



# ตระหนักก่อน Start

## รู้จักเครื่องมือเพื่อการประเมินความพร้อมต่อการประเมินเชิงพัฒนา (Readiness Assessment for Developmental Evaluation)

### Highlight

- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มีเป้าหมายทำให้สังคมไทยมีความเสมอภาคทางการศึกษามากขึ้น การประเมินถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) มีรูปแบบแตกต่างจากการประเมินโดยทั่วไป เพราะผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผลการค้นพบได้ตลอดขั้นตอนของการประเมิน ส่งผลให้เกิดการใช้ประโยชน์ตั้งแต่เริ่มต้น การประเมินรูปแบบนี้เหมาะกับโครงการที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต การประเมินเชิงพัฒนาถูกนำมาใช้โดยทีมวิจัย HITAP และ กสศ. เพื่อร่วมเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาต่อไป
- การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการประเมินเชิงพัฒนา จึงมีการใช้เครื่องมือที่ชื่อว่า Readiness Assessment เพื่อประกอบการวางแผนการประเมินเชิงพัฒนาต่อไป

**Readiness Assessment คืออะไร?** คือ เครื่องมือสำรวจเพื่อเข้าใจวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรก่อนเข้าสู่กระบวนการประเมินเชิงพัฒนา มีจุดประสงค์ที่จะบอกว่า “ผู้รับการประเมินยืนอยู่ ณ จุดใด” ผ่านแบบสำรวจความพร้อมซึ่งจะถูกปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงาน กสศ. เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการดังรูป

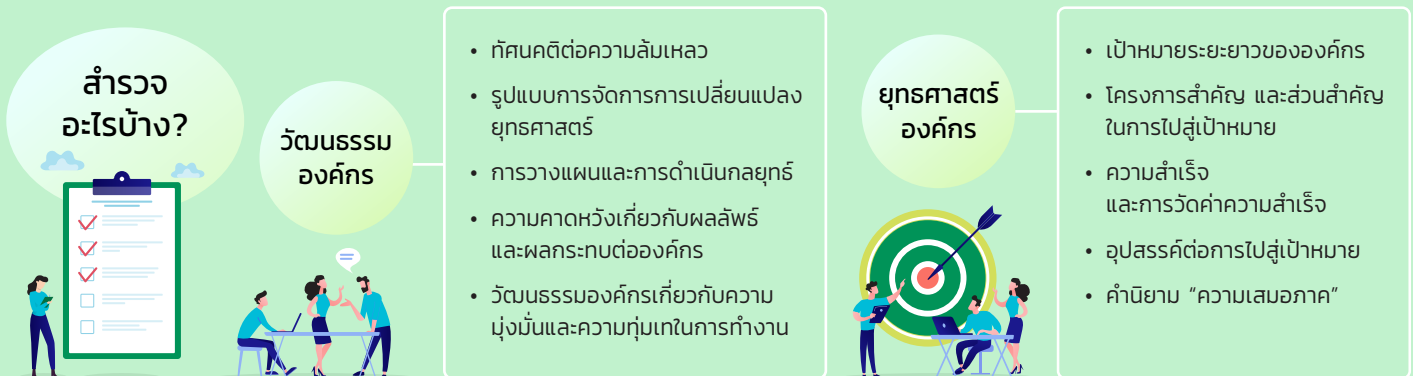
### ประโยชน์ของการประเมินความพร้อม

- 1** สำรวจความเข้าใจของบุคลากรต่อเป้าหมาย ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร
- 2** ทำให้มองเห็นจุดเด่นขององค์กรผ่านการตรวจสอบความเข้าใจในการทำงานร่วมกันทั้งหมด
- 3** ทำให้มองเห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรในระยะต่อไป

