

การสร้างความสามารถทางการประเมิน (EVALUATION CAPACITY BUILDING : ECB)

ผู้วิจัย	พินดา วราสุนันท์ ¹	Pinda Varasunon doypinda@hotmail.com
กรรมการควบคุม	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ ² ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช ³	
Advisor Committee	Assoc. Prof. Dr. Siridej Sujiva ² Prof. Dr. Suwimon Wongwanich ³	

บทคัดย่อ

การประเมินเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหน่วยงานและองค์กรซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ จากแรงขับทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีต่อการประเมินทำให้องค์กรต้องการสร้างความสามารถทางการประเมินหมายถึงกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติทางการประเมินของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและใช้ข้อค้นพบจากการประเมินนำไปพัฒนาองค์กร โดยแนวทางการสร้างความสามารถทางการประเมินควรมีความยืดหยุ่นและเน้นการเรียนรู้จากการประเมิน ทั้งนี้กรอบแนวคิดสำหรับสร้างความสามารถทางการประเมินในบทความนี้ผู้วิจัยนำเสนอ 3 แบบ ประกอบด้วย แบบแรก คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการดำเนินงาน แบบที่สองคือ กรอบโมเดลแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ และแบบที่สาม คือ กรอบโมเดลตรรกะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยบทความนี้ได้นำเสนอความหมาย หลักการ กระบวนการและโมเดลของการสร้างความสามารถทางการประเมินจากนักประเมินที่หลากหลายเพื่อให้ผู้อ่านได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสามารถทางการประเมินและให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

คำสำคัญ : การสร้างความสามารถทางการประเมิน

ABSTRACT

Evaluation is important for agencies and organizations that demonstrate efficiency and accountability. Internal and external organizations pressure for evaluation, so organizations want to Evaluation Capacity Building (ECB). ECB as process to develop knowledges, skills and attitude toward individuals/groups of people or organizations make the evaluation as part of the work and the findings of the assessment led to the development organization. The process of ECB should flexible and focused on learning from the evaluation. The frameworks of ECB in this article were 3 designs: first, analyse factors and indicators in the process, second, the relationship model of elements and third, logic model of input, process and output in short-long term. This article presents the mean, principles, process and models of evaluation capacity building by evaluators for readers recognize the importance and its use routine in work.

Keywords : Evaluation Capacity Building

¹อาจารย์ประจำภาควิชาครุศึกษา คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

^{2,3}อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทนำ

ปัจจุบันการประเมินเข้ามามีบทบาทในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เนื่องจากการประเมินแสดงถึงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้และบ่งบอกถึงประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงความต้องการทางการประเมินของแหล่งทุนและรัฐบาล แม้ว่าเราสามารถให้นักประเมินภายนอกเข้ามาช่วยเหลือทางการประเมิน แต่มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาทักษะทางการประเมินให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะสามารถออกแบบและบริหารจัดการการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและประเมินความรู้ทางการประเมินเพื่อนำไปสู่การสร้าง ความตระหนักและสนับสนุนการประเมิน รวมถึงการประเมินตนเองซึ่งเปรียบเสมือนกลยุทธ์ในการพัฒนาความสามารถ (Taylor-Powell & Boyd, 2008: 57; Bakken, Nunez และ Couture, 2014: 580) จึงกล่าวได้ว่าแรงขับเคลื่อนในการดำเนินการประเมินเกิดจาก 2 แหล่งใหญ่คือ 1) แรงขับภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ความต้องการจากหน่วยงานภายนอก รัฐบาลหรือแหล่งทุนเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) แรงขับภายในองค์กรคือ ความต้องการขององค์กรในการพัฒนาความสามารถทางการประเมินให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งบทบาทของการสร้างความสามารถทางการประเมินนั้นเกี่ยวข้องกับ การรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐบาล การรายงานหน้าที่ทางการบริหาร การออกแบบสำหรับการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานในอนาคต รวมถึงกระบวนการเรียนการสอนและการวิจัยต้องประเมินผลการดำเนินงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพ แต่ในความเป็นจริงแล้วองค์กรส่วนใหญ่มองข้ามการใช้ประโยชน์จากข้อค้นพบทางการประเมิน (Taylor-Powell and Boyd, 2008: 67 และ Leviton, 2014: 93) จึงนับว่าความสามารถทางการประเมินเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในโลกปัจจุบันและทุกสายงานวิชาชีพ และมีงานวิจัยมากมายที่ศึกษาพบว่าแนวคิดนี้ช่วยพัฒนาการบริหารงานขององค์กรอย่างเป็นระบบนำมาซึ่งผลลัพธ์ในเชิงบวกของผู้ที่เกี่ยวข้อง (King, 2007; Stoop, 2008 และ Huffman และคณะ 2008) ทั้งนี้การสร้างความสามารถทางการประเมินไม่ใช่กระบวนการที่

