



การติดตามและประเมินผลโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม

ผศ.ดร.กิติชัย รัตน์นะ¹

1. นิยามและความหมาย

การนิเทศ ติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการให้คำแนะนำ ปรีกษาหรือ การตรวจสอบ การรายงานผล รวมถึงการทบทวนงานที่ได้ทำไปแล้วเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่หน่วยงานดำเนินงานต้องรับผิดชอบในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ ทั้งในมิติการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นระบบการดำเนินงานที่กล่าวมาข้างต้นนี้จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของภาคีต่างๆ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายชุมชนและหน่วยงานราชการที่เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน ฉะนั้นการมีส่วนร่วมจึงเข้าไปมีบทบาทในกระบวนการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างแท้จริง

2. ความสำคัญของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดว่าเป็นกระบวนการในขั้นตอนท้ายๆ ของการบริหารงาน เนื่องจากเป็นการดำเนินงานเพื่อติดตามการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงแนวทางในการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงานทั้งกระบวนการได้เป็นอย่างดี

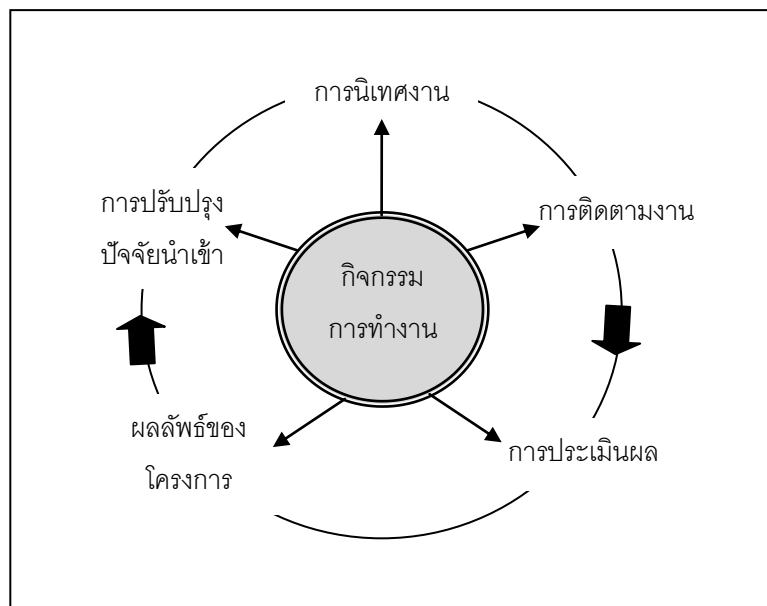
¹ ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การติดตามและประเมินผลโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม_ผศ.ดร.กิติชัย รัตนะ

การนิเทศ (Supervision) การติดตาม (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องใช้ความรู้ทั้งทางวิชาการ ความชำนาญ ทักษะและต้องรู้จักมุ่งหมายของงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ เป็นการดำเนินงานผ่านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เห็นได้ชัดว่าในระหว่างการเตรียมการเพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่จะสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด มีบ่อยครั้งที่โครงการที่นำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยเหตุที่ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่านมาระบบบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนใหญ่เน้นการนำโครงการลงไปปฏิบัติมากกว่าการเน้นการติดตามงาน ดังนั้นโครงการส่วนใหญ่ที่ดำเนินการไปในพื้นที่เป้าหมาย มักไม่ค่อยได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน เป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีความสำคัญและเนื้อหาสาระที่จะกล่าวถึงดังนี้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 วงจรการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการ

2.1 เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการ

ระหว่างการดำเนินการ ต้องมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ อยู่ในกรอบของทิศทางที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเฉพาะเป็นไปตามวัตถุประสงค์

เป้าหมายของการดำเนินการ หากพิจารณาแล้วว่ายังไม่สอดคล้องกับที่ตั้งเป้าหมายไว้ ก็มีความจำเป็นต้องปรับแผนการดำเนินการโดยทันที เพื่อปรับทิศทางการทำงานให้เหมาะสมต่อไป

2.2 เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงระบบการทำงาน

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล สามารถออกแบบให้เป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback Loop) ซึ่งจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบการดำเนินงานที่ผ่านมา และสามารถปรับปรุงตนเอง ตลอดจนระบบการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เท่าทันตามสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไป

2.3 เป็นกิจกรรมสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ

แม้ว่าการประเมินผล จะเป็นกระบวนการดำเนินงานในช่วงท้ายๆ ของการบริหารจัดการ แต่ก็มีความสำคัญในแง่ที่ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลในการวางแผนงานในระยะต่อไป โดยเฉพาะหากต้องการการตัดสินใจที่ดีในการบริหารจัดการโครงการ และต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้โครงการดำเนินต่อไปได้อย่างมีเป้าหมายและบรรลุผลตามที่ตั้งไว้

ผู้บริหารองค์กรที่ต้องดำเนินงานด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น ในงานด้านการฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร งานด้านการสร้างฝายหินทิ้ง หรืองานด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนในพื้นที่สูงต่างๆ ต่างก็ใช้ผลของการติดตามและประเมินผลในการทบทวนแผนงาน โครงการเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต่อไป เช่น การพิจารณาสนับสนุนงบประมาณ การขยายระยะเวลาในการดำเนินโครงการ การจัดหาอัตรากำลังและบุคลากรเพิ่ม เป็นต้น

2.4 เป็นเครื่องมือสร้างการมีส่วนร่วม

ระบบการนิเทศ การติดตาม หรือการประเมินผล หากได้ดำเนินการในลักษณะของการเปิดโอกาสให้ชุมชน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามและประเมินผลแล้ว ย่อมจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานนั้นได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันเมื่อหน่วยงานสนับสนุนงบประมาณได้อุดหนุนงบประมาณให้แก่องค์กร หรือชุมชนท้องถิ่นสำหรับจัดทำโครงการไปแล้ว จะต้องมีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยทุกครั้ง การติดตามและประเมินผลที่ดีที่สุดก็คือ การให้ประชาชนและชุมชนท้องถิ่น หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสสะท้อนข้อมูลข่าวสาร ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาคสนาม ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน ตลอดจนควมมีประสิทธิผลในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ซึ่งการสะท้อนข้อมูลให้กับหน่วยงานพัฒนาโครงการ จะทำให้หน่วยงานเหล่านั้นได้ข้อมูลไปประกอบการวางแผนและสนับสนุน หรือยุติโครงการต่อไป

