

แนวคิดและแนวทาง  
การประเมินโครงการ :

กรณีศึกษาการประเมินโครงการ  
สร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

อริศรา เล็กสรรเสริญ



**แนวคิดและแนวทางการประเมินโครงการ:**  
**กรณีศึกษาการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่**

อริศรา เล็กสรรเสริญ



[www.happy-workpalce.com](http://www.happy-workpalce.com)

## แนวคิดและแนวทางการประเมินโครงการ: กรณีศึกษา การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

ผู้เขียน	อริศรา เล็กสรรเสริญ
บรรณาธิการ	อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล
ออกแบบปก/รูปเล่ม	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด
พิมพ์ครั้งแรก	มกราคม 2556
จำนวนพิมพ์	700 เล่ม
พิมพ์ที่	บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
ISBN	978-616-279-195-6

# คำนำ

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กร  
สุขภาวะ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุน  
สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ดำเนินโครงการ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา  
ศักยภาพภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะหรือองค์กร  
แห่งความสุข และพัฒนากลไกการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้าง  
เสริมสุขภาวะองค์กร ที่เรียกว่าเครื่องมือ Happy 8 Menu โดยมีการดำเนินงานในวงกว้าง  
ผ่านทางเว็บไซต์ [www.happy-workplace.com](http://www.happy-workplace.com) รวมทั้งการจัดเวทีเรียนรู้แก่ภาคี  
เครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

หนังสือ “แนวคิดและแนวทางการประเมินโครงการ: กรณีศึกษาการประเมิน  
โครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่” เป็นหนึ่งในผลผลิตของการดำเนิน  
โครงการฯ ในด้านการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามประเมินผลในระยะที่ผ่านมา  
โดยคาดหวังว่าหนังสือเล่มนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อภาคีเครือข่ายผู้เกี่ยวข้อง ในการ  
นำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนพัฒนาการทำงาน เพื่อช่วยกันสร้างสรรค์องค์กร  
แห่งความสุข และแบ่งปันให้เกิดความสุขในสังคมที่ขยายวงกว้างออกไป

ขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และสำนักสนับสนุนสุขภาวะ  
องค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การสนับสนุน  
การดำเนินงานเป็นอย่างดี

คณะทำงานโครงการ  
พัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการ  
แก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ  
มกราคม 2556



## คำนำผู้เขียน

หนังสือ “แนวคิดและแนวทางการประเมินโครงการ: กรณีศึกษาการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่” เล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ภายใต้การสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยมีเนื้อหาเพื่อทำความเข้าใจและให้ความรู้ด้านการประเมินผลแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ และผู้ที่สนใจทั่วไป โดยหยิบยกกรณีตัวอย่างการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ที่ได้มีการขับเคลื่อนการสร้างองค์กรสุขภาวะในระดับพื้นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดต่าง ๆ ผ่านกลไกการบูรณาการร่วมกันระหว่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัด สถาบันวิชาการในพื้นที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อเป็นแกนประสานกับองค์กรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่

การติดตามประเมินผลถือเป็นกลไกสำคัญในโครงการนี้ ที่จำเป็นต้องมีการดำเนินการตั้งแต่ช่วงก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และหลังเสร็จสิ้นโครงการแล้ว และเป็นภารกิจที่สำคัญของโครงการที่ควรต้องให้การติดตามประเมินผลนี้ช่วยในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในแต่ละพื้นที่ในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีคุณภาพในระหว่างดำเนินการ และสามารถนำไปใช้ขยายผลได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะต่อไป

ผู้เขียนหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยเฉพาะในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ที่จะสามารถนำการประเมินผลโครงการแบบบูรณาการนี้ไปเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการให้เกิดคุณภาพทั้งด้านการบริหารจัดการกระบวนการและด้านคุณภาพผลงานในบริบทพื้นที่ของตนเองได้ต่อไป

อริศรา เล็กสรรเสริญ

มกราคม 2556



# สารบัญ

	หน้า
คำนำ	iii
คำนำผู้เขียน	v
บทที่ 1 การสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่: การขับเคลื่อน สุขภาพมิติใหม่ขององค์กร	1
บทที่ 2 แนวคิดการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ระดับพื้นที่: การประเมินแบบบูรณาการ	9
บทที่ 3 แนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ระดับพื้นที่: การพัฒนากรอบการประเมิน และตัวชี้วัด ตามกรอบการประเมิน	27
บทที่ 4 การสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการสร้างเสริม สุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่	63
บรรณานุกรม	71
ดัชนีคำหลัก	73





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบการประเมินผลแบบประเพณีนิยมกับการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม	22
2	ประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด ขอบเขตการประเมิน และวิธีการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่	33



# สารบัญภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีระบบ (system theory)	12
2	กรอบการประเมิน	32



# บทที่ 1

## การสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่: การขับเคลื่อนสุขภาพมิติใหม่ขององค์กร

### สาระสำคัญในบทนี้

- เกริ่นนำ
- แนวคิดการสร้างความสุขในองค์กร
- โครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

## 1. เกริ่นนำ

เมื่อกล่าวถึง “สุขภาวะในองค์กร” มักจะมีการพูดถึงและถูกนำไปใช้อยู่บ่อยครั้ง แต่เมื่อถามอย่างจริงจังว่าสุขภาวะในองค์กรคืออะไร ก็ค่อนข้างที่จะหาคำตอบที่ชัดเจนได้ยากเหมือนกัน หน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันงานด้านนี้ให้เป็นรูปธรรม คือสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งได้ดำเนินงานโครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy organization) (องค์กรสุขภาวะ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน) โดยในการดำเนินงานในกลุ่มองค์กรภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของคนทำงานจำนวนมาก ได้มีการดำเนินงานร่วมกับสภาอุตสาหกรรม ใน 6 จังหวัดนำร่อง (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และราชบุรี) ในระหว่างปี พ.ศ.2552-2553 โดยมีการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ และผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย เพื่อให้เกิดการพัฒนานโยบายการสร้างองค์กรแห่งความสุขในจังหวัดของตนเอง รวมทั้งเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของคนทำงานเป็นนโยบายสำคัญในระดับจังหวัดของตน เมื่อเครือข่ายองค์กรภาคีทั้ง 6 จังหวัด ได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งแล้ว ได้มีการจัดการให้ภาคีเครือข่ายทำงานทั้ง 6 จังหวัด ตลอดจนหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในส่วนกลาง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดเวทีสัญจร เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังความคิด ของคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง และผลักดันให้เกิดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของสถานประกอบการ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ได้สร้างให้เกิดเครือข่ายองค์กรสุขภาวะในพื้นที่ และเกิดการขยายผลไปสู่พื้นที่ใกล้เคียงเป็นจำนวนมาก จนเกิดเป็น “การขับเคลื่อนสุขภาพมิติใหม่ขององค์กร” ที่เป็นมากกว่าเรื่องของกายและใจ แต่มีเรื่องของสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ในการขับเคลื่อนการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ที่ผ่านมา นั้น สิ่งหนึ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการดำเนินงานก็คือ การมีระบบติดตามและประเมินผล

(monitoring and evaluation system) ที่มีประสิทธิภาพควบคู่กันไปอีกด้วย โดยเฉพาะโครงการนี้ที่มีความท้าทายในการดำเนินงาน ไม่อาจรอให้เสร็จสิ้นโครงการแล้ว จึงตรวจสอบผลลัพธ์สุดท้ายได้ จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการควรได้เรียนรู้จากผลการประเมินในระหว่างดำเนินการ และนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งในระหว่างการดำเนินงาน รวมทั้งนำไปปรับใช้ในวงขยายผลโครงการต่อไปด้วย ดังนั้น การติดตามประเมินผลโครงการจึงเป็นอีกภารกิจหนึ่งที่โครงการจะต้องดำเนินการ โดยการติดตามประเมินผลนี้ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านการติดตามและประเมินผลให้กับบุคลากรของเครือข่ายในแต่ละพื้นที่ไปพร้อมกันด้วย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการติดตามประเมินผลโครงการของตนเองและเครือข่ายย่อยในพื้นที่ได้ด้วย

ดังนั้น การดำเนินการในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ จึงได้มีการใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการให้เกิดคุณภาพการจัดการ และคุณภาพผลงาน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการ แนวคิดของการประเมินผล รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ จึงได้จัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้น โดยมีเนื้อหา ดังนี้

**บทที่ 1** การสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่: การขับเคลื่อนสุขภาพ มิติใหม่ขององค์กร

**บทที่ 2** แนวคิดการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่: การประเมินแบบบูรณาการ

**บทที่ 3** แนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่: การพัฒนารอบการประเมิน และตัวชี้วัดตามรอบการประเมิน

**บทที่ 4** การสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่



## 2. แนวคิดการสร้างความสุขในองค์กร

ท่ามกลางสถานการณ์สภาพสังคมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลาทั้งสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี หลายสิ่งหลายอย่างมีความซับซ้อน เชื่อมโยงกัน ในขณะเดียวกันก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ต่างก็ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การปรับตัวของพนักงานในองค์กรตามไปด้วย ซึ่งหากไม่มีการจัดการที่ดีอาจทำให้เกิดความเครียดและไม่มีความสุขในการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อหลายด้าน ทั้งต่อตัวพนักงาน องค์กร ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

การสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยการสร้างความสุขในองค์กรนั้นหมายถึงการสร้างสุขภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติของชีวิต ตามที่สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ได้สนับสนุนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะให้เกิดขึ้นในองค์กร ตามแนวทางแห่งความสุข 8 ประการ (Happy 8) ได้แก่

**Happy Body** มีสุขภาพแข็งแรงทั้งกายและจิตใจ เป็นการส่งเสริมด้าน การดูแลสุขภาพร่างกาย ออกกำลังกาย และรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ เพื่อให้พนักงาน มีร่างกายที่แข็งแรง จิตใจแจ่มใส เบิกบาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**Happy Heart** มีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน เป็นการส่งเสริมความมีน้ำใจ ไม่ตรี เอื้ออาทรต่อกันในที่ทำงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรักใคร่ ประองดองกัน สามัคคีกัน

**Happy Soul** มีความศรัทธาในศาสนาและมีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต เป็นการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีชีวิตที่ดี มีความสุข และ มีความสงบสุขทางจิตใจ

**Happy Relax** รู้จักผ่อนคลายต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการสร้างความสนุกสนาน ผ่อนคลายความเมื่อยล้า ความเครียดจากการทำงาน ช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี และทำให้พนักงานมีโอกาสร่วมสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย

**Happy Brain** ใฝ่รู้ มีการส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ โอกาสต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การเป็นมืออาชีพและความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน

**Happy Money** มีเงินรู้จักเก็บ รู้จักใช้ ไม่เป็นหนี้สิน เป็นการส่งเสริมให้พนักงานใช้จ่ายอย่างประหยัด มีเงินเก็บออมไว้ใช้ในยามจำเป็น

**Happy Family** มีครอบครัวที่อบอุ่นและมั่นคง เป็นการส่งเสริมการสร้างความรักความผูกพันในครอบครัว และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครอบครัวของพนักงานกับองค์กร

**Happy Society** สังคมดี เป็นการส่งเสริมความรักสามัคคี เอื้อเฟื้อต่อ ชุมชน ที่ทำงานและที่พังกอาศัย ช่วยเหลือสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสังคมรอบข้างดี องค์กรที่อยู่ ในสังคมนั้นก็มีความสุขไปด้วย



ความสุขทั้ง 8 นั้น ทุกคนมีอยู่แล้ว เพียงแต่จัดเรียงไม่สมดุล หน้าที่ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็คือ การจัดเรียงความสุขทั้ง 8 ของคนในองค์กรให้สมดุลเท่านั้น ความสุขทั้ง 8 ประการ ถ้าอธิบายสั้น ๆ ก็คือ ถ้ามีความสุขด้านสุขภาพ เรียกว่า Happy Body มีความสุขกับการอยู่กับคนอื่น เรียกว่า Happy Heart มีความสุขกับการดูแลความเครียด ความทุกข์ การจัดการชีวิตตัวเองได้ เรียกว่า Happy Relax เราสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตัวเองได้ เรียกว่า Happy Brain เราารู้สึกว่าเราเก่งขึ้น เรามีจิตใจดีขึ้น เรารักคนอื่นเป็นมากขึ้น เรารู้สึกว่าเราเป็นคนมีธรรมะมากขึ้น เรียกว่า Happy Soul เรามีเงินเหลือ มีความมั่นคงทางการเงิน เราจัดการได้ เรียกว่า Happy Money อยู่กับครอบครัว รับผิดชอบต่อครอบครัว ทำให้ครอบครัวอยู่แล้วมีความสุข เรียกว่า Happy Family ส่วน Happy Society คือ ความสุขในการอยู่ร่วมกับคนองค์กร ในที่ทำงาน ในสังคมที่เราอยู่ ตลอดจนการแบ่งปันความสุขไปสู่สังคมรอบข้างด้วย