### เกี่ยวกับแบบสำรวจ

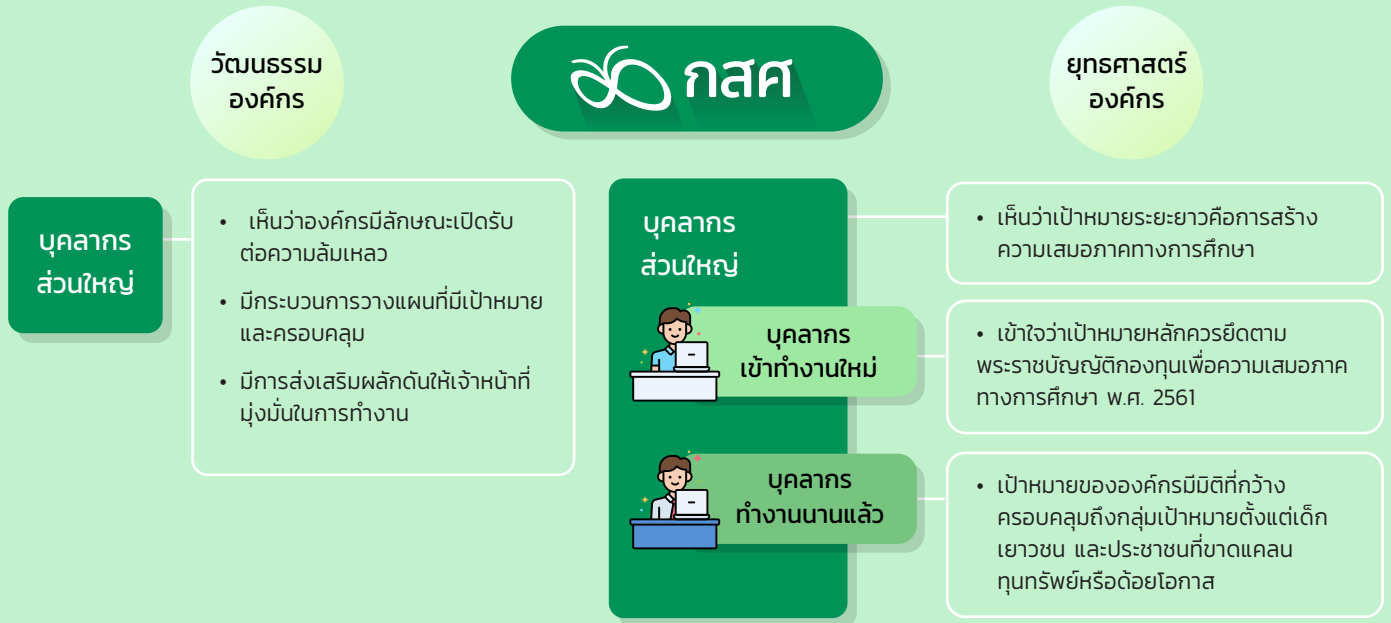
แบบสำรวจความพร้อมต่อการประเมินเชิงพัฒนาใช้สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร กสศ. ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ประกอบไปด้วยคำถาม 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไป 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) ยุทธศาสตร์องค์กร ผ่านแบบสอบถาม 2 รูปแบบ คือ สำหรับบุคลากรระดับผู้บริหาร และสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

คำถามในส่วนวัฒนธรรมองค์กรถูกออกแบบในรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) เพื่อสอบถามทัศนคติของเจ้าหน้าที่ กสศ. ต่อวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละมิติ ซึ่งปรับมาจากแบบประเมินความพร้อมต่อการประเมินเชิงพัฒนาโดยสถาบัน Spark Policy<sup>1</sup> ในขณะที่คำถามในส่วนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended questions) หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลผ่านแบบสำรวจ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สรุปผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อจัดทำเป็นผลประเมินสำหรับใช้ในการนำเสนอต่อทีมทำงาน กสศ. เพื่อให้เข้าใจถึงสถานะความพร้อมต่อการประเมินเชิงพัฒนาของ กสศ.



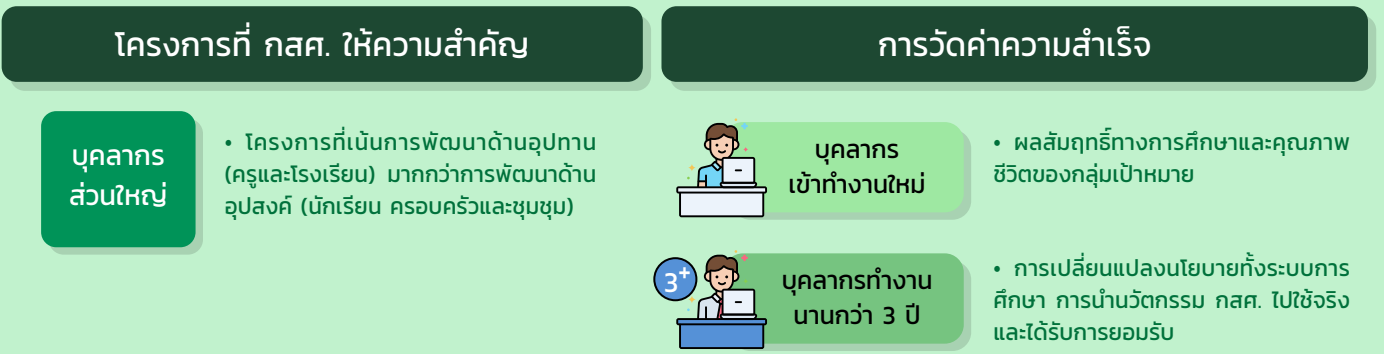
<sup>1</sup> Spark Policy Institute. The Developmental Evaluation Toolkit. Readiness For Developmental Evaluation. Retrieved from website: [www.sparkpolicy.com/DEtoolkit](http://www.sparkpolicy.com/DEtoolkit).

# ผลการประเมินความพร้อม กสศ. อยู่ตรงไหน?



• **ข้อมูลจากการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร** พบว่า บุคลากร กสศ. ส่วนใหญ่ทั้งในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและผู้บริหารมีความเห็นมีทิศทางที่สอดคล้องกันดังรูปข้างบน อย่างไรก็ตาม บางส่วนมีความเห็นว่าองค์กรยังขาดคุณลักษณะการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนงาน รวมถึงความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่เน้นประสิทธิภาพมากกว่าประสิทธิผล กล่าวคือ คำนึงถึงต้นทุนและระยะเวลาในการทำให้เกิดผลลัพธ์มากกว่าปริมาณและคุณภาพของผลลัพธ์

• **ข้อมูลจากการสำรวจยุทธศาสตร์องค์กร** พบว่า บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจถึงเป้าหมายหลักของ กสศ. ต่างกัน ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายระยะยาวคือการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ในขณะที่บางส่วนเข้าใจว่าผลลัพธ์ระยะสั้นหรือระยะยาวเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร ทั้งนี้ ในกลุ่มบุคลากรที่เพิ่งทำงานไม่นานมีความเข้าใจว่าเป้าหมายหลักควรยึดตามเป้าประสงค์และภารกิจที่ระบุใน พ.ร.บ. กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ.2561 ในขณะที่บุคลากรที่ทำงานมานานแล้วให้ความสำคัญของเป้าหมายองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย



○ เมื่อพิจารณาโครงการสำคัญและส่วนสำคัญที่นำไปสู่เป้าหมายของ กสศ. บุคลากรส่วนใหญ่ยกตัวอย่างโครงการที่เน้นการพัฒนาด้านอุปทาน มากกว่าการพัฒนาด้านอุปสงค์ เพราะบุคลากรเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างโครงสร้างให้พร้อมต่อการนำโครงการและนวัตกรรมของ กสศ. ไปใช้ โดยเชื่อว่าถ้าทำงานในหน้าที่รับผิดชอบได้สำเร็จก็จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ และเชื่อมั่นในแผนงานและกลยุทธ์ภายใต้กรอบการทำงานที่มีอยู่แล้ว

○ เมื่อพิจารณาการวัดค่าความสำเร็จขององค์กร โดยให้ยกตัวอย่างสิ่งที่คิดว่า กสศ. ประสบความสำเร็จที่สุด พบว่า บุคลากรที่เพิ่งทำงานไม่นานและบุคลากรที่ทำงานมานานมากกว่า 3 ปีวัดค่าความสำเร็จต่างกันตามภาพประกอบด้านบน ทั้งนี้ ความสำเร็จสำคัญที่เห็นตรงกันคือ การได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ และเอกชน ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา อุดมศึกษา และการศึกษาท้องถิ่น

## อุปสรรคต่อการไปสู่เป้าหมาย



บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่

จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภาระงาน



บุคลากรระดับบริหาร

ความเข้าใจภารกิจและบริบทงานที่ต่างกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

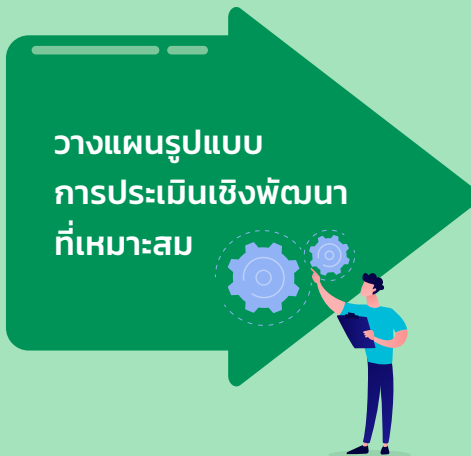


○ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงอุปสรรคต่อการไปสู่เป้าหมายขององค์กร พบประเด็นองค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากรต่อภาระงาน การบริหารจัดการภายในและปัญหาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความเข้าใจภารกิจและบริบทงานที่ต่างกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ทำให้องค์กรแบกรับความคาดหวังจากสังคมมากเกินไปจากการที่สังคมไม่เข้าใจขอบเขตการทำงานของ กสศ. และเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรเองไม่เข้าใจภารกิจของตนเองอย่างถ่องแท้ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับความเข้าใจคำนิยามความเสมอภาคของบุคลากรที่ยังขาดเอกภาพในมุมมองและขอบเขตการทำงานของสมาชิก กสศ.

ผลการประเมิน  
ความพร้อม



วางแผนรูปแบบ  
การประเมินเชิงพัฒนา  
ที่เหมาะสม



ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง  
(Theory of Change)

การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม  
(Social Network Analysis)



ผลการประเมินความพร้อมช่วยออกแบบการประเมินที่เหมาะสมให้กับ กสศ.



- การประเมินความพร้อมนี้ทำให้ทีมผู้ประเมินเข้าใจวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร กสศ. และสามารถวางแผนการประเมินเชิงพัฒนาให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบท
- ผลการประเมินความพร้อมพบว่าบุคลากรยังมองเป้าหมายร่วมกันไม่ชัดเจน ทีมประเมินจึงหยิบยกเครื่องมือทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) มาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในขั้นต่อไป ผ่านการระดมความเห็นของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร กสศ. เพื่อพัฒนาแผนภาพฉบับรวบรัดที่ตั้งต้นจากกิจกรรมต่างๆ เชื่อมโยงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นเหตุเป็นผล ก่อนจะจบลงที่เป้าหมายระยะยาวที่ กสศ. ต้องการสร้าง 'ความเปลี่ยนแปลง'
- ในส่วนความคาดหวังต่อ กสศ. จากการสื่อสารภายนอกองค์กรนั้น ทีมประเมินได้ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) ซึ่งช่วยคลี่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในระบบการศึกษาที่มีความซับซ้อน เพื่อเผยให้เห็นทางเลือกของ กสศ. ในการปรับความสัมพันธ์กับบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานของ กสศ.เอง

## เกี่ยวกับการศึกษา

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานทุก 3 ปี เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ร่วมทำการศึกษาระเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation) และได้ใช้เครื่องมือการประเมินความพร้อมโดยใช้การเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมทั้งสรุปผลเพื่อเสนอคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและสนับสนุนในการรับประเมินผลสัมฤทธิ์ ซึ่งนอกจากการประเมินความพร้อมแล้ว ยังจะมีการจัดทำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม

เอกสารฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง การประเมินเชิงพัฒนาเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและการสำรวจข้อมูลเชิงสะท้อนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) หรือ Developmental Evaluation for the Innovation Development and Stakeholder Reflection of the Equitable Education Fund โดย รศ. ดร.วรรณฤดี อิศรานุกวัฒน์ชัยม, ดร. นพ.ยศ ตีระวัฒนานนท์, Ms. Saudamini Dabak, น.ส.กานต์ชนก ศิริสอน, Ms. Alia Luz, น.ส. แพรวา กุลรัตน์นาม, ญ.ญ.เบญจรินทร์ สันตติวงศ์ไชย และ นายอติเจต มงคลโสฬศ

## ผู้เขียน



อติเจต มงคลโสฬศ  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายสื่อสารองค์กร



กานต์ชนก ศิริสอน  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างประเทศ



แพรวา กุลรัตน์นาม  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างประเทศ

โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ



หน่วยงานที่สนใจรับ Policy brief ฉบับพิมพ์  
สมัครได้ที่ [comm@hitap.net](mailto:comm@hitap.net)  
โดยระบุชื่อ-ที่อยู่ เพื่อจัดส่ง



ท่านที่สนใจรับ Policy brief ฉบับ PDF  
สมัครได้ที่ [comm@hitap.net](mailto:comm@hitap.net)  
โดยระบุชื่อ-อีเมล เพื่อจัดส่ง  
หรือดาวน์โหลด Policy brief ฉบับอื่น ๆ ได้ที่  
<https://www.hitap.net/resources/downloads>

**HITAP** เป็นองค์กรวิจัยภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ศึกษาผลกระทบทั้งบวกและลบจากการใช้เทคโนโลยีหรือนโยบายด้านสุขภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านนโยบายของภาครัฐ เช่น คณะกรรมการพัฒนาบัญชียาหลักแห่งชาติ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เป็นต้น รวมถึงทำการประเมินเพื่อพัฒนาองคาพยพต่าง ๆ ในองค์กรภาครัฐ

### ติดต่อ:

โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP)  
อาคาร 6 ชั้น 6 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข  
อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์: 0-2590-4549, 0-2590-4374-5

โทรสาร: 0-2590-4369

อีเมล: [comm@hitap.net](mailto:comm@hitap.net)

เว็บไซต์: [www.hitap.net](http://www.hitap.net)



งานนี้ได้รับอนุญาตภายใต้  
ครีเอทีฟคอมมอนส์ แสดงที่มา  
ไม่ใช่เพื่อการค้า ไม่ดัดแปลง



HITAPTHAILAND



HITAP\_THAI



HITAP THAI



HITAP.NET



Health Intervention and Technology Assessment Program