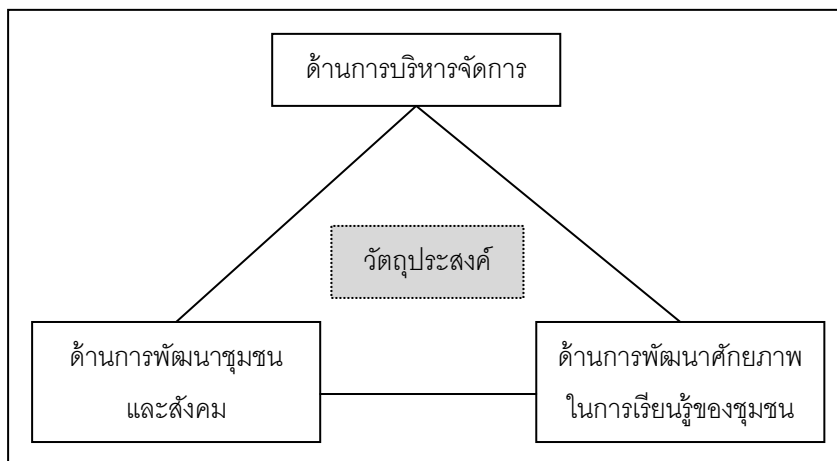
2.5 เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

มีผู้บริหารองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่น้อยที่มีได้นำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการสร้างขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งแท้ที่จริงแล้วเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ขวัญและกำลังใจเป็นเครื่องสะท้อนถึงหลักการบริหารจัดการของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน หากองค์กรใดที่มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจที่ดี องค์กรนั้นก็จะมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์/ระเบียบขององค์กรที่กำหนดขึ้น

3. วัตถุประสงค์ของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

องค์กร/หน่วยงานใดก็ตาม หากต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มักก่อให้เกิดความกังวลใจไม่น้อยว่า การปฏิบัติงานที่ผ่านมาอาจถูกตำหนิหรือมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น จึงไม่อยากจะให้เกิดการติดตามและประเมินผลแบบจับผิด ซึ่งแท้ที่จริงแล้วระบบการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันได้พัฒนาก้าวหน้าไปมาก โดยได้ใช้ระบบการติดตามและประเมินผลของโครงการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาโครงการ พัฒนาศักยภาพคน พัฒนาสังคม และการมีส่วนร่วมของประชาชน

อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล จึงครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 วัตถุประสงค์ของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

3.1 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ
- 2) เพื่อประเมินความคุ้มค่าของโครงการ

การติดตามและประเมินผลโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม_ผศ.ดร.กิตติชัย รัตนะ

- 3) เพื่อพัฒนาความคืบหน้า/ความก้าวหน้าของโครงการ
- 4) เพื่อยุติ/ชะลอ หรือให้การสนับสนุนโครงการ
- 5) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินโครงการในระยะยาว

3.2 ด้านการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของชุมชน

- 1) เพื่อเป็นเครื่องมือในกระบวนการพัฒนา/จรรโลงความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในชุมชน
- 2) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพในการจัดการชุมชนโดยชุมชนเอง
- 3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสังเคราะห์บทเรียนที่ได้จากการดำเนินโครงการ
- 4) เพื่อใช้เป็นตัวแบบ (Model) ในการขยายผลการดำเนินโครงการ หรือการต่อยอดการดำเนินโครงการในอนาคต
- 5) เพื่อใช้เป็นกลไกในการหลอมพฤติกรรมของสมาชิกในชุมชนในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน

3.3 ด้านการพัฒนาชุมชนและสังคม

- 1) เพื่อให้ชุมชนมีบทบาทและมีความพร้อมในการจัดระเบียบของชุมชน โดยเฉพาะการสร้างกฎกติกาของชุมชนในการจัดสรร แบ่งปันทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความหลากหลายทางชีวภาพ
- 2) เพื่อเป็นการเสริมสร้างเครือข่ายชุมชนในการประสานการทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

4. วิธีการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

วิธีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร และระดับความยาก-ง่ายของโครงการที่ต้องดำเนินการ แต่โดยทั่วไปแล้วแบ่งได้เป็น 3 วิธีหลักๆ คือ

4.1 การดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ในที่นี้หมายถึง การเลือกใช้คณะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลมาเป็นผู้ดำเนินการ วิธีนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนับสนุนโครงการ ผู้ปฏิบัติงานเองและผู้ที่ได้รับประโยชน์จากโครงการ โดยปกติผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่จัดให้มีขึ้นนี้ ต้องติดตามและประเมินผลอย่าง

เป็นกลาง ไม่มีอคติใดๆ เทคนิคในการดำเนินการต่างๆ จะคิดค้นขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญ แต่อาจมีการปรึกษาหารือกับหน่วยงานปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้เทคนิคที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

โดยทั่วไป การติดตามและประเมินผลแบบนี้ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก มักมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถลงสำรวจพื้นที่ได้ทั้งหมดทุกกิจกรรมของโครงการ ดังนั้นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการทำงานคือ

1) การศึกษารายละเอียดและแผนการดำเนินโครงการ (Project Description) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในโครงการ โดยพิจารณาถึงการจัดผังการบริหารงาน บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลาที่ใช้ พื้นที่เป้าหมาย เป็นต้น

2) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยเฉพาะกลุ่มที่เป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มหรือดำเนินโครงการ รวมทั้งการจัดรูปแบบของโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนโครงการ ทั้งนี้รวมถึงการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในภาคสนาม

3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้เหมาะสม ซึ่งอาจทำควบคู่กับการสำรวจข้อมูลในภาคสนามโดยตรง เพื่อที่จะได้นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์ต่อไป หนึ่งข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญควรสัมภาษณ์เมื่อคราวลงสำรวจภาคสนามคือ กลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในชุมชน (Key Informants) เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ครู พระสงฆ์ กลุ่มสตรี อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน หรือกลุ่มองค์กรชุมชนที่มีบทบาทในการเข้าร่วมโครงการเหล่านั้น

4.2 ดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงาน

เป็นระบบการติดตามและประเมินผลในลักษณะของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรืออาจให้มีการบันทึกในภาคสนาม (Field Record) เมื่อมีการปฏิบัติงาน รายละเอียดของการบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานในภาคสนามจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานนั้นเป็นหลัก อาจรวมถึงการจัดทำรายงานการทบทวนตนเองหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR)