สามารถเกิดเองได้ นักประเมินต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร (Suarez-Balcazar and Taylor-Ritzler, 2014: 95-97 และ Leviton, 2014: 92-93) ดังนั้นบทความนี้ผู้เขียนต้องการแสดงถึงความหมายที่แท้จริงของการสร้างความสามารถทางการประเมิน หลักการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงานโดยนำเสนอแนวคิดที่หลากหลายของนักประเมินซึ่งมีโมเดลการดำเนินงานที่ชัดเจน และข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมินไปใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการสร้างความสามารถทางการประเมิน (Evaluation Capacity Building)

ตามที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความต้องการทางการประเมินที่แสดงถึงความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้และการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐบาลหรือแหล่งทุน ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ เห็นความสำคัญของการประเมินและพัฒนาความรู้ความสามารถทางการประเมินให้กับบุคลากรในองค์กรหรือ Evaluation Capacity Development (ECD) (Boyle และ Lemaire, 1999: 3) แต่ในยุคปัจจุบันนักประเมินมองถึงการพัฒนาความสามารถที่ครอบคลุมระดับบุคคลและองค์กร รวมถึงการทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและใช้ผลการประเมินวางแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมิน หรือ Evaluation Capacity Building (ECB) โดยมีผู้ให้ความหมายของการสร้างความสามารถทางการประเมินไว้ดังนี้

Preskill และ Boyle (2008:444) กล่าวว่า การสร้างความสามารถทางการประเมินคือ กระบวนการออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเกี่ยวกับการประเมิน สามารถดำเนินกิจกรรมทางการประเมินและการใช้ประโยชน์จากการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Labin และคณะ (2012: 308) กล่าวว่า การสร้างความสามารถทางการประเมินคือ กระบวนการที่

มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาแรงจูงใจ ความรู้และทักษะของบุคคล และส่งเสริมสนับสนุนความสามารถของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรในการทำการประเมินและใช้การประเมิน

Clinton (2014: 120) กล่าวว่า การสร้างความสามารถทางการประเมินคือ คือ กระบวนการในการออกแบบดำเนินการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติทางการประเมินของบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร โดยทำการประเมินให้มีประสิทธิภาพ ใช้ประโยชน์จากการประเมินและปฏิบัติการประเมินอย่างมืออาชีพ

จึงสรุปได้ว่า การสร้างความสามารถทางการประเมิน คือ กระบวนการออกแบบเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติต่อการประเมินของบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรเพื่อสามารถทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและใช้ข้อค้นพบจากการประเมินนำไปพัฒนาองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การสร้างความสามารถทางการประเมินเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับองค์กร หากองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีจะส่งผลให้การสร้างความสามารถทางการประเมินบรรลุผลสำเร็จ นำไปสู่การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในองค์กร สิ่งสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน ดังนั้นหากผู้อ่านต้องการนำแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมินไปพัฒนาองค์กร ควรคำนึงถึงหลักการของแนวคิดนี้ดังกล่าวในหัวข้อถัดไป

หลักการของแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมิน

- หลักการของการสร้างความสามารถทางการประเมิน คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถทางการประเมินในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร โดยมุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมกันทำการประเมินและเรียนรู้จากการดำเนินการ ดังนั้นต้องอาศัยแนวคิดทางการประเมินเข้ามาดำเนินการสร้างความสามารถให้เกิดขึ้น