แนวทางแห่งความสุขทั้ง 8 ประการนี้ หากองค์กรสามารถส่งเสริมให้ เกิดขึ้นได้ ย่อมทำให้องค์กรเป็นองค์กรสุขภาพที่พนักงานขององค์กรทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการทำงานตามมา อันหมายถึงผลกระทบระยะยาวในเชิงบวกต่อสังคมโดยส่วนร่วมด้วย

### 3. โครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่

โครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของสำนักสนับสนุนสุขภาพะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย ในการส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาพะในระดับจังหวัด โดยในกรณีขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน ได้มีการสนับสนุนการดำเนินงานผ่านกลไกการบูรณาการร่วมกันระหว่างสภาอุตสาหกรรมจังหวัด สถาบันทางวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อเป็นแกนประสานกับองค์กรธุรกิจเอกชน และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในจังหวัดนั้น ๆ โดยนำร่องใน 6 จังหวัด (ชลบุรี เชียงราย นครราชสีมา ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา และราชบุรี) ในระยะที่ 1 (2552-2553) และขยายผลไปจังหวัดใกล้เคียง หรือจังหวัดอื่น ๆ ที่มีศักยภาพ

ในการดำเนินโครงการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะในจังหวัด ในระยะที่ 2 (2554–2556) ซึ่งจากความสำเร็จของคณะทำงานโครงการในจังหวัดนำร่องทั้ง 6 จังหวัด ได้เกิดการขยายฐานคิดในเรื่ององค์กรแห่งความสุขให้กับองค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐภายในจังหวัด และการได้เรียนรู้จากผลการดำเนินงานจริงจากองค์กรที่ได้นำเรื่องนี้ไปประยุกต์ใช้ภายในองค์กรจนทำให้องค์กรนั้นได้ถูกนำเสนอผ่านสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ในฐานะ “องค์กรต้นแบบของจังหวัด” และในบางองค์กรถือว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ ในการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่มุ่งหวังให้คนทำงานภายในองค์กรของตนเองมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในทางอ้อมต่อผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ

ในการดำเนินการตามโครงการจำเป็นต้องมีการประเมินผลควบคู่กันไปด้วย ในบทต่อไปจึงเป็นการนำเสนอให้เห็นถึงแนวคิดของการประเมินโครงการ แนวทางการประเมินโครงการ และบทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่สนใจสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาในการประเมินโครงการต่าง ๆ ต่อไปได้



# บทที่ 2

## แนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพ: ในองค์กรระดับพื้นที่: การประเมินแบบบูรณาการ

### สาระสำคัญในบทนี้

1. ทฤษฎีระบบ (system theory)
2. แนวคิดตัวแบบสมดุล (balanced scorecard: BSC)
3. แนวคิดการประเมินผลตามเป้าหมาย (goal based evaluation)
4. แนวคิดการประเมินภาคีและเครือข่าย (network and partnership evaluation)
5. แนวคิดการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation)
6. แนวคิดการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation)

การประเมินโครงการเป็นสิ่งจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต โดยเป็นทั้งเครื่องมือหนึ่งในการบริหารโครงการไปสู่เป้าหมาย และเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (non-profit organization) ที่ใช้ทรัพยากรสาธารณะในการดำเนินการให้เกิดประโยชน์แก่สังคม ที่จำเป็นต้องแสดงถึงความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรสาธารณะในการดำเนินงาน ตลอดจนองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นองค์กรเรียนรู้ (learning organization) จะใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างการเรียนรู้และพัฒนาางานของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ที่สามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการมาประยุกต์ใช้ได้ โดยรูปแบบที่ใช้ในการประเมินโครงการมีอยู่หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ลักษณะการดำเนินงานของโครงการ ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสีย การประเมินโครงการจึงมีอาจใช้การประเมินแบบใดเพียงแบบเดียว แต่ควรนำจุดเด่นของการประเมินแต่ละแบบมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การประเมินสอดคล้องกับธรรมชาติของโครงการและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพของโครงการเป็นไปอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกมิติ (Office of Medical Education, 2004)

จุดเด่นที่สำคัญประการหนึ่งของการประเมินแบบบูรณาการจึงอยู่ที่การบูรณาการเพื่อประโยชน์สูงสุดของการประเมินโครงการ ซึ่งอาจแบ่งลักษณะการบูรณาการได้เป็นการบูรณาการวิธีการประเมิน การบูรณาการบุคลากรในการประเมิน และการบูรณาการทรัพยากรในการประเมิน นอกจากนี้การประเมินแบบบูรณาการยังมีจุดเด่นที่ทำให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ธรรมชาติของโครงการอีกด้วย

การประเมินแบบบูรณาการมีขั้นตอนการประเมินเช่นเดียวกับการประเมินทั่วไป มีส่วนต่างที่จำเป็นต้องมีการสร้างโมเดลตรรกะ (logic model) ที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินแบบบูรณาการ โมเดลตรรกะแบบบูรณาการเปรียบเสมือนแผนที่สำหรับนักประเมินได้เรียนรู้ธรรมชาติของโครงการที่มุ่งประเมิน เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยของโครงการ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า

กิจกรรม และผลผลิตของโครงการ ซึ่งช่วยให้นักประเมินสามารถกำหนดรูปแบบการประเมิน แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินโครงการได้อย่างเหมาะสม ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประเมิน

ในส่วนของเนื้อหาต่อไปนี้จะทบทวนถึงแนวคิดที่ใช้ในการประเมินในบางประเด็นที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ เพื่อเป็นการประมวลความคิดในการพัฒนากรอบแนวคิดในการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ต่อไป โดยแนวคิดการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีระบบ (system theory)
2. แนวคิดตัวแบบสมดุล (balanced scorecard: BSC)
3. แนวความคิดการประเมินผลตามเป้าหมาย (goal based evaluation)
4. แนวคิดการประเมินภาคีและเครือข่าย (network and partnership evaluation)
5. แนวคิดการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation)
6. แนวคิดการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation)

## 1. ทฤษฎีระบบ (system theory) (Huse & Bowditch, 1977)

1.1 ระบบ (system) คือ ภาพส่วนรวมของโครงสร้างหรือของขบวนการอย่างหนึ่งที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่ในโครงการหรือขบวนการนั้น

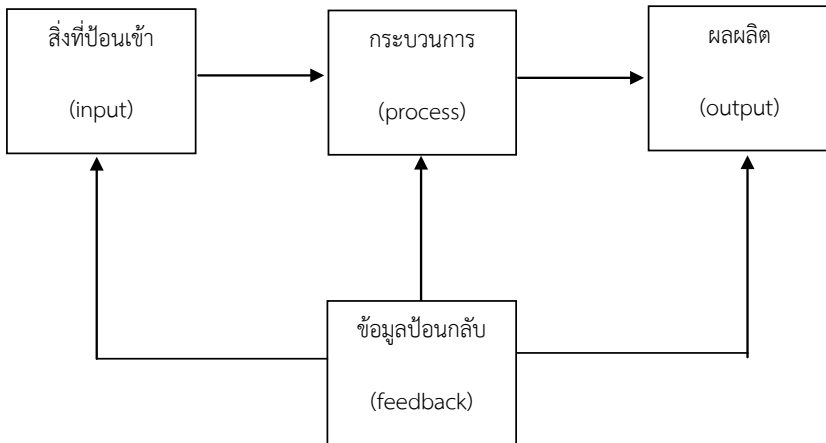
1.2 ระบบ (system) เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้



## วิธีการระบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) สิ่งที่ป้อนเข้า (input)
- 2) กระบวนการ (process)
- 3) ผลผลิต (output)
- 4) การตรวจผลย้อนกลับ (feedback)

องค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังแผนภาพที่ 1



### แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบที่สำคัญของทฤษฎีระบบ (system theory)

วิธีการระบบที่ดีจะต้องเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าระบบใดมีผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากกว่าข้อมูลวัตถุดิบที่ป้อนเข้าไป ก็ถือได้ว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ในทางตรงข้ามถ้าระบบมีผลผลิตที่ต่ำกว่าข้อมูลวัตถุดิบที่ใช้ไป ก็ถือว่าระบบนั้นมีประสิทธิภาพต่ำ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (input) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการหรือโครงการต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

กระบวนการหรือการดำเนินงาน (process) หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไป มาจัดกระทำให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น กิจกรรม หรือกระบวนการในโครงการ

ผลผลิต (output) หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำ เช่น ผลการให้รางวัล ผลงานหรือ ผลกระทบที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ทฤษฎีระบบนี้ได้นำมาใช้เพื่อการอธิบายว่ามีผลลัพธ์อะไรเกิดขึ้นบ้างจากการดำเนินงานของโครงการ และจากผลลัพธ์ดังกล่าวมีปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นเหตุให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวอะไรบ้าง ทั้งสิ่งที่ป้อนเข้าไปในโครงการ (input) กระบวนการที่ใช้ในโครงการ (process) รวมทั้งบริบทของสิ่งแวดล้อม (context) ที่อาจมีผลกับโครงการได้ทั้งทางบวกและทางลบ

## 2. แนวคิดตัวแบบสมดุล (balanced scorecard : BSC)

(Kaplan & Norton, 2001)

ในการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ ได้นำแนวคิดหลักของ BSC ที่พิจารณาถึงความสมดุลใน 4 มิติ ดังนี้

2.1 ความสมดุลของการเงินและอื่น ๆ: การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่พิจารณาในมิติ “คุณค่า” มากกว่า “มูลค่า”

2.2 ความสมดุลในระยะสั้นและระยะยาว: การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและผลกระทบระยะยาว

2.3 ความสมดุลระหว่างภายในและภายนอกองค์กร: การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่พิจารณาทั้งกระบวนการบริหารจัดการภายในโครงการและผลที่เกิดขึ้นจากบริบทสังคมภายนอก

2.4 ความสมดุลของผลลัพธ์และปัจจัยเงื่อนไขการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ให้น้ำหนักความสำคัญของการอธิบายปัจจัยเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสำเร็จของโครงการ

### 3. แนวคิดการประเมินผลตามเป้าหมาย (goal based evaluation)

R.W. Tyler เป็นนักประเมินรุ่นแรก ๆ ในปี ค.ศ.1930 และเป็นผู้ที่เริ่มต้นบุกเบิกแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการ โดยมีความเห็นว่า “การประเมินคือการเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (performance) กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้” โดยมีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้วจะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง จากคำจำกัดความของการประเมินดังกล่าวมีแนวความคิดว่าโครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ดูได้จากผลผลิตของโครงการว่าตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่เท่านั้น แนวความคิดในลักษณะดังกล่าวนี้เรียกว่า “แบบจำลองที่ยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective) เรียกว่า Tyler’s Goal Attainment Model”

ซึ่งต่อมาในปี 1950 ได้มีการนำรูปแบบมาใช้เป็นกระบวนการตัดสินใจการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน (Tyler, 1950) โดยเรียกว่า “Triple Ps Model” ดังนี้

P-Philosophy & Purpose - ปรัชญา/จุดมุ่งหมาย

P-Process - กระบวนการ

P-Product - ผลผลิต

ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการทำได้โดยการประเมินความสัมพันธ์ของทั้ง 3 องค์ประกอบว่าปรัชญา/จุดมุ่งหมายของโครงการมีความสัมพันธ์กับกระบวนการและผลผลิตหรือไม่ ถ้าประเมินเป็นส่วน ๆ ก็ประเมินในด้านประสิทธิภาพของปรัชญา/จุดมุ่งหมายและกระบวนการประเมินประสิทธิผลของผลผลิตว่าตรงกับปรัชญา/จุดมุ่งหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นต้น

