

การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์: ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ Utilization-Focused Evaluation: Theory into Practice

สุปราณี หมื่นยา (Supranee Muenya)¹

บทความวิชาการ (Academic article)

บทคัดย่อ

การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Evaluation) เป็นรูปแบบการประเมินในยุคใหม่ที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะมีลักษณะสอดคล้องกับกระแสด้านความต้องการผลงานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้ร่วมกระบวนการ ซึ่งแนวทางการประเมินนี้อาศัยการใช้ประโยชน์ของข้อค้นพบที่เกิดขึ้น และการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนของผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน เพื่อนำสู่ผลการประเมินที่มีคุณภาพและนำไปสู่การใช้ประโยชน์ผลการประเมินในการพัฒนาโครงการให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในบทความนี้นำเสนอแนวคิดการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ 12 ขั้นตอนของการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ และแนวทางการใช้การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์และการนำไปใช้ รวมทั้งข้อควรปฏิบัติในการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

คำสำคัญ: การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์, ทฤษฎี, การปฏิบัติ

ABSTRACT

Utilization-Focused Evaluation (UFE) is the evaluation model in the modern has been more interested in the present because it was in accordance with demand and combined with the participation of all stakeholders which supports learning and self-confidence in the participants. This approach relies on the use of this assessment findings occurred. It is the process based on the participation of the assessor, the people who were assessed, the stakeholders, and the people who make use of the assessment in order to achieve the quality assessment results. This article present the Utilization-Focused Evaluation Approach 12 steps of Utilization-Focused Evaluation. Guidelines for use Utilization-Focused Evaluation and the practical of Utilization-Focused Evaluation.

Keywords: Utilization-Focused Evaluation, Theory, Practice

1 พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี อุตรดิตถ์
RN., Professional Level, Boromarajonani College of Nursing, Uttaradit

อีเมล: supranee@unc.ac.th
E-mail: supranee@unc.ac.th

บทนำ

เมื่อกล่าวถึงการประเมินโครงการ จะเรียกได้ว่า การประเมินจะเป็น “ตัวช่วย” ให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการทุกขั้นตอน การประเมินโครงการถือเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง เนื่องจากการประเมินความก้าวหน้าและผลผลิตของโครงการจะทำให้ผู้รับผิดชอบทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน ซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันการประเมินโครงการได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนางานและการปฏิบัติการกิจของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากเป็นกลไกที่ผู้บริหาร นักวิชาการ นักปฏิบัติและบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทุกสาขาวิชา จะต้องรู้จักนำไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ รวมทั้งแก้ปัญหาหรือพัฒนาโครงการต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบให้ดำเนินไปโดยราบรื่น และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ประกอบกับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานที่ของหน่วยงานให้สูงขึ้น ซึ่งในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ย่อมเกี่ยวข้องกับการประเมินผล เพราะเป็นกระบวนการที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากการประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบสิ่งที่ถูกประเมินกับสิ่งต่างๆ เพื่อตัดสินคุณค่าและประโยชน์ (Benefit) ของสิ่งนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (Criteria) บุคคลจะตัดสินใจประเมินผลว่าสิ่งใดๆ มีคุณค่าสูงจาก

การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ความรู้สึกของแต่ละบุคคลแล้วพบว่าสิ่งนั้นมีความสำคัญ มีคุณค่าและให้ความคุ้มค่า (Stufflebeam & Shinkfield, 2007) ดังนั้นในการประเมินโครงการมีเป้าประสงค์หลักคือ ต้องการข้อมูลที่บ่งชี้ว่าโครงการที่ดำเนินการนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ รวมถึงการศึกษว่าในการดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้าง และเป็นโครงการที่มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด

ประวัติศาสตร์ของการประเมินตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันในแต่ละยุคสมัยของการประเมินเริ่มตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ. 1900 และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยในแต่ละยุคของการประเมินได้มีนักทฤษฎีทางการประเมินที่สำคัญได้แก่ แนวคิดทางการประเมินของ Michael Scriven, การประเมินชิปปี้โมเดลของ Daniel L. Stufflebeam, การประเมินแบบตอบสนองของ Robert Stake, การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ของ Michael Patton และการประเมินโดยใช้ทฤษฎีเป็นแรงขับเคลื่อนของ Huey T. Chen เป็นต้น ซึ่งในบทความนี้จะกล่าวถึง การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เนื่องจากเป็นรูปแบบการประเมินในยุคปัจจุบันที่สนใจต่อการผสมผสานวิธีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยรูปแบบการประเมินแบบเน้นการนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ หรือรูปแบบการประเมินที่ยึดประโยชน์ใช้สอย (Utilization-Focused Evaluation, UFE) ที่พัฒนาโดย M.Q. Patton (1997) เพื่อแก้ปัญหาของการประเมิน โดยเฉพาะในประเด็นที่มักจะได้รับการวิจารณ์ว่าประเมินแล้วไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้หรือ

ผู้บริหารมองว่าผลการประเมินไม่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการใช้ประกอบการตัดสินใจ Patton จึงได้เสนอแนวคิดและแนวทางในการประเมินไว้ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

แนวคิดการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Evaluation : UFE)

แนวทางการประเมินโดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เป็นรูปแบบการประเมินในยุคใหม่ที่ได้รับ ความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เพราะมีลักษณะสอดคล้องกับกระแสความต้องการผสานวิธีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และความเชื่อมั่นในตนเองให้กับผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการ และผลการประเมินที่เกิดขึ้นจะถูกนำไปใช้ประโยชน์จริง ในการวางแผนหรือปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งการเข้าถึงแนวคิดของการประเมินและนิยามความหมายของการประเมินในรูปแบบนี้ได้มีนักประเมินกล่าวถึงแนวความคิดที่ค่อนข้างหลากหลายต่อรูปแบบการประเมินนี้

Stufflebeam & Shinkfield (2007) อธิบายว่า การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เป็นรูปแบบการประเมินในกลุ่ม Eclectic Approach หมายถึง การประเมินที่ต้องการคัดสรรจากวิธีการ หรือข้อมูลที่หลากหลายและดีที่สุด โดยไม่ยึดติดกับวิธีการ หรือมาตรฐาน แต่ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์ของผลการประเมินเป็นตัวตั้งแล้วจึงออกแบบกระบวนการอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์นั้น หรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามที่โครงการมุ่งหวัง

Michael Quinn Patton (2008, p.37) ได้ให้นิยามไว้ว่า การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็น

ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมและผลลัพธ์ของโครงการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจคุณค่าและการปรับปรุงโครงการ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับการใช้ผลการประเมินและเป็นการประเมินที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ทำอะไร โดยยึดหลักความเป็นประโยชน์ (Utility) และการนำไปใช้จริง (Actual use) ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักประเมินจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครคือผู้ใช้ผลประโยชน์หรือผู้ใช้ประโยชน์หลัก (Primary user) และผู้ใช้ผลการประเมินนั้นต้องการนำผลการประเมินไปใช้ทำอะไร การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เริ่มต้นจากความสำคัญของผลการประเมินที่จำเป็นจะต้องถูกนำไปใช้ประโยชน์และนำไปใช้จริง ดังนั้นนักประเมินควรจะทำนายความสะดวกในทุกขั้นตอนการประเมินและออกแบบการประเมินตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโดยคำนึงถึงผลที่จะได้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์โดยผู้ใช้อย่างมากที่สุด นั้นหมายความว่า ผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่สามารถระบุประเด็นที่ต้องการทราบผลประเมิน สามารถบอกได้ว่าจะนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้ในแง่ใดบ้างได้อย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างแท้จริง นักประเมินและผู้มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จะมีสัมพันธภาพในการทำงานต่อกันเพื่อที่จะช่วยให้การดำเนินงานประเมินอยู่ภายใต้กรอบของมาตรฐานและหลักการของการประเมิน การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จะไม่เน้นเนื้อหา รูปแบบ วิธีการ ทฤษฎีการประเมิน แต่จะเน้นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้มุ่งใช้ประโยชน์เลือกเนื้อหา รูปแบบ วิธีการ ทฤษฎีการประเมินที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจจะเป็นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการติดตามความก้าวหน้าการ

ประเมินสรุป หรือการประเมินเพื่อพัฒนา อาจใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพหรือแบบผสมผสานก็ได้ อาจใช้กับรูปแบบการประเมินเชิงธรรมชาติหรือเชิงทดลอง อาจใช้กับสิ่งที่มุ่งประเมินเป็นกระบวนการ ผลลัพธ์ ผลกระทบ นักจิตวิทยาเชื่อว่า การที่สร้างการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ได้นั้น ผู้มุ่งใช้ผลการประเมินจะต้องมีความเข้าใจและรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการประเมินและผลของการประเมินที่ได้ ดังนั้นนักประเมินจะต้องฝึกฝน กระตุ้นให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้ผลการประเมินในทุกขั้นตอนของการประเมิน

รัตนะ บัวสนธิ์ (Buosonte, 2007) กล่าวว่า แนวทางการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์เป็นการประเมินที่มีทิศทางชัดเจนในการมุ่งสร้างความมั่นใจว่า ผลการประเมินโครงการจะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างแท้จริงในการนำไปใช้ประโยชน์ ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั้งนี้ในการประเมินด้วยแนวทางนี้นักประเมินจะต้องทำการกำหนดเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือจัดลำดับความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบหรือผลการประเมินของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนเสียก่อนเพื่อที่จะมั่นใจได้ว่า ผลการประเมินจะถูกนำไปใช้ได้ตามความต้องการของบุคคลดังกล่าวได้จริง ซึ่งนักประเมินจะทำการประเมินโครงการโดยอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายที่สนใจการนำผลการประเมินไปใช้ ด้วยการซักถาม

สรุปได้ว่า การประเมินในรูปแบบดังกล่าวนี้ไม่ได้ต้องการการตัดสินใจ หรือการเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อตรวจสอบ แต่เป็นการพัฒนาโครงการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ตั้งความหวังไว้ สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากปัญหาของการประเมินที่ไม่สามารถนำไปสู่การใช้

ประโยชน์ได้จริง ดังนั้นหากเราสนใจเริ่มต้นสู่การปฏิบัติจริงจะมีกระบวนการอย่างไรนั้น ในบทความนี้ Patton (2012) สามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ ผู้ประเมินต้องอำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ด้วยความสนใจว่าบุคคลสามารถนำผลการประเมินและประสบการณ์ที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ดังนั้นในการออกแบบการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ให้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ที่ต้องการใช้ผลประโยชน์ที่แท้จริง

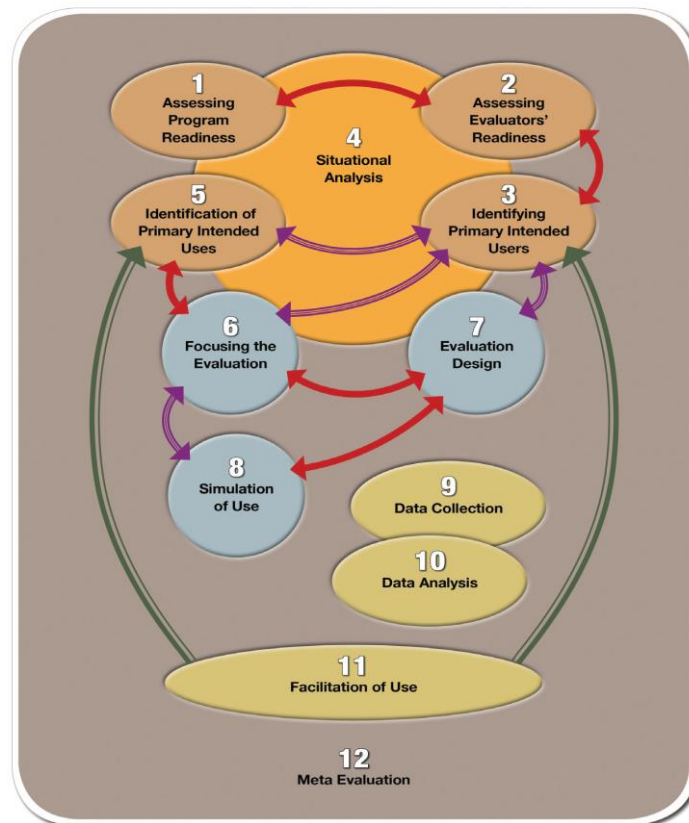
การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ ไม่มีการกำหนดเนื้อหา วิธีการหรือทฤษฎีใดๆ แต่เป็นเพียงกรอบแนวทางดำเนินงาน ซึ่งการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ สามารถรวมถึงการประเมินที่มีวิธีการที่หลากหลายโดยกระบวนการมีส่วนร่วม การตัดสินใจในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการประเมินถือว่าเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการนี้

Michael Quinn Patton ได้สรุปขั้นตอนของการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ ซึ่งระบุอยู่ในหนังสือสำคัญชื่อ Essentials of Utilization - focused Evaluation (2012) โดยการวาดเป็นแผนผังภาพจากประสบการณ์ ที่ประกอบด้วย 12 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การประเมินความพร้อมของโปรแกรม (Assessing Program Readiness)
- 2) การประเมินความพร้อมของผู้ประเมิน (Assessing Evaluator's Readiness)

- 3) การค้นหาผู้ที่ต้องการใช้ผลประโยชน์
(Identifying primary intended users)
- 4) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis)
- 5) การระบุผู้ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง
(Identification of primary intended uses)
- 6) การกำหนดประเด็นการประเมิน (Focusing the evaluation)

- 7) การออกแบบการประเมิน (Evaluation design)
- 8) การกระตุ้นการใช้ประโยชน์ (Simulation of use)
- 9) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)
- 10) การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)
- 11) การอำนวยความสะดวกในการใช้ประโยชน์
(Facilitation of use)
- 12) การประเมินงานประเมิน(Meta evaluation)



LEGEND

- | | |
|--|---------------------------------|
| ↔ Typical interactions between sequential steps | ○ Preparing for evaluation |
| ↔ Strategic interactions across non-sequential steps | ○ Analysing the situation |
| → Feedback from findings and process | ○ Designing evaluation |
| | ○ Undertaking evaluation |
| | ○ Reflecting on evaluation done |

ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Patton, 2012)

จากภาพแสดงถึงขั้นตอนการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ 12 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นจากขั้นตอนที่ 1 การประเมินความพร้อมของโปรแกรม เพื่อให้เข้าใจถึงการประเมินผลที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์และตัดสินใจว่าพร้อมที่จะทำการประเมินหรือไม่ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์หาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องว่าใครที่มีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ใช้ประโยชน์ จากนั้นดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ภายหลังจากทราบผู้ใช้ประโยชน์แล้ว ให้พิจารณาความพร้อมของผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากการเป็นผู้ที่มีศักยภาพและมีความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์จริง จากนั้นดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 การค้นหาผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมิน พิจารณาจากผู้ใช้ประโยชน์อีกครั้งว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจริงหรือไม่ ซึ่งผู้ใชผลการประเมินต้องเป็นผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง และต้องมีส่วนร่วมในการประเมินอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการประเมินเมื่อทราบถึงผู้ใชผลการประเมินแล้ว จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นขั้นตอนที่ผู้ประเมินจะต้องทบทวนสถานการณ์ขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพในการประเมินก่อนหน้า ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน และการตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งที่ได้รับจากการประเมิน เพื่อทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน จากนั้นนำไปสู่ขั้นตอนที่ 5 การระบุผู้ใชผลการประเมินที่แท้จริงร่วมกับจากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 ที่สามารถค้นหาที่ต้องการใช้ผลการประเมิน ถ้าหากไม่ใช่ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ใช้ผลประโยชน์หลัก แต่หากไม่ใช่ให้ดำเนินการประเมินว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญเพียงพอกับงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่หรือไม่ และถ้ามีความสำคัญเพียงพอให้พิจารณา