เช่น การประเมินแบบมีส่วนร่วม การเสริมพลังอำนาจทางการประเมิน และการประเมินแบบร่วมมือรวมพลัง รวมถึงแนวคิดการประเมินอื่นๆ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถทางการประเมิน และแนวคิดเหล่านี้เองคือต้นกำเนิดของการสร้างความสามารถทางการประเมินที่มุ่งเน้นให้กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (Labin และคณะ, 2012: 310)

- การสร้างความสามารถทางการประเมินมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Suarez-Balcazar and Taylor-Ritzler, 2014: 95) กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมได้เรียนรู้ประสบการณ์จากการดำเนินงาน และนำข้อค้นพบทางการประเมินสู่การพัฒนาการทำงานและพัฒนาองค์กร Leviton (2014: 93) ดังนั้นการสร้างความสามารถทางการประเมินควรดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาองค์กรโดยใช้ทุกๆโอกาสเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เพราะแนวทางการดำเนินงานบางครั้งไม่จำเป็นต้องวางแผนล่วงหน้าหรือเป็นทางการมากเกินไป ควรออกแบบการดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่น และนักปฏิบัติควรมองการดำเนินการเปรียบเสมือนการเรียนรู้มากกว่านักประเมินโครงการที่มุ่งเน้นการตัดสินใจ (Taylor-Powell and Boyd, 2008: 67-68) โดย Compton, Baizerman, และ Stockdill ได้สรุปความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติในการสร้างความสามารถทางการประเมินและผู้ปฏิบัติการประเมินโปรแกรม ดังนี้ ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของบทบาทระหว่างผู้ปฏิบัติการประเมินโปรแกรมและผู้ปฏิบัติในการสร้างความสามารถทางการประเมิน

ผู้ปฏิบัติการประเมินโปรแกรม	ผู้ปฏิบัติในการสร้างความสามารถทางการประเมิน
- มีความรู้และทักษะในโปรแกรม	- มีจินตนาการ กรอบความคิด วิสัยทัศน์ การสร้างความยั่งยืน ความพยายามในการดำเนินการประเมินและใช้การประเมินอย่างต่อเนื่อง
- ออกแบบและดำเนินการประเมินโปรแกรมโดยยึดตามมาตรฐาน เช่น มาตรฐานของ Joint Committee	- มีมุมมองมองว่าจะดำเนินการประเมินอย่างไรเพื่อให้เกิดความยั่งยืนโดยบุคลากรจะต้องมีส่วนร่วมและวางกลยุทธ์ในการทำงาน
- บริหารจัดการการประเมิน	- ร่วมในการออกแบบและการทำให้การปฏิบัติการประเมินมีความยั่งยืน โดยองค์กรต้องให้การสนับสนุน
- รู้ว่าจะดำเนินการประเมินอย่างไรภายในองค์กร ประกอบด้วยด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม นโยบาย ในฐานะนักประเมินภายในและภายนอก	- มองในระยะยาว มุ่งใช้การประเมินโปรแกรมที่เบิกกว้าง โดยในแต่ละส่วนจะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างที่มีส่วนร่วมในการประเมิน	- อาจมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่หลากหลาย ทั้งนักประเมิน นักบริหารจัดการ และผู้บริหาร
- ช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้การประเมิน	- ร่วมกันสร้างความยั่งยืนขององค์กรสำหรับการศึกษา โปรแกรมและนำไปใช้ต่อไป
- ทำงานในช่วงระยะแรกของโปรแกรม	- นโยบายหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ทำให้เกิดความยั่งยืน การเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- มุ่งในการประเมินคุณภาพและใช้การประเมิน	
- เป็นของกลุ่มนักประเมินที่มีความเชี่ยวชาญ	
- มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า	

โดย Compton, Baizerman, และ Stockdill (2002: 57 อ้างถึงใน พินดา วราสุนันท์, 2554: 23)

- การสร้างความสามารถทางการประเมินให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กรนั้นต้องใช้นวัตกรรมที่หลากหลายทั้งแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถทางการประเมิน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร โมเดลการเรียนรู้ เทคนิคการฝึกอบรม และการใช้สื่อเทคโนโลยี (Suarez-Balcazar and Taylor-Ritzler, 2014: 96)

- การประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการสร้างความสามารถทางการประเมินนั้น ควรพิจารณาผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล องค์กรและความยั่งยืน โดยผลลัพธ์ระดับบุคคลคือผลการส่งเสริมความรู้ ทักษะและเจตคติ นำไปสู่ระดับองค์กรและความยั่งยืนคือการปฏิบัติการประเมินให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน องค์กรมีความพร้อมทางการประเมิน ส่งเสริมสนับสนุนการประเมินและใช้ข้อค้นพบทางการประเมิน (Garcia-Iriarte และคณะ, 2011: 169-170 และ Clinton, 2014: 120-121) ทั้งนี้การประเมินผลลัพธ์จะมีความชัดเจนขึ้นหากผู้ดำเนินการสร้างความสามารถทางการประเมินกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน ตั้งแต่เริ่มต้นวางแผนดำเนินการ

ตามที่กล่าวมาข้างต้นจึงเห็นได้ว่าหลักการสร้างความสามารถทางการประเมินนั้นค่อนข้างซับซ้อนและต้องใช้แนวคิดเชิงผสมผสาน ดังนั้นในหัวข้อต่อไปผู้เขียนขอเสนอกระบวนการสร้างความสามารถทางการประเมิน พร้อมเสนอแนวคิดโมเดลสำหรับออกแบบสร้างความสามารถทางการประเมินของนักประเมินในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นถึงวิวัฒนาการของกรอบแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมิน

ขั้นตอนและโมเดลสำหรับการสร้างความสามารถทางการประเมิน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของนักประเมินเกี่ยวกับการดำเนินการสร้างความสามารถทางการประเมินนั้นมีหลากหลายแนวทาง เช่น การออกแบบเป็นขั้นตอนทั่วไป การสร้างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับตรวจสอบรายการการสร้างโมเดลที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ หรือโมเดลตรรกะ (Logic model) ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ดังนั้นผู้เขียนขอเสนอแนวคิดของนักประเมินโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ขั้นตอนการสร้างความสามารถทางการประเมินในภาพรวม 2) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับออกแบบการสร้างความสามารถทางการประเมิน 3) โมเดลแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการสร้างความสามารถทางการประเมิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการสร้างความสามารถทางการประเมินในภาพรวม โดย Garcia-Iriarte และคณะ (2011: 168-182) กล่าวถึงขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ การวางแผน การออกแบบและดำเนินการ ทั้งนี้แนวคิดของ Garcia-Iriarte และคณะนี้พัฒนามาจากแนวคิดของ Preskill และ Boyle ในปี ค.ศ. 2008: 443-459 มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความพร้อมของโปรแกรม โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต อ่านผลรายงานการประเมินเดิม

ขั้นตอนที่ 2 บุคลากรในองค์กรร่วมกันแบ่งปันแรงจูงใจ ข้อตกลงเบื้องต้นและความคาดหวังสำหรับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโมเดลตรรกะการประเมิน โดยทำการประชุมเชิงปฏิบัติการบุคลากรเป็นเวลา 1 วัน เพื่อร่วมอภิปรายถึงความรู้ที่นำไปที่ต้องการและสิ่งที่มุ่งเน้นถึงความแตกต่างระหว่าง ผลผลิตและผลลัพธ์ และใช้เทคนิคการระดมสมอง

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการ โดยแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับโปรแกรม กระบวนการและกิจกรรมเน้นการมีส่วนร่วม การระดมสมอง การฝึกอบรม coaching หรือ mentoring

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการประเมินผลลัพธ์

2. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สำหรับออกแบบการสร้างความสามารถทางการประเมิน ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดของ Volkov and King (2007: 1-3) และ Taylor-Powell and Boyd (2008: 58-63) โดยองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของ Volkov and King (2007: 1-3) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ บริบทองค์กร โครงสร้าง ECB และทรัพยากร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 8 องค์ประกอบย่อย แต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างความสามารถทางการประเมิน ของ Volkov and King (2007: 1-3)