วิธีการเช่นนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบันทึกข้อมูลต่างๆ ได้อย่างละเอียด เพราะเป็นการบันทึกจากการปฏิบัติงานในภาคสนามจริง การบันทึกข้อมูลทันทีหลังปฏิบัติงานเสร็จสิ้นในแต่ละขั้นตอน จะช่วยให้สามารถให้รายละเอียดของการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น หนึ่งรายละเอียดที่ควรมีการบันทึกเพื่อติดตามและประเมินผล อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- 1) ลักษณะของกิจกรรม

- 2) การเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน
- 3) ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และการแก้ไขปัญหา
- 4) การยอมรับ และผลลัพธ์ของโครงการ
- 5) ผลกระทบที่เกิดขึ้นภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ
- 6) การใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน
- 7) ความพอเพียงของการบริหารจัดการงบประมาณ

การติดตามและประเมินผลโดยผู้ปฏิบัติงาน อาจมีข้อจำกัดอยู่ที่รายละเอียดบางประการไม่มีการบันทึกไว้โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสนาม โดยเฉพาะข้อมูลที่อาจสะท้อนให้เห็นถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ดังนั้นจึงควรออกแบบระบบการรายงานให้เหมาะสมกับสภาพของการดำเนินโครงการจริง

นอกจากนี้ การตรวจสอบข้อมูลที่ได้มีการบันทึกไว้โดยเจ้าหน้าที่ภาคสนาม โดยผู้ร่วมปฏิบัติงาน หรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้การบันทึกข้อมูลมีความถูกต้อง และไม่ถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง

4.3 การดำเนินการด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม

วิธีการติดตามและประเมินผลแบบนี้ ช่วยลดอคติจากฝ่ายที่ดำเนินการได้ รวมทั้งก่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้จากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการในลักษณะนี้ บางครั้งอาจต้องการผู้เชี่ยวชาญภายนอกช่วยอำนวยความสะดวกหรือประสานการดำเนินการด้วยเช่นกัน เพราะหากให้ฝ่ายที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติงานเป็นผู้จัดกระบวนการ อาจไม่ได้รับการยอมรับจากฝ่ายที่เป็นผู้รับผลประโยชน์/ผลกระทบจากการพัฒนาโครงการนั้นๆ

ดังนั้นการใช้บุคคลที่สาม (Third Party) จึงน่าจะมีความเหมาะสมสำหรับวิธีการนี้ โดยการหาทีมผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการติดตามและประเมินแบบมีส่วนร่วม หรือวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) มาสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือกัน อย่างไรก็ตามวิธีการนี้จะต้องพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ภาคีหรือกลุ่มคนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการ ต้องครอบคลุมถึงกลุ่มเป้าหมายของโครงการ กลุ่มที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ และกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ

2) จำนวนของกลุ่มคนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมควรมีจำนวนเหมาะสม ไม่มากจนเกินไป เพื่อให้การทำงานมีความกระชับ และคล่องตัว โดยตั้งเป็นคณะทำงานที่มีจำนวนสมาชิกประมาณ 15-25 คน ที่มาจากตัวแทนหรือผู้นำสาขาอาชีพในแขนงต่างๆ ที่มีบทบาทในชุมชน เนื่องจากมีความเข้าใจสภาพภูมิโนเวศของชุมชนเป็นอย่างดี

3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินต้องเป็นผู้ออกแบบเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน โดยการสร้างหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด วิธีการวัดผล การวิเคราะห์ผล และการรายงานผลที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

4) วิธีหรือเทคนิคที่ใช้ในการประเมิน ต้องเน้นไปที่การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการรับทราบข้อมูล สะท้อนข้อมูล และติดตามข้อมูลให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจจัดในรูปของการประชุมเวทีสำหรับการติดตามผลของโครงการ การเปิดประชุมเวทีชาวบ้าน การประชุมแบบสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) เหล่านี้ล้วนเป็นวิธีการที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งสิ้น

5) ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล ต้องมีการรายงานสู่ประชาชน หรือชุมชนโดยทันที เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ทั้งนี้ข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่ได้จากการติดตามและประเมินผล อาจให้มีการทบทวนและปรับปรุงโดยคณะทำงานดังกล่าวด้วย

5. ทักษะของผู้ปฏิบัติงานด้านการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

การนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการเป็นงานที่ต้องผสมผสานศาสตร์และศิลป์เข้าด้วยกัน ฉะนั้นการที่ผู้ปฏิบัติงานมีพื้นความรู้ทางวิชาการด้านการประเมินผลแต่เพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอสำหรับการทำงานในด้านนี้ ดังนั้นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้ควรประกอบด้วย

5.1 ทักษะด้านเนื้อหาของงาน

1) มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพื้นที่ลุ่มน้ำของประเทศ

2) มีความเข้าใจในระบบ และกลไกการบริหารงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ บทบาทภารกิจ โครงสร้างการจัดการองค์กร อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ศักยภาพและความพร้อมของบุคลากร ทั้งบุคลากรหลักและบุคลากรสนับสนุน

3) สามารถรวบรวมสถิติและข้อมูลที่สำคัญจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้อย่างเพียงพอต่อการทำงาน เช่น พื้นที่ป่าไม้ พื้นที่อนุรักษ์ตามกฎหมาย จำนวนประชากรในพื้นที่ กลุ่มชาติพันธุ์ การตั้งถิ่นฐาน

วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตของชุมชน ความเชื่อ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้ทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ลุ่มน้ำ เป็นต้น

4) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ วิธีการ เทคนิค ในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการเป็นอย่างดี หรือเคยมีประสบการณ์ในการฝึกอบรม หรือปฏิบัติงานในสายงานนี้มาก่อนจนมีความชำนาญ

5.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และประสานงานชุมชน

1) มีความสามารถและทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและกลุ่ม รวมทั้งกับองค์กรต่างๆ เป็นอย่างดี

2) มีความสามารถในการประสาน เชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกชุมชน

3) มีทักษะในการโน้มน้าวใจ หรือสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคล กลุ่ม องค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างแรงจูงใจอาจใช้กลวิธีที่หลากหลาย เช่น การให้รางวัล การชื่นชมบุคคล การยกย่อง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ

4) มีการเสริมสร้างบุคลิกภาพ การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง ตลอดจนการแสดงออกเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของชุมชน

5) สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายได้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้นเกิดความเชื่อมั่นในแนวทางการทำงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลโครงการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น ภูมิภาวะทางสังคม การเจรจา การรู้จักเคารพในเหตุและผลของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ รวมถึงการรู้จักใช้จิตวิทยาในการทำงาน เป็นต้น

5.3 ทักษะด้านการเป็นผู้นำ

1) มีความเป็นผู้นำทางความคิด และมีทักษะในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องให้คำปรึกษาแนะนำแก่กลุ่มเป้าหมาย ก็สามารถให้คำแนะนำได้ โดยอาศัยหลักวิชาการควบคู่กับประสบการณ์ในงานที่ผ่านมาเป็นตัวถ่ายทอด

2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นด้วย รู้จักการแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมในการทำงาน ประการสำคัญควรมีความกล้าในการตัดสินใจเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย

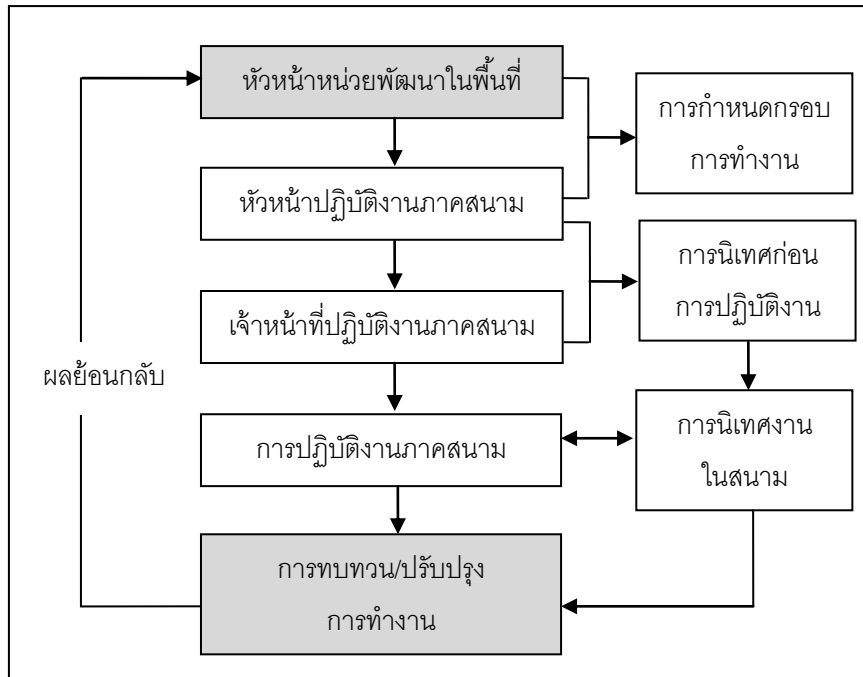
5.4 ทักษะด้านการสอนและการนิเทศงาน

- 1) ผู้ทำงานด้านนี้ ต้องพบปะและประสานการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ อยู่เสมอ และบ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าไปแนะนำ ส่งเสริม ให้คำปรึกษาแก่กลุ่มเป้าหมาย ฉะนั้น ทักษะในงานสอนและงานนิเทศจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการพูดเพื่อการสื่อสาร ต้องกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีทักษะในการใช้จิตวิทยากับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถใช้จิตวิทยาในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์
- 3) รู้จักเลือกใช้เทคนิค วิธีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย สถานการณ์ ระยะเวลา และสถานที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานต้องเลือกใช้ให้สัมพันธ์กับเนื้อหาที่ต้องการถ่ายทอด
- 4) เป็นผู้มีความมุ่งมั่นคง จิตใจแจ่มใส มีความสุข มองโลกในแง่ดี รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ อันไม่พึงประสงค์ได้ด้วยความรอบคอบ

6. การนิเทศงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานโครงการด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภาคสนาม

หน่วยงานด้านการพัฒนา/บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่วนใหญ่มีจำนวนเจ้าหน้าที่และบุคลากรค่อนข้างจำกัด แต่ละหน่วยมักมีเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหรือข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำเพียง 1-2 คนเท่านั้น ขณะที่ภารกิจในการปฏิบัติงานมีมาก ดังนั้นทางออกส่วนใหญ่ของหน่วยจัดการต้นน้ำ จึงใช้การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ภาคสนามขึ้น ซึ่งภาระหน้าที่ประจำของเจ้าหน้าที่ภาคสนามคือประสานงานชุมชนและสนับสนุนกระบวนการของชุมชนในการทำงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแต่ละปีงบประมาณ

สิ่งที่เป็นข้อจำกัดของเจ้าหน้าที่ภาคสนามส่วนใหญ่คือ หากไม่ได้ใช้บุคคลที่อาศัยในชุมชน หรือคุ้นเคยกับชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงานมาก่อน จะมีปัญหาในการทำความรู้จักชุมชน บางครั้งเมื่อลงไปปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม อาจไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมของชุมชนได้ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ฉะนั้นสิ่งที่ควรตระหนักในการดำเนินงานในเรื่องนี้คือ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 การนิเทศงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม

1) ควรคัดสรรเจ้าหน้าที่ภาคสนามที่มีความคุ้นเคยและเข้าใจชุมชนเป็นอย่างดี โดยเฉพาะหากเลือกจากคนที่อาศัยอยู่ในชุมชนด้วยแล้ว ยิ่งเป็นการดียิ่งขึ้น เนื่องจากคนเหล่านี้จะสามารถเข้าใจถึงช่องทางที่จะเข้าถึงชุมชนได้โดยง่าย

2) เจ้าหน้าที่ภาคสนามทุกคน ก่อนที่จะลงปฏิบัติงานจริงในภาคสนาม ต้องมีการนิเทศงานให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะหัวหน้าชุดปฏิบัติงานต้องเรียกประชุมหารือเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของการดำเนินงาน โดยต้องชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ภาคสนามมีความเข้าใจตลอดทั้งโครงการ ทั้งเป้าหมายในเชิงปริมาณและเป้าหมายในเชิงคุณภาพของงานที่ทางโครงการวางไว้

- รายละเอียดของการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ต้องอธิบายให้เจ้าหน้าที่ภาคสนามเข้าใจและทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนตรงกัน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในระหว่างปฏิบัติงานในภาคสนาม