## 4. แนวคิดการประเมินภาคีและเครือข่าย (network and partnership evaluation)

การดำเนินงานพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ในปัจจุบันและอนาคต ไม่สามารถดำเนินงานโดยหน่วยงานใดเพียงลำพังได้ การทำงานในปัจจุบัน จึงเป็นการทำงานร่วมกับภาคีและเครือข่าย ซึ่งสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ถือเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการดำเนินงานร่วมกับภาคีและเครือข่ายในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในโครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่แต่ละพื้นที่ ดังนั้น การประเมินผลงานของโครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่ จึงเกี่ยวข้องกับแนวคิดในเรื่องของการประเมินภาคีและเครือข่ายด้วย

**ภาคี** หมายถึง ความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างหน่วยงาน องค์กร กลุ่ม หรือบุคคล โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดการทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนรับทั้งความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Office for the Community and Voluntary Sector, 2002)

**เครือข่าย** หมายถึง ความร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันและขยายผลการทำงานหรือแนวคิดไปสู่กลุ่ม องค์กรอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยผ่านระบบการสื่อสาร ทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณค่าแห่งความสัมพันธ์ ความเท่าเทียม ความร่วมมือ การต่อสู้ขัดแย้งและการเชื่อมโยงทั้งแนวคิด หลักการ เครื่องมือ วิถีปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย (พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ (อบอูน), 2547)

### 4.1 การประเมินผลเครือข่าย (network evaluation)

ในการประเมินผลเครือข่ายมีมิติสำคัญสองด้านที่ควรให้ความสำคัญ (Creech, 2001) ดังต่อไปนี้

4.1.1 ประสิทธิภาพของเครือข่ายหรือการทำในสิ่งที่ควรทำ (doing the right things)

#### 4.1.1.1 การบรรลุเป้าหมายของเครือข่าย

- ประโยชน์จากการทำงานของเครือข่าย โดยเฉพาะในเชิงนโยบาย
- การเข้าร่วมการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสร้างคุณค่าร่วม (joint value) และคุณค่าเพิ่ม (added value) จากการทำงานร่วมกัน
- การพัฒนาศักยภาพ การเสริมพลังในการทำงานของเครือข่าย
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการดำเนินงานของสมาชิกในเครือข่าย

#### 4.1.1.2 การบรรลุเป้าหมายของโครงการ

- กิจกรรมการดำเนินงาน ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดจากการดำเนินงาน
- จำนวนสมาชิกของเครือข่าย จำนวนแกนนำ
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้เสียกับเครือข่าย
- การเพิ่มทุนทางสังคม
- การเสริมพลัง
- ความเท่าเทียมในกลุ่มเป้าหมาย

### 4.1.2 ประสิทธิภาพของเครือข่ายหรือการทำในสิ่งที่ควรทำด้วยวิธีการที่ถูกต้อง (doing things right)

#### 4.1.2.1 กิจกรรมการดำเนินงาน (ความสม่ำเสมอในการประชุมของสมาชิกเครือข่าย)

#### 4.1.2.2 ความยั่งยืนของงบประมาณ

#### 4.1.2.3 ความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด

#### 4.1.2.4 การผสมทรัพยากร

นอกจากให้ความสำคัญในทั้งสองมิติข้างต้นแล้ว ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายที่ทำงานเพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (social change networks) อาจจะทำการประเมินทั้งคุณสมบัติของเครือข่าย (network's qualities) และผลการดำเนินงาน (results) ของเครือข่าย ดังนี้ (Wilson-Grau & Nunez, 2006)

#### 4.1.3 คุณสมบัติของเครือข่าย

การประเมินคุณสมบัติของเครือข่าย จะใช้กรอบในการประเมินตามองค์ประกอบคุณสมบัติของเครือข่าย 4 ประการ ได้แก่

- 1) ความเป็นประชาธิปไตย (democracy)
- 2) ความหลากหลาย (diversity)
- 3) ความเป็นพลวัต (dynamics)
- 4) ผลการปฏิบัติงาน (performances)

โดยการประเมินจะพิจารณาคุณสมบัติทั้ง 4 ประการนี้ ร่วมกับองค์ประกอบการทำงานของเครือข่ายใน 3 ด้าน คือ

- 1) วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์
- 2) องค์กรและการจัดการ
- 3) ความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วม

4.1.4 ผลการดำเนินงานของเครือข่าย ในการประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายจะให้ความสำคัญกับ

- 1) ผลผลิตของการดำเนินงานของเครือข่าย

2) ผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมุ่งพิจารณาการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมความสัมพันธ์ของสมาชิกเครือข่ายที่ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของ เครือข่ายในการบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

3) ผลลัพธ์ในเชิงนโยบาย เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงใน พฤติกรรมความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรภายนอกที่ได้มีการทำกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับเครือข่าย

4) ผลกระทบ เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาวในด้านความ สัมพันธ์ อำนาจในสังคม อันเป็นเป้าหมายของเครือข่าย

#### 4.2 การประเมินผลภาคี (partnership evaluation)

ในการประเมินผลภาคี อาจใช้เกณฑ์ของการเป็นภาคีที่ดี (good partnership) ในการประเมิน ดังต่อไปนี้ (Ingelstam, et. al., 2005)

- 1) ทุกฝ่ายรับรู้และมีความยินยอมพื้นฐานร่วมกัน
- 2) มีความใส่ใจซึ่งกันและกันอย่างแท้จริง
- 3) มีความเห็นเหมือนกันในการรักษาความสัมพันธ์ต่อกันในระยะยาว
- 4) เข้าใจและเคารพในการปฏิบัติซึ่งกันและกัน
- 5) ในการทำงานร่วมกัน มีการสื่อสารที่ดี เช่น ใช้วิธีสุนทรียสนทนา เป็นการสื่อสาร (communicate) มากกว่าเพียงการส่งข้อมูล (send the messages)
- 6) มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันในการร่วมมือต่อกัน และ เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง
- 7) มีการมอบหมายความรับผิดชอบของทุกฝ่ายอย่างชัดเจน
- 8) ทุกฝ่ายมีความยึดมั่นและรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ทำร่วมกัน
- 9) ทุกฝ่ายเข้าร่วมการดำเนินงานโดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ทักษะที่มีอยู่อย่างเต็มที่

## การประเมินการทำงานของภาคีในลักษณะของเครือข่าย (networking with partners)

ในการทำงานของภาคี ในลักษณะของเครือข่าย มีหลักการสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการทำงานของภาคี ดังต่อไปนี้ (Zehender, et. al., 2000)

1) จำนวนสมาชิกถาวรของภาคี ควรเหมาะสมกับการทำงานของภาคี ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป

2) ความยั่งยืนและการทำงานอย่างเข้มแข็ง โดยมีการสะท้อนกลับการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีวัฒนธรรมในการอภิปรายอย่างเปิดเผย

3) การอำนวยความสะดวกในการทำงาน

4) ความเป็นเจ้าของงานที่ทำร่วมกัน

5) มีโครงสร้างทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยทั่วไปการมีโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการมักอำนวยความสะดวกในการทำงาน แต่เมื่อเครือข่ายในการทำงานมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็จำเป็นต้องใช้โครงสร้างแบบเป็นทางการมากขึ้น

6) การบริหารจัดการเครือข่าย

7) คุณสมบัติและทักษะของสมาชิกของภาคี

8) การพัฒนาศักยภาพภาคี

9) การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน

10) การติดตามประเมินผลการทำงาน

ซึ่งกระบวนการในการประเมินผลเครือข่ายนั้น ต้องเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน



## 5. แนวคิดการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation)

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเกิดขึ้นภายใต้ต้นตอที่คู่ขนานกันกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory action research - PAR) กล่าวคือ ต่างก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากการวิจัยหรือการประเมินผลตามแนวกระแสนหลักของปรัชญาเชิงปฏิฐานนิยม (positivism) ที่ศึกษากลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นหลัก อาทิ การทดสอบ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเห็นว่าการที่บุคคลภายนอกเข้าไปศึกษาโครงการหนึ่ง ๆ ตามแนวคิดเชิงปฏิฐานนิยมนั้นเป็นการศึกษาที่มองเห็นกลุ่มเป้าหมายของการศึกษา เป็น “ผู้ถูกทดลองหรือทดสอบ (subject)” ผู้วิจัยหรือผู้ประเมินเป็นบุคคลภายนอกผู้มาเก็บข้อมูลไป เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบ “เหนือกว่า” ทำให้กลุ่มเป้าหมายรู้สึกว่าตนเอง “ด้อยกว่า” และ “ถูกกระทำ” นอกจากนี้ผลการประเมินส่วนใหญ่ไม่ได้กลับมาเสริมพลังหรือสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับชุมชน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติในโครงการโดยตรง หากแต่เป็นผลงานเชิงวิชาการที่เผยแพร่ให้แก่บุคคลอื่น

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมจะให้ความสำคัญต่อกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากโครงการ (recipients) เป็นอย่างมาก โดยมุ่งสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้พวกเขาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาาร่วมกันได้

Egon Guba and Yvonna Lincoln ได้พัฒนามโนทัศน์เกี่ยวกับการวิจัย และการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมขึ้นโดยเสนอการประเมินผลเชิงตอบสนองแบบสร้างสรรค์นิยม (responsive and constructivist evaluation) กล่าวคือ เป็นการประเมินที่จะรวมเอาความคิดเห็นที่หลากหลาย (multiple) ซึ่งถูกสร้าง (construct) ขึ้นโดยผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนหรือกลุ่มซึ่งแตกต่างกันออกไป มาสังเคราะห์ขึ้นมาใหม่ (reconstruct) ในลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Deakin University, 2002)

Barry Macdonalds ได้เสนอการประเมินผลเชิงประชาธิปไตย (democratic evaluation) ในปี ค.ศ.1987 ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย โดยการให้กลุ่มเป้าหมายมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุด มโนทัศน์หลักของการประเมินผลเชิง

ประชาธิปไตย คือ “ความไว้วางใจ เปิดเผยความลับต่อกัน (confidentiality)” “การต่อรอง ประสานความเข้าใจ (negotiation)” และ “การสามารถเข้าถึงได้ (accessibility)” โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนมโนทัศน์ในเรื่อง “สิทธิที่จะรู้ (the right to know)” ทั้งนี้ Macdonalds เห็นว่าการประเมินผลในรูปแบบก่อนหน้านี้ เป็นการประเมินผลเพื่อรับใช้อำนาจของรัฐ โดยเป็นการตรวจสอบจากบนลงล่าง และไม่ได้มีความเป็นประชาธิปไตยมากพอ (McBride & Schostak, 2002)

Patton ได้เสนอการประเมินผลเชิงพัฒนา (developmental evaluation) ในปี ค.ศ.1996 ซึ่งเป็นการใช้กระบวนการประเมินผลในลักษณะของการตั้งคำถาม เชิงประเมินผล และการประยุกต์ตรรกะของการประเมินผล เพื่อใช้ในการพัฒนา โครงการหรือองค์กร ผู้ประเมินผลจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและร่วมกันกำหนดมโนทัศน์ ออกแบบ และวัด วิธีการปฏิบัติการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่อง ผู้ประเมินในการประเมินผลเชิงพัฒนา ทำหน้าที่เสมือน “ที่ปรึกษาการพัฒนา (development consultant)” ของโครงการหรือองค์กรมากกว่าที่จะพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมิน (Owen & Rogers, 1999)

จะเห็นได้ว่าการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเป็นมโนทัศน์การประเมินผลที่มี พัฒนาการในรายละเอียดแตกต่างกันออกไปบ้างในหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามโดย พื้นฐานหลักแล้วพอจะสรุปได้ว่าการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม เป็นการประเมินผล ที่ให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายที่เข้าร่วมในโครงการมากขึ้น ผู้ประเมินผลจะทำหน้าที่ร่วม ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของกลุ่มนอกเหนือจากการทำหน้าที่ประเมินผลเป็นหลักเช่น ที่ผ่านมา ดังที่ Narayan (1993) ได้สรุปเปรียบเทียบการประเมินผลแบบประเพณีนิยม กับการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบการประเมินผลแบบประเพณีนิยมกับการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