ด้าน	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. บริบทองค์กร การตระหนักถึงบริบท องค์กรทั้งภายในและ ภายนอก พลังขับเคลื่อน วัฒนธรรมเชิงบริหาร และ กระบวนการตัดสินใจ	1.1 วัฒนธรรมองค์กร ภายในเชิงบวกต่อการสร้าง ความสามารถทางการ ประเมิน	- มั่นใจว่าผู้นำองค์กรรับผิดชอบและสนับสนุน - เป็นผู้นำแนวทางการประเมินใหม่ในองค์กร - กำหนดและทำงานเพื่อกระตุ้นความสนใจขององค์กร และเรียก้องสารสนเทศการประเมิน - การกำหนดสภาพแวดล้อมภายในที่เปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการพัฒนา - มั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรสามารถใช้ข้อมูลและ ทำการตัดสินใจ - หาโอกาสสำหรับการทำกิจกรรมการประเมินระหว่างวัน
	1.2 ความเข้าใจเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายนอก และอิทธิพลต่อองค์กร	- ระบุสภาพแวดล้อมภายนอก ความรับผิดชอบและความ คาดหวังและบูรณาการให้กับการดำเนินงาน - ระบุสภาพแวดล้อมภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนา เช่น กิจกรรมการประเมินที่ได้รับการส่งเสริมจากบุคคล มืออาชีพในชุมชน/ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกที่ส่งเสริม การประเมิน
2. โครงสร้างการสร้าง ความสามารถทางการ ประเมิน การมีโครงสร้างที่ชัดเจน แสดงกลไกในองค์กรและ การพัฒนาความสามารถ ทางการประเมิน	2.1 พัฒนาและดำเนินการ วางแผนการสร้าง ความสามารถทางการ ประเมินในระยะยาวของ องค์กร	- สร้างกลุ่มที่สามารถดำเนินการในองค์กร - สร้างแนวคิดที่เหมาะสมเกี่ยวกับการประเมินเพื่อ นโยบายองค์กร - สร้างกลยุทธ์การดำเนินงานและใช้การประเมินในองค์กร ประกอบด้วย กรอบแนวคิด ข้อชี้แนะและมาตรฐาน การดำเนินงาน - บูรณาการการประเมินสู่นโยบายและกระบวนการของ องค์กร - มั่นใจว่าชี้แจงรายละเอียด แผนดำเนินงานไว้ชัดเจน ต่อการดำเนินงานและใช้ประเมินความก้าวหน้า - ประเมินกิจกรรมการสร้างความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อมั่นใจว่าความสามารถเพิ่มขึ้นและหน้าที่ของการ ประเมินดีขึ้น
	2.2 สร้างโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมองค์ประกอบที่ เฉพาะเจาะจงสำหรับ กระบวนการประเมินและ ระบบการสื่อสาร	- สร้างโครงสร้างที่เกี่ยวกับองค์กรซึ่งสนับสนุนกิจกรรมการ ประเมิน เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น ออกแบบ การประเมิน เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล - ออกแบบหน้าที่ที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและ ประเมินกระบวนการประเมิน

ด้าน	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
		<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาและใช้ระบบการควบคุมติดตามภายใน - สร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการรายงานการประเมินทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2.3 ทำให้กระแสดังคมที่มีประโยชน์นำมาสู่กระบวนการประเมินองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความคาดหวังที่ชัดเจนเพื่อบทบาทการประเมินของบุคคลและจัดเวลาสำหรับทำกิจกรรมการประเมินระหว่างวันอย่างเพียงพอ - จัดเตรียมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การพัฒนาอย่างมืออาชีพและการดูแลให้คำปรึกษาในการประเมิน - สนับสนุนและดำเนินการประเมินการเรียนรู้ของบุคคลด้วยการใช้ประโยชน์จากการประเมิน - ดำเนินการอย่างเป็นประจำ
	2.4 สร้างโครงสร้างการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน - กลไกการให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการตัดสินใจและระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยบุคคลได้เรียนรู้จากกิจกรรมการประเมิน - สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านทางกรณีศึกษาสัมพันธระหว่างบุคคล - เปิดโอกาสสำหรับการสะท้อนทั้งระดับบุคคลและกลุ่มบุคคล
3. ทรัพยากร จัดเตรียมและใช้ทรัพยากร ทางการประเมิน	3.1 จัดเตรียมและเข้าถึงแหล่งทรัพยากรการประเมิน	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้บุคลากรการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สอนการประเมิน โดยส่งเสริมบุคลากรในกิจกรรