไปประกอบอาชีพ	124	18.08
3	ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต	139	20.26
4	ต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม	79	11.52
5	ไม่มีความคิดเห็นใด ๆ ผู้ปกครองให้เรียนก็เรียน	6	0.87
รวม		686	100

ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคาดหวังมากที่สุด ดังนี้ ต้องการศึกษาต่อให้สูงขึ้น จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 49.27 คน รองลงมา คือ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 20.26 และน้อยที่สุดคือ ไม่มีความคิดเห็นใด ๆ ผู้ปกครองให้เรียนก็เรียน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 0.87 ดังแผนภูมิที่ 7



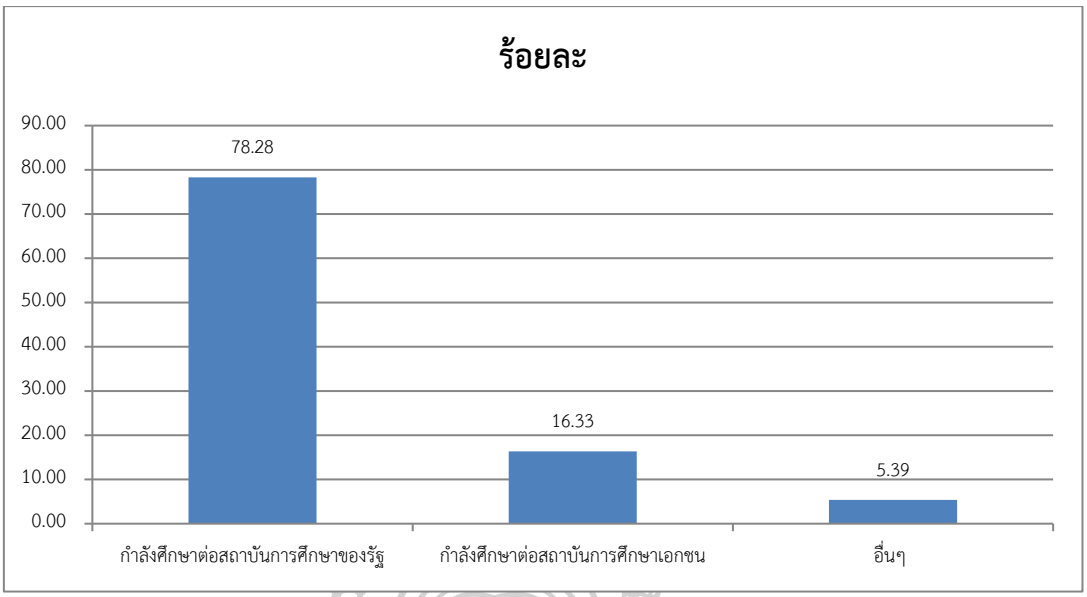
แผนภูมิที่ 7 ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	สถานภาพปัจจุบัน	จำนวน (คน)	หน่วย (%)
1	กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาของรัฐ	537	78.28
2	กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาเอกชน	112	16.33
3	อื่น ๆ	37	5.39
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวน 537 คน คิดเป็นร้อยละ 78.28 คน รองลงมา คือ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาเอกชน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 16.33 และน้อยที่สุด คือ อื่น ๆ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 5.39 ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

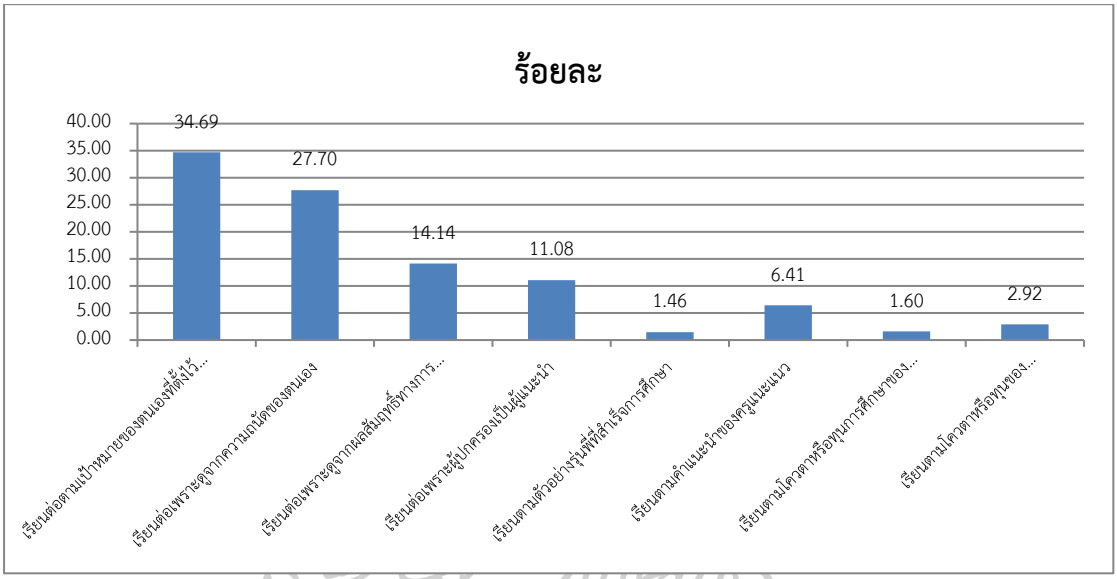
ตอนที่ 2 การดำเนินงานของการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 31 เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อ	จำนวน (คน)	หน่วย (%)
1	เรียนต่อตามเป้าหมายของตนเองที่ตั้งไว้ในอนาคต	238	34.69
2	เรียนต่อเพราะดูจากความถนัดของตนเอง	190	27.70
3	เรียนต่อเพราะดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของตนเอง	97	14.14
4	เรียนต่อเพราะผู้ปกครองเป็นผู้แนะนำ	76	11.08
5	เรียนตามตัวอย่างรุ่นพี่ที่สำเร็จการศึกษา	10	1.46
6	เรียนตามคำแนะนำของครูแนะแนว	44	6.41
7	เรียนตามโควตาหรือทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	11	1.60
8	เรียนตามโควตาหรือทุนของสถาบันการศึกษานั้น ๆ	20	2.92
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อ มากที่สุด คือ เรียนต่อตามเป้าหมายของตนเองที่ตั้งไว้ในอนาคต จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 34.69 รองลงมา คือ เรียนต่อเพราะดูจากความถนัดของตนเอง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และน้อยที่สุด คือ เรียนตามตัวอย่างรุ่นพี่ที่สำเร็จการศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 1.46 ดังแผนภาพที่ 9



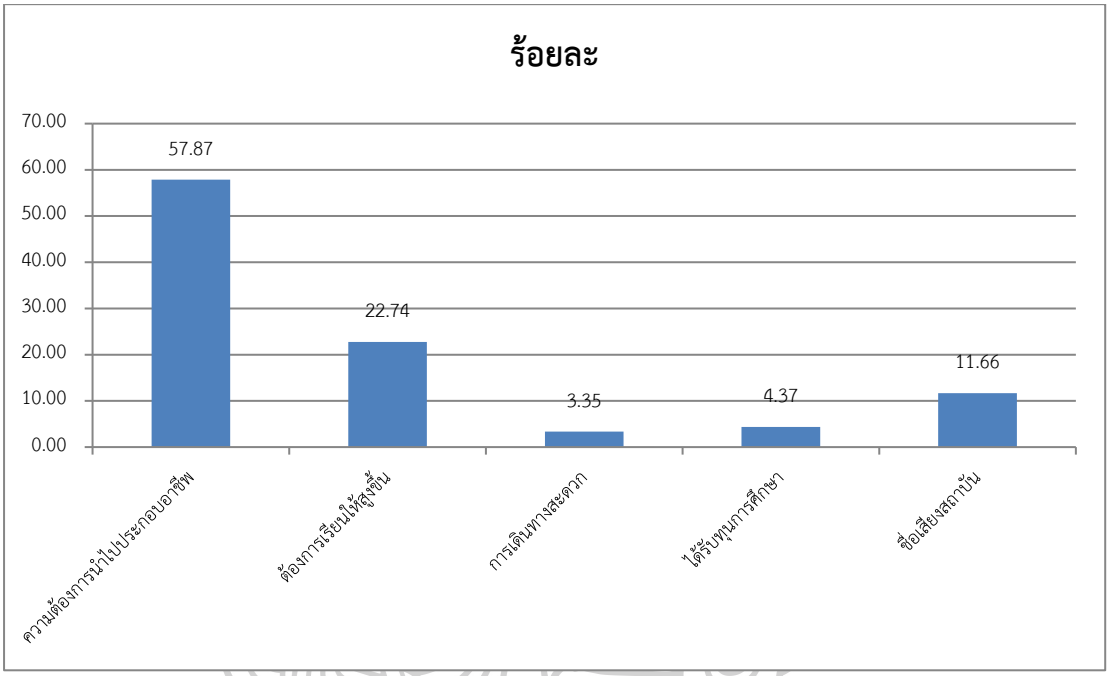
แผนภูมิที่ 9 แผนงานและความคิดใหม่ ๆ กับงานที่ทำของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ความถนัดและความชอบ	397	57.87
2	ความต้องการประกอบอาชีพ	156	22.74
3	การเดินทางสะดวก	23	3.35
4	ได้รับทุนการศึกษา	30	4.37
5	ชื่อเสียงสถาบัน	80	11.66
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะสาขาวิชาที่เรียน มากที่สุด คือ ความถนัดและความชอบ จำนวน 397 คิดเป็นร้อยละ 57.87 รองลงมา คือ ความต้องการประกอบอาชีพ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 22.74 และน้อยที่สุด คือ การเดินทางสะดวก 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.35 ดังแผนภูมิที่ 10



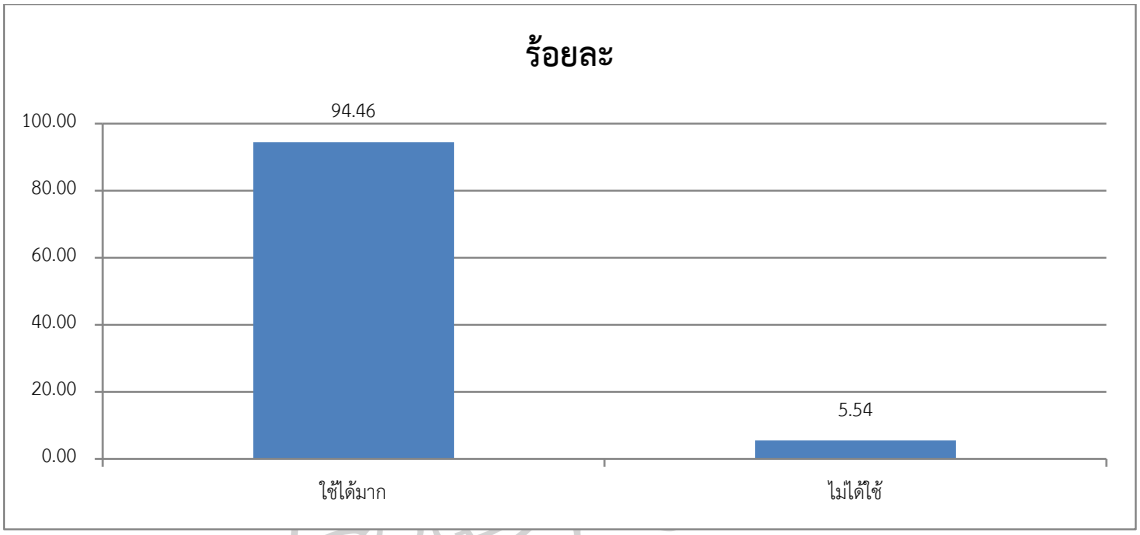
แผนภูมิที่ 10 เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ใช้ได้มาก	648	94.46
2	ไม่ได้ใช้	38	5.54
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ ใช้ได้มาก จำนวน 648 คน คิดเป็นร้อยละ 94.46 รองลงมา คือ ไม่ได้ใช้ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54 ดังแผนภูมิที่ 11