การประเมินผลแบบประเพณีนิยม		การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม
ใคร	ผู้ประเมินภายนอก	สมาชิกในกลุ่ม/ชุมชน, เจ้าหน้าที่โครงการ อำนวยความสะดวก (facilitator)
อะไร	ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้ว	คนในกลุ่ม/ชุมชนระบุตัวชี้วัดความสำเร็จเอง
อย่างไร	มุ่งเน้นที่ “ความเป็น ภววิสัยเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific objectivity)”	เป็นการประเมินตนเอง ใช้วิธีการที่เรียบง่าย โดยปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมในพื้นที่มีลักษณะ เปิดกว้าง ให้ภาคีมีส่วนร่วมรับรู้ผลการ ประเมินทันที โดยผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม
เมื่อไร	ส่วนใหญ่จะกระทำเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ หรือบางครั้ง ในระหว่างช่วงกลางของการ ดำเนินโครงการ	มีการผสมผสานกันระหว่างการดำเนินโครงการ กับการประเมินโครงการ
ทำไม	ชี้แจงได้อย่างมีเหตุผลใน ลักษณะของการให้ข้อสรุป ว่าควรจะให้การสนับสนุน โครงการต่อไปหรือไม่	เพื่อที่จะเสริมสร้างพลังให้แก่คนในพื้นที่ให้ริเริ่ม ดำเนินการ ให้มีบทบาทในการควบคุม และ กระทำการแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด

## 6. แนวคิดการประเมินแบบเสริมพลัง (empowerment evaluation)

การเสริมพลัง คือ การช่วยให้บุคคลช่วยเหลือตนเองได้

การเสริมพลัง คือ กระบวนการที่ทำให้บุคคล/องค์กรมีอิทธิพลเหนือปัญหา

การเสริมพลัง คือ การสร้างสมรรถนะให้บุคคล/กลุ่ม ช่วยเหลือตนเองและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม (Zimmermann, et. al, 1992)

David M. Fetterman ศาสตราจารย์ด้านการประเมินผล สังกัดมหาวิทยาลัย  
สแตนฟอร์ด ได้เสนอแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังในปี ค.ศ.1993 และต่อมาในปี

ค.ศ.1996 ได้เสนอขั้นตอนและวิธีการของการประเมินเสริมพลัง 3 ขั้นตอนในหนังสือ “The three steps approach”

### 6.1 ปรัชญาของการประเมินแบบเสริมพลัง

- การประเมินโดยใช้หลักการประเมินตนเอง เพื่อการพัฒนาความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ดีขึ้น
- การประเมินแบบเสริมพลังเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

### 6.2 กระบวนการในประเมินแบบเสริมพลัง มี 3 ขั้นตอนดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดภารกิจเป้าหมาย (goals)

เป็นขั้นตอนที่มีวัตถุประสงค์ให้สมาชิกที่เข้าร่วม ทำความเข้าใจร่วมกัน ในเป้าหมายของโครงการ หรือภาพความสำเร็จของโครงการที่ต้องการบรรลุเมื่อสิ้นสุดโครงการ เปิดโอกาสที่จะช่วยให้สมาชิกผู้เกี่ยวข้องในโครงการได้เรียนรู้และเข้าใจ เป้าหมายความสำเร็จของโครงการร่วมกัน

#### ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตรวจสอบต้นทุน (taking stock)

ในขั้นตอนนี้แบ่งกิจกรรมเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ (2.1) การให้ค่าน้ำหนัก ความสำคัญของกิจกรรม สมาชิกผู้เข้าร่วมช่วยกันระบุกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ที่ได้ดำเนินการผ่านมา และให้น้ำหนักคะแนนความสำคัญ ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญ คือ “เหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการให้คะแนน” สมาชิกแต่ละคนควรอธิบายเหตุผลที่ตนจัดลำดับความสำคัญ เช่นนั้น ระหว่างการอธิบายเหตุผล สมาชิก คนอื่น ๆ ควรฟังอย่างไตร่ตรองซึ่งจะทำให้มีโอกาสได้เรียนรู้จากสมาชิก ในบางประเด็นที่ตนเองอาจจะมองข้าม (2.2) การประเมินความสำเร็จของกิจกรรม โดยพิจารณาในภาพรวมของโครงการโดยไม่คำนึงว่าใครเป็นผู้ทำกิจกรรมนั้น ประเมินตามความเป็นจริง มีหลักฐานอ้างอิง และให้สมาชิกแต่ละคน ให้เหตุผลของการให้คะแนน โดยสะท้อนถึงจุดอ่อน-จุดแข็งของกิจกรรมนั้น ๆ การฟังสมาชิกในกลุ่มให้เหตุผลเป็นการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น สมาชิกอาจปรับเปลี่ยนคะแนนได้ หลังจากได้ฟังเหตุผลของสมาชิกคนอื่นและได้ทบทวนตนเองแล้ว

### ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนสำหรับอนาคต (planning for the future)

ในขั้นตอนนี้จะนำผลการประเมินและการวิเคราะห์เหตุปัจจัย จุดอ่อน-จุดแข็งของกิจกรรมในขั้นตอนที่ (2.2) มาพิจารณาวางแผนดำเนินการในอนาคต เลือกกิจกรรมที่สมาชิกเห็นร่วมกันมาดำเนินการขั้นต่อไปคือการกำหนดเป้าหมายของการทำกิจกรรมนั้นในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและจุดตรวจสอบความสำเร็จ

#### 6.3 ความสำเร็จของการประเมินแบบเสริมพลัง

กระบวนการประเมินแบบเสริมพลังในแต่ละขั้นตอนเป็นกระบวนการสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกผู้เกี่ยวข้องในโครงการ การคัดเลือกผู้ร่วมกระบวนการ จำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์ตรงจากโครงการ และผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะต้องทำหน้าที่ทั้งผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการ (process facilitator) ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (learning facilitator) และผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผล (productivity facilitator) โดยผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้จะเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการยึดมั่นในหลักการที่สำคัญของการประเมินแบบเสริมพลัง 10 ประการ คือ

- 1) เป้าหมายของการประเมินผลเพื่อการพัฒนายกระดับขึ้น
- 2) ความรู้สึกเป็นเจ้าของการประเมินของผู้มีส่วนได้เสีย
- 3) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับ
- 4) กระบวนการเน้นประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม
- 5) พัฒนาความเป็นธรรมในสังคม
- 6) ให้คุณค่าความรู้ท้องถิ่นและความรู้ฝังลึก (tacit knowledge)
- 7) ยุทธศาสตร์วางอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์
- 8) ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนได้เสียกับโครงการ

9) พัฒนาความเป็นองค์กรและชุมชนเรียนรู้

10) ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบต่อกระบวนการและผลการดำเนินงาน

ในกระบวนการประเมินแบบเสริมพลังผู้เกี่ยวข้องต้องยึดมั่นในหลักสำคัญ 10 ประการนี้อยู่ตลอดเวลา จึงจะทำให้ได้ผลลัพธ์การประเมินที่ดี

การประเมินแบบเสริมพลังที่นำไปประยุกต์ใช้มิใช่เพียงสามารถดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการ แต่นัยสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังอยู่ที่ “การมีส่วนร่วมในการคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” ตลอดกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์คือ “ปัญญา” และการยอมรับในการนำไปปฏิบัติอย่างเห็นคุณค่า อันจะทำให้สิ่งที่คิดวางแผนร่วมกัน นำไปสู่การปฏิบัติจริงในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดกระบวนการขับเคลื่อนทางสังคม

**กล่าวโดยสรุป** แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการจากการทบทวนดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ที่มีลักษณะของการดำเนินการร่วมกับภาคีเครือข่ายจากหลายภาคส่วน เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและการเรียนรู้ รวมทั้งนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดในการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ซึ่งแนวคิดหลักในการประเมินครั้งนี้ประกอบด้วย

1. การประเมินใช้แบบพหุวิธีที่เหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่
2. การประเมินเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาการเรียนรู้
3. การประเมินโดยให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในโครงการเข้ามามีส่วนร่วม
4. การประเมินเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาโครงการไม่เชิงเพื่อการตัดสินโครงการ

สำหรับการประเมินโครงการอื่น ๆ ก็ควรเลือกใช้แนวคิดการประเมินที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของโครงการที่จะประเมิน รวมทั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องการจากการประเมิน



# บทที่ 3

## แนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพ ในองค์กรระดับพื้นที่: การพัฒนากรอบ การประเมิน และตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน

### สาระสำคัญในบทนี้

1. แนวทางการประเมินโครงการ
2. แผนสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร ตามแผนหลัก สสส. ปี 2555-2557
3. กรอบการประเมิน
4. ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน
5. พจนานุกรมการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่
6. การแปลผลการประเมินตามตัวชี้วัด
7. โครงสร้างและกลไกในการประเมิน



## 1. แนวทางการประเมินโครงการ

ในการออกแบบและกำหนดแนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ซึ่งหมายถึงโครงการที่ขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรในพื้นที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัด ทางโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ให้ความสำคัญกับการประเมินแบบบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และกิจกรรมหลักของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่

ในการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ในครั้งนี้ ให้ความสำคัญกับการออกแบบตัวชี้วัดการประเมินใน 2 ลักษณะ คือ 1) ตัวชี้วัดที่สามารถประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในแต่ละพื้นที่ได้ 2) ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 โดยการประเมินในแต่ละโครงการและในภาพรวมของทุกโครงการ ผลการประเมินที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการในการใช้เป็นข้อมูลเพื่อการขับเคลื่อนโครงการในระยะต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. แผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส. ปี 2555-2557

เนื่องจากโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ อยู่ภายใต้แผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 ดังนั้นในการประเมินจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาว่าโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ที่ดำเนินการนั้น มีความสอดคล้องกับแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 หรือไม่ ซึ่งรายละเอียดของแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ของสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร “องค์กรมีขีดความสามารถที่จะสร้างสังคม สิ่งแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรสุขภาวะ”

## 2.2 พันธกิจ (Mission)

“จุดประกาย กระตุ้น สนับสนุน พัฒนาสู่ระบบสุขภาพที่พึงประสงค์ ด้วย ‘ไตรพลัง’”

## 2.3 แผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557

สาระสำคัญแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 มีดังนี้

1. เน้นการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรเพื่อให้เกิดระบบการสร้างเสริมสุขภาวะ
2. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการบูรณาการ
3. สนับสนุนการถอดบทเรียนความสำเร็จจากองค์กรต้นแบบ สร้างชุดองค์ความรู้ พัฒนาเครื่องมือและตัวชี้วัดที่ได้มาตรฐาน
4. พัฒนาให้องค์กรเป็นพื้นที่รองรับการดำเนินงาน ด้านการสร้างเสริมสุขภาพที่ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม จิตปัญญา

ปรับทิศทางการดำเนินงานภาพรวม เพื่อตอบสนองนโยบายการปรับปรุงแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557

1. คำนึงถึงการทำงานโดยเชื่อมโยงสุขภาวะองค์กรรวม 4 มิติ และตัวชี้วัดตามทิศทางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ 10 ปีของ สสส.
2. ให้ความสำคัญกับการทำงานในเชิงนวัตกรรมทางสังคม
3. สนับสนุนการทำงานในเชิงบูรณาการในภาคีเครือข่ายทั้งภาคี องค์กรภาคสาธารณะ และองค์กรภาคเอกชน

4. ปรับกลไกและวิธีการติดตาม ประเมินแผนงาน/โครงการ เพื่อพัฒนาคุณภาพเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

**วัตถุประสงค์ของแผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร ตามแผนหลัก สสส.ปี 2555-2557 มีดังนี้**

1. สนับสนุนการพัฒนานโยบายที่เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร
2. สนับสนุนการพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อสุขภาวะของบุคลากร ครอบครัว ชุมชน และสังคม
3. ส่งเสริมการพัฒนาและการขยายเครือข่ายองค์กรภาคสาธารณะและองค์กรภาคเอกชนในงานสร้างเสริมสุขภาพ
4. สนับสนุนให้องค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการ

### **เป้าหมาย 3 ปี แผนสร้างเสริมสุขภาวะ**

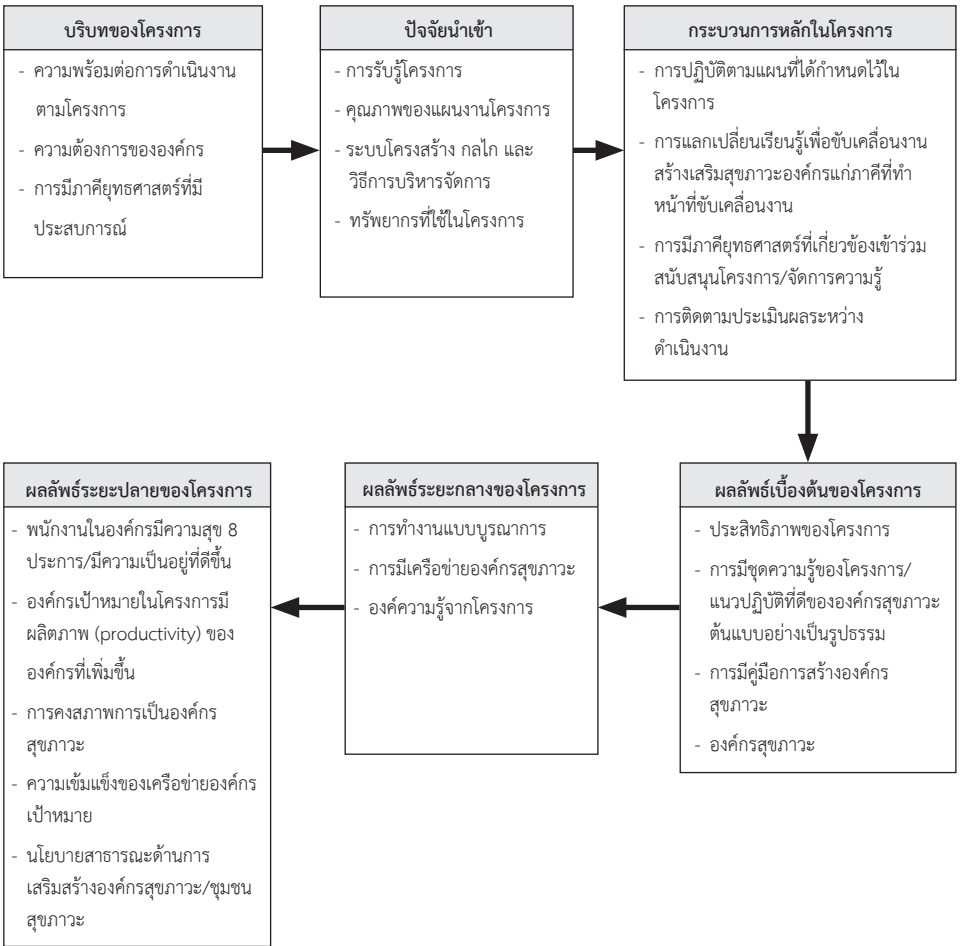
1. 10,000 องค์กร นำนโยบายสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตไปสู่การปฏิบัติใช้จริง
2. 5,000 องค์กร ดำเนินงานเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิต องค์กรภาคสาธารณะ 1,000 แห่ง องค์กรภาคเอกชน 4,000 แห่ง
3. เกิดแกนนำที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิต จำนวน 15,000 คน
4. ประชาชนมีส่วนร่วมและมีขีดความสามารถด้านการสร้างเสริมสุขภาพ 5,000,000 คน
5. องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาพ 5,000 แห่ง

## เป้าหมาย 1 ปี แผนสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กร

1. องค์กรอย่างน้อย 4,000 องค์กร มีการนำนโยบายสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตไปสู่การปฏิบัติในองค์กร
2. องค์กรอย่างน้อย 1,500 องค์กร มีการดำเนินงานเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยสามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่สอดคล้องกับเป้าหมายเฉพาะตามยุทธศาสตร์ 10 ปีของ สสส. แบ่งเป็นองค์กรภาคสาธารณสุขอย่างน้อย 400 แห่ง และองค์กรภาคเอกชนอย่างน้อย 1,100 แห่ง
3. เกิดแกนนำที่ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการสร้างเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิต จำนวน 5,000 คน
4. ประชาชนที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการสร้างเสริมสุขภาพรวม 1,500,000 คน-ประเด็น

### 3. กรอบการประเมิน

สำหรับกรอบการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะในครั้งนี้อย่างได้วางแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 กรอบการประเมิน

## 4. ตัวชี้วัดตามกรอบการประเมิน

จากกรอบการประเมินสามารถจำแนกเป็นประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด และวิธีการประเมิน ได้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 2** ประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด ขอบเขตการประเมิน และวิธีการประเมิน  
โครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่

ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด	ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
<b>KRA 1 บริบทของโครงการ</b> KPI 1.1 ความพร้อมต่อการดำเนินงานตามโครงการ	การตรวจสอบว่าโครงการมีความพร้อมที่เป็น ทุนเดิมก่อนเริ่มโครงการมากน้อยเพียงใด ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ทั้งในด้านจำนวน บุคลากรที่เพียงพอในการดำเนินการ และคุณภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับโครงการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 1.2 ความต้องการขององค์กร	การประเมินว่าโครงการที่เกิดขึ้น เกิดจาก ความต้องการขององค์กรภาคเอกชน เช่น ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร และสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ได้แก่ ภาครัฐ เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด ภาคธุรกิจ เช่น สภาอุตสาหกรรม ภาคประชาสังคม เช่น องค์กร ชุมชน	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 1.3 การมีภาคียุทธศาสตร์ที่มี ประสบการณ์	การตรวจสอบว่าโครงการมีภาคียุทธศาสตร์ร่วม ดำเนินการที่เคยมีประสบการณ์การทำงาน ในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้ เช่น หน่วยงาน ภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ฯลฯ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์

ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด	ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
<b>KRA 2 ปัจจัยนำเข้า</b> KPI 2.1 การรับรู้โครงการ	การรับรู้และความเข้าใจที่ชัดเจนของบุคลากรในโครงการทุกระดับทุกฝ่ายต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการ จนสามารถสื่อสารทำความเข้าใจให้กับคนที่เกี่ยวข้องทั้งในโครงการและนอกโครงการได้	- การสัมภาษณ์
KPI 2.2 คุณภาพของแผนงานโครงการ	แผนงานของโครงการมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ครบถ้วนทุกด้าน มีรายละเอียดที่ชัดเจน รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 2.3 ระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการ	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในโครงการจนสามารถนำไปขับเคลื่อน/บริหารโครงการได้จริง	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 2.4 ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ	ทรัพยากรที่โครงการนำมาใช้หรือได้รับการสนับสนุนในโครงการ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ครบถ้วน เพียงพอ และมีคุณภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
<b>KRA 3 กระบวนการหลักในโครงการ</b> KPI 3.1 การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในโครงการ	การตรวจสอบว่าโครงการได้มีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม ในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ โดยมีผลสำเร็จของกิจกรรมตามที่ต้องการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์

ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด	ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
KPI 3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรแก่ภาคีที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนงาน	ในกระบวนการหลักของโครงการมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เวทีเสวนา การพูดคุย ฯลฯ แก่ภาคีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการ และมีภาคีที่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน พร้อมทั้งมีการสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 3.3 การมีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสนับสนุนโครงการ/จัดการความรู้	ภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด หน่วยงานวิชาการ ฯลฯ เข้าร่วมร่วมสนับสนุนโครงการ/จัดการความรู้ในโครงการตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของโครงการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 3.4 การติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงาน	มีการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีตัวชี้วัด มีแผน มีผู้รับผิดชอบ มีการสื่อสาร และนำผลการประเมินไปใช้	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
<b>KRA 4 ผลลัพธ์เบื้องต้นของโครงการ</b> KPI 4.1 ประสิทธิภาพของโครงการ	การบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้การใช้ทรัพยากร (งบประมาณ/เวลา) น้อยกว่าที่กำหนดไว้	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 4.2 การมีชุดความรู้ของโครงการ/แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรสุขภาวะต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรม	ผลผลิตของโครงการก่อให้เกิดชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรสุขภาวะต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรม มีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมายพึงพอใจ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 4.3 การมีคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ	ผลผลิตของโครงการทำให้มีคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะที่เกิดจากประสบการณ์และบทเรียนของโครงการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์



ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด	ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
KPI 4.4 องค์กรสุขภาวะ	องค์กรเป้าหมายในโครงการมีการดำเนินกิจกรรม <b>จนบรรลุความสุข 8 ประการ และมีองค์กรต้นแบบเกิดขึ้น (องค์กรสุขภาวะที่เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น)</b> รวมทั้งสามารถขยายผลไปยังองค์กรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายในโครงการ	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KRA 5 ผลลัพธ์ระยะกลางของโครงการ KPI 5.1 การทำงานแบบบูรณาการ	การทำงานที่มีการประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม) ตั้งแต่การประสานความร่วมมือด้านทรัพยากร การวางแผน วิธีการทำงาน แนวคิด และนโยบายในการทำงาน	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 5.2 การมีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ	การมีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาวะในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งมีการดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของเครือข่าย	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KPI 5.3 องค์กรความรู้จากโครงการ	มีการเผยแพร่ผลการเรียนรู้ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรเอกชนในเขตพื้นที่ หรือชุมชน/ท้องถิ่นในเขตพื้นที่ รวมทั้งพื้นที่ใกล้เคียงในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น เอกสาร เวทีประชุม	- เอกสาร - การสัมภาษณ์
KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ KPI 6.1 พนักงานในองค์กรมีความสุข 8 ประการ/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	ร้อยละขององค์กรเป้าหมายที่พนักงานส่วนใหญ่มีความสุข 8 ประการ/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการเข้าร่วมโครงการ จากการวัดด้วยเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) ที่อยู่ในระดับมาก (very happy) หรือวัดด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index ดัชนีย่อยข้อที่ 29 ที่ได้ระดับ 4 ขึ้นไป	- เอกสาร - การสัมภาษณ์

ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด	ขอบเขตการประเมินตามตัวชี้วัด	วิธีการประเมิน
KPI 6.2 องค์กรเป้าหมายในโครงการมีผลิตภาพ (productivity) ขององค์กรที่เพิ่มขึ้น	<p>องค์กรเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการมีผลิตภาพรวมขององค์กรที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากความเป็นองค์กรสุขภาวะ จากการวัดด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index ดัชนีย่อยข้อที่ 37 ที่ได้ระดับ 4 ขึ้นไป</p> <p>(ผลิตภาพรวม คือ ความสามารถโดยรวมในการบริหารสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ = มูลค่าเพิ่ม/(สินทรัพย์ดำเนินงาน* + ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน))</p> <p><i>[*ใช้ค่าเฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสาร</li> <li>- การสัมภาษณ์</li> </ul>
KPI 6.3 การคงสภาพการเป็นองค์กรสุขภาวะ	<p>แนวโน้มในการเป็นองค์กรสุขภาวะขององค์กรเป้าหมายภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสาร</li> <li>- การสัมภาษณ์</li> </ul>
KPI 6.4 ความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรเป้าหมาย	<p>เมื่อสิ้นสุดโครงการ องค์กรเป้าหมายยังมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีการทำงานร่วมกัน มีการขยายสมาชิกของเครือข่ายออกไป รวมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาอื่น ๆ ของสมาชิกเครือข่ายได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสาร</li> <li>- การสัมภาษณ์</li> </ul>
KPI 6.5 นโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ/ชุมชนสุขภาวะ	<p>เกิดนโยบายสาธารณะ (แนวทางการกระทำที่มีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของคนส่วนใหญ่) ด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะ/ชุมชนสุขภาวะในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด โดยมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการประเมินผลนโยบาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสาร</li> <li>- การสัมภาษณ์</li> </ul>

## 5. พจนานุกรมการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่

สำหรับรายละเอียดของแต่ละตัวชี้วัดสามารถตรวจสอบได้จากพจนานุกรมการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพะในองค์กรระดับพื้นที่ ซึ่งเป็นการอธิบายความหมาย แหล่งข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล และรายละเอียดของการให้ระดับค่าคะแนน ดังต่อไปนี้

ประเด็นการประเมิน	KRA 1 บริบทของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 1.1 ความพร้อมต่อการดำเนินงานตามโครงการ
ความหมาย	การตรวจสอบว่าโครงการมีความพร้อมที่เป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการมากน้อยเพียงใด ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ทั้งในด้านจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการดำเนินการ และคุณภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
แหล่งข้อมูล	คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการมีความพร้อมเป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการ ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีทรัพยากรไม่ครบทุกด้าน และมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
2	โครงการมีความพร้อมเป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการ ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีทรัพยากรเพียงบางด้าน แต่มีปริมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
3	โครงการ มีความพร้อมเป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการ ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีทรัพยากรครบถ้วน แต่มีปริมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
4	โครงการ มีความพร้อมเป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการ ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีทรัพยากรครบถ้วน และเพียงพอต่อการดำเนินงานทุกด้าน
5	โครงการ มีความพร้อมเป็นทุนเดิม <u>ก่อน</u> เริ่มโครงการ ในด้านทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีทรัพยากรครบถ้วน เพียงพอต่อการดำเนินงาน และมีคุณภาพทุกด้าน

ประเด็นการประเมิน	KRA 1 บริบทของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 1.2 ความต้องการขององค์กร
ความหมาย	การประเมินว่าโครงการที่เกิดขึ้น เกิดจากความต้องการขององค์กรภาคเอกชน เช่น ผู้บริหาร พนักงานในองค์กร และสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ได้แก่ ภาครัฐ เช่น อุตสาหกรรมจังหวัด ภาคธุรกิจ เช่น สภาอุตสาหกรรม ภาคประชาสังคม เช่น องค์กรชุมชน
แหล่งข้อมูล	คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรภาคเอกชนในพื้นที่
2	โครงการสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรภาคเอกชนในพื้นที่
3	โครงการสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรภาคเอกชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่บางภาคส่วน
4	โครงการสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรภาคเอกชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ส่วนใหญ่
5	โครงการสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรภาคเอกชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ครบทุกภาคส่วน

ประเด็นการประเมิน	KRA 1 บริบทของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 1.3 การมีภาคียุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล
ความหมาย	การตรวจสอบว่าโครงการมีภาคียุทธศาสตร์ร่วมดำเนินการที่เคยมีประสิทธิผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้ เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรมจังหวัด ฯลฯ
แหล่งข้อมูล	คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินการโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินการโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่มีภาคียุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมดำเนินการ
2	มีภาคียุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมดำเนินการแต่ไม่เคยมีประสิทธิผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้
3	ภาคียุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมดำเนินการบางหน่วยงานเคยมีประสิทธิผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้
4	ภาคียุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมดำเนินการทุกหน่วยงานเคยมีประสิทธิผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้
5	ภาคียุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมดำเนินการทุกหน่วยงานเคยมีประสิทธิผลการดำเนินงานในรูปแบบหรือลักษณะเดียวกันนี้ และเคยมีการทำงานร่วมกันมาก่อน

ประเด็นการประเมิน	KRA 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวชี้วัด	KPI 2.1 การรับรู้โครงการ
ความหมาย	การรับรู้และความเข้าใจที่ชัดเจนของบุคลากรในโครงการทุกระดับทุกฝ่าย ต่อเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการ จนสามารถสื่อสารทำความเข้าใจให้กับคนที่เกี่ยวข้องทั้งในโครงการ และนอกโครงการได้
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินการโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินการโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	บุคลากรในโครงการส่วนใหญ่ยังขาดการรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการ
2	บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการส่วนใหญ่รับรู้ แต่ยังไม่มีความเข้าใจชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการ
3	บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการส่วนใหญ่รับรู้ เข้าใจชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการตรงกัน
4	บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการส่วนใหญ่รับรู้ เข้าใจชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการตรงกัน และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจได้ภายในโครงการ
5	บุคลากรทุกระดับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการส่วนใหญ่รับรู้ เข้าใจชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินการโครงการตรงกัน สามารถสื่อสารทำความเข้าใจได้ภายในโครงการและหน่วยงานภายนอก

ประเด็นการประเมิน	KRA 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวชี้วัด	KPI 2.2 คุณภาพของแผนงานโครงการ
ความหมาย	แผนงานของโครงการมีกระบวนการวางแผนการดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ครบถ้วนทุกด้าน มีรายละเอียดที่ชัดเจน รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - แผนของโครงการ
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการไม่มีการวางแผนการดำเนินงาน
2	โครงการมีการวางแผนการดำเนินงานบางด้าน แต่ยังไม่ชัดเจน
3	โครงการมีการวางแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการ แต่ยังไม่ครบถ้วนทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน
4	โครงการมีการวางแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการ ทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ครบถ้วนทุกด้าน รวมทั้งมีรายละเอียดที่ชัดเจน
5	โครงการมีการวางแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอน และการบริหารจัดการของโครงการ ทั้งแผนงาน แผนเงิน และแผนคน ครบถ้วนทุกด้าน มีรายละเอียดที่ชัดเจน รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

ประเด็นการประเมิน	KRA 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวชี้วัด	KPI 2.3 ระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการ
ความหมาย	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในโครงการจนสามารถนำไปขับเคลื่อน/บริหารโครงการได้จริง
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ
2	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ แต่ไม่ชัดเจน
3	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในโครงการ
5	มีการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการในโครงการ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจในโครงการ จนสามารถนำไปขับเคลื่อน/บริหารโครงการได้จริง



ประเด็นการประเมิน	KRA 2 ปัจจัยนำเข้า
ตัวชี้วัด	KPI 2.4 ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ
ความหมาย	ทรัพยากรที่โครงการนำมาใช้หรือได้รับการสนับสนุนในโครงการ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ครบถ้วน เพียงพอ และมีคุณภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input checked="" type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการมีทรัพยากรไม่ครบทุกด้าน
2	โครงการมีทรัพยากรบางด้าน แต่มีปริมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
3	โครงการมีทรัพยากรครบทุกด้าน แต่มีปริมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
4	โครงการมีทรัพยากรครบถ้วน และเพียงพอทุกด้านต่อการดำเนินงาน
5	โครงการมีทรัพยากรครบถ้วน เพียงพอทุกด้าน และมีคุณภาพต่อการดำเนินงาน

ประเด็นการประเมิน	KRA 3 กระบวนการหลักในโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 3.1 การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในโครงการ
ความหมาย	การตรวจสอบว่าโครงการได้มีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนทุกกิจกรรม ในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ โดยมีผลสำเร็จของกิจกรรมตามที่ต้องการ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการไม่มีการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้
2	โครงการมีการปฏิบัติงานตามแผน แต่ไม่ครบถ้วนทุกกิจกรรม
3	โครงการมีการปฏิบัติงานตามแผน ครบถ้วนทุกกิจกรรม แต่มีความล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนดไว้
4	โครงการมีการปฏิบัติงานตามแผน ครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามระยะเวลาที่กำหนด
5	โครงการมีการปฏิบัติงานตามแผน ครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามระยะเวลาที่กำหนดได้อย่างมีคุณภาพ

ประเด็นการประเมิน	KRA 3 กระบวนการหลักในโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรแก่ภาคีที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนงาน
ความหมาย	ในกระบวนการหลักของโครงการมีการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น เวทีเสวนา การพูดคุย ฯลฯ แก่ภาคีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโครงการ และมีภาคีที่สามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน พร้อมทั้งมีการสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2	มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่มีภาคีบางส่วนเข้าร่วม
3	มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีภาคีที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมครบ
4	มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีภาคีที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมครบ และมีภาคีบางส่วนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน
5	มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีภาคีที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมครบ และมีภาคีบางส่วนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงาน พร้อมทั้งมีการสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้

ประเด็นการประเมิน	KRA 3 กระบวนการหลักในโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 3.3 การมีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสนับสนุนโครงการ/จัดการความรู้
ความหมาย	ภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐ สภาอุตสาหกรรม จังหวัด หน่วยงานวิชาการ ฯลฯ เข้าร่วมสนับสนุนโครงการ/จัดการความรู้ ในโครงการตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างมี คุณภาพสอดคล้องกับ ความต้องการของโครงการ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลา ในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการไม่มีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสนับสนุน
2	โครงการมีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องบางหน่วยงานเข้าร่วมสนับสนุน
3	โครงการมีภาคียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่เข้าร่วมสนับสนุน
4	โครงการมีภาคียุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสนับสนุน/ จัดการความรู้
5	โครงการมีภาคียุทธศาสตร์ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมสนับสนุน/ จัดการความรู้ตามความจำเป็นและเหมาะสมอย่างมีคุณภาพ

ประเด็นการประเมิน	KRA 3 กระบวนการหลักในโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 3.4 การติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงาน
ความหมาย	มีการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีตัวชี้วัด มีแผน มีผู้รับผิดชอบ มีการสื่อสาร และนำผลการประเมินไปใช้
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่มีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ
2	เริ่มมีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ
3	มีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ
4	มีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ และมีการสื่อสารผลการประเมิน ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
5	มีการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ และมีการสื่อสารผลการประเมิน ไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน

ประเด็นการประเมิน	KRA 4 ผลลัพธ์เบื้องต้นของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 4.1 ประสิทธิภาพของโครงการ
ความหมาย	การบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ ภายใต้การใช้ทรัพยากร (งบประมาณ/เวลา) น้อยกว่าที่กำหนดไว้
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	โครงการไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ
2	โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่ไม่ครบทุกข้อ
3	โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการครบถ้วน แต่ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และ/หรือมีการใช้ทรัพยากรมากกว่าที่กำหนดไว้
4	โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการครบถ้วน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการใช้ทรัพยากรตามที่กำหนดไว้
5	โครงการบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการครบถ้วน เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้เวลาและ/หรือทรัพยากรน้อยกว่าที่กำหนดไว้

ประเด็นการประเมิน	KRA 4 ผลลัพธ์เบื้องต้นของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 4.2 การมีชุดความรู้ของโครงการ/แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กร สภาวะต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรม
ความหมาย	ผลผลิตของโครงการก่อให้เกิดชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรสภาวะ ต้นแบบอย่างเป็นรูปธรรม มีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมาย พึงพอใจ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลา ในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่เกิดผลผลิตของโครงการที่เป็นชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี
2	ชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี มีไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
3	ชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี มีครบถ้วนสมบูรณ์
4	ชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี มีครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการนำไปเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
5	ชุดความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี มีครบถ้วนสมบูรณ์ มีการนำไปเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมายพึงพอใจ

ประเด็นการประเมิน	KRA 4 ผลลัพธ์เบื้องต้นของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 4.3 การมีคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ
ความหมาย	ผลผลิตของโครงการทำให้มีคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะที่เกิดจากประสบการณ์และบทเรียนของโครงการ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่เกิดคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ
2	คู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ มีไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
3	คู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ มีครบถ้วนสมบูรณ์
4	คู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ มีครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
5	คู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะ มีครบถ้วนสมบูรณ์ มีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มเป้าหมายพึงพอใจ



ประเด็นการประเมิน	KRA 4 ผลลัพธ์เบื้องต้นของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 4.4 องค์กรสุขภาวะ
ความหมาย	องค์กรเป้าหมายในโครงการมีการดำเนินกิจกรรมจนบรรลุความสุข 8 ประการ และมีองค์กรต้นแบบเกิดขึ้น (องค์กรสุขภาวะที่เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ) รวมทั้งสามารถขยายผลไปยังองค์กรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายในโครงการ
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ยังไม่เกิดองค์กรสุขภาวะ
2	เกิดองค์กรสุขภาวะ แต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการ
3	เกิดองค์กรสุขภาวะ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการ
4	เกิดองค์กรสุขภาวะ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการ สามารถมีองค์กรต้นแบบเกิดขึ้น
5	เกิดองค์กรสุขภาวะ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการ สามารถมีองค์กรต้นแบบเกิดขึ้น รวมทั้งมีการขยายผลไปยังองค์กรอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายในโครงการ

ประเด็นการประเมิน	KRA 5 ผลลัพธ์ระยะกลางของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 5.1 การทำงานแบบบูรณาการ
ความหมาย	การทำงานที่มีการประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม) ตั้งแต่การประสานความร่วมมือด้าน ทรัพยากร การวางแผน วิธีการทำงาน แนวคิด และนโยบายในการทำงาน
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลา ในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ไม่มีการประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
2	มีการรับรู้ มีการเข้าร่วมกิจกรรม ตามโครงการที่กำหนดไว้ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
3	มีการประสานทรัพยากรในการทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
4	มีการประสานทรัพยากร แผนงาน และวิธีดำเนินงาน ในการทำงานร่วมกัน จากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
5	มีการประสานทรัพยากร แผนงาน วิธีดำเนินงาน แนวคิด และนโยบาย ในการทำงานร่วมกันจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นการประเมิน	KRA 5 ผลลัพธ์ระยะกลางของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 5.2 การมีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ
ความหมาย	การมีเครือข่ายองค์กรสุขภาพที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาพในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งมีการดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของเครือข่าย
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ยังไม่มีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ
2	มีเครือข่ายองค์กรสุขภาพที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาพในพื้นที่
3	มีเครือข่ายองค์กรสุขภาพที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาพในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง
4	มีเครือข่ายองค์กรสุขภาพที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาพในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งมีการดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
5	มีเครือข่ายองค์กรสุขภาพที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรสุขภาพในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งมีการดำเนินการร่วมกันอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของเครือข่าย