- ข้อมูลพื้นฐานระดับชุมชน คร่าวๆ ในพื้นที่เป้าหมาย ได้แก่ สถานะความเป็นอยู่ ระดับทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ ภาวะโภชนาการ

- ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน เช่น การลักลอบตัดไม้ การถางป่า การล่าสัตว์ การเผาป่า ผลผลิตทางการเกษตร การจำหน่ายผลผลิต
- ความต้องการของชุมชนต่อการแก้ไขปัญหา เช่น ความต้องการอาชีพเสริม การพัฒนาตลาดรองรับผลผลิต ความต้องการจัดการป่าชุมชน ความต้องการแหล่งน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคสำหรับชุมชน
- เส้นทางและโครงข่ายการคมนาคมที่ใช้สัญจรภายในชุมชน รวมทั้งสัญจรระหว่างชุมชน สภาพเส้นทางสัญจร ความปลอดภัยในการสัญจร ขาดยานพาหนะ ตลอดจนความจำเป็นในการใช้ยานพาหนะขับเคลื่อนสี่ล้อ
- ผู้นำชุมชนที่ควรไปพบปะพูดคุย หรือแนะนำตัว เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในภาคสนามควรทำความรู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับผู้นำชุมชน หรือผู้ที่สามารถนำเข้าสู่ชุมชนก่อนที่จะลงพื้นที่จริง การทำความรู้จักอาจกระทำโดยไม่เป็นทางการ
- เจ้าหน้าที่ภาคสนาม ต้องมีระบบการบันทึกข้อมูลในภาคสนามอย่างชัดเจน และเป็นแบบแผนเดียวกัน โดยที่ทางหน่วยงานควรจัดเตรียมแบบรายละเอียดต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่สนามบันทึกหรือกรอกข้อมูลได้โดยสะดวก เพื่อที่จะใช้ในการประมวลผลข้อมูลต่อไป

3) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สนาม บางครั้งใช้การทำงานอยู่ในพื้นที่เป้าหมายนานๆ อาจใช้เวลาเป็นแรมเดือนหรือแรมปี ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความหย่อนยาน และขาดสมรรถภาพ ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการที่วางไว้แต่ต้น อีกทั้งในระหว่างการปฏิบัติงานอาจเกิดเหตุการณ์/สถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่อาจแก้ไขปัญหาได้เอง

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน หรือหัวหน้าชุดปฏิบัติการ ควรไปเยี่ยมและให้คำแนะนำในสนามอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการ “นิเทศงานในภาคสนาม” กล่าวคือทำให้เจ้าหน้าที่ภาคสนาม รายงานผลการปฏิบัติในช่วงที่ผ่านมา หรือนำเยี่ยมชมพื้นที่ ขณะเดียวกันผู้นิเทศงานก็ควรให้คำแนะนำ/คำปรึกษาหารือต่างๆ ไปพร้อมกัน

ในกรณีที่ผู้นิเทศงานมีเวลาจำกัด กลวิธีที่จะทำให้การนิเทศงานใช้เวลาไม่มากนักและมีประสิทธิภาพคือ การเสวนากลุ่มย่อยกับกลุ่มเป้าหมาย โดยผู้นิเทศอาจร้องขอให้เจ้าหน้าที่ภาคสนามพาไปพบกับกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญก็ได้ วิธีการเช่นนี้จะช่วยประหยัดเวลาและได้ข้อมูลเชิงลึกอีกด้วย

4) การทบทวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภาคสนาม ผู้นิเทศควรสรุปผลในภาพรวมของการปฏิบัติงานภาคสนามของเจ้าหน้าที่ในประเด็นต่างๆ ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน หากมีการร้องขอโดยเจ้าหน้าที่ภาคสนามในเรื่องการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ผู้นิเทศควรพิจารณาอย่างรอบคอบว่าสามารถให้การ

สนับสนุนหรือคำแนะนำอื่นใดได้บ้าง บางประเด็นอาจนอกเหนือจากความรับผิดชอบของผู้นิเทศ ก็ควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้รับทราบโดยเร็ว เพื่อจะได้ดำเนินการวินิจฉัยสั่งการต่อไป

5) การสร้างวัฒนธรรมในการนิเทศงานสำหรับเจ้าหน้าที่ภาคสนาม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะเหตุว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ขาดทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก่อน หรืออาจมีประสบการณ์แต่ยังไม่สามารถจัดการกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้

ดังนั้นวัฒนธรรมในการนิเทศงาน จึงควรปลูกฝังและเป็นภารกิจหลักที่ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน หรือหัวหน้าชุดปฏิบัติการภาคสนามต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เสมอ วัฒนธรรมการนิเทศงานควรกระทำอย่างกลมกลืนกับบริบทของชุมชน ไม่ยึดติดในกฎระเบียบจนเคร่งครัด แต่ควรพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานภาคสนามสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การติดตามการทำงานในพื้นที่เป้าหมายโครงการ

กระบวนการติดตามการทำงานในพื้นที่เป้าหมาย ประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญ คือ (1) การกำหนดสิ่งที่จะติดตาม (2) การกำหนดเกณฑ์การติดตาม (3) การวางแผนการติดตาม (4) การดำเนินการ และ (5) การสรุปผลการติดตาม โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

7.1 การกำหนดสิ่งที่จะติดตาม

โดยปกติการกำหนดสิ่งที่จะติดตาม ควรจะกำหนดในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ แต่มีได้หมายความว่าต้องทำการติดตามในทุกเรื่องทุกประเด็น แต่ควรมาจากการวิเคราะห์ความจำเป็นของสิ่งที่ จะติดตาม ซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์โครงการว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการ ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรติดตามในการบริหารจัดการโครงการในชุมชน ควร ประกอบด้วย

1) การติดตามการมีส่วนร่วมของชุมชนในแต่ละกระบวนการ โดยพิจารณาในประเด็นของ ความหลากหลายของภาคีสมาชิก กระบวนการทำงานและการตัดสินใจระดับชุมชน รวมทั้งกระบวนการ แก้ไขข้อพิพาทต่างๆ ในชุมชน

2) การติดตามความเป็นไปได้หรือความพร้อมของชุมชนในการจัดตั้งองค์กรเครือข่ายในการ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการประสานงานภายในชุมชน การคัดเลือกผู้นำ กลุ่มองค์กรเครือข่าย

3) การติดตามผลการใช้งบประมาณของโครงการ โดยเฉพาะพิจารณาความสอดคล้องของการใช้งบประมาณตามแผนการดำเนินงาน ความจำเป็นและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ ตลอดจนความสามารถในการติดตาม

4) การติดตามผลการตัดสินใจและสิ่งการโน้มน้าวใจในเรื่องต่างๆ ว่าได้นำไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการตัดสินใจในเรื่องเหล่านั้นด้วย

5) การติดตามผลการดำเนินการว่าเป็นไปเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากการติดตามการทำงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง

7.2 การกำหนดเกณฑ์ในการติดตามงาน

การกำหนดเกณฑ์ในการติดตาม ควรกำหนดไว้พร้อมๆ กับการวางแผนงาน/โครงการ และต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องทราบ ถ้าเป็นไปได้ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นข้อมูลและเป็นที่เข้าใจร่วมกัน

เกณฑ์ในการติดตามควรกำหนดเป็นมาตรการที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในการอ้างอิงการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อพิจารณาว่าการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด เมื่อพบความแตกต่างก็ต้องหาทางแก้ไขจัดการโดยไม่ชักช้า การกำหนดมาตรฐานการติดตามการทำงาน สามารถกำหนดได้จากแหล่งข้อมูลต่อไปนี้

1) มาตรฐานที่เป็นวิชาชีพ ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นมาตรฐานที่พัฒนามาจากการวิจัย (Research-based) จัดเป็นมาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์ เช่น มาตรฐานการตรวจวัดคุณภาพน้ำ คุณภาพอากาศ เสียง ความสั่นสะเทือน หรือการตรวจวัดคุณสมบัติของดิน

2) มาตรฐานที่เป็นมาตรการการดำเนินงาน มักเป็นมาตรฐานที่กำหนดโดยหน่วยงานวิชาการจากส่วนกลาง ซึ่งก็พัฒนามาจากพื้นฐานการวิจัยเช่นเดียวกัน และถูกกำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น มาตรฐานการดำเนินงานด้านสุขภาพ มาตรฐานการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3) มาตรฐานที่เป็นเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ซึ่งจะกำหนดไว้เป็นปริมาณตามที่ต้องการ และระบุไว้ในรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งอาจกำหนดโดยหน่วยงานส่วนกลาง หรือหน่วยงานที่เสนอโครงการในระดับพื้นที่ หรือผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ

4) มาตรฐานจากประสบการณ์ นอกจากมาตรฐานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังสามารถใช้มาตรฐานจากประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญที่ได้จากการปฏิบัติงานโครงการมากำหนดเป็น

การติดตามและประเมินผลโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม_ผศ.ดร.กิติชัย รัตนะ

มาตรฐานการติดตามงาน มาตรฐานลักษณะนี้อาจไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นมาตรฐานในเชิงคุณภาพมากกว่ามาตรฐานเชิงปริมาณ

7.3 การวางแผนการติดตามงานการทำงาน

เป็นขั้นตอนที่กำหนดขึ้นหลังจากที่ได้กำหนดสิ่งที่จะติดตามและเกณฑ์การติดตาม เป็นการชี้วัดการติดตามให้เห็นถึงความเบี่ยงเบนหรือความผิดปกติที่เกิดขึ้นในสิ่งที่กำลังติดตาม โดยการระบุหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ สิ่งที่จะติดตาม วิธีการติดตาม วันเวลาที่จะติดตาม และผู้รับผิดชอบในการติดตาม

7.4 การดำเนินการติดตามงานการทำงาน

เป็นขั้นตอนการนำแผนการติดตามงานไปปฏิบัติ สามารถทำกิจกรรมการติดตามควบคู่กับกิจกรรมอื่นๆ ได้ เช่น ดำเนินการพร้อมกับการนิเทศงาน หรือการประชุมตามวาระปกติ การจัดเก็บข้อมูลระหว่างการติดตามสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การรวบรวมข้อมูลจากระบบรายงาน การสังเกตโดยตรง การสัมภาษณ์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์

7.5 การสรุปผลการติดตามงาน

เป็นการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการติดตามงานกับเกณฑ์ ซึ่งกระทำได้ 4 วิธีคือ

- 1) การเปรียบเทียบผลที่ได้จากการติดตามกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน
- 2) การเปรียบเทียบผลจากการตรวจวัดกับผลการดำเนินงานของโครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- 3) ใช้การเปรียบเทียบผลการติดตามการทำงานในปัจจุบันกับอดีต
- 4) ใช้การวิเคราะห์อัตราส่วน โดยการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่วางไว้

8. การประเมินผลโครงการพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม

การประเมินผล (Evaluation) เป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และนำประสบการณ์การเรียนรู้นั้นมาใช้ เพื่อการปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานและสนับสนุนให้มีการวางแผนที่ดีขึ้น โดยพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation) หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งเจ้าหน้าที่โครงการและกลุ่มเป้าหมายของโครงการ โดยมีกระบวนการสะท้อน (Reflection) อย่างต่อเนื่อง และมีความเข้าใจในกิจกรรมนั้น ซึ่งให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมและการร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้จัดการโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน อาสาสมัคร ประชาชน ชุมชนท้องถิ่น และองค์กรเงินทุนกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในการประเมินผลร่วมกัน

กล่าวโดยสรุปคือ การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม มีผู้เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายชาวบ้านกับฝ่ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และอาจมีผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลอีกหนึ่งฝ่ายด้วยก็ได้ นอกจากนี้ยังถือเป็นการประเมินตนเอง สร้างความรู้ร่วมกัน และทำงานร่วมกัน

การประเมินผลการดำเนินงานในชุมชน มีความสำคัญต่อการทบทวนความเป็นไปได้ของการนำโครงการไปปฏิบัติและยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับผิดชอบโครงการว่า การปฏิบัติงานตามแผนจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ผลการประเมินกระบวนการจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการมีข้อมูลในการควบคุม กำกับและปรับกิจกรรมการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมดำเนินการไปตามขั้นตอนที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม มีผู้แบ่งวิธีการประเมินผลตามวงจรของแผนงานและโครงการออกเป็น 3 ช่วงเวลาดังนี้

- 1) การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ โดยการศึกษความเป็นไปได้ของการจัดทำโครงการ เช่น การเสนอโครงร่างของโครงการเพื่อนำไปสู่การพิจารณาอนุมัติโครงการ หรือการประเมินรายละเอียดโครงการ โดยพิจารณาความสอดคล้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาสาระ ฯลฯ
- 2) การประเมินผลระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการประเมินผลเพื่อให้แน่ใจว่าโครงการเดินหน้าไปได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วนตามระยะเวลาที่กำหนด
- 3) การประเมินผลหลังการดำเนินโครงการ ซึ่งเป็นเครื่องวัดผลของโครงการว่าบรรลุผลตามระดับที่วางไว้หรือไม่ การประเมินผลแบบนี้เป็นการรวบรวมผลการประเมินในขั้นตอนต่างๆทั้งหมด แล้วประมวลในภาพรวมตามเกณฑ์กำหนด โดยพิจารณาทั้งผลผลิต (Out-put) และผลได้ (Out-come) และผลกระทบ (Impact) ของโครงการทั้งหมดในภาพรวม

9. เทคนิคการประเมินผลโครงการพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมมีเทคนิคที่หลากหลายวิธี ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สามารถใช้วิธีการประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม การใช้ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลทุติยภูมิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสนทนากลุ่ม การอภิปราย ตลอดจนการสร้างขบวนการเคลื่อนไหวแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งเทคนิคการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมได้ตามบทบาทของผู้เข้าร่วมด้วย เทคนิคการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมที่จะกล่าวถึง มีดังนี้

9.1 เทคนิคทั่วไป

เป็นเทคนิคที่ดำเนินการประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key-person Interviews) การสัมภาษณ์ด้วยคำถามเปิด การจัดประชุม การใช้กลุ่มสนทนา รวมถึงการใช้กรณีศึกษาต่างๆ

9.2 เทคนิคการประชุม (Workshop-based Techniques)

เป็นวิธีการที่เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี เหมาะสมสำหรับการประชุมที่มีผู้ร่วมประชุมหลายฝ่าย ซึ่งอาจนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น เทคนิคการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (AIC) เทคนิคการวางแผนชุมชนตามวัตถุประสงค์ (ZOPP) เป็นต้น

9.3 เทคนิคภาคสนาม (Field-based Techniques)

เป็นเทคนิคที่สามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบ เช่น การประเมินชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal: PRA) เป็นการศึกษาและประเมินผลสำหรับระบบฟาร์มในชนบท เน้นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interviews: SSI) การสนทนากลุ่ม การจัดลำดับฐานะทางเศรษฐกิจ การทำแผนที่ชุมชน การทำประวัติชุมชน การประชุมคณะกรรมการระดับชุมชน เป็นต้น

9.4 เทคนิคการประเมินตนเอง

เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ทั้งการประชุมรูปแบบต่างๆ และการใช้เทคนิค PRA แต่เน้นวิเคราะห์ที่พัฒนาการของชุมชนตามตัวชี้วัดของชุมชนเอง โดยกำหนดตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชนที่สำคัญ เช่น

- ความสนใจต่อประเด็นปัญหา
- การแสดงบทบาทในกระบวนการประเมิน
- การนำไปปฏิบัติตาม

- การรับรู้ในความตระหนักและเห็นคุณค่า
- ความพึงพอใจในประโยชน์ที่ตนเองได้รับ

9.5 เทคนิควิธีการเชิงวัฒนธรรม

เป็นเทคนิคที่พิจารณาใช้การสื่อสารแบบดั้งเดิม ตามประเพณีท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมของชุมชน โดยมีเครื่องมือสนับสนุนการประเมินผล เช่น

- แบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ประเภทต่างๆ
- แบบบันทึกการสังเกต
- แบบบันทึกข้อความ
- การบันทึกภาพ หรือเหตุการณ์สำคัญ
- การบันทึกเสียง หรือการบันทึกการสนทนา

10. บทบาทของฝ่ายต่างๆ ในการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

เนื่องจากการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม มักเป็นการดำเนินการเชิงกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมการที่ชัดเจน ฉะนั้นที่ผ่านมาจึงไม่ค่อยพบว่ามีโครงการประเมินผลโครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากนัก ทำให้เป็นการยากที่จะประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการในขั้นสุดท้ายได้ อีกเหตุผลหนึ่งก็คือ เป็นแนวทางที่มีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ถูกประเมินผล จะไม่ให้ความสนใจต่อระบบการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม แม้กระทั่งผู้บริหารหน่วยงาน อาจเป็นไปได้ว่าระบบการประเมินผลยังไม่ถูกจัดวางให้มีความเที่ยงตรงเชิงกระบวนการ

นอกจากนั้นแล้วหน่วยงานยังไม่มีการจัดตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะบทบาทของคณะทำงานยังไม่มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มแรกของการพัฒนาหรือริเริ่มโครงการ ฉะนั้นการประเมินผลในขั้นสุดท้ายของงาน จึงไม่ใช่หนทางที่สามารถทำให้การดำเนินโครงการบรรลุผลตามที่ต้องการได้

ดังนั้นในกระบวนการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมของโครงการต่างๆ ในพื้นที่เป้าหมาย จึงควรเริ่มต้นด้วยการจัดตั้ง “คณะทำงานติดตามและประเมินผลระดับพื้นที่” ขึ้นมาเป็นกลไกในการกำกับติดตาม และให้คำแนะนำ/ข้อปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรพัฒนาบทบาทของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนแนวทางการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ได้แก่

10.1 กลุ่มเป้าหมายของโครงการ

เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน เพราะเป็นกลุ่มที่จะได้รับผลประโยชน์/ผลกระทบจากโครงการ อย่างไรก็ตามบทบาทของกลุ่มเป้าหมายของโครงการอาจมีหลายภาคส่วน ฉะนั้นควรพิจารณาให้เหมาะสมและครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย บทบาทของกลุ่มนี้ไม่ได้ให้ข้อมูลเฉพาะในช่วงของการประเมินผลโครงการเท่านั้น แต่ยังคงมีบทบาทอยู่ในช่วงของการนิเทศและติดตามโครงการด้วยเช่นกัน

10.2 กลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้บริหารจัดการโครงการ เจ้าหน้าที่ในภาคสนาม อาสาสมัครต่างๆ ซึ่งต้องเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนข้อมูล ทั้งในระหว่างที่ปฏิบัติงานในสนาม และเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว นอกจากนี้ยังต้องสรุปผลที่ได้จากการประเมินตนเองให้กับกลุ่มเป้าหมายของโครงการได้รับทราบด้วย

