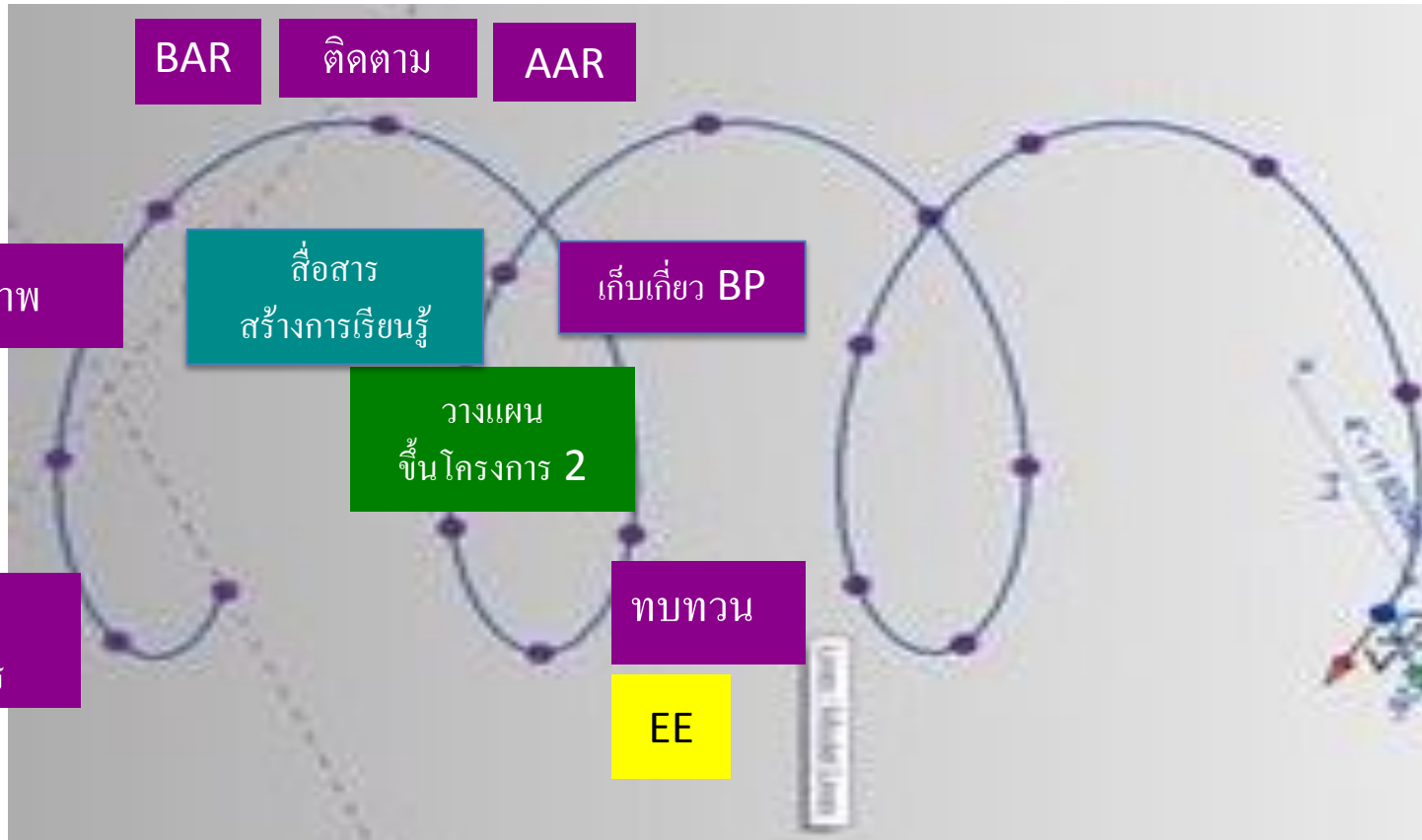


# เมื่อผู้ประสานงานโครงการมูลนิธิฯ ต้องทำบทบาทเป็น Coach ให้ผู้จัดการโครงการและทีม



วงจรโครงการ

## ความเชื่อ

- การเรียนรู้เรื่อง "การบริหารจัดการโครงการ" ที่ดีที่สุดมาจากการลงมือทำ และแก้ปัญหาระหว่างทาง
- ผู้ที่ทำโครงการคือผู้ที่ดีที่สุด
- การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานต้องเกิดจากการที่คนทำโครงการเป็นคน "เห็นได้เอง"
- ผู้ประสานงานโครงการมูลนิธิฯช่วยให้คนทำโครงการได้เห็นสายพานการทำงานทั้งสาย และเห็นว่าแต่ละจุดต้องปรับอะไร เพื่ออะไร
- Empowerment Evaluation เป็นเพียงเครื่องมือที่ปล่อยให้คนทำงานได้มีประเด็นพูดคุยและถกเถียงกันในการปรับปรุงโครงการอย่างเป็นระบบ

# ตัวอย่างการใช้ Empowerment Evaluation

**บทเรียนการทำงานปีที่ 1**  
**สู่การออกแบบโครงการปีที่ 2**

**วันที่ 30-31 พ.ค. 2556**

**ณ โรงแรมบัดดี้ โอเรียนทอล ริเวอร์ไซด์ ปากเกร็ด**

# เป้าหมาย

1. เพื่อให้ 3 องค์กรวิเคราะห์และประเมินกิจกรรมพัฒนาเยาวชนปีที่  
ผ่านมา
2. เพื่อให้ 3 องค์กรแลกเปลี่ยนบทเรียน และวิธีการพัฒนาเยาวชน  
ระหว่างกัน
3. เพื่อให้สงขลาฟอรั่ม และมูลนิธิกองทุนไทยปรับและนำเสนอ  
ข้อเสนอโครงการปีที่ 2

# กลุ่มเป้าหมาย

## 1. เจ้าหน้าที่โครงการพลังพลเมืองเยาวชนสงขลา: 5 คน

- คุณพรธนิภา ผู้อำนวยการสงขลาฟอรั่ม
- เก๋ ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบงานประเมิน ติดตาม และทำฐานข้อมูลเยาวชน
- มีนี่ ฝ่ายพัฒนาโครงการ รับผิดชอบงานพัฒนาศักยภาพเยาวชน
- ใหม่ ฝ่ายบริหาร รับผิดชอบงาน admin การเงิน

## 2. เจ้าหน้าที่โครงการจัดตั้งกองทุนสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาเยาวชน: 4 คน

- คุณกรรชิต ผู้อำนวยการมูลนิธิกองทุนไทย
- พี่เปิ้ล ฝ่าย KM รับผิดชอบงาน KM สื่อสาร ฐานข้อมูล และติดตามเยาวชน
- พี่แอมี่ ฝ่ายพัฒนาศักยภาพ รับผิดชอบงานพัฒนาศักยภาพเยาวชน
- หนึ่ง

## 3. เจ้าหน้าที่โครงการต้นกล้าในป่าใหญ่ ปี 2: 2 คน

- คุณสมหญิง ผู้ประสานงานแผนงานประเทศไทย ศูนย์วนศาสตร์ชุมชนเพื่อคนกับป่า (recoftc)
- บี เจ้าหน้าที่โครงการ

# กระบวนการ

**Session 1** ทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการ

**Session 2** ประเมินผลลัพธ์ของโครงการตาม KRA

**Session 3** ประเมินกิจกรรมโครงการ และวางแผนกลยุทธ์

# Session 1 ทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการ

## โจทย์

1. วิสัยทัศน์โครงการของเราคืออะไร
2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการมีอะไรบ้าง (KRA+KPI)

### ฐานคิดในการออกแบบ

1. โครงการทำงานมาระยะ 1 ปี อาจขาดการทบทวนวิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการ เป็นช่วงที่พาคณทำงานกลับมาที่หลักเดิมว่าโครงการอยากเห็นอะไร และวางตัวชี้วัดไว้อย่างไร
2. เป็นการเตรียมไปสู่กระบวนการต่อไป คือ การประเมินความสำเร็จของโครงการ (Y) ซึ่งต้องประเมินตาม KRA (Key result areas)
3. เตรียมไปสู่กระบวนการประเมินกิจกรรมโครงการ (X)



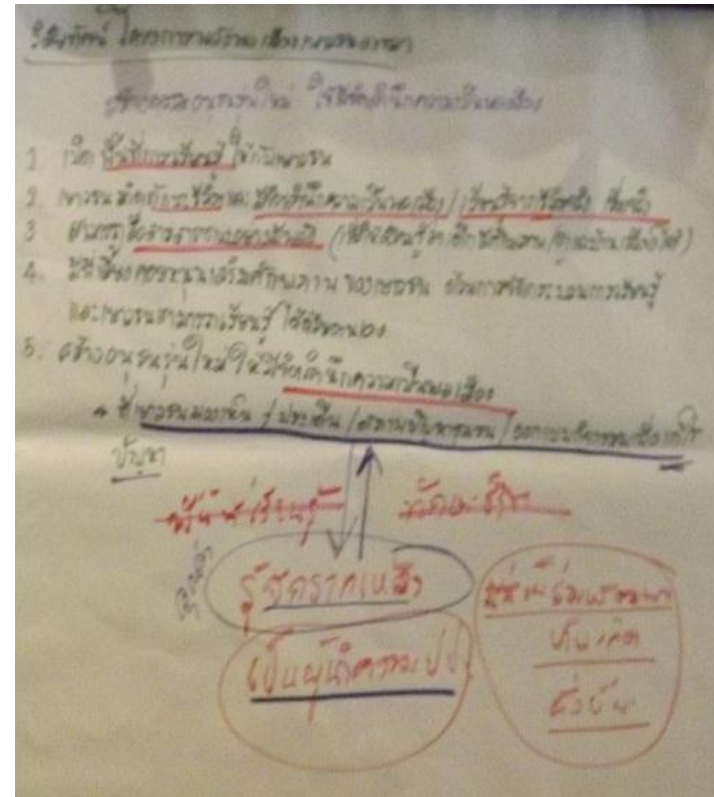
# ผลลัพธ์การทบทวนวิสัยทัศน์

1. เจ้าหน้าที่โครงการได้**ตรวจสอบความเข้าใจ**วิสัยทัศน์โครงการร่วมกัน พบว่า เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความ**เข้าใจวิสัยทัศน์โครงการ**ในมิติที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แต่อาจไม่ครอบคลุมวิสัยทัศน์เดิมของโครงการที่วางไว้ กระบวนการทบทวนช่วยพาให้ทุกคนเห็นวิสัยทัศน์ของโครงการร่วมกัน
2. กระบวนการทบทวนทำให้เจ้าหน้าที่โครงการเห็นว่าโครงการมี **missing point** อะไร ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้นในปีต่อไป เช่น

## วิสัยทัศน์โครงการพลังพลเมืองเยาวชนสงขลา

สร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ให้เยาวชนจากเรื่องจริง ชีวิตจริงที่นำไปสู่ทักษะการมีชีวิต และจิตสำนึกความเป็นพลเมืองที่รู้จักรากเหง้า **มีความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาบ้านเกิดอย่างยั่งยืน**

3. ช่วยให้**เจ้าหน้าที่ใหม่**ของโครงการ**เข้าใจ**วิสัยทัศน์โครงการ



## ผลลัพธ์การทบทวน KRA/ KPI

1. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่โครงการ**ปรับ KRA/KPI** ที่ชัดเจนมากขึ้น และนำไปปฏิบัติได้
2. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่โครงการ**เห็นลำดับของการเกิดผลลัพธ์**ตามตัวชี้วัดแต่ละตัวในแต่ละปี (ตัวชี้วัดบางตัวยังทำไม่ได้ในปีแรก แต่เห็นว่าต่อจากนี้ต้องให้ความสำคัญในปี 2 และ 3)
3. ช่วยให้เห็น**กิจกรรมที่จะต้องทำ** รู้ว่าต้องปรับกิจกรรมอะไรให้ดีขึ้น หรือต้องให้นำหนักกับกิจกรรมอะไรมากขึ้น



# Session 2 ประเมินผลลัพธ์ของโครงการตาม KRA

## โจทย์

ผลการดำเนินงานแต่ละ KRA เป็นอย่างไร (ให้คะแนน 1-10 )

### ฐานคิดในการออกแบบ

1. กระบวนการนี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตั้งคำถามให้โครงการทบทวนผลการดำเนินงานให้รอบด้าน ทั้งด้านพัฒนาเยาวชน กลไกการบริหารจัดการโครงการ การสื่อสาร การสร้างเครือข่ายเยาวชน การทำงานกับองค์กรภาคี และ เห็นรายละเอียดผลลัพธ์ชัดเจนขึ้น
2. การนำเสนอโดยใช้เครื่องมือแผนผังใยแมงมุม ทำให้เห็นภาพรวมของผลงาน ได้เห็นว่าด้านไหนที่องค์กรทำได้ดี ยังทำได้ไม่ดี

# ผลลัพธ์

เจ้าหน้าที่โครงการได้ทบทวนผลลัพธ์โครงการทุกด้าน และเห็นภาพรวมการทำงานของตัวเองว่าอ่อนแออะไร

เกิดกองทุนพัฒนาเยาวชนด้านสิ่งแวดล้อม (มีความเป็นสถาบัน) มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาเยาวชนด้านสิ่งแวดล้อม (4 คะแนน)



- โครงสร้างคณะทำงานบริหารกองทุน มีคณะกรรมการ และภาคีเครือข่ายร่วมทำงานแล้ว / มีการวางโครงสร้าง ระบบจัดการ 50% และอยู่ระหว่างการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพ ชัมแข็ง 30%
- กลไกพัฒนาศักยภาพ
  - หลักสูตรเพิ่งทดลองปีแรก อยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้เหมาะสม
  - มีทีมวิทยากรจากภาคีสิ่งแวดล้อมและเยาวชนมาช่วยออกแบบและเป็นพี่เลี้ยงกลุ่ม (กลุ่มไม้ขีดไฟ, หุ่นไล่กา, ดาวพิเศษ, สมาคมป่าชุมชน, ESAN, RECOFTC, พุทธิกา)
  - การติดตามเยาวชนอยู่ระหว่างการพัฒนารอบในการติดตาม, การบันทึกบทเรียน, แบบประเมิน)
- กลไกการจัดการความรู้ มีการวางกรอบในการจัดเก็บความรู้ และติดตามบางส่วน
  - กระบวนการทำงานของเยาวชน
  - มีการบันทึกหลักสูตร เรื่องการพัฒนาโครงการ (วิเคราะห์ชุมชน, วิเคราะห์ศักยภาพจุดแข็งจุดอ่อน) / การถอดบทเรียน / Project Management ใช้หลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง และการระดมความร่วมมือในพื้นที่
  - มีการบันทึกกระบวนการทำงานของกองทุน : การกระจายทุน (Flow Chart)

# Session 3 ประเมินกิจกรรมโครงการ และวางแผนกลยุทธ์

## โจทย์

1. ปีที่ผ่านมาโครงการทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโครงการ
2. แต่ละกิจกรรมมีความสำคัญอย่างไรต่อการบรรลุเป้าหมาย (1-2-3)  
ทีมงานแต่ละคนเห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้นๆ ต่อการบรรลุเป้าหมายโครงการอย่างไร (แลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่าง เพื่อให้เห็นเป้าหมาย/ ความสำคัญร่วม)
3. ทีมเรามีความสามารถในการทำกิจกรรมอย่างไร (ให้คะแนน 1-10 )  
คิดว่าทีมเราทำได้ดีแค่ไหน เพราะอะไร มีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
4. จะวางกลยุทธ์ทำกิจกรรมให้ดีขึ้นอย่างไร ตรวจสอบความสำเร็จอย่างไร

## ฐานคิดในการออกแบบ

1. เพื่อให้คนทำโครงการ **รู้ว่าต้องพัฒนา/ปรับปรุงการทำงาน** อะไร ด้วยตัวเองจากกระบวนการประเมิน
2. เพื่อให้โครงการ **เห็นจุดอ่อน จุดแข็ง** การทำงานของตนเอง และสามารถวางกลยุทธ์ที่ดีขึ้นที่จะทำให้งิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (รอบด้าน และละเอียดมากขึ้น)
3. **มูลนิธิฯ** เห็นจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละโครงการ **เห็นว่าจะหนุนโครงการไหน**อย่างไร



กิจกรรม	คะแนนความสามารถ				รวม	เฉลี่ย
	1	2	3	4		
พัฒนาโครงการ	7	8	7	8	30	7.5
ติดตามโครงการ	5	7	7	7	26	6.5
แนะนำศักยภาพบุคลากรโครงการ	6	7	6	8	27	6.7
พัฒนาทักษะชีวิต	7	8	7	8	30	7.5
สรุปบทเรียน/ทำฐานข้อมูลการ	6	7	7	7	27	6.7
ติดตามการระดมทุน	5	5	5	5	20	5
นำเสนอให้เยาวชน สักการกรรม	4	6	7	7	24	6
พัฒนากลุ่ม (เสถียร สาธารณะ)	5	5	5	5	20	5
ติดตามโครงการ	4	5	6	6	21	5.25
ระบบการส่งเสริมกลุ่มเยาวชน	4	7	7	8	26	6.5
ระดมทุนผ่านช่องทางออนไลน์	5	7	7	8	27	6.7
พัฒนากลุ่มเยาวชน	5	7	8	8	30	7.5

## กิจกรรม : ติดตามโครงการ 6.5

### ขั้นตอน

- แบ่งพี่เลี้ยงรับผิดชอบโครงการ
- กำหนดเลขที่โทรศัพท์ตามโครงการ
- ทำแบบฟอร์มสรุปกิจกรรม+AR สำหรับหน่วยงานนอก (เก็บตกแบบ)
- แบบฟอร์มประเมินพี่เลี้ยงชีวิต
- พัฒนาเว็บไซต์/แนวคำจากพี่เลี้ยง
- ดึงข้อมูล + 7 สรุปจากเล่ม/พี่เลี้ยง
- เขียนเขียนเพื่อใช้จัดนิทรรศการ
- สื่อสารความเคลื่อนไหวผ่าน FB

### จุดแข็ง

- ทีมงานทุ่มเทและใส่ใจกับโครงการที่ได้ทำ
- มีการใช้สิทธิ์ที่ตกลงมาของพี่เลี้ยง
- มีการแบ่งปันข้อมูล และเป็นการกระตุ้นให้เด็กอยากทำอะไรดีๆ
- มีการระดมทุนผ่านช่องทางกิจกรรม

### จุดอ่อน

- ยังไม่มีการประเมิน + คำพูด พี่เลี้ยงคือ พี่เลี้ยง (น่าจะให้พี่เลี้ยงเขียนแบบฟอร์มให้พี่เลี้ยง)
- แบบฟอร์มยังไม่

① ... ② ... ③ ... ④ ... ⑤ ... ⑥ ... ⑦ ... ⑧ ... ⑨ ...

### AR / REFLECT

- เห็นผู้ดูแล
- ผล/ความตั้งใจ
- งานของเยาวชนมีคุณภาพโดยขาดการ
- นักเรียนเยาวชนสักการกรรม 5 ส่วน
- ในเชิงประจักษ์

### ข้อเสนอแนะ

- ทำคู่มือติดตามแบบฟอร์ม/เอกสารเสร็จสิ้น, แบบฟอร์ม
- โครงการให้เยาวชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/เสนอแนะ
- โครงการให้เยาวชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/เสนอแนะ
- โครงการให้เยาวชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/เสนอแนะ

# ข้อค้นพบ กระบวนการ Coach จากเทคนิคการประเมิน EE ที่ได้ผล

1. **ภาคีเลือกกิจกรรมที่จะประเมินเอง** เป็นกิจกรรมที่คิดว่ามีผลต่อความสำเร็จของโครงการ เช่น การคัดกรอง (เกณฑ์การคัดเลือกโครงการ วิธีการคัดกรอง เลือกคนคัดกรอง การทำข้อมูลเพิ่มให้เป็นประโยชน์ต่อการคัดกรอง) การพัฒนาศักยภาพเยาวชน การติดตามเยาวชน การสื่อสาร
2. ก่อนประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง ต้องถอดขั้นตอนการทำโครงการก่อนเพื่อให้เห็นว่าแต่ละขั้นมีจุดที่ทำได้ ดีตรงไหน พลาดตรงไหน แล้วจึงนำบทเรียนมาวางแผนปรับปรุงการทำโครงการในปีถัดไป
3. การที่ตัวแทนจากมูลนิธิฯ ทำกระบวนการเอง ทำให้สามารถตั้งคำถามเพื่อชวนคิดได้ละเอียดมากกว่าคนนอก
4. เจ้าหน้าที่โครงการเป็นคนชี้ว่าจุดอ่อน จุดแข็งของโครงการตนเองคืออะไร ทำให้เกิดพื้นที่สื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่าย ผู้บริหารโครงการ และมูลนิธิฯ ในฐานะผู้สนับสนุน นำไปสู่การร่วมคิดวิธีแก้ปัญหา
5. การแลกเปลี่ยนบทเรียนระหว่างโครงการทำให้สามารถดึงจุดเด่นของแต่ละโครงการมาเป็นตัวอย่างการทำงานที่ได้ผล เช่น การติดตามเยาวชนของกองทุนไทย การสื่อสารของสงขลาฟอรั่ม การสร้างเครือข่ายเยาวชนของริคอฟ

## สิ่งที่ต้องพัฒนา

1. หลังจากประเมินโครงการ การเพิ่มเวลาในการจัดเวที เพื่อให้นำไปสู่การปรับข้อเสนอโครงการในปีที่ 2 ให้เสร็จสิ้น และจัดให้เป็นเวทีต่อเนื่องโดยการนำเสนอผลการทำงานต่อคณะกรรมการฯ
2. เพิ่มเติมการให้โครงการสะท้อน Impact/ Value ของโครงการ

# ปีหน้าจะหนุนโครงการไหน อย่างไร

## กองทุนไทย

### จุดเด่น

1. การติดตาม/ Coach เยาวชน และพี่เลี้ยง ในการทำโครงการ
2. การทำฐานข้อมูลเยาวชนและพี่เลี้ยง
3. การใช้ศักยภาพของภาคีสิ่งแวดล้อม+ ภาคีที่ทำงานพัฒนาเยาวชนมามีส่วนร่วม พัฒนาหลักสูตร และ Coach เยาวชน

### จุดที่ต้องพัฒนา

1. การสื่อสารความสำเร็จของโครงการ ช่องทางไหน/ การทำ Content เพื่อ สื่อสาร
2. การตั้งโจทย์ถอดบทเรียน
3. การชี้ Value โครงการเยาวชน
4. การเก็บข้อมูล Impact โครงการ

## สงขลาฟอรั่ม

### จุดเด่น

1. การสื่อสารการทำงานโครงการ + สร้าง กระแสเรื่อง Active citizen

### จุดที่ต้องพัฒนา

1. ไม่เข้าใจเรื่องการถอดบทเรียน คืออะไร ทำอย่างไร จะออกแบบไว้ตอนไหนใน โครงการ
2. การใช้การถอดบทเรียนเป็นฟอรัมการเรียนรู้ของเยาวชน
3. การพัฒนาศักยภาพเยาวชนให้สามารถ เลือกรายงานที่มีนัยยะต่อเมืองสงขลา
4. ออกแบบการประเมินผลความสำเร็จ โครงการ
5. แนวทางและเครื่องมือในการติดตาม/ Coach เยาวชนทำโครงการ
6. การเก็บข้อมูล Impact โครงการ