ประเด็นการประเมิน	KRA 5 ผลลัพธ์ระยะกลางของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 5.3 องค์ความรู้จากโครงการ
ความหมาย	มีการเผยแพร่ผลการเรียนรู้ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรเอกชน ในเขตพื้นที่ หรือชุมชน/ท้องถิ่นในเขตพื้นที่ รวมทั้งพื้นที่ใกล้เคียง ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น เอกสาร เวทีประชุม
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ยังไม่มีการเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการ
2	มีการเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการกับองค์กรเป้าหมายในพื้นที่
3	มีการเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการกับองค์กรเป้าหมายในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง
4	มีการเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการกับองค์กรเป้าหมายในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งมีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
5	มีการเผยแพร่องค์ความรู้จากโครงการกับองค์กรเป้าหมายในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง มีการนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งนำไปใช้ประโยชน์

ประเด็นการประเมิน	KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 6.1 พนักงานในองค์กรมีความสุข 8 ประการ/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
ความหมาย	ร้อยละขององค์กรเป้าหมายที่พนักงานส่วนใหญ่มีความสุข 8 ประการ/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการเข้าร่วมโครงการจากการวัดด้วยเครื่องมือวัดความสุขระดับบุคคล (Happinometer) ที่อยู่ในระดับมาก (very happy) หรือวัดด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index ดัชนีย่อข้อที่ 29 ที่ได้ระดับ 4 ขึ้นไป
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	พนักงานขององค์กรเป้าหมายไม่มีความสุข/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
2	ร้อยละ 0-24 ขององค์กรเป้าหมาย มีพนักงาน (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ที่มีความสุขในระดับสูง/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
3	ร้อยละ 25-49 ขององค์กรเป้าหมาย มีพนักงาน (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ที่มีความสุขในระดับสูง/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
4	ร้อยละ 50-74 ขององค์กรเป้าหมาย มีพนักงาน (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ที่มีความสุขในระดับสูง/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
5	ร้อยละ 75-100 ขององค์กรเป้าหมาย มีพนักงาน (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ที่มีความสุขในระดับสูง/มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

ประเด็นการประเมิน	KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 6.2 องค์กรเป้าหมายในโครงการมีผลิตภาพ (productivity) ขององค์กรที่เพิ่มขึ้น
ความหมาย	องค์กรเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการมีผลิตภาพรวมขององค์กรที่เพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากความเป็นองค์กรสุขภาวะ จากการวัดด้วยเครื่องมือ Happy Workplace Index ดัชนีย่อยข้อที่ 37 ที่ไต่ระดับ 4 ขึ้นไป (ผลิตภาพรวม คือ ความสามารถโดยรวมในการบริหารสินทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ = มูลค่าเพิ่ม / (สินทรัพย์ดำเนินงาน* + ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน)) [ * ใช้ค่าเฉลี่ยต้นงวดและปลายงวด ]
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ยังไม่มีองค์กรเป้าหมายที่มีผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้น
2	องค์กรเป้าหมาย ร้อยละ 0-24 มีผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
3	องค์กรเป้าหมาย ร้อยละ 25-49 มีผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
4	องค์กรเป้าหมาย ร้อยละ 50-74 มีผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
5	องค์กรเป้าหมาย ร้อยละ 75-100 มีผลผลิตขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

ประเด็นการประเมิน	KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 6.3 การคงสภาพการเป็นองค์กรสุขภาวะ
ความหมาย	แนวโน้มในการเป็นองค์กรสุขภาวะขององค์กรเป้าหมายภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	หลังเสร็จสิ้นโครงการ องค์กรเป้าหมายไม่มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ
2	ร้อยละ 0-24 ขององค์กรเป้าหมาย มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ
3	ร้อยละ 25-49 ขององค์กรเป้าหมาย มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ
4	ร้อยละ 50-74 ขององค์กรเป้าหมาย มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ
5	ร้อยละ 75-100 ขององค์กรเป้าหมาย มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ

ประเด็นการประเมิน	KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 6.4 ความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรเป้าหมาย
ความหมาย	เมื่อสิ้นสุดโครงการ องค์กรเป้าหมายยังมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีการทำงานร่วมกัน มีการขยายสมาชิกของเครือข่ายออกไป รวมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาอื่น ๆ ของสมาชิกเครือข่ายได้
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	เมื่อสิ้นสุดโครงการ เครือข่ายไม่มีการดำเนินการใด ๆ
2	เมื่อสิ้นสุดโครงการ เครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
3	เมื่อสิ้นสุดโครงการ เครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายสมาชิกของเครือข่าย
4	เมื่อสิ้นสุดโครงการ เครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสมาชิกของเครือข่ายเป็นต้นแบบเครือข่ายองค์กรสุภาพะ
5	เมื่อสิ้นสุดโครงการ เครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการขยายสมาชิกของเครือข่ายเป็นต้นแบบเครือข่ายองค์กรสุภาพะ รวมทั้งสามารถจัดการกับปัญหาอื่น ๆ ของสมาชิกเครือข่ายได้



ประเด็นการประเมิน	KRA 6 ผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ
ตัวชี้วัด	KPI 6.5 นโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพ
ความหมาย	เกิดนโยบายสาธารณะ (แนวทางการกระทำที่มีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันของคนส่วนใหญ่) ด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพในระดับจังหวัด กลุ่มจังหวัด โดยมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการประเมินผลนโยบาย
แหล่งข้อมูล	- คณะทำงานโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ - เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	<input type="checkbox"/> ก่อนดำเนินโครงการ/เริ่มต้นโครงการ <input type="checkbox"/> ระหว่างดำเนินโครงการ <input checked="" type="checkbox"/> ระยะสิ้นสุดโครงการ
ระดับ	รายละเอียด
1	ยังไม่เกิดนโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพ
2	เกิดนโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพในระดับจังหวัด
3	เกิดนโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพในระดับกลุ่มจังหวัด
4	เกิดนโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพในระดับกลุ่มจังหวัด โดยมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
5	เกิดนโยบายสาธารณะด้านการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพ/ชุมชนสุขภาพในระดับกลุ่มจังหวัด โดยมีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการประเมินผลนโยบาย

## 6. การแปลผลการประเมินตามตัวชี้วัด

การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพองค์กร มีรายละเอียดตามตัวชี้วัดจำนวน 23 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างในการประเมินได้ตอบ พร้อมทั้งให้เหตุผลของการให้คะแนนประเมินในช่องคำอธิบายการให้คะแนน และกรณีที่ไม่สามารถประเมินได้ในบางข้อต้องให้เหตุผลประกอบในช่องคำอธิบายการให้คะแนน จากนั้นนำมาแปลผลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เกณฑ์ของ Best (1981) ที่แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (class interval) มีความหมายในการประเมิน ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด

## 7. โครงสร้างและกลไกในการประเมิน

ในการดำเนินการประเมินในครั้งนี้ คณะทำงานของโครงการพัฒนาศักยภาพและภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพทำหน้าที่เป็นกลไกในการประเมินผล ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายในขั้นตอนต่างๆ ของการประเมิน ในขณะเดียวกันได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายในด้านการประเมินผล ให้มีความสามารถในการพัฒนาระบบโครงสร้างกลไกการประเมินผลของตนเองและภาคีเครือข่ายย่อยภายใต้ความรับผิดชอบได้ในระยะต่อไป

ในการประเมินโครงการอื่น ๆ ก็สามารถประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ที่ออกแบบตามกรณีตัวอย่างนี้ไปใช้ได้โดยดำเนินการตามขั้นตอนที่นำเสนอไว้ในบทที่ 3 นี้



# บทที่ 4

## การสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการ สร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

### สาระสำคัญในบทนี้

1. การประเมินภาคีเครือข่ายโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่
2. การสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่
3. ข้อเสนอต่อการนำการประเมินผลตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้
4. บทสรุป

## 1. การประเมินภาคีเครือข่ายโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้พัฒนาการประเมินผลขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ภาคีเครือข่ายที่ดำเนินการขับเคลื่อนโครงการในพื้นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของตนเอง ตามกรอบการประเมินและตัวชี้วัดการประเมินตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3

ในการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของภาคีเครือข่าย ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โดยได้มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรในโครงการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ทั้งในด้านกรอบการประเมิน ตัวชี้วัด เครื่องมือ และเอกสารหลักฐานอ้างอิงที่ต้องนำมาใช้ในการประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ เที่ยงตรง และอยู่บนฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่องค์กรภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเป็นเวทีให้ภาคีเครือข่ายได้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลเป็นระยะๆ เน้นหลักการประเมินตนเองของภาคีเครือข่าย รวมทั้งมีการลงพื้นที่ตรวจสอบข้อมูลจากการประเมินตนเองของภาคีและจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องในโครงการ

การประเมินผลโครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของภาคีเครือข่าย ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรของตนเองประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ดังนั้น ภาคีเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาให้โครงการสร้างเสริมสุขภาวะองค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ

## 2. การสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่

การดำเนินการตามโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่นั้น จาก การประเมินตนเองของภาคีเครือข่ายที่ดำเนินการ พบว่ามีความสำเร็จอยู่พอสมควร

แต่เมื่อพิจารณาถึงความเข้มข้นของโครงการแล้ว จะเห็นได้ว่าโครงการสามารถที่จะยกระดับให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ในอนาคต โดยควรต้องเรียนรู้จากบทเรียนที่ได้จากการประเมินที่ผ่านมา ซึ่งสามารถสังเคราะห์ได้ ดังนี้

## 1. บทเรียนด้านแนวคิดโครงการ

ในการดำเนินการตามโครงการต่าง ๆ นั้น มักจะมีหลักคิดหรือแนวคิดที่สำคัญ อยู่เบื้องหลังในแต่ละโครงการว่าจัดทำโครงการนี้ขึ้นมาเพื่ออะไร และต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ซึ่งแนวคิดโครงการนี้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การออกแบบโครงการ รวมทั้งการบริหารจัดการในโครงการตามมา

สำหรับแนวคิดของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่นั้น จากการวิเคราะห์พบว่าโครงการต้องการขับเคลื่อนเชิงนโยบายเพื่อส่งเสริมการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะในระดับพื้นที่ (area based) ผ่านกลไกการบูรณาการร่วมกันของทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาควิชาการในพื้นที่ ในลักษณะเครือข่ายบูรณาการ เพื่อให้เกิดการ ผลักดันและเกิดแรงกระเพื่อมให้สังคมและผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของการ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของคนทำงาน จนเกิดการดำเนินงานและเกิดผลลัพธ์ที่ทำให้ คนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา

การดำเนินการของโครงการเพื่อให้บรรลุตามแนวคิดของโครงการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ดีในเกือบทุกพื้นที่ โดยมีความเข้าใจในหลักการฐานคิดของ โครงการ อย่างไรก็ตามยังคงพบว่าความเข้าใจแนวคิดของโครงการนี้ยังไม่ครอบคลุม ทัวถึงทั้งโครงการ ซึ่งนับเป็นบทเรียนของโครงการที่ควรพิจารณาในเรื่องการสื่อสาร ให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันก่อนเริ่มดำเนินการ และระหว่างดำเนินการของบุคลากร ที่เกี่ยวข้องในทุกฝ่าย ทุกระดับ

## 2. บทเรียนด้านบริบทของโครงการ

จากการประเมินได้ทำให้มองเห็นถึงความพร้อมของแต่ละภาคีในการเข้าร่วม โครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ซึ่งบทเรียนที่ได้จากการประเมินคือ

โครงการควรมีความพร้อมที่เป็นทุนเดิมก่อนเริ่มโครงการอยู่พอสมควรในด้านทรัพยากรต่าง ๆ และควรมีภาคีที่มีประสบการณ์ร่วมดำเนินการด้วย ก็จะทำให้การดำเนินการตามโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่เกิดผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

### 3. บทเรียนด้านปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ที่ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา จากผลการประเมินที่ถือเป็นบทเรียนที่ควรนำไปปรับปรุงแก้ไข ก็คือ การมีปัจจัยด้านทรัพยากรที่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในโครงการ การรับรู้แนวคิดและรายละเอียดโครงการของบุคลากรในทุกๆระดับ และการจัดวางระบบโครงสร้าง กลไก และวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมของโครงการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับเป็นปัจจัยที่สำคัญของโครงการที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น

### 4. บทเรียนด้านกระบวนการ

ในกระบวนการหลักของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่นั้น จากการประเมิน พบบทเรียนที่สำคัญที่ควรนำมาปรับปรุงพัฒนาโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ต่อไป ก็คือ ควรมีการกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติงานตามแผนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนงานผ่านช่องทางต่าง ๆ และการจัดให้มีการติดตามประเมินผลระหว่างดำเนินการโดยบุคลากรโครงการเอง ที่ถือเป็น “คนใน” ที่มีความเข้าใจในบริบทของโครงการได้ดี

### 5. บทเรียนด้านผลลัพธ์

การประเมินผลโครงการ ต้องดำเนินการเป็นระยะๆ ตามวงจรโครงการ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินในครั้งนี้ได้มาจากโครงการที่ดำเนินการในพื้นที่ต่าง ๆ ซึ่งมีระยะเวลาของโครงการต่างกัน และส่วนหนึ่งยังไม่สิ้นสุดโครงการ ดังนั้น ผลลัพธ์ส่วนใหญ่จึงยังไม่เกิดขึ้น โดยเฉพาะผลลัพธ์ในระยะกลาง และระยะปลายของโครงการ สำหรับผลลัพธ์ในเบื้องต้นที่เกิดขึ้นแต่มีจำนวนน้อย ก็คือ การมีคู่มือการสร้างองค์กรสุขภาวะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และบทเรียนของโครงการ และการที่องค์กรเป้าหมายในโครงการมีการดำเนินกิจกรรมจนบรรลุความสุข 8 ประการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้นับเป็น

บทเรียนที่โครงการจะต้องคำนึงถึง และใช้เป็นข้อมูลในการกำกับติดตามและพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ตามที่โครงการต้องการในระยะต่อไป

### 3. ข้อเสนอต่อการนำการประเมินผลตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้

ในการนำการประเมินผลและตัวชี้วัดตามโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่นี้ไปประยุกต์ใช้ ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การประเมินผลและตัวชี้วัดในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินในโครงการที่ขับเคลื่อนงานในระดับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ดังนั้น ในกรณีที่จะมีการนำไปใช้ประเมินผลในระดับองค์กร ก็ควรที่จะต้องมีการปรับและประยุกต์ใช้ในบางตัวชี้วัดเท่านั้น หรืออาจจำเป็นต้องเพิ่มเติมตัวชี้วัดบางตัวที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ

2. ตัวชี้วัดในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ ได้ออกแบบมาเพื่อประเมินตามช่วงเวลาของการดำเนินโครงการ ดังนั้น ถ้าโครงการจะนำไปใช้ประเมิน ควรพิจารณาการประเมินตามตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับช่วงเวลาของโครงการ คือ ในช่วงก่อนดำเนินการ ควรประเมินตามตัวชี้วัดบริบทและปัจจัยนำเข้าของโครงการ ในช่วงระหว่างดำเนินการประเมินตามตัวชี้วัดกระบวนการหลักในโครงการ และในช่วงเสร็จสิ้นโครงการ ประเมินตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการที่มีทั้งผลลัพธ์เบื้องต้น ผลลัพธ์ระยะกลาง และผลลัพธ์ระยะปลายของโครงการ และควรมีการเก็บข้อมูลการประเมินผลตามตัวชี้วัดเป็นระยะๆ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่อง

3. ตัวชี้วัดในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในองค์กรระดับพื้นที่ กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ประเมินในโครงการนี้โดยเฉพาะ ดังนั้น บางตัวชี้วัดจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะกระบวนการหลัก และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ถ้าโครงการอื่น ๆ จะนำไปใช้ในการประเมินก็จำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้มีความเหมาะสมกับโครงการของตนเองต่อไปด้วย



4. โครงการของภาคีเครือข่ายในระดับพื้นที่ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบกลไกในการประเมินผลโครงการและภาคีภายใต้พื้นที่รับผิดชอบของตนเอง ในระยะต่อไป มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทีมงาน บุคลากรในโครงการ ให้มีทักษะในด้านการติดตามประเมินผล และเพื่อใช้ประโยชน์จากการประเมินผล ในการพัฒนางานในทุกๆระดับ

## 4. บทสรุป

การประเมินผลเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมสุขภาพ ในองค์กรระดับพื้นที่ให้เกิดคุณภาพการจัดการและคุณภาพผลงาน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโครงการได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ในโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ ที่ได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาพองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการ สร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จึงให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ของภาคีเครือข่าย โดยมุ่งเน้นให้การประเมินผลเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของภาคีเครือข่าย ซึ่งเป็นวิถีคิดในการยกระดับการทำงานให้ทั้งงานและคนทำงานดีขึ้น โดยการจัดให้มีการ ประชุมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรของโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินผล ทำความเข้าใจในหลักการฐานคิดของการประเมินผล และได้เรียนรู้กรอบการประเมิน ตัวชี้วัด เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ ร่วมกัน

การประเมินตนเองของภาคีเครือข่ายในโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กร ระดับพื้นที่ เป็นการประเมินเพื่อให้แต่ละโครงการได้ตรวจสอบองค์ประกอบที่สำคัญ ในโครงการของตนเองว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ ดังนั้น ผลการประเมินจึง เป็นข้อมูลที่สำคัญของภาคีเครือข่ายในการนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้โครงการสร้าง เสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีคุณภาพตามที่ คาดหวังไว้

การประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาพในองค์กรระดับพื้นที่ที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ เป็นกรณีศึกษาวิธีการประเมินโครงการทั้งด้านแนวคิดและแนวทางการประเมิน ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและผู้ที่มีสนใจสามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการของตนเองในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



## บรรณานุกรม

- พระมหาสุทนต์ อากาศโร (อบอู่่น). (2547). **เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้และการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เดือนตุลา.
- Best, J.W. (1981). **Research in Education**. Eaglewood Cliff (4<sup>th</sup> ed.) New York: Prentice Hall, Inc.
- Creech, H. (2001). **Measuring While You Manage: Planning, Monitoring and Evaluating Knowledge Networks, Version 1.0**. Manitoba: International Institute for Sustainable Development. Retrieved November 6, 2012 from <http://www.sida.se>.
- Deakin University. (2002). **Evaluation Paradigms**. Retrieved November 6, 2012 from <http://www2.deakin.ed.au/Dcad/FTL/evaluation/paradigms.htm>.
- Huse, E.F. & Bowditch, J. L. (1977). **Behavior in organizations: a systems approach to managing**. USA : Addison-Wesley Pub, Co.
- Ingelstam, A. et. al. (2005). **Partnership Evaluation of PMU-Interlife**. Sida Evaluation 06/04.Sweden : Department for Cooperation with Non-Governmental Organization, Humanitarian Assistance and Conflict Management.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2001), **The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment**. USA : Harvard Business School Press.
- McBride, R. & Schostak, J. (2002). **Action research**. Retrieved October 5, 2012 from <http://www.uea.ac.uk/care/elu/Issues/Research/Res1Ch4.html#Ch4H>.

Narayan, D. (1993). **Participatory Evaluation**. Washington D.C.: The World Bank.

Office for the Community and Voluntary Sector. (2002). **Managing funding to Non-government organizations- From principles to practice**. Retrieved October 5, 2012 from <http://www.ocvs.govt.nz/publications/index.html>.

Office of Medical Education. (2004). **Program Evaluation and Improvement Strategy**. Retrieved October 5, 2012 from <http://ome.med.unsw.edu.au/ome.nsf/website/evaluation.strategy>.

Owen, J.M. & Rogers, P.J. (1999). **Program Evaluation: Forms and Approaches**. London: Sage Publication.

Taylor R. W. (1950). **Basic Principles of Curriculum and Instruction**, University of Chicago Press,. United Nations.

Wilson-Grau, R. & Nunez, M. (2006). **Evaluating International Social Change Networks : A Conceptual Framework for a Participatory Approach**. To be (edited and Published in Development in Practice). Retrieved November 6, 2012 from <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/Evaluating%20International%20Social%20Change%20Networks%20Ricardo%20W%20.pdf>.

Zehender, W. et.al. (2000). **Networking with Partners**. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt. Retrieved November 6, 2012 from <http://www.gtz.de>.

Zimmermann, M.A. Israle, B.A., Schulz, A. & Checkoway, B. (1992). "Further explorations in empowerment theory: An Empirical analysis of psychological empowerment". **American Journal of Community Psychologically**, 20 (6) pp.707-727.

## ดัชนีคำหลัก

ก

กรอบการประเมิน 27, 31, 32, 33  
กระบวนการหลัก 32, 34, 35, 45, 46,  
47, 48  
การขับเคลื่อนสุขภาพมิติใหม่ 2  
การติดตามและประเมินผล 3, 68  
การประเมินโครงการ 3, 7, 9, 10, 11,  
13, 14, 22, 25, 27, 28, 31, 33,  
38, 61, 63, 64, 69  
การประเมินผลตามเป้าหมาย 9, 11, 14  
การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 9, 11,  
20, 21, 22  
การประเมินภาคีและเครือข่าย 9, 11, 15  
การประเมินแบบเสริมพลัง 9, 11, 22,  
23, 24, 25  
การสร้างความสุขในองค์กร 4  
การสร้างเสริมสุขภาวะ 1, 2, 3, 29  
การสังเคราะห์บทเรียน 3, 63, 64

ต

ตัวชี้วัด 3, 22, 27, 28, 29, 33, 34, 35,  
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,  
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51,  
52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,  
60, 63, 64, 67, 68

ตัวแบบสมดุล 9, 11, 13

ท

ทฤษฎีระบบ 9, 11, 12, 13

น

นโยบาย 2, 6, 16, 17, 18, 29, 30, 31,  
36, 37, 53, 58, 60

บ

บูรณาการ 2, 3, 6, 9, 10, 11, 28, 29,  
32, 36, 53, 65

ป

ประสิทธิผล 14, 15  
ประสิทธิภาพ 3, 4, 6, 12, 14, 16, 28,  
30, 32, 35, 49, 69  
ปัจจัยนำเข้า 10, 32, 34, 41, 42, 43,  
44, 66, 67  
เป้าหมาย 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16,  
18, 20, 23, 24, 29, 30, 31, 32, 34,  
36, 37, 41, 42, 52, 54, 55, 60, 68

## ผ

ผลกระทบ 4, 6, 7, 13, 18  
ผลผลิต 11, 12, 13, 14, 16, 17, 35,  
50, 51, 57  
ผลลัพธ์ 2, 3, 13, 14, 16, 18, 23, 25,  
32, 35, 36, 49, 50, 51, 52, 53, 54,  
55, 56, 57, 58, 59, 60, 65, 66, 67  
แผนงาน 30, 32, 34, 42, 53

## พ

พหุวิธี 25

## ภ

ภาครัฐ 2, 4, 7, 33, 35, 36, 39, 40,  
47, 53, 65  
ภาคเอกชน 2, 4, 7, 33, 36, 39, 53, 65  
ภาคีเครือข่าย 2, 25, 28, 29, 31, 61,  
63, 64, 68

## ม

มาตราส่วนประเมินค่า 61  
โมเดล 10

## ย

ยุทธศาสตร์ 17, 24, 29, 31, 32

## ร

ระดับพื้นที่ 1, 2, 6, 9, 10, 11, 13, 15,  
25, 27, 28, 31, 32, 38, 63, 64,  
65, 66, 37, 68, 69  
ระบบ 2, 11, 12, 15, 29, 30, 32, 34,  
43, 48, 66

## ว

วัตถุประสงค์ 13, 14, 17, 18, 23, 28,  
30, 34, 35, 37, 41, 49, 60  
วิสัยทัศน์ 29

## ส

ส่งเสริม 2, 4, 5, 6, 20, 30, 65

## อ

องค์กรสุขภาวะ 2, 6, 7, 28, 29, 31, 32,  
35, 36, 37, 50, 51, 52, 54, 57,  
58, 59, 60, 61, 66, 68

## คณะกรรมการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการ แก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาพ (Happy 8 Menu)

ผศ.ดร.อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล  
รศ.ดร.ประภาพรรณ อุ่่นอบ  
ดร.อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล  
ดร.อริศรา เล็กสรรเสริญ  
ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์  
ดร.จิตรสุดา ลิ้มเกรียงไกร  
ดร.พชชนัน นิรมิตรไชยนนท์  
นายดิเรก หมานมานะ  
นางสาววิวิสากรณ์ ทองสอาด  
นางสาววีรพร เกียฝิ่ง

สำนักงานโครงการ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล  
จังหวัดนครปฐม 73170





# โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุน ทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

Happy 8 Menu: กล่องแห่งความสุข 8 ประการ



[www.happy-workplace.com](http://www.happy-workplace.com)