หากพิจารณาในด้านการขับเคลื่อนโครงการแล้ว กลุ่มนี้มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นกลไกในการนำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ อีกทั้งในระหว่างปฏิบัติงานก็ยังสามารถรับทราบปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ มากมาย จึงควรให้กลุ่มนี้มีบทบาทต่อการประเมินผลโครงการมากขึ้น

10.3 กลุ่มผู้บริหารหน่วยงาน

เป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการกำกับโครงการเชิงนโยบาย การสั่งการ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยปกติกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อการวางโครงสร้าง บทบาทภารกิจ และแผนการดำเนินงานของโครงการ การได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารหน่วยงาน/องค์กร ส่วนหนึ่งได้มาจากวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการบันทึกผลจากการประชุมของหน่วยงาน

10.4 กลุ่มแหล่งสนับสนุนงบประมาณ

เป็นกลุ่มที่ควรกำหนดให้มีเงื่อนไขในการให้การสนับสนุนงบประมาณเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณไปแล้ว และต้องไม่เพิกเฉยต่อการดำเนินงาน เมื่อพบว่าในรายงานการประเมินผลมีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การชะลอโครงการ การยุติโครงการ การทบทวนแผนการดำเนินงาน หรือแม้กระทั่งการพิจารณาทบทวนการใช้งบประมาณของโครงการ เป็นต้น

10.5 กลุ่มผู้แทนหน่วยงานในท้องถิ่น

เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่จะสะท้อนผลของดำเนินโครงการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ปัจจุบันต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กลุ่มนี้จึงต้องเข้ามามีบทบาทในการให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อการประเมินผล เพื่อที่จะได้นำผลของข้อมูลดังกล่าวไปทบทวนและปรับปรุงต่อไป

ดังที่กล่าวแล้วว่า การนิเทศ ติดตามและประเมินผล เป็นเรื่องของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโครงการอย่างเป็นกระบวนการ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องสอดคล้องกับลักษณะกิจกรรมของโครงการ และบริบทของชุมชน งานทั้งหมดของการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ไม่ได้ถือเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารจัดการโครงการแต่อย่างใด แต่ถือเป็นกระบวนการหลักที่ต้องเข้าไปสอดแทรกอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่แรกเริ่มกระบวนการทำงาน จนกระทั่งสิ้นสุดการทำงาน

นักบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการนิเทศงาน การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในงานบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสมัยใหม่ ที่ต้องทำงานทั้งในมิติการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนไปพร้อมๆ กัน โดยเริ่มต้นที่ผู้ปฏิบัติงานในสนามต้องมีนิเทศงาน เพื่อเป็นการซักซ้อมความเข้าใจก่อนปฏิบัติงานจริง เมื่ออยู่ในระหว่างการปฏิบัติงานแล้ว ก็ต้องมีระบบการติดตามงานในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินผลนั้น ก็มีความจำเป็นต่อการประเมินความสำเร็จของการทำงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ทำยที่สุดแล้ว ผลของการประเมินจะสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดีว่า การดำเนินโครงการควรมีการทบทวนและปรับปรุงกิจกรรมใดบ้าง เพื่อให้โครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

กิติชัย รัตนะ และชาญชัย งามเจริญ. 2548. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง. ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เกษม จันทรแก้ว. 2545. การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. 2544. การให้คำปรึกษาและแนะนำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

การติดตามและประเมินผลโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม_ผศ.ดร.กิติชัย รัตนะ

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปาริชาติ สถาปิตานนท์. 2547. การประชุมอย่างสร้างสรรค์: ศิลปแห่งการสร้างพลัง
เพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม, กรุงเทพฯ.

ธนพรรณ ธานี. 2540. การศึกษาชุมชน. ภาควิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ. สวัสดิการสำนักงาน กพ.,
กรุงเทพฯ.

ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ. 2543. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. สำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการวิจัย, กรุงเทพฯ.

พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล (ผู้แปล). 2547. แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping): การ
สร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชน
เป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.

พีรศักดิ์ รักษาพล. 2547. โครงการการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ. จาก

<http://www.swu.ac.th/edu/ae/websong/web01/literacy.htm#> วิธีการเรียนการสอน.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. 2537. สังคมวิทยาชุมชน: หลักการศึกษา วิเคราะห์ และปฏิบัติงานชุมชน. โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. ฉบับพิมพ์ครั้งที่
3. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สิทธิรัฐ ประพุทธินิติสาร. 2546. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. โครงการ
วิชาการเพื่อเด็กและชุมชน คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สิน พันธุ์พินิจ. 2547. เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, กรุงเทพฯ.

สีลาภรณ์ บัวสาย. 2547. พลังท้องถิ่น: บทสังเคราะห์งานวิจัยด้านชุมชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการ
วิจัย, กรุงเทพฯ.

สุรพล พยอมแย้ม. 2545. ปฏิบัติการจิตวิทยาในงานชุมชน. สหภาพพัฒนาการพิมพ์, กาญจนบุรี.

เสรี พงศ์พิศ และวิชิต นันทสุวรรณ. (บรรณาธิการ). 2545. แผนแม่บทชุมชน ประชาพิสัยและพัฒนา.

เจริญวิทย์การพิมพ์, กรุงเทพฯ.

สำนักมาตรฐานการศึกษา. 2545. ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ประกอบการเรียน
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการจัดการและการประเมินโครงการ สำนักงานสภาวิชาชีพ
กระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพฯ.

อศิน รพีพัฒน์ และคณะ. 2546. คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 4. สถาบันวิจัยและ
พัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 8. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
กรุงเทพฯ.

อรพินท์ สพอิชชัย. 2537. คู่มือการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน. สถาบันวิจัย
เพื่อการพัฒนาประเทศ, กรุงเทพฯ.

อินทวัฒน์ บุรีคำ. 2546. การวางแผนอย่างมีส่วนร่วมแบบมีอาชีพตามวิธีของ LogFrame. โรงพิมพ์ธรรม
สูตรพรินติ้ง, กรุงเทพฯ.

อุทัย ดุลยเกษม. 2536. การวิจัยอย่างมีส่วนร่วม. ศูนย์การศึกษาและปฏิบัติการอุดมศึกษาเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่น. อักษรไทย, กรุงเทพฯ.