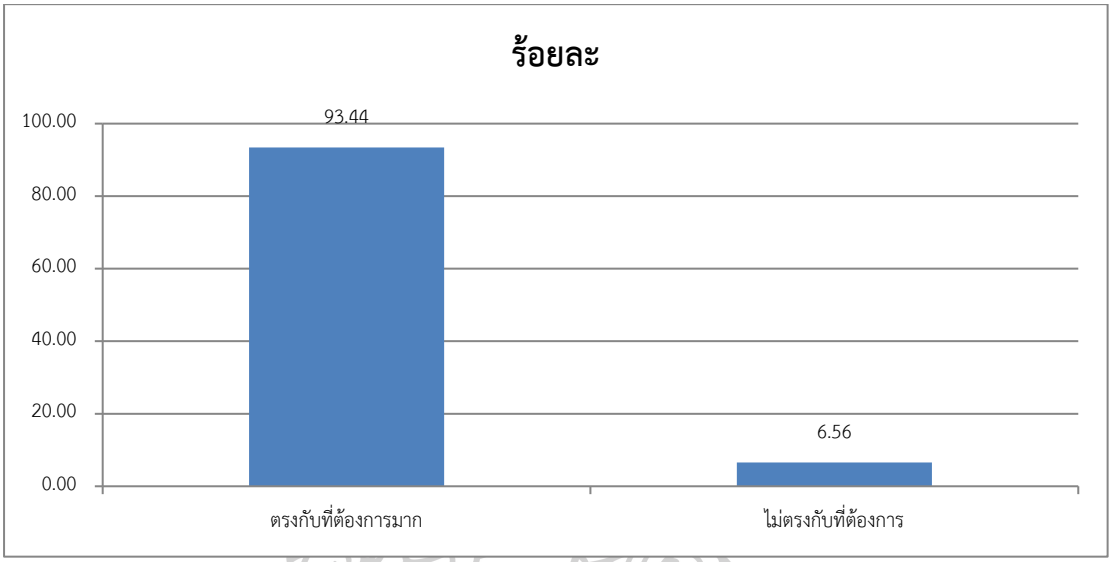
แผนภูมิที่ 11 การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครดัง ตารางที่ 34

ตารางที่ 34 การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ตรงกับที่ต้องการมาก	641	93.44
2	ไม่ตรงกับที่ต้องการ	45	6.56
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ ตรงกับที่ต้องการมาก 641 คน คิดเป็นร้อยละ 93.44 รองลงมา คือ ไม่ตรงกับที่ต้องการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 6.56 ดังแผนภูมิที่ 12



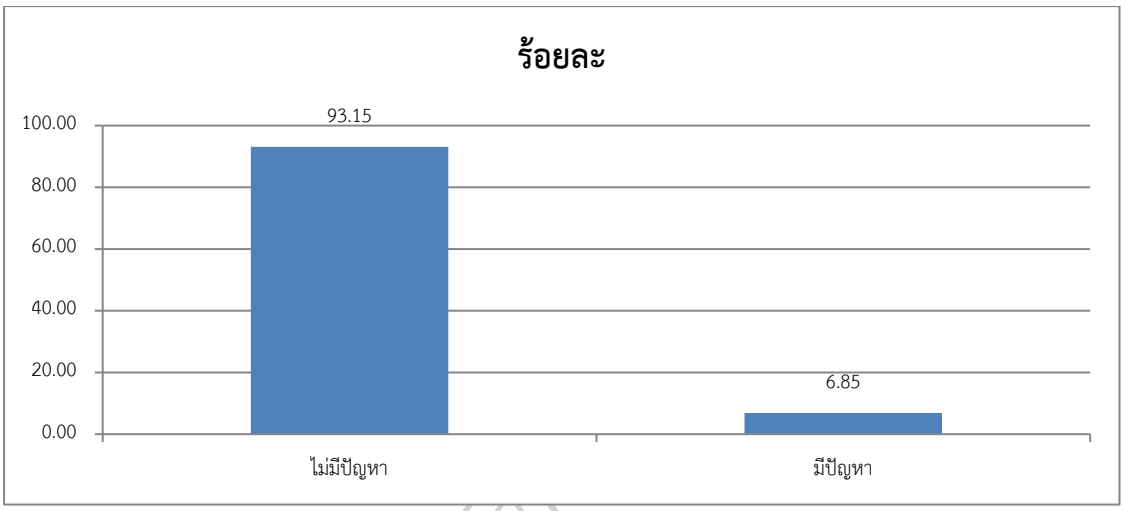
แผนภูมิที่ 12 การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	ปัญหาในการศึกษาต่อ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	ไม่มีปัญหา	639	93.15
2	มีปัญหา	47	6.85
รวม		686	100

จากตาราง พบว่า ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบมากที่สุด คือ ไม่มีปัญหา จำนวน 639 คน คิดเป็นร้อยละ 93.15 รองลงมา คือ มีปัญหา จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85 ดังแผนภูมิที่ 13



แผนภูมิที่ 13 ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

โดยการจัดลำดับความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนที่ 12 แผนการประเมินผล (evaluation plan) ในขั้นตอนนี้ต้องการประเมินคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร และต้องการทราบปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูล คือ แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน (SAR) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารและสรุปความจากการสัมภาษณ์ โดยเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินเพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 12 แผนการประเมินผล (evaluation plan) นำเสนอข้อมูลดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 แผนการประเมินผล

แผนการประเมินผล			
การใช้ผลการประเมิน	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมิน**	**ผลการประเมิน**
1. เพื่อประเมินคุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	- แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา - รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน SAR	- วิเคราะห์เอกสาร - สรุปความจากการสัมภาษณ์	1) การบริหารและนโยบายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร - สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษา
2. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร	- ผู้บริหารโรงเรียน		กรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐาน วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ใน
3. เพื่อทราบคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพ มหานคร			การบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้ โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่องแบ่งส่วนราชการภายในเป็น 7 ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษากองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 36 แผนการประเมินผล (ต่อ)

แผนการประเมินผล			
การใช้ผลการประเมิน	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมิน**	**ผลการประเมิน**
			2) การบริหารงานโรงเรียน - ผู้บริหารได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาโดยการกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของนักเรียน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสาระที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และส่งเสริมรายวิชาที่นักเรียนมีความถนัดให้สามารถประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพ และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทย ได้เรียนรู้และปฏิบัติจริง 3) ด้านผู้เรียน - เรียนตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพ จัดโครงการ กิจกรรรม ชมรม ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ติดตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกคิด ตัดสินใจแก้ปัญหา สร้างสรรค์นวัตกรรมจนเกิดผลงานของนักเรียน - เมื่อนักเรียนเรียนจบแล้วสามารถนำไปใช้ศึกษาต่อได้มาก 4) ด้านกระบวนการ วิธีการ กิจกรรม เนื้อหาหลักสูตร

ตารางที่ 36 แผนการประเมินผล (ต่อ)

แผนการประเมินผล			
การใช้ผลการประเมิน	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมิน**	**ผลการประเมิน**
			- หลักสูตรมีความเหมาะสมด้านโครงสร้างและเนื้อหาอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบัน - ด้านกระบวนการจัดกิจกรรมของหลักสูตร พบว่า มีการบูรณาการกับสถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง-จัดทำแผนพัฒนาครู ให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ครูต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะและสนับสนุน - การติดตามกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูนำความรู้และประสบการณ์ไปจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบที่ได้รับการพัฒนา 5) ด้านครู - มีความพร้อมในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิสามารถเข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้ดีมีประสิทธิภาพ - จัดครูเข้าสอนให้ตรงตามสมรรถนะและคุณวุฒิ - จัดโครงการ กิจกรรมให้ครูขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะได้ตามหลักเกณฑ์ - มีแผนพัฒนาครูที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อวางแผนการสอน 6) ด้านการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และการวัดผลประเมินผล - พัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารจัดการชั้นเรียนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการชั้นเรียนและจัดการสอนมีห้องเรียนที่มีสื่อการสอนพร้อมเป็นแบบที่ดี

ตารางที่ 36 แผนการประเมินผล (ต่อ)

แผนการประเมินผล			
การใช้ผลการประเมิน	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมิน**	**ผลการประเมิน**
			7) ด้านการสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ - จัดโครงการ กิจกรรม ลงนาม MOU กับเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) ด้านทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ - กำชับให้ครูสร้างและใช้แหล่งการเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน -สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์จริงให้กับผู้เรียน

จากตารางบันทึกแผนการประเมินผล พบว่า การใช้ผลการประเมินคุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 องโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการประเมินเป็น ดังนี้

1. การประเมินคุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 องโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารและนโยบายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้ โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง แบ่งส่วนราชการภายในเป็น 7 ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษากองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

2. ปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาโดยการกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของนักเรียน รวมถึงการแก้ไข

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสาระที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และส่งเสริมรายวิชาที่นักเรียนมีความถนัดให้สามารถประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพ และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทย ได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง

3. คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

3.1 ด้านผู้เรียนเรียนตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพ จัดโครงการ กิจกรรรมชมรม ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ติดตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกคิด ตัดสินใจแก้ปัญหาสร้างสรรค์นวัตกรรมจนเกิดผลงานของนักเรียน เมื่อนักเรียนเรียนจบแล้วสามารถนำไปใช้ศึกษาต่อได้มาก

3.2 ด้านกระบวนการ วิธีการ กิจกรรม เนื้อหาหลักสูตร หลักสูตรมีความเหมาะสมด้านโครงสร้างและเนื้อหาอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบัน กระบวนการจัดกิจกรรมของหลักสูตรพบว่า มีการบูรณาการกับสถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง-จัดทำแผนพัฒนาครู ให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ครูต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะและสนับสนุน มีการติดตามกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูนำความรู้และประสบการณ์ไปจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบที่ได้รับการพัฒนา

3.3 ด้านครู พบว่า มีความพร้อมในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิสามารถเข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้ดีมีประสิทธิภาพ การจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามสมรรถนะและคุณวุฒิ มีการจัดโครงการ กิจกรรมให้ครูขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะได้ตามหลักเกณฑ์ มีแผนพัฒนาครูที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อวางแผนการสอน

3.4 ด้านการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และการวัดผลประเมินผล พบว่า พัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารจัดการชั้นเรียนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการชั้นเรียนและจัดการสอนมีห้องเรียนที่มีสื่อการสอนพร้อมเป็นแบบที่ดี ด้านการสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ มีการจัดโครงการ กิจกรรม ลงนาม MOU กับเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.5 ด้านทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีการกำกับติดตามให้ครูสร้างและใช้แหล่งการเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์จริงให้กับผู้เรียน

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ในลักษณะวิจัยเอกสาร (document research) ใช้รูปแบบการนำเสนอแบบพรรณนา (descriptive Analysis) โดยรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ในลักษณะสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (intensive interview) โดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล (face to face interview) สอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 686 คน ซึ่งผลจากการตอบแบบสอบถาม และการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

จากเอกสาร ข้อมูล สถิติ งานวิจัย วารสาร บทความวิชาการ และเว็ปไซต์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล ทำให้ทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยแผนที่ผลลัพธ์มี 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention Design) ซึ่งขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์ **(Vision)** จากการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์ของสำนักการศึกษาไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกรุงเทพมหานคร ดังนี้ “สำนักการศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของกรุงเทพมหานครให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน” จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 9 โรงเรียน พบว่า วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นการตั้งเป้าหมายให้เกิดขึ้นในอนาคต ที่จะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานแบบมีจุดหมาย โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน (SWOT Analysis) ร่วมกับการกำหนดนโยบายของกรุงเทพมหานคร มาใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงแผนงานการศึกษา

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) จากการศึกษาแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา พบว่า พันธกิจ คือ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติ และระดับภูมิภาคอาเซียน การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิคุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ ด้านการจัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรเอกชนอื่น ๆ มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า พันธกิจของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ภารกิจที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โดยพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน ด้วยการส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสู่ความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนและองค์กรอื่นในการพัฒนาโรงเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า มีการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นักเรียนที่สำเร็จการศึกษา มีคุณภาพวิชาการตามที่หลักสูตรกำหนดสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือมีงานทำ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง การระบุภาคีส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงานประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันจัดการศึกษาบูรณาการเนื้อหาสาระของหลักสูตรเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเชื่อมโยงเนื้อหาให้สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงและสภาพสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาไปสู่การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และจากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมุ่งเน้นให้นักเรียน

จบการศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือมีงานทำเป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แผนงานมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและบรรลุผลลัพธ์ได้

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า จากแบบบันทึกที่เกิดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to see) ซึ่งการศึกษามีคุณภาพพัฒนาให้ผู้เรียนจบการศึกษา สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โรงเรียนขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอน ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to see) มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ระดับที่ถ้าจะให้เกิดขึ้นก็ดี (Love to see) สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนได้

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ จากแบบบันทึกแผนที่ยุทธศาสตร์โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้เกี่ยวกับมุ่งที่คน กลุ่มคน หรือองค์กรที่จะได้รับผลลัพธ์ในทันที (I-1) คือ ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถสอบเข้าคณะที่ตนเองต้องการ เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง หรือสามารถประกอบอาชีพและเรียนต่อไปพร้อมกันได้ (I-2) คือ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมิน (I-3) คือ สร้างเครือข่ายในการช่วยพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการพัฒนาครูผู้สอน ส่วนในด้านมุ่งที่สิ่งแวดล้อม (E-1) คือ สื่อเครื่องคอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่อกับอินเตอร์เน็ตที่เพียงพอและทันสมัยการเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร (E-2) คือ สัมมนาต่าง ๆ สร้าง สร้างการเรียนรู้และเครือข่าย (E-3) คือ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมความสำเร็จของนักเรียน ลงเฟสบุ๊ค ไลน์ เว็ปไซค์ เอกสารเผยแพร่โรงเรียน เอกสารสำนักการศึกษา

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร จากตารางบันทึกจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การดำเนินงานระดับองค์กร ประกอบด้วยวิธีการ 8 ประการดังนี้

1. ค้นหา สำรวจความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ ๆ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชนในการร่วมวางแผนการบริหารงานโรงเรียน และการระดมทุนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์

2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants) โรงเรียนได้รับการติดตามและได้รับคำแนะนำตรวจสอบจากศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาเขต ผู้อำนวยการเขต และเพื่อได้รับคำแนะนำ นำผลมาพัฒนา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประเมินคุณภาพตนเอง และมีการปรับปรุงหลักสูตร และฟังเสียงสะท้อนจากศิษย์เก่า บุคลากรภายนอก ดูผลงานจากผู้ที่สำเร็จการศึกษา

3. มีการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการเขต ผู้อำนวยการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ทบทวนผลลัพธ์ และการดำเนินการอยู่เสมอ โรงเรียนมีการทบทวนผลลัพธ์โดยจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

5. ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น โรงเรียนมีการตรวจสอบกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นแผนงานและรายงานโครงการเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วทุกโครงการ

6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการสอน การวิจัยในชั้นเรียน และเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ นวัตกรรม ทำงานวิจัย

7. การทดลองในสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ โรงเรียนมีการสนับสนุนผลิตสื่อสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี

8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอโรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในองค์กรและภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & performance Monitoring)

จากการศึกษาแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในส่วนขั้นตอนที่ 2 นี้จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงาน แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย เริ่มจากขั้นตอนย่อยที่ 8-11 จากการติดตามแนวปฏิบัติจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามในขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring Priorities) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า แนวทางปฏิบัติใช้แบบบันทึกการติดตามการทำงานของแผนงานการจัดกระบวนการภาคีหุ้นส่วนร่วมกันเสนอแนวทางในการจัดลำดับการติดตามและอภิปรายกลุ่มเพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดแล้วจึงจัดลำดับการติดตามการทำงาน ทรัพยากรที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลนั้นมีจำกัด จึงควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลจากการดำเนินงานของแผนงาน ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน นอกจากนี้ การมีระบบจัดการที่ดีสามารถเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนงานและผลลัพธ์จะช่วยให้แผนงานได้รับความน่าเชื่อถือ การประเมินผลแบบเดิมนั้นใช้การเก็บข้อมูลจากกิจกรรมในการกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของแผนงานเพื่อติดตามว่าแผนงานมีส่วนทำให้เกิดผลต่าง ๆ ได้อย่างไร ในส่วนของแผนที่ผลลัพธ์ให้ระบบที่ต่อเนื่องในการคิดแบบภาพรวม และคิดในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงาน และยังเป็นเครื่องมือในการบันทึกการดำเนินงานของแผนงานด้วย โดยการติดตามการทำงานใน 3 ส่วน คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และแนวทางการทำงานในฐานะองค์การหน่วยหนึ่ง แผนที่ผลลัพธ์ได้จำแนกการทำงานออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร 2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ3) การดำเนินงานขององค์การ

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ ขั้นตอนนี้สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน(Outcome Journal) โดยอิงตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 5 ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น และระดับที่เกิดขึ้นได้ก็ดี โดยแสดงให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ ต่ำ กลาง สูง โดยการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้นำประเด็นและสื่อสารให้ผู้ร่วมตอบคำถามเข้าใจได้ง่าย จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย พบว่า ค่าระดับสูงมีค่าคือ การกระทำเฉพาะเจาะจงอันใดอันหนึ่งที่เกิดขึ้นตามผลลัพธ์ที่กำหนด ค่าระดับกลางมีค่าคือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นในหุ้นส่วนทั้งทางบวกและทางลบ ค่าระดับต่ำมีค่าคือ การดำเนินงานของแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้นถูกต่อต้านหรือเป้าหมายของแผนงานไม่ได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกลุ่มใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ข้อมูลนั้นจะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง คน เหตุการณ์ แวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเลี่ยนแปลง และแผนงานก็จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลต่อไป การวัดผลลัพธ์โดยใช้ “เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า” เป็นการบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะส่วนของ “ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี” (love to see) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่ซับซ้อนซึ่งยากที่จะนับให้เห็นได้ว่า “ได้เกิดขึ้น” หรือ “ไม่ได้เกิดขึ้น” เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหลายตัวอาจเป็นการประเมินผลในระดับลึก แต่ไม่ใช่จุดประสงค์ที่ต้องการ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ได้สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึง “จุดเปลี่ยน” (lockstep) ในการทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่จะอธิบายถึงหลักหมายที่สำคัญ ๆ

(major milestone) ที่จะบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าในการไปให้ถึงความสำเร็จตาม “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” ตัวอย่างคำถามที่ใช้ ได้แก่ เรากำลังทำอะไรเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและอะไรที่เราควรทำต่อไป อะไรที่เราทำแค่พอใช้ได้หรือไม่ดีและควรมีการปรับปรุง มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราต้องเพิ่มเข้าไป มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้างที่เราต้องเลิกใช้ และให้มีการบันทึกไว้ การบันทึกการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ ควรสะท้อนความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงคน กลุ่มคนและองค์การ โดยถือเป็นการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างเป็นระบบ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของแผนงาน คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาคีหุ้นส่วนโดยการเฝ้าติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกผลลัพธ์จะทำให้แผนงานเข้าใจถึงผลของการดำเนินงานของแผนงานที่มีต่อภาคีหุ้นส่วนได้ดีขึ้น ซึ่งจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุง การทำงานต่อไป และเป็นการกระตุ้นให้หุ้นส่วนก้าวไปถึงการเปลี่ยนผ่านในระดับที่สูงยากขึ้นไปอีก

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy Journal) จากการศึกษาเอกสารรายงาน พบว่า แผนที่ผลลัพธ์มีพื้นฐานการคิดที่ว่า แผนงานต้องเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กับภาคีหุ้นส่วน จะต้องทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบ แผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (Strategy Journal) แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามการทำงานแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) 2) กิจกรรมที่กำลังทำ 3) ประสิทธิผลของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up)

จากใช้แบบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน และแนวปฏิบัติโดยการศึกษาเอกสารงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ พบว่า การติดตามประเด็น 1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) 2) กิจกรรมที่กำลังทำ 3) ประสิทธิผลของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up) ใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึก(ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกการดำเนินงาน(ขั้นตอนย่อยที่ 11) เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบแผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเครื่องมือในการติดตามการทำงานที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (Strategy Journal) แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ตัวอย่างคำถามที่ใช้ได้ดี เช่น เราจะทำให้ดีขึ้นใน 1-2 ปีข้างหน้านี้ได้อย่างไร อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ การเกิดประสิทธิผล

และผลผลิตที่ได้ ซึ่งจะบันทึกติดตามการทำงานแต่ละขั้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผลสำเร็จที่ปรากฏนั้น ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง (casual) กับการดำเนินงานของแผนงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ต้องพิจารณาบริบทของแผนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำเร็จและความล้มเหลวหรือดีขึ้น

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ (Performance Journal) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการติดตามการทำงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผสมกันการติดตาม พบว่า แผนงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Outcome) และมีการปรับปรุงการดำเนินงาน ตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์ใช้ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ขั้นตอนย่อยที่ 10) แผนงานจะมีชุดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแผนงานช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมยุทธศาสตร์ที่ใช้เข้ากับความสำเร็จที่ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาภายใต้บริบทของแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งในที่นี้กำหนดให้มีทั้งหมด 8 เกณฑ์ชี้วัด 1) ความคิดใหม่ ๆ โอกาสใหม่ ๆ และทรัพยากรใหม่ ๆ 2) การรับฟังความคิดเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback) 3) ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด 4) มีภารประเมินและออกแบบผลผลิต การบริหารและระบบใหม่ ๆ 5) ตรวจสอบผลผลิตที่ได้เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า 6) แบ่งปันความรู้กับสารธารณะ 7) มีการค้นคว้าทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovative) 8) เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning) แผนการประเมินผลจะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมิน แผนการจัดการ และการเก็บข้อมูล แต่จะไม่วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ แผนงานต้องแปลความหมายข้อมูลเอง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน หรือเพื่อแลกเปลี่ยนผลที่ได้กับผู้อื่น ขั้นตอนนี้มีเพียงหนึ่งขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan) เป็นการบรรยายแบบสั้น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ทีมประเมินผล ช่วงเวลา และการคาดการณ์ งบประมาณที่ใช้ หากแผนงานต้องการใช้ผู้ประเมินจากภายนอก สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการกำหนดข้อตกลงการทำงาน (term of reference) ของการประเมินผล ช่วยให้การประเมินผลให้ผลที่ใช้ได้จริง ไม่ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ต้องทำหรือไม่ (requirement) แผนงานควรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความต้องการของแผนงาน เพื่อไม่ให้เสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ การประเมินผลอาจจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตามข้อตกลง และผลของการประเมินยัง

สามารถใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้ การให้ผู้ได้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าร่วมตั้งแต่ขั้นการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผล ถือเป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ และเป็นการเพิ่มความน่าจะเป็นในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ การใช้ประโยชน์คือ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล

ตอนที่ 2 แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 3 ขั้นตอน คือ การออกแบบเจตนารมณ์ การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กร และการจัดทำแผนการประเมินผล

จากการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นจอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และการติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินขององค์กรและการจัดทำแผนการประเมินผล แผนปฏิบัติราชการ การรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ใช้แผนที่ผลลัพธ์ของซาราล เอล, เฟรด คาร์เดน และเทอรี่ สมุไทโล มี 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention Design)

จากการศึกษาข้อมูลและแนวทางปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในขั้นตอนที่ 1 และการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่า รูปแบบของแผนที่ผลลัพธ์ ในส่วนที่หนึ่งเป็นการวางเจตนารมณ์ (Intention design) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พบว่า กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์หรือการวางแผนเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวมของการศึกษามีแผนยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องนำมาใช้และจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของกรุงเทพมหานครและของโรงเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) พบว่า เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะทำให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (Boundary Partners) พบว่า สถานศึกษาระดับอาชีพหรือสูงกว่า ศูนย์ฝึกอาชีพ บริษัทเอกชน ชุมชนที่อยู่ใกล้ อำนวยความสะดวกในการเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยให้ความสนับสนุนด้านต่าง ๆ คนหรือให้เงินเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 4 การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenges) พบว่า การออกแบบผลลัพธ์ที่ผู้ร่วมทีมหรือภาคีหุ้นส่วนร่วมกันคิดให้แผนงานประสบความสำเร็จสูงสุดตามพันธกิจ จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยใช้แผนงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers) พบว่า เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าการทำงาน โดยโรงเรียนได้ระบุการกระทำที่จะดำเนินการต่อไป ให้เห็นภาพของความสำเร็จของงาน แบ่งเป็น 3 ระดับ จากง่ายไปยากตามลำดับคือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see)

ขั้นตอนย่อยที่ 6 การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) พบว่า เครื่องมือทางการบริหารมีการกำหนดความชัดเจนในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์การ (Organizational Practices) พบว่า กระบวนการสร้างความสำพันธ์เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องรวมถึงการดำเนินงานองค์กรด้วย คือ การทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อใช้ดำเนินการงานให้เกิดความมีประสิทธิผล เน้นความร่วมมือและกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งการดำเนินงานระดับองค์การ

2. การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร

การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ขั้นตอนนี้จะช่วยลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่อง สำหรับกิจกรรมของแผนงานเพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์ชี้บ่งความก้าวหน้า (Progress Markers) ในการติดตามผลลัพธ์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงานการใช้กรอบนี้อย่างสม่ำเสมอจะเป็นโอกาสให้แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้ มี 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 8 การจัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (monitoring priorities) พบว่า กระบวนการติดตามผลลัพธ์จากแบบแสดงรายการติดตามการทำงานของแผนงานที่จัดเป็นขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากโครงการเริ่มต้นดำเนินการแล้วข้อมูลที่จะได้รับจะเป็นประโยชน์สำหรับการประเมิน เพื่อปรับปรุงแก้ไข หรือพัฒนาโครงการให้นำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยแบบติดตาม 3 แบบ ติดตามความสำเร็จของภาคี ติดตามยุทธวิธีของยุทธศาสตร์ ติดตามการดำเนินงาบโครงการ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยแสดงเป็นลำดับขั้นตอนการติดตาม จากบันทึกการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การจัดลำดับเป็น ดังนี้

1) การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร เป็นบันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้า (outcome journal) เพื่อติดตามการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัดความก้าวหน้าผู้ให้ข้อมูล โดยเครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ยุทธศาสตร์ของแผนงาน จุดประสงค์ของข้อมูลเพื่อทราบยุทธศาสตร์ของแผนงาน

2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน เป็นบันทึกยุทธศาสตร์ (strategy journal) การเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้ยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพที่สุด มียุทธศาสตร์ใดที่ควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือควรนำยุทธศาสตร์อื่นมาใช้เพียงใดผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์กร จุดประสงค์ของข้อมูลเพื่อทราบการดำเนินงานขององค์กร

3) การดำเนินงานขององค์กร เป็นบันทึกการดำเนินงานโครงการ (Performance journal): เป็นการติดตามวิธีการปฏิบัติงาบภายในโครงการว่ามีส่วนเอื้อให้เกิดการทำงาบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและหาทางปรับปรุงวิธีการดำเนินงานดังกล่าวผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ พบว่า จากการบันทึกผลลัพธ์เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนโดยองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในขั้นตอนย่อยที่ 5 คือ ระดับคาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see) โดยแสดงให้เห็นระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ ต่ำ กลาง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดข้อมูลนั้นจะอธิบายการเปลี่ยนแปลงของคนเหตุการณ์สิ่งแวดล้อม จากการบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและเอกสารงานวิจัย พบว่า

ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ มีคุณภาพระดับต้นของสถานศึกษาอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้ ระดับที่เป็นไปได้ระดับกลาง มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง ขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น คือ มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศได้อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี คือ สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผน (Strategy Journal) พบว่าบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนนั้น ทางสถานศึกษาได้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนโดยให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1. ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา 2. กิจกรรมที่ดำเนินการ 3.ผลผลิตที่ได้ 4. ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ จากแบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามียุทธศาสตร์ของโรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็นพื้นที่ที่เด็กจะได้เรียนรู้ และฝึกทักษะการใช้ชีวิตประจำวันอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครอบครัว ชุมชน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเริ่มทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ครูระดมความคิดเห็นทำตามแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมาย เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วก็มีการปรับเปลี่ยนทุกปี เนื่องจากปีแรกที่ทำให้คุณครูมองภาพลูกศิษย์ของคุณครูเอง และสร้างแผน สร้างกิจกรรม โครงการ ในแต่ละปีมีการเสริมเติมแผนในการทำงานเข้าสากลให้มากขึ้น สู่การแข่งขัน ระดับนานาชาติ ระดับประเทศให้มากขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อรองรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมุ่งสู่ความเป็นสากลระดับอาเซียน มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นเอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบสารสนเทศและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (performance journal) พบว่า แบบสอบถามการบันทึกผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการวางแผนการจำทำแผนประเมินผลนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ส่งแบบสอบถามไปยังนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน (จากสถิติรายงานการศึกษาของนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559) ติดตามผู้ตอบแบบสอบถามได้ 686 คน คิดเป็นร้อยละ 85.22 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 686 คน จำแนกตามเพศ เป็นชาย 304 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31 เป็นหญิง จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 จำแนกตามโรงเรียนที่ผู้สำเร็จการศึกษา มากที่สุด

คือ มัธยมประชานิเวศน์ จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมา คือ มัธยมปุรณาวาส จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 และน้อยที่สุด คือ แก่นทองอุปถัมภ์ ร้อยละ 2.19

การศึกษาต่อในคณะที่ศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้สำเร็จการศึกษาและศึกษาต่อมีทั้งหมด 49 สถาบัน สถาบันที่มีผู้เรียนมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 26.97 รองลงมา มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 12.83 น้อยที่สุดคือ มี 15 สถาบัน จำนวนสถาบันละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15 ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร วิทยาลัยช่างศิลปะ ศูนย์ฝึกพาณิชย์ราชนาวี มหาวิทยาลัยวิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์เทิร์นบางกอก มหาวิทยาลัยชินวัตร

การศึกษาต่อในคณะที่ศึกษาของนักเรียนที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีทั้งหมด 26 คณะวิชา คณะวิชาที่มีผู้เรียนมากที่สุดคือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนว 179 คน คิดเป็นร้อยละ 25.95 รองลงมา คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 11.37 น้อยที่สุดคือ บริหารกิจการการบิน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15

เกรดเฉลี่ยสะสมของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เกรดเฉลี่ยสะสมที่ผู้เรียนทำได้มากที่สุดคือ เกรดเฉลี่ย 3.01-3.50 จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 35.18 รองลงมา เกรดเฉลี่ย 2.51-3.00 จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 28.09 น้อยที่สุดคือ เกรดเฉลี่ยต่ำกว่า 2.00 จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 4.68

จำนวนรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน ดังนี้ กลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือนมากที่สุด คือ รายได้ครอบครัวอยู่ระหว่าง 15,001-30,000 บาท จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละได้ 30.45 รองลงมากลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวอยู่ระหว่าง 30,001-45,000 บาท จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละได้ 29.46 และน้อยที่สุด กลุ่มที่มีรายได้ครอบครัวอยู่ระหว่างมากกว่า 60,001 บาทขึ้นไป คือ 22 คน คิดเป็นร้อยละ 3.12

ความคาดหวังของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความคาดหวังมากที่สุด ดังนี้ ต้องการศึกษาต่อให้สูงขึ้น จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 49.27 คน รองลงมา คือ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 20.26 และน้อยที่สุดคือ ไม่มีความคิดเห็นใด ๆ ผู้ปกครองให้เรียนก็เรียน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 0.87

สถานภาพปัจจุบันของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สถานภาพปัจจุบันมากที่สุด คือ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาของรัฐ จำนวน 537 คน คิดเป็นร้อยละ 78.28 คน รองลงมา คือ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาเอกชน จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 16.33 และน้อยที่สุด คือ อื่น ๆ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 5.39

ตอนที่ 2 การดำเนินงานของการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อ มากที่สุด คือ เรียนต่อตามเป้าหมายของตนเองที่ตั้งไว้ในอนาคต จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 34.69 รองลงมา คือ เรียนต่อเพราะดูจากความถนัดของตนเอง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 27.70 และน้อยที่สุด คือ เรียนตามตัวอย่างรุ่นพี่ที่สำเร็จการศึกษา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 1.46

เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะวิชา สาขาวิชาที่เรียนของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เกณฑ์การตัดสินใจเลือกเรียนต่อคณะสาขาวิชาที่เรียน มากที่สุด คือ ความถนัดและความชอบ จำนวน 397 คิดเป็นร้อยละ 57.87 รองลงมา คือ ความต้องการประกอบอาชีพ จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 22.74 และน้อยที่สุด คือ การเดินทางสะดวก 23 คน คิดเป็นร้อยละ 3.35

การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาใช้ในการศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด คือ ใช้ได้มาก จำนวน 648 คน คิดเป็นร้อยละ 94.46 รองลงมา คือ ไม่ได้ใช้ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 5.54

การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การเรียนในสาขาวิชาที่เลือกเรียนตรงกับความรู้และประสบการณ์ของผู้สำเร็จการศึกษามากที่สุด คือ ตรงกับที่ต้องการมาก 641 คน คิดเป็นร้อยละ 93.44 รองลงมา คือ ไม่ตรงกับที่ต้องการ จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 6.56 ดังแผนภูมิที่ 11

ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาในการศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบมากที่สุด คือ ไม่มีปัญหา จำนวน 639 คน คิดเป็นร้อยละ 93.15 รองลงมา คือ มีปัญหา จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 6.85

3. การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

โดยการจัดลำดับความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนที่ 12 แผนการประเมินผล (evaluation plan) ในขั้นตอนนี้ ต้องการประเมินคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร และต้องการทราบปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูล คือ แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา รายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน (SAR) และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารและสรุปความจากการสัมภาษณ์ โดยเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินเพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขั้นตอนที่ 12 แผนการประเมินผล (evaluation plan) เพื่อประเมินคุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการประเมินเป็น ดังนี้

1. คุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 ของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารและนโยบายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐาน วิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้ โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่องแบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๗ ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษากองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

2. ปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาโดยการกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของนักเรียน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสาระที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และส่งเสริมรายวิชาที่นักเรียนมีความถนัดให้สามารถประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพ และสนับสนุน

ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทย ได้เรียนรู้ และปฏิบัติจริง

3. คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

3.1 ด้านผู้เรียนเรียนตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพ จัดโครงการ กิจกรรมชมรม ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ติดตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกคิด ตัดสินใจแก้ปัญหาสร้างสรรค์นวัตกรรมจนเกิดผลงานของนักเรียน เมื่อนักเรียนเรียนจบแล้วสามารถนำไปใช้ศึกษาต่อได้มาก

3.2 ด้านกระบวนการ วิธีการ กิจกรรม เนื้อหาหลักสูตร หลักสูตรมีความเหมาะสมด้านโครงสร้างและเนื้อหาอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบัน กระบวนการจัดกิจกรรมของหลักสูตรพบว่า มีการบูรณาการกับสถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง-จัดทำแผนพัฒนาครู ให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ครูต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะและสนับสนุน มีการติดตามกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูนำความรู้และประสบการณ์ไปจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบที่ได้รับการพัฒนา

3.3 ด้านครู พบว่า มีความพร้อมในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิสามารถเข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้ดีมีประสิทธิภาพ การจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามสมรรถนะและคุณวุฒิ มีการจัดโครงการ กิจกรรมให้ครูขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะได้ตามหลักเกณฑ์ มีแผนพัฒนาครูที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อวางแผนการสอน

3.4 ด้านการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และการวัดผลประเมินผล พบว่า พัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารจัดการชั้นเรียนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการชั้นเรียนและจัดการสอนมีห้องเรียนที่มีสื่อการสอนพร้อมเป็นแบบที่ดี ด้านการสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ มีการจัดโครงการ กิจกรรม ลงนาม MOU กับเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.5 ด้านทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีการกำกับติดตามให้ครูสร้างและใช้แหล่งการเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์จริงให้กับผู้เรียน

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนย่อยของแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทำให้ทราบข้อมูลและแนวปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ขั้นตอน คือ 1) การออกแบบเจตนารมณ์ร่วมกัน คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกันและวางแผนหาแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย 2) ขั้นติดตามผล และดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และ 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ (Intention design) พบว่า การสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวมซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน มี 7 ขั้นตอนย่อย คือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พบว่า เป็นการแสดงถึงเป้าหมายในภาพกว้างที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันผลักดันการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการวางแผนงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินการที่ต้องการเห็นเป็นเชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยวิสัยทัศน์ที่สำนักการศึกษาองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร กำหนดให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมเซียน สถานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ ในการพัฒนานักเรียนมีความรู้ มีทักษะการใช้เทคโนโลยี เป็นพลเมืองดีของสังคม และดำเนินชีวิตแบบพอเพียง โดยแสวงหาการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา พัฒนาสมรรถนะผู้เรียนให้พร้อมด้วยลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากลซึ่งผลการวิจัยแสดงว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานความสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนงาน สอดคล้องกับสุราณีย์ ปาจารย์ ที่พบว่า การประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ขั้นตอนแรก คือ การออกแบบเจตนารมณ์ร่วมกัน เป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันและวางแผนหาแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศของมงคลชัย บุญแก้ว และคณะ (2551) ที่พบว่า วิสัยทัศน์มีการสร้างแรงจูงใจ การร่วมมือจากภาคีเครือข่าย และมีการสนับสนุนอย่างเป็นระบบทั่วถึง

2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) พบว่า พันธกิจที่สำคัญต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนที่ส่งเสริม สนับสนุน หรือเป็นส่วนสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ส่งผลต่อการจบการศึกษาของนักเรียน สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร กำหนดพันธกิจ โดยมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวทีระดับชาติและระดับภูมิภาคอาเซียน พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ จัดการศึกษาโดยให้สังคม

มีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรเอกชนอื่น ๆ กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และพบว่า พันธกิจเป็นการกำหนดแผนงาน โครงการที่สามารถจะทำให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยเน้น 4 ด้าน 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และตระหนักในการมีส่วนร่วมที่จะรักษาวัฒนธรรม หลีกภัยยาเสพติด 2) นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อบริหารจัดการการเรียนรู้ บริหารโดยมีส่วนร่วม 3) พัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีระเบียบ วินัยและมีทักษะกระบวนการ 4) พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร นักเรียน มุ่งสู่ประชาคมอาเซียน ทุกฝ่ายต้องสนับสนุนและส่งเสริมผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศ สอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า ภาคีที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหาร เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การอบรมบุคลากรและมีการต่อยอดองค์ความรู้ในรูปแบบโครงการ ภาคีที่มีบทบาทรองลงมา คือ ครู เป็นกำลังสำคัญในการสอนและการประยุกต์ใช้ สร้างความตระหนักให้เกิดแก่ผู้เรียน ยุทธวิธีที่ใช้ คือ การบูรณาการและสอดแทรกแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน และนักเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากครูด้วยวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การให้ความร่วมมือในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้น

3) การระบุภาคีส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners) พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันจัดการศึกษาบูรณาการเนื้อหาสาระของหลักสูตร เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนและการเชื่อมโยงเนื้อหาให้สัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงและสภาพสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งสร้างมาตรฐานความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาไปสู่การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถาบันการศึกษา สอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า ภาคีที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหาร เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน ภาคีที่มีบทบาทรองลงมา คือ ครู เป็นกำลังสำคัญในการสอนและการประยุกต์ใช้ สร้างความตระหนักให้เกิดแก่ผู้เรียนและนักเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากครูด้วยวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ผลที่ภาคีหุ้นส่วนได้รับจากการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่า มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เน้นการกระจายงานเป็นระบบ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร เน้นให้ผู้เรียนมีจรรณยาบรรณวิชาชีพ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการบริการชุมชนด้วยความตั้งใจ

4) กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges) พบว่า การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นักเรียนที่สำเร็จการศึกษา มีคุณภาพวิชาการตามที่หลักสูตรกำหนดสุขภาพกายสุขภาพจิตดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือมีงานทำ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง ซึ่งสอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า การบูรณาการและ

สอดแทรกแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน และผู้เรียนเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากครูด้วยวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน การจัดการเรียนการสอนให้มีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์โดยมีแนวคิดจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้ผู้เรียนรู้จักการใช้เหตุผล เกิดทักษะจากกิจกรรมเสริมหลักสูตร

5) เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) พบว่า การกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในแต่ละภาคีหุ้นส่วนที่กำหนดไว้นั้นมีการปฏิบัติมาถูกทางแล้วหรือไม่ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See) มีคุณภาพระดับต้นของสถาบันผู้ผลิต สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้หรือประกอบอาชีพที่ถนัดและสนใจ มีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โรงเรียนขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอน ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to see) มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสามารถหาความรู้จากวารสารต่างประเทศได้ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ระดับที่ถ้าจะให้เกิดขึ้นก็ดี (Love to See) สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนได้ สอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า ในระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดของครูมีการดำเนินงานตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าครบทุกข้อ ในส่วนของผู้เรียนมีการดำเนินงานตามเกณฑ์ครบทุกข้อ ในระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นของครูและผู้เรียนยังมีการดำเนินงานไม่ครบตามเกณฑ์ และในระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี ทั้งครูและผู้เรียนไม่พบการดำเนินงาน และสอดคล้องกับสุราณีย์ ปาจารย์ พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทุกข้อในระดับสูง คือ 1) นักเรียนเริ่มมีพัฒนาการที่ดีในด้าน ขยัน ประหยัด และวินัย 2) ยึดครูเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ให้ความเคารพผู้ใหญ่ 4) เป็นที่รักใคร่ของบุคคลอื่น 5) ไม่กล้าทำผิดระเบียบวินัย 6) แข่งกันทำดี ระดับที่อยากให้เกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นได้ก็ดี พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับกลาง และมีเพียงข้อเดียวที่นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับต่ำคือ นักเรียนรู้จักการเสียสละเพื่อส่วนร่วม

6) กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps) พบว่า ยุทธศาสตร์ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นยุทธศาสตร์ที่จะให้ในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มี 5 ด้าน คือ 1) ส่วนที่จะได้รับผลลัพธ์ในทันที คือ ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถสอบเข้าคณะที่ตนเองต้องการ เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง หรือสามารถประกอบอาชีพและเรียนต่อไปพร้อมกันได้ 2) ส่วนที่เป็นเหตุชักจูง คือ มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมิน 3) ส่วนที่เป็นเหตุโดยตรง

คือ สร้างเครือข่ายในการช่วยพัฒนาการเรียนการสอน โดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในการพัฒนาครูผู้สอน 4) ส่วนในด้านมุ่งที่สิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ คือ สื่อ เครื่องคอมพิวเตอร์และการเชื่อมต่อกับอินเตอร์เน็ตที่เพียงพอและทันสมัยการเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสาร 5) ส่วนที่หนุนส่งเสริมการเรียนรู้ คือ สัมมนาต่าง ๆ สร้างเว็ปไซค์บทความงานวิจัย สร้างการเรียนรู้และเครือข่ายประชาสัมพันธ์กิจกรรมความสำเร็จของนักเรียน ลงเฟสบุค ไลน์ เว็ปไซค์ เอกสารเผยแพร่โรงเรียน เอกสารสำนักการศึกษา สอดคล้องกับพัชรินทร์ เอื้ออิฐผล พบว่า การนำความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษา ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานระดับองค์กร ผลการประยุกต์ใช้เทคนิคและแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษาปรากฏว่า หลังการทดลองมีความสามารถสูงกว่าครูที่พัฒนาแบบปกติ และสอดคล้องกับสุราณีย์ ปาจารย์ พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมการประยุกต์ใช้กระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ การออกแบบเจตนารมณ์ร่วมกัน คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกันและวางแผนหาแนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย

7) การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices) พบว่า การดำเนินการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการปฏิบัติหรือการดำเนินงานเพื่อเกื้อหนุนหรือส่งเสริมการดำเนินงานของภาคีหุ้นส่วนให้ดำเนินการตามแผนงานหรือโครงการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยวิธีการ 8 ประการ โดย 1) ค้นหาสำรวจความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ ๆ โดยโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง หน่วยงานเอกชนในการร่วมวางแผนการบริหารงานโรงเรียน และการระดมทุนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ 2) ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูลหรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants) โรงเรียนได้รับการติดตามและได้รับคำแนะนำตรวจสอบจากศึกษานิเทศก์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษาเขต ผู้อำนวยการเขต และเพื่อได้รับคำแนะนำนำผลมาพัฒนา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประเมินคุณภาพตนเอง และมีการปรับปรุงหลักสูตร และฟังเสียงสะท้อนจากศิษย์เก่า บุคลากรภายนอก ดูผลงานจากผู้ที่สำเร็จการศึกษา 3) มีการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการเขต และสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร 4) ต้องทบทวนผลลัพธ์ และการดำเนินการอยู่เสมอ โรงเรียนมีการทบทวนผลลัพธ์โดยจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน 5) ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆที่ทำอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น โรงเรียนมีการตรวจสอบกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยจัดทำเป็นแผนงานและรายงานโครงการเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วทุกโครงการ 6) แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้ในเรื่อง

การจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร เทคนิคการสอน การวิจัยในชั้นเรียน และเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาให้ความรู้แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การผลิตสื่อ นวัตกรรม ทำงานวิจัย 7) การทดลองในสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ โรงเรียนมีการสนับสนุนผลิตสื่อสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี 8) มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างสม่ำเสมอโรงเรียนมีการรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในองค์กรและภายนอก สอดคล้องกับสรร ธงยศ พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานและมีความชัดเจนในการจัดเก็บข้อมูล ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการวิจัย และเป็นแนวทางสร้างความสามารถทางการประเมินแก่ผู้เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ระบบการประเมินยังมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้อง และสอดคล้องกับณัฏฐา ระกำพล พบว่า การเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร (Outcome & Performance Monitoring) คือ ขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผลให้กรอบในการติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรมของแผนงานเพื่อดูการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงานการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร

8) จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities) พบว่า การดำเนินงานขององค์กร ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนกิจกรรม วางแผนการกำกับติดตามโดยมีการจัดลำดับการติดตามการทำงานของผลลัพธ์ผู้สำเร็จการศึกษาใน 3 ส่วน 1) การติดตามในการดำเนินการของผู้สำเร็จการศึกษา 2) การติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน 3) การติดตามยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน แนวปฏิบัติ สอดคล้องกับสุราณีย์ ปาจารย์ พบว่า ขั้นลงมือทำตามแผนที่ร่วมกันวางไว้และวางแผนการติดตามผล รวมทั้งปรับปรุงพัฒนาแผนงานให้ดำเนินไปในทิศทางที่วางไว้ร่วมกัน จัดทำแผนการประเมิน ประเมินผลและปรับปรุง ผลของการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมนักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับที่สูง และสอดคล้องกับสรร ธงยศ พบว่า การติดตามการดำเนินงานและแผนการประเมินผล ระบบการประเมินช่วยกระตุ้นให้ภาคีหุ้นส่วนที่เป็นหัวหน้าโครงการเกิดความตระหนักที่จะพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ของตน และวิภาดา มณีน้อย และคณะ พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการนำไปใช้ คือ การประยุกต์ใช้จะได้ผลน้อยลงหากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีการโยกย้าย เพราะการดำเนินงานจะขาดความต่อเนื่อง การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนควรใช้ผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้นำประเด็นและสื่อสารให้ผู้ร่วมเวทีเข้าใจได้ง่าย

9) แบบบันทึกผลลัพธ์ (Outcome Journal) พบว่า ระดับคาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) มีคุณภาพระดับต้นของสถานศึกษาอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง คือ การขยายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานของภาครัฐและเอกชนในการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง และการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในคณะที่ตนเองต้องการได้อยู่ในระดับกลาง ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง มีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see) สอบติดคณะที่ดี เช่น คณะแพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง ได้ศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ อยู่ในระดับที่เป็นไปได้กลาง สอบชิงทุนได้ระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนอยู่ในระดับที่เป็นไปได้สูง สอดคล้องกับสุราณีย์ ปาจารย์ พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทุกข้อในระดับสูง ระดับที่อยากให้เกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นได้ก็ดี พบว่า นักเรียนมีการตอบสนองเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในระดับกลาง

10) แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal) พบว่า ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน คือ มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้กลายเป็นพื้นที่ที่เด็กจะได้เรียนรู้ และฝึกทักษะการใช้ชีวิตประจำวันอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครอบครัว ชุมชน และภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเริ่มทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ครูระดมความคิดเห็นทำตามแนวทางการสร้างยุทธศาสตร์ วิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียน และวางแผนยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมายเมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วก็มีการปรับเปลี่ยนทุกปี เนื่องจากปีแรกที่ทำให้คุณครูมองภาพลูกศิษย์ของคุณครูเอง และสร้างแผน สร้างกิจกรรม โครงการ ในแต่ละปีมีการเสริมเติมแผนในการทำงานเข้าสากลให้มากขึ้น สู่การแข่งขันระดับนานาชาติ ระดับประเทศให้มากขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อรองรับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมุ่งสู่ความเป็นสากลระดับอาเซียน มุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมให้ครูมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นครูมืออาชีพและเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ มีการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นเอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบสารสนเทศและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน สอดคล้องกับ สุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า ผู้บริหาร เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน ยุทธวิธีที่ใช้คือการอบรมบุคลากรและมีการต่อยอดองค์ความรู้ในรูปแบบโครงการ ผู้มีบทบาทรองลงมา คือ ครู เป็นกำลังสำคัญในการสอนและการประยุกต์ใช้ สร้างความตระหนักให้เกิดแก่ผู้เรียน ยุทธวิธีที่ใช้ คือ การบูรณาการและสอดแทรกแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

และนักเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการส่งเสริมจากครูด้วยวิธีการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การให้ความร่วมมือในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้น และสอดคล้องกับ ณัฏฐา ระกำพล พบว่า ทุกฝ่ายมีความตระหนักที่จะพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ แผนที่ผลลัพธ์ยังมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมกับการดำเนินงานด้านการศึกษา

11) แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal) พบว่า การบันทึกผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 805 คน ติดตามตอบแบบสอบถามได้ 686 คน คิดเป็นร้อยละ 85.22 จำแนกตามเพศ เป็นชาย 304 คน คิดเป็นร้อยละ 44.31 เป็นหญิง จำนวน 382 คน คิดเป็นร้อยละ 55.69 มีนักเรียนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มี 9 โรงเรียน คือ มัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ วิชูทิศ มัธยมประชานิเวศน์ มัธยมบ้านบางกะปิ แก่นทองอุปถัมภ์ มัธยมสุวิทย์เสรีย์อนุสรณ์ มัธยมวัดสุทธาราม มัธยมปุรณาวาส นาหลวง จำแนกตามโรงเรียนที่ผู้สำเร็จการศึกษา มากที่สุดคือ มัธยมประชานิเวศน์ จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมา คือ มัธยมปุรณาวาส จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 19.24 และน้อยที่สุด คือ แก่นทองอุปถัมภ์ ร้อยละ 2.19 สถาบัน สถาบันที่มีผู้เรียนมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 26.97 รองลงมา มหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 12.83 น้อยที่สุดคือ มี 15 สถาบัน จำนวนสถาบันละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15 ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร วิทยาลัยช่างศิลปะ ศูนย์ฝึกพาณิชย์ราชนาวี มหาวิทยาลัยวิทยาลัยชุมชนอุทัยธานี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเซาธ์อีสท์เทิร์นบางกอก มหาวิทยาลัยชินวัตร การศึกษาต่อในคณะที่ศึกษามีทั้งหมด 26 คณะวิชา คณะวิชาที่มีผู้เรียนมากที่สุดคือ คณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 25.95 รองลงมา คณะบริหารธุรกิจ จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 11.37 น้อยที่สุดคือ บริหารกิจการการบิน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.15 จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานแผนงานหรือโครงการในการจัดการศึกษาสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นั้น มีจุดเด่นในการให้ความสนใจในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์กิจกรรมหรือการกระทำของผู้เรียน โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อแผนงานหรือโครงการ แผนที่ผลลัพธ์เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยบูรณาการต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านข้อมูลสะท้อนกลับจากผลลัพธ์

ที่เกิดขึ้นและข้อมูลจากการประเมินผลในรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับ Lewis, A. (2014) พบว่า ทฤษฎีนี้สำรวจการใช้แผนที่ผลลัพธ์เป็นทางเลือกหรือวิธีการสนับสนุนของการออกแบบการวิจัยและการประเมินผลในการสอนและการเรียนรู้บริบทการทำแผนที่ผลลัพธ์สามารถให้เครื่องมือในการคิดแบบองค์รวมและเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับกระบวนการและคู่ค้าที่ต้องการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและเปรียบเทียบกับการทำงาน การใช้งาน และการวัดผลที่ใช้ในวิธีการประเมินการศึกษาในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning) คือ แผนการประเมินผลเป็นการบรรยายอย่างสั้น ๆ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่นคำถาม ที่จะใช้แหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ทีมประเมินผล ช่วงเวลา และการคาดการณ์งบประมาณที่ใช้

12) แผนการประเมินผล (Evaluation plan) เป็นการสรุปหรือบรรยายแบบสั้น ๆ เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. การประเมินคุณภาพของการเรียนการสอนในหลักสูตรมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารและนโยบายโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประเภทสามัญศึกษาของกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำ และพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางเครือข่ายสารสนเทศด้านการศึกษา ส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาอย่างต่อเนื่อง แบ่งส่วนราชการภายในเป็น ๗ ส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขานุการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษากองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน และกองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า ภาคีที่มีบทบาทสำคัญคือ ผู้บริหาร เป็นผู้นำและให้การสนับสนุน ยุทธวิธีที่ใช้คือ การอบรมบุคลากรและมีการต่อยอดองค์ความรู้ในรูปแบบโครงการ ผลที่ภาคีหุ้นส่วนได้รับจากการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร พบว่า มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เน้นการกระจายงานเป็นระบบ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร เน้นให้ผู้เรียนมีจรรณยาบรรณวิชาชีพ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการบริการชุมชนด้วยความตั้งใจ สอดคล้องกับพัชรินทร์ เอื้ออิฐผล พบว่า การนำความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครู ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานระดับองค์กร ผลการประยุกต์ใช้เทคนิคและแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูปรากฏว่า หลังการทดลองมีความสามารถสูงกว่าครูที่พัฒนาแบบปกติ

2. ปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารได้มีการหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาโดยการกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อรักษาคุณภาพของนักเรียน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสาระที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ และส่งเสริมรายวิชาที่นักเรียนมีความถนัดให้สามารถประกอบอาชีพได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนการสอน ซึ่งนอกจากการสนับสนุนให้จัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ และสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ เกิดความหลากหลายต่อเนื่อง ร่วมสร้างประสบการณ์ตรงเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้เรียนรู้และปฏิบัติจริง สอดคล้องกับณัฏฐา ระกำพล พบว่า แผนที่ผลลัพธ์ซึ่งมีองค์ประกอบคือ การวางแผนการดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน และแผนการประเมินผลโดย ภาคีหุ้นส่วนที่เป็นครูใหญ่ ครูผู้สอน และนักเรียน มีความตระหนักที่จะพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สำหรับปัญหาอุปสรรคสอดคล้องกับวิภาดา มณีน้อย และคณะ พบว่า คือ 1) ความจำเพาะของศัพท์เฉพาะทางทำให้กลุ่มผู้ใช้ขาดความเข้าใจและใช้เวลานานในแต่ละขั้นตอน 2) การประยุกต์ใช้จะได้ผลน้อยลงหากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบมีการโยกย้ายเพราะการดำเนินงานจะขาดความต่อเนื่อง 3) ควรประเมินความพร้อมในการมีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วนก่อนนำแผนที่ ผลลัพธ์ไปใช้ 4) การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนควรใช้ผู้มีประสบการณ์ตรงเป็นผู้นำประเด็นและสื่อสารให้ผู้ร่วมเวทีเข้าใจได้ง่าย และ5) แบบบันทึกมีจำนวนมากไม่เหมาะกับกลุ่มภาคีหุ้นส่วนที่ เป็นคนในชุมชนซึ่งไม่มีความถนัดในการบันทึก ดังในการศึกษานี้หากจะนำไปใช้ ควรมีการเตรียมเจ้าหน้าที่ช่วยบันทึกหรือปรับแบบบันทึกให้สั้นและเข้าใจง่าย การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า หากเครือข่ายฯ นำแผนที่ผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้วางแผนดำเนินงาน มีความเหมาะสมในภาพรวม กลุ่มที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนเชิงนโยบาย และการประเมินผลคือ ภาคีหลักและภาคียุทธศาสตร์ประโยชน์ที่เกิดขึ้นคือสามารถนำมาใช้เป็น กรณีศึกษาให้กับท้องถิ่นอื่น ๆ ได้แต่ควรพิจารณาถึงระดับความรู้ของเครือข่ายฯ และขอบเขตให้มี ความสอดคล้องกับสภาพและบริบทของพื้นที่

3. คุณภาพผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้เรียนเรียนตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพ จัดโครงการ กิจกรรรมชมรม ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ ติดตามกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกคิด ตัดสินใจแก้ปัญหาสร้างสรรค์นวัตกรรมจนเกิดผลงานของนักเรียน เมื่อนักเรียนเรียนจบแล้วสามารถนำไปใช้ศึกษาต่อได้มาก หลักสูตรมีความเหมาะสมด้านโครงสร้าง

และเนื้อหาอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนักเรียนปัจจุบัน กระบวนการจัดกิจกรรมของหลักสูตรพบว่า มีการบูรณาการกับสถาบันฝึกอาชีพต่าง ๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง-จัดทำแผนพัฒนาครู ให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ครูต้องส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ชี้แนะและสนับสนุน มีการติดตามกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ครูนำความรู้และประสบการณ์ไปจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบที่ได้รับการพัฒนา ครูมีความพร้อมในด้านคุณวุฒิและวัยวุฒิสามารถเข้าใจหลักสูตรและการจัดการศึกษาได้ดีมีประสิทธิภาพ การจัดครูเข้าสอนให้ตรงตามสมรรถนะและคุณวุฒิ มีการจัดโครงการ กิจกรรมให้ครูขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะได้ตามหลักเกณฑ์ มีแผนพัฒนาครูที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม แจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อวางแผนการสอนพัฒนาครูให้มีทักษะในการบริหารจัดการชั้นเรียนยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการชั้นเรียนและจัดการสอนมีห้องเรียนที่มีสื่อการสอนพร้อมเป็นแบบที่ดี ด้านการสร้างเครือข่ายส่งเสริมการเรียนรู้ มีการจัดโครงการ กิจกรรม ลงนาม MOU กับเครือข่ายหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีการกำกับติดตามให้ครูสร้างและใช้แหล่งการเรียนรู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างประสบการณ์จริงให้กับผู้เรียนสอดคล้องกับสุชีรา วิบูลย์สุข พบว่า มีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เน้นการกระจายงานเป็นระบบ ลดความขัดแย้งภายในองค์กร เน้นให้ผู้เรียนมีจรรณยาบรรณวิชาชีพ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการบริการชุมชนด้วยความตั้งใจ มีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม และการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์โดยมีแนวคิดจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้เรียนรู้จักการใช้เหตุผล เกิดทักษะจากกิจกรรมเสริมหลักสูตร และสอดคล้องกับพัชรินทร์ เอื้ออิฐผล พบว่า การนำความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานระดับองค์กร ผลการประยุกต์ใช้เทคนิคและแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ในการพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของครูประถมศึกษาปรากฏว่า หลังการทดลองมีความสามารถสูงกว่าครูที่พัฒนาแบบปกติ สอดคล้องกับณัฏฐา ระกำพล พบว่า โครงการด้านการศึกษาโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งมีองค์ประกอบคือ การวางแผนการดำเนินงาน การติดตามการดำเนินงาน และแผนการประเมินผลโดย ภาคีหุ้นส่วนที่เป็นครูใหญ่ ครูผู้สอน และนักเรียน มีความตระหนักที่จะพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้เกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร นอกจากนี้ แผนที่ผลลัพธ์ยังมีความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมกับการดำเนินงานด้านการศึกษา และสอดคล้องกับพรมภัทร์ อุดมนิธิภัคนนท์ พบว่า 1) องค์ประกอบการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ

คือ ด้านการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาครูการจัดการด้านงบประมาณ ศักยภาพของผู้บริหาร คุณภาพของผู้เรียน การมีส่วนร่วม การใช้ภาษาในการสื่อสาร การตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ควรมีการวิจัยประเมินความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษาที่มีต่อคุณภาพของโรงเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอนและการให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับนำไปพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาต่อไป

2 ควรมีการศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อค้นพบไปกำหนดนโยบาย

3. การใช้รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์เป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบดังนั้น การนำรูปแบบไปใช้ ควรจัดให้ครบทุกขั้นตอน และควรให้ความสำคัญกับการรับฟังเสียงสะท้อนและความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือจัดให้มีกิจกรรมการสะท้อนความคิด ควรศึกษาคู่มือการประเมินในแต่ละขั้นตอนให้เข้าใจตรงกัน และมีความยืดหยุ่นโดยปรับให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. สถานศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาของสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อมูลแผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนการสอน ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา รวมถึงสอดคล้องกับคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ที่กรุงเทพมหานครได้กำหนดไว้ จากนี้ยังสามารถทำให้มีแนวทางการพัฒนานักเรียนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น และควรมีการติดตามผลการสำเร็จการศึกษาและภาวะการมีงานทำของโรงเรียนที่ต่อเนื่องในทุกปีเพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบเพื่อการพัฒนาต่อไป

2. การวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานาจากการใช้แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์กับหน่วยงานที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น ความแตกต่างในด้านขนาด ความแตกต่างในด้านหลักสูตรการศึกษา ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมขององค์กร หรือการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่ใช้แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ครบทุกขั้นตอนกับการใช้แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ในบางขั้นตอน เพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นว่าการใช้แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์ให้มีประสิทธิผลการดำเนินงานแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. **การแนะแนวการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือชุดการดำเนินงานแนะแนวในโรงเรียนการแนะแนวใน โรงเรียนการแนะแนวการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

จีระวรรณ ปักกัตตัง. **วารสารวิชาการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

ทรงพล เจตนาวณิชย์. “เรียนรู้เรื่องเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน.สถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).” ในเวทีการเรียนรู้ การจัดการความรู้บนเนื้องานแก่บุคลากรของสำนักควบคุมโรคที่ 1 ครั้งที่ 4 ระหว่างวันที่ 20 - 21 กรกฎาคม 2552 จังหวัดชลบุรี.

ธีระพร อายุวัฒน์. “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ขึ้นฟื้นฐานขนาดเล็ก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

นิรันดร์ จุลทรัพย์. **การแนะแนวเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2545.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. **การจัดการความรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส)**. (บริษัทใยไหม ครีเอทีฟกรุ๊ฟ จำกัด, 2549.

ประวิต เอราวรรณ์. “แผนที่ผลลัพธ์: การสร้างการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนงาน/โครงการ.” ดุษฎีโรงเรียน สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ม.ป.ป.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกกรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.

พัชรินทร์ เอื้ออิฐผล. “การประยุกต์ใช้เทคนิคแผนที่ผลลัพธ์เพื่อพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการส่อสารของครูประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552

พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบูร วิสารทสกุล. **การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชุมชนเป็นสุข, 2548.

ภก พงค์เทพ สุธีรวุฒิ. **แผนที่ผลลัพธ์**. เข้าถึงเมื่อ 21 ธันวาคม 2559. เข้าถึงได้จาก https://docs.google.com/presentation/d/1Y2102km44ScHneZdGsdgOFOLZ_8wNizWZYRt2vKxXQ0/edit#slide=id.i0.

ภิญโญ จันทร์วงศ์ และคณะ. **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบการปริหารงาน วิชาการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เขตการศึกษา, 2540.

มงคลชัย บุญแก้ว. “รูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสาบันการศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา หมาวิทยาลัยบุรพา, 2555.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. **หลักการแนะแนว**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2539.

รัชนิดา วงศ์โกสิตกุล. **เทคนิคการสอนโยคะสารัตถะ**. เข้าถึงเมื่อ 7 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/431998.

วิจารณ์ พานิช. **ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม**. ม.ป.ท., 2550.

วิภาดา มณีน้อย. “การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพและครอบครัวตำบลโคกม่วง อำเภอเขาชัยสน จังหวัดพัทลุง.” วิทยาศาสตร์มหาโรงเรียน (การจัดการระบบสุขภาพ) สถาบันการจัดการระบบสุขภาพมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2558.

วีร์ธิมา เม่งช่วย. “รูปแบบการดำเนินงานคุ้มครองผู้บริโภคขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา: อบต.ปากพูน นครศรีธรรมราช.” สารนิพนธ์ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2553.

ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ และโกศล มีคุณ. **การจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ เรื่องการจัดทำแนวทางการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ**. ชลบุรี: คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.

ศิริพงษ์ อังศุจินดา. “กระบวนการนิเทศในโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการปริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สกล สิงหะ. **Organizational Practice**. เข้าถึงเมื่อ 9 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/199388.

สถาบันวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน (สพช.). **ภาคใต้**. เข้าถึงเมื่อ 12 ตุลาคม 2559. เข้าถึงได้จาก https://www.gotoknow.org/posts/195457.

สรร ธงยศ. “การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานวิจัยโดยประยุกต์แนวคิดแผนที่ผลลัพธ์: กรณีศึกษาคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2553.

สำนักการศึกษา. **การประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: ชุมนุมการสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.

สำนักการศึกษา, กรุงเทพมหานคร. **แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2559 สำนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2559.

สำนักการศึกษา. **คู่มือการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2551.

สำนักการศึกษา. **สรุปติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

สุชีรา วิบูลย์สุข. “บทบาทของภาคีหุ้นส่วนในการส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา:พหุกรณ์ศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ภาษาต่างประเทศ

Best, J. W. **Research in Education**. 2nd ed. New Jersey: Prenti all, 1997.

Calvin, L. B. T. **Improving College Teaching**. Washington D. C.: Americal Council on Education, 1970.

Comfort, M. “Research and Monitoring Priorities. ” Department of Primary Industries, Parks, Water & Environment, Hobart, 2013.

David, P. D., & Lawrence, N. “The utilization of systematic outcome mappingto improve performance management in health care.” Health Services Management Research. Accessed June 26, 2006. Available from http://search. ebscohost.com/login.1959.

Downing, L. N. **Guiedance and Counseling Service on introduction**. New York: McGraw – Hill, 1968.

Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. “Outcome Mapping.” Building Learning and Reflection into Development Programs, 2001.

El-Husseiny and Earl. “Enhancing the use of evaluation finding: results of survey.” Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, on, Canada, 1996.

Flavia, F. A. **The effect of an integrated knowledge management architecture on organizational performance and impact: The case of the world bank**. Accessed June 26, 2003. Available from http://proquest.umi.com.

Froehlich, C. P. **Guidance Service in Schools**. New York: MCGarw-Hill Book, 1959.

Good, C. V. (Ed.). **Dictionary of Education**. New York: MCGarw-Hill Book Company, 1973.

Hostetler, M. "Enhancing Local livelihood Options: Capacity Development and participatory Project monitoring in Caribbean Nicaragua." Doctor dissertation, Geography York University, 2006.

Outcome Mapping. **Learning community**. Available from https://www.outcome mapping.ca/outcome–mapping–practitioner-guite/intentional-design/progress-markers.

Office for Standards Education. **Inspecting Schools: Framework for Inspecting Schools**. Lodon: Ofsted Publications Centre, 2003.

Roper, L., Pettit, J., & Eade, D. (Eds.). **Development and the Learning Organization: Essays from Development in Practice**. Oxfam GB, 2003.

Sandeen, A. "A Senior student Affairs Officer's Perspective on the AISP Model." **Journal** 128 (2009): 55 - 58.

Sander, C. "Development research impact: reach." Paper presented at the ACRAF International Workshop on Assessing Impacts in Natural Resources Management Research, 27-29 April 1998, Nairobi, Kenya Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. http://www.idic.ca/ evaluation/reach_e.pdf.

Schertze, B., and Stone, S. C. **Fundamental of Guidance**. Boston: Houghton Mifflin Co, 1981.

Smith, E., & others. **The Education's Encyclopedia**. New Jersey: Prentice – Hall, 1971.

Wentling, T. L. **Evaluation Occupational Education and Program**. 2nd ed. Boston, 1980.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ 3 ขั้นตอน 12 ขั้นตอนย่อย

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบเจตนารมณ์ การกำหนดกรอบการพัฒนา การวางแผนการดำเนินการ (Intention design)

ขั้นตอนย่อยที่ 1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (vision)
คำถาม วิสัยทัศน์สถานศึกษาของท่าน คือ
1.
2.
3.
4.
5.

ขั้นตอนย่อยที่ 2 พันธกิจ (mission)

พันธกิจ (mission)
คำถาม พันธกิจ (mission) สถานศึกษาของท่าน คือ
1.
2.
3.
4.
5.

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (boundary partners) องค์กร หน่วยงาน

ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง (boundary partners) องค์กร หน่วยงาน
คำถาม ภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องทำให้สถานศึกษาเปลี่ยนแปลงอย่างไร
1.
2.
3.
4.
5.

ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges)

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
คำถาม ผลลัพธ์อันพึงประสงค์ที่ต้องการให้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ผู้สำเร็จการศึกษา)
วิสัยทัศน์ (vision)
1.
2.
3.
พันธกิจ (mission)
1.
2.
3.
4.

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers)

แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 2 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา	
สิ่งที่คาดหวังว่าต้องเกิดขึ้น (expect to see)	
1	
2	
3	
4	
สิ่งที่อยากจะให้เกิดขึ้นและน่าจะเกิดขึ้นได้ (like to see)	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
สิ่งที่ถ้าเกิดขึ้นถือว่าประสบความสำเร็จสูงสุด (love to see)	
13	
14	
15	
16	

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (กิจกรรมที่ระบุต้องครอบคลุมทุกภาคีหุ้นส่วน)			
กลยุทธ์ (Strategy)	ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal)	ยุทธศาสตร์ที่กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยน แปลง (Persuasive)	ยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive)
	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่คน กลุ่มคน หรือ องค์กร			
	E-1	E-2	E-3
มุ่งที่ปัจจัย สิ่งแวดล้อม			

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์การ (Organizational Practices)

การดำเนินงานขององค์การ	
แนวทางการดำเนินงานขององค์การ	**การดำเนินงานที่สำคัญ**
1. ค้นหา สำรวจความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ ๆ	
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants)	
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด	
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ	
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์การ	

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามการดำเนินงาน (Outcome & Performance Monitoring)

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring Priorities)

แผนการติดตาม	
1.การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีพันธมิตร	
2.ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน	
3. การดำเนินงานขององค์กร	

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) คือ การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน

แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์					**ใคร**
ระดับที่คาดหวังว่าต้องเกิดขึ้น (Expect to see)					
ต่ำ	กลาง	สูง			
			1		
			2		
			3		
			4		
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see)					
ต่ำ	กลาง	สูง			
			5		
			6		
			7		
			8		
แผ่นบันทึก เกณฑ์ชี้บ่งความก้าวหน้า					
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see)					
ต่ำ	กลาง	สูง			
			9		
			10		
			11		
ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี (love to see)					
ต่ำ	กลาง	สูง			
			12		
			13		
			14		

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy Journal)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ผู้ให้ข้อมูล
ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ
ประสิทธิผล
ผลผลิต
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ (Performance Journal)

แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ
ผู้ให้ข้อมูล
เกณฑ์ชี้วัด 1 : ความคิดใหม่ ๆ โอกาสใหม่ ๆ และทรัพยากรใหม่ ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 2 : การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)ในการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษา
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 3 : การสนับสนุนในการศึกษาจากผู้บริหาร
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 4 : การทบทวนผลลัพธ์ของการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 5 : การตรวจสอบผลผลิตที่ได้เพื่อทำการเพิ่มคุณคา
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 6 : แบ่งปันความรู้กับชุมชน สาธารณะ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 7 : มีการค้นคว้าทดลองเพื่อดำรงการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ (Performance Journal)

แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ
ผู้ให้ข้อมูล
เกณฑ์ชี้วัด 8 : การเข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์การ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนการประเมินผล (Evaluation Planning)

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)

แผนการประเมินผล			
การใช้ผลการประเมิน	**แหล่งข้อมูล**	**วิธีการประเมิน**	**ผลการประเมิน**
1.เพื่อประเมินคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา			
2.เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคของผู้สำเร็จการศึกษา			
3.เพื่อทราบคุณภาพของหลักสูตรมัธยมศึกษา			

ภาคผนวก ข

หนังสือขอสัมภาษณ์

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

ที่ ศธ 6806 (35)/1195

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ด้วย นายยรรยง สุขเกษม รหัสประจำตัว 57252913 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก โรงเรียนในสังกัดของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดของท่าน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806(๓๖) / ๑๘๖๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

12 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นายยรรยง สุขเกษม รหัสประจำตัว 57252913 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้ง นักเรียน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ ศธ 6812.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ทรงพล เจริญคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดยานนาวา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายยรรยง สุขเกษม รหัสนักศึกษา 57252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

๔๘ ปี "องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

ที่ ศธ 6812.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.นพดล ฤทธิโสม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่ต้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายยรรยง สุขเกษม รหัสนักศึกษา 57252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

๔๘ ปี "องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

ที่ ศธ 6812.2/-

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วิภา ทองหงำ ผู้อำนวยการโรงเรียนคชเผือกอนุสรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายยรรยง สุขเกษม รหัสนักศึกษา 57252913 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แผนที่ผลลัพธ์ของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

๔๘ ปี "องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

ภาคผนวก ค
เครื่องมือของกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ ขั้นตอนย่อยที่ 11
การหาค่าทางสถิติ ขั้นตอนที่ 11

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแผนที่ผลลัพธ์ของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในส่วนของการติดตามผลลัพธ์การดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
   ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
   ตอนที่ 2 แบบสอบถามการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา

ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครต่อไปในอนาคต

ข้าพเจ้าจึงขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายยรรยง สุขเกษม
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามการติดตามผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6
ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

<u>คำชี้แจง</u> โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง และหรือทำเครื่องหมายถูกลงในกล่องสี่เหลี่ยมที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ

☐ หญิง ☐ ชาย

2. โรงเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

☐ มัธยมนาคนาวาอุปถัมภ์ ☐ วิชูทิศ ☐ มัธยมประชานิเวศน์
☐ มัธยมบ้านบางกะปิ ☐ แก่นทองอุปถัมภ์ ☐ มัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์
☐ มัธยมวัดสุทธาราม ☐ มัธยมบุรณาวาส ☐ นาหลวง

3. เกรดเฉลี่ยสะสม

☐ ต่ำว่า 2.00 ☐ 2.00-2.50 ☐ 2.51-3.00
☐ 3.01-3.50 ☐ 3.51-4.00

4. รายได้ครอบครัวเฉลี่ยต่อเดือน

☐ ไม่เกิน 15,000 บาท ☐ 15,001-30,000 บาท ☐ 30,001-45,000 บาท
☐ 45,001-60,000 บาท ☐ 60,001 บาท ขึ้นไป

5. ท่านมีความคาดหวังอย่างไรเมื่อท่านเรียนจบมัธยมศึกษาปีที่ 6

☐ ต้องการศึกษาต่อให้สูงขึ้น ☐ ต้องการนำความรู้ไปประกอบอาชีพ
☐ ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ☐ ต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม
☐ ไม่มีความคิดเห็นใด ๆ ผู้ปกครองให้เรียนก็เรียน

6. สถานภาพปัจจุบัน

☐ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาของรัฐ ☐ กำลังศึกษาต่อสถาบันการศึกษาเอกชน
☐ ทำงานแล้วและกำลังศึกษาต่อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการดำเนินงานของผู้สำเร็จการศึกษา

1. เหตุผลที่เลือกศึกษาต่อ (กรณีศึกษาต่อทำข้อ 1-6)

☐ เรียนต่อตามเป้าหมายของตนเองที่ตั้งไว้ในอนาคต

☐ เรียนต่อเพราะดูจากความถนัดของตนเอง

☐ เรียนต่อเพราะดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของตนเอง

☐ เรียนต่อเพราะผู้ปกครองเป็นผู้แนะนำ

☐ เรียนตามตัวอย่างรุ่นพี่ที่สำเร็จการศึกษา

☐ เรียนตามคำแนะนำของครูแนะแนว

☐ เรียนตามโควตาหรือทุนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

☐ เรียนตามโควตาหรือทุนของสถาบันการศึกษานั้น ๆ

2. ในการตัดสินใจเลือกคณะ/สาขาวิชาที่เรียน ท่านใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ (กรณีศึกษาต่อ)

☐ ความถนัด/ความชอบ ☐ ความต้องการประกอบอาชีพ

☐ การเดินทางสะดวก ☐ ได้รับทุนการศึกษา

☐ ชื่อเสียงสถาบันการศึกษา

3. คณะที่ศึกษาและสาขาที่เรียน.....

4. ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากที่เรียนมาในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มาต่อยอดที่สถาบันการศึกษาใหม่ของท่านหรือไม่

☐ ใช้ได้มาก ☐ ไม่ได้ใช้

5. สาขาที่ท่านเลือกเรียนตรงกับความรู้ความสามารถหรือไม่

☐ ตรงกับที่ต้องการมาก ☐ ไม่ตรงกับที่ต้องการ

6. เมื่อท่านเรียนจบจากโรงเรียนของท่าน ท่านมีปัญหาในการศึกษาต่อหรือไม่

☐ ไม่มีปัญหา ☐ มีปัญหา

7. เหตุผลที่ไม่ศึกษาต่อ กรณีไม่ได้ศึกษาต่อให้ทำข้อ (7-10)

☐ ไม่ได้รับคำแนะนำให้ศึกษาต่อ ☐ ตั้งใจจะไปประกอบอาชีพ

☐ เบื่อไม่อยากเรียน ☐ เพราะเพื่อนสนิทไม่เรียน

☐ มีงานให้ทำแล้ว ☐ ต้องการพักเรื่องเรียน

☐ ยากจนไม่มีทุนเรียนหรือคนส่งเสียค่าเล่าเรียน ☐ อยากออกไปทำงาน

8. ปัจจุบันท่านทำอาชีพ

☐ พนักงานบริษัทเอกชน ☐ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

☐ ธุรกิจส่วนตัว☐ ค้าขาย ☐ รับจ้าง

☐ ไม่ได้ประกอบอาชีพ ☐ อื่น ๆ ระบุ.....

9. เงินเดือนหรือรายได้ต่อเดือน

☐ ไม่เกิน 10,000 บาท ☐ 10,001-15,000 บาท

☐ 15,001-20,000 บาท

10. ท่านมีปัญหาในการหางานทำหลังสำเร็จการศึกษาหรือไม่

☐ ไม่มีปัญหา ☐ มีปัญหา

☐ อื่น ๆ ระบุ.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นายยรรยง สุขเกษม

วัน เดือน ปี เกิด 24 เมษายน 2508

สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2530 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกเทคโนโลยีทางการศึกษา วิชาโทศิลปะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2539 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2531 – 2536 ครู โรงเรียนวัดสุวรรณ เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2536 – 2537 ครู โรงเรียนวัดโพธิ์เรียง เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2538 – 2542 ครู โรงเรียนวัดกำแพง เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2543 – 2544 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนคลองต้นไทร เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2544 – 2546 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบุณยประดิษฐ์ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2546 – 2549 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนหมู่บ้านเศรษกิจ เขตบางแค กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2546 – 2549 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดมะพร้าวเตี้ย เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2554 – 2556 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่างเหล็ก เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2557 – 2559 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอินทราวาส เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2559 – 2561 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเลา เขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร

ที่อยู่ปัจจุบัน 111/21 หมู่ที่ 3 ตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130