เป็นกลุ่มผู้ผลประโยชน์หลักต่อไป สำหรับกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์หลักที่ได้จากการวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ผู้ประเมินต้องเจรจาหรือสอบถามความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้จริงกับผู้ต้องการใช้ผลการประเมินที่แท้จริง เพื่อนำสู่ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดประเด็นการประเมิน ซึ่งการกำหนดประเด็นเกิดจากการแลกเปลี่ยนโดยผู้ใชผลการประเมินที่แท้จริง เพื่อจะนำผลการประเมินตามประเด็นดังกล่าวไปสร้างรูปแบบข้อคำถามการประเมินสำหรับการประเมินผล ซึ่งสามารถนำประเด็นการประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ก็จะมีการดำเนินการต่อในขั้นตอนที่ 7 การออกแบบการประเมิน ซึ่งในการออกแบบการประเมินนั้นผู้ประเมินจะต้องเลือกวิธีการที่ตอบสนองต่อคำถามการประเมิน ผลการประเมินตามวิธีนี้ต้องมีความน่าเชื่อถือและมีความตรงสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อนถึงขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 8 การกระตุ้นการใช้ประโยชน์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่ค้นพบสามารถใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ต้องการใช้ผลประโยชน์ที่แท้จริง ได้หรือไม่ เนื่องจากอาจมีการปรับแก้ไขข้อคำถามการประเมินและวิธีการประเมินก่อน นำเข้าสู่ขั้นตอนที่ 9 การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้จะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใชผลการประเมินที่แท้จริงเป็นสำคัญ และภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูล จะนำไปสู่ขั้นตอนที่ 10 โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในขั้นตอนนี้ อาจจะมีการร่วมปรึกษากับผู้ใชผลการประเมินที่แท้จริงเพิ่มเติม จากนั้นเข้าสู่ขั้นตอนที่ 11 การอำนวยความสะดวกในการใช้ประโยชน์ ในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินจะมีส่วนในการอำนวยความสะดวกในการ

ใช้ผลการประเมิน ในขั้นตอนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ โดยจะนำผลการประเมินที่ได้สะท้อนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนที่ 3 และผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริงในขั้นตอนที่ 5 ทราบ เพื่อสะท้อนผลการประเมินให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมินสามารถนำไปใช้ได้จริง จากนั้นจะเข้าสู่ขั้นตอนสุดท้าย ในขั้นตอนที่ 12 การประเมินงานประเมินซึ่งเป็นกระบวนการประเมินการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริงว่าได้มีการประเมินผลตามวิธีการที่กำหนดและเป็นไปตามขั้นตอนหรือไม่ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่จะช่วยพัฒนากระบวนการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง

แนวทางการใช้การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์และการนำไปใช้

ในหัวข้อนี้ผู้เขียนจะนำเสนอแนวทางในการนำแนวคิดการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ ซึ่งถือว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติประกอบด้วย 12 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความพร้อมของโปรแกรม (Assessing program readiness)

ในขั้นของการประเมินความพร้อมของโปรแกรม นักประเมินได้ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ มีการจัดประชุมร่วมกันเพื่อประเมินความพร้อม โดยการนำผลการประเมินโครงการมาวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการ รวมทั้งมีการศึกษาจากรายงานสรุปผลโครงการประกอบด้วยทั้งแหล่งเอกสารและแหล่งบุคคล แล้วนำมาวิเคราะห์

ร่วมกันสรุป และนำเสนอผลเป็นแบบสรุปความพร้อมของโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความพร้อมของผู้ประเมิน (Assessing evaluator's readiness)

นักประเมินร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อประเมินความพร้อม และความสามารถของผู้ประเมิน โดยช่วยกันวิเคราะห์เป็นรายบุคคลว่าใครมีความสามารถทางด้านการประเมินทางด้านใด ในเรื่องใดบ้าง และใครที่ยังไม่มีความสามารถทางด้านการประเมินในเรื่องอะไรบ้าง จากนั้นรวบรวมข้อมูลทั้งหมด โดยทำการสรุปผลเป็นรายบุคคล แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันสรุปผลการประเมินความพร้อม และความสามารถของผู้ประเมินเป็นรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การค้นหาผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมิน (Identifying primary intended users)

นักประเมินร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ โดยจัดประชุมร่วมกันเพื่อค้นหาผู้ที่สนใจผลการประเมินในโครงการที่ดำเนินการขึ้น และตามประเด็นการประเมินที่กำหนดไว้ โดยผู้ที่ใช้ผลการประเมินต้องเป็นผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง และต้องมีส่วนร่วมในการประเมินอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการประเมิน ซึ่งนักประเมินจะต้องประเมินได้ว่าใครคือผู้ที่ใช้ผลการประเมิน อะไรคือวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง

ซึ่งสิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมของผู้ใช้ผลการประเมินตั้งแต่เริ่มต้น จากนั้นรวบรวมข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกันสรุป และเสนอผลการค้นหาผู้ใช้ผลประเมินเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational analysis)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ โดยจัดประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานในส่วนที่ยังดำเนินการไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการใช้ผลการประเมินขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและในแต่ละบริบท ซึ่งการสนับสนุนให้ใช้ผลการประเมินจะต้องคำนึงถึงปัจจัยของสถานการณ์ นักประเมินจะต้องทบทวนสถานการณ์ขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพในการประเมินก่อนหน้า ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน และการตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งที่จะได้รับจากการประเมินซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร หากมีประเด็นด้านบริบทอื่นๆ ที่ต้องพิจารณา เช่น ระยะเวลา ทรัพยากรขององค์กรที่ใช้ในการประเมิน วัฒนธรรม ความรู้ความเข้าใจ อำนาจ และการเมือง เป็นต้น จากนั้นนำมาวิเคราะห์เอกสารและจัดทำเป็นรายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 การระบุผู้ใช้ผลการประเมิน ที่แท้จริง (Identification of primary intended uses)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อค้นหาผู้ใช้ผลการประเมินที่แท้จริงในโครงการที่ดำเนินการขึ้น และสอดคล้องตามประเด็นการประเมินที่กำหนด โดยการทบทวนวัตถุประสงค์จากความต้องการในการนำผลการประเมินไปใช้จริงกับผู้ต้องการใช้ผลการประเมินที่แท้จริง โดยนำเสนอเป็นข้อคำถามและวิธีการในการประเมินซึ่งเป็นไปได้ในการใช้ผลการประเมินที่อาจรวมถึงการรวมกันของกระบวนการและการค้นหาการใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดประเด็นการ ประเมิน (Focusing the evaluation)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นในการประเมิน โดยเป็นประเด็นที่กำหนดร่วมกันของผู้ที่ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง ร่วมกับการสำรวจสภาพการดำเนินงานของโครงการ ที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย จะเกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบข้อคำถามการประเมินสำหรับการประเมินผล เช่นเดียวกับการวิจัยที่กำหนดประเด็นคำถามการประเมินผลที่ยากกว่าความคาดหวัง จากนั้นกำหนดประเด็นที่ต้องการวัดและประเมินผล นอกเหนือจากที่ได้มีการดำเนินการอยู่แล้ว

ซึ่งการแลกเปลี่ยนโดยผู้ให้ผลการประเมินที่แท้จริง
ในประเด็นนี้ถือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการ
ประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบการประเมิน (Evaluation design)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้
ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อ
ออกแบบการประเมิน และเลือกวิธีการประเมิน ซึ่ง
ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่จำเป็นในการตอบสนองต่อ
คำถามการประเมิน โดยผู้ประเมินจะต้อง
ตรวจสอบว่าวิธีการประเมิน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่
ตอบสนองต่อการให้ผลการประเมินของผู้ที่ใช้ผล
การประเมินที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ 8 การกระตุ้นการใช้ประโยชน์ (Simulation of use)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้
ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อชี้แจง
กระตุ้นการใช้ประโยชน์ โดยนำผลการประเมิน
โครงการมาร่วมกันพิจารณาว่าบรรลุเป้าหมาย
หรือไม่ ควรที่จะดำเนินการต่อไป หรือควรที่จะยุติ
โครงการ ซึ่งขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นก่อนที่จะทำการ
เก็บรวบรวมข้อมูล การกระตุ้นให้ใช้ผลการ
ประเมินให้เป็นไปได้จะเกิดขึ้นกับข้อค้นพบที่สร้าง
ขึ้น เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่คาดหวังจะนำไปสู่ข้อ
ค้นพบที่สามารถใช้ประโยชน์โดยผู้ที่ต้องการใช้
ผลประโยชน์ที่แท้จริง ในหลายๆ กรณีที่คำถาม
การประเมินและวิธีการประเมินจะถูกปรับแก้ไขใน
ขั้นตอนนี้

ขั้นตอนที่ 9 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

นักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้
ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อวาง
แผนการใช้เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่
แบบประเมิน แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และ
แบบสังเกตต่างๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบใน
การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างชัดเจน

ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดให้มี
การอบรมให้ความรู้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้
ที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมิน เพื่อให้ผู้ที่ยังไม่
เข้าใจในการประเมินเกิดการปฏิบัติไปในแนวทาง
เดียวกัน และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่าง
ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้ข้อมูลมีคุณภาพ และมีความ
เชื่อถือได้

ดังนั้นการจัดการเก็บรวบรวมข้อมูล จะ
คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ให้ผลการประเมินที่แท้จริง
เป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้ใช้ผลการประเมินที่แท้จริง
ทราบ และมีส่วนร่วมในทุก ขั้นตอน ของ
กระบวนการประเมิน

ขั้นตอนที่ 10 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

นักประเมินร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้
ที่ต้องการใช้ประโยชน์ จัดประชุมร่วมกันเพื่อ
วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือประเมิน
วิเคราะห์เทียบกับเกณฑ์การตัดสินใจในการ
ประเมินผล โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูล
ร่วมกับการคำนวณเอง ซึ่งในการประชุมจะมีการ
แลกเปลี่ยนและร่วมปรึกษาหารือกับผู้ให้ผลการ
ประเมินที่แท้จริง จะเพิ่มความเข้าใจในการค้นหา
ข้อค้นพบและเพิ่มความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ

และความมุ่งมั่นในการใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน

ขั้นตอนที่ 11 การอำนวยความสะดวกในการใช้ประโยชน์ (Facilitation of use)

การดำเนินการในขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาแนวทาง/นโยบายที่กำหนด และเสนอผลการประเมินให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ถึงผลการประเมิน โดยการจัดประชุมร่วมกันระหว่างนักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ นักประเมินจะมีส่วนในการอำนวยความสะดวกในการใช้ผลการประเมิน ซึ่งต้องตระหนักถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกหรือยับยั้งการใช้ผลการประเมิน โดยการอำนวยความสะดวกในกิจกรรมนี้จะรวมถึงการเชื่อมต่อของผลการประเมินและการใช้ผลการประเมินเดิม (หรือวัตถุประสงค์ของการประเมิน) การจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะตลอดจนการพัฒนากลยุทธ์ในการอำนวยความสะดวกในการใช้ประโยชน์ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ เนื่องจากต้องมีการจัดสรรระยะเวลาและทรัพยากรในกระบวนการนี้ตั้งแต่เริ่มต้น

ขั้นตอนที่ 12 การประเมินงานประเมิน (Meta evaluation)

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการประเมินงานประเมิน โดยดำเนินจัดประชุมร่วมกันระหว่างนักประเมินร่วมกับมีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ โดยร่วมกันนำผลการประเมิน

โครงการมาประเมินอีกครั้งหนึ่งว่าได้มีการประเมินผลตามวิธีการที่กำหนดขึ้นหรือไม่ จากนั้นร่วมกันสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประเมินโครงการแล้วนำผลการประเมินนั้นมาวิเคราะห์สรุปผลอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในขั้นตอนนี้จะบอกเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนากระบวนการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ และช่วยให้ผู้ใช้ผลการประเมินและนักประเมินเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองได้

ข้อควรปฏิบัติในการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ถือเป็นกระบวนการสร้างความร่วมมือ และการเจรจาต่อรองกับกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการคัดเลือกมาจากกลุ่มของผู้ถูกประเมินทั้งหมด เพื่อมุ่งประเด็นผลการประเมินที่มีประโยชน์สำหรับกลุ่มผู้ถูกประเมิน ซึ่งการประเมินในรูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเน้นที่การขับเคลื่อนไปของกระบวนการ ดังนั้นนักประเมินถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งและต้องมีหน้าที่หลากหลายทั้งการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการกลุ่ม (Facilitator) เป็นผู้ฝึกหัด (Trainer) เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมิน และการสร้างองค์ความรู้ นอกจากนี้ยังเป็นสื่อกลางในมีส่วนร่วมระหว่างนักประเมินกับผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำแนวคิดการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสถาบันที่สุด ซึ่งผู้เขียนขอ

สรุปรายละเอียดที่สำคัญเป็นแนวปฏิบัติของการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ ได้ดังต่อไปนี้

1. ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการระบุผู้ใช้ประโยชน์ที่แท้จริงจากผลการประเมิน (Intended User) นักประเมินและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการประเมินจะต้องทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องประเมินเพื่อนำสู่การกำหนดประเด็นความต้องการใช้ผลการประเมินได้ตรงตามความคาดหวัง

2. การกำหนดเป้าหมายของการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินและเป้าหมายของการประเมินที่จะสะท้อนผลของข้อค้นพบจากการประเมินที่จะนำไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มคุณค่าทั้งในส่วนของการเรียนรู้แต่ละบุคคลว่าสิ่งที่สนใจมีความคุ้มค่ากับการดำเนินการหรือไม่ ซึ่งจะช่วยให้ตรวจสอบถึงประเด็นหรือสิ่งที่ต้องการจากการประเมินได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. กระบวนการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ดังนั้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน และผลของการประเมินที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของร่วมกันที่มีต่อกระบวนการประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้ผู้ใช้ประโยชน์ที่แท้จริงมีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน

4. นักประเมินจะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ และค้นหาคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน รวมถึงตัดสินใจร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกระบวนการมีส่วนร่วมในการนำผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินเข้ามามีบทบาทในการร่วมวิเคราะห์ข้อค้นพบร่วมกัน ถือ

เป็นหัวใจของการประเมินตามแนวทางนี้เนื่องจาก การสร้างการมีส่วนร่วมกันระหว่างนักประเมิน ผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเสมอภาคและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักประเมินกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นการเสริมพลังให้กับภาคีที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. การออกแบบการประเมิน ต้องสนับสนุนการเสริมพลังและปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติสู่เป้าหมายตามความต้องการผลลัพธ์ของการประเมิน ซึ่งการออกแบบการประเมินที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ จะช่วยลดความผิดพลาดอันเกิดจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่มีผลต่อเนื่องไปสู่การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ค้นพบหรือข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

6. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประเมิน ควรสะท้อนผลของข้อค้นพบและข้อมูลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน แม้การประเมินโดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จะไม่ยึดติดกับวิธีการหรือเทคนิควิธีก็ตาม แต่การได้มาซึ่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและตรวจสอบได้นั้นก็ยังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. การตีความประเด็น มุมมอง และข้อค้นพบต่างๆ จากการประเมินต้องนำไปสู่การขยายความที่สร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ของโครงการให้กับผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินเพื่อนำสู่การนำไปใช้ประโยชน์จริง

บทสรุป

จากสาระสำคัญที่ได้กล่าวถึงหลักการและแนวทางการประยุกต์ใช้การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์อาจมองถึงความซับซ้อนในการ

ปฏิบัติที่แตกต่างไปจากการประเมินรูปแบบอื่นที่ใช้เกณฑ์มาตรฐานเพื่อตัดสินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการประเมินรูปแบบนี้ถือว่ามีความเหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการนำผลการประเมินไปพัฒนาหรือปรับปรุงผลให้ตรงตามเป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของโครงการ การประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ถือว่ามีความโดดเด่น คือ การเน้นการใช้ประโยชน์จากการประเมินของผู้ใช้ประโยชน์

(intended user) โดยการค้นหาคุณค่า และการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ก็มีจุดอ่อนในเรื่องความลำเอียงของผู้ใช้ประโยชน์ หากผู้ใช้ประโยชน์ไม่ได้นำเสนอประเด็นตามความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหากนักประเมินไม่มีความสามารถสูงพอในทักษะเจาะต่อรองและมีทักษะในการประเมินที่ไม่เพียงพอก็ไม่ควรใช้รูปแบบการประเมินแบบมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์

References

- Buosonte, R. (2007). *Directions and areas of Evaluation*. (2nd ed). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Kanjanawasee, S. (2011). *Evaluation Theory*. (8th ed). Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (in Thai)
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. USA.: Jossey-Bass A wiley imprint.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. (4th ed). London: Sage Publication, Inc.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. London: Sage Publication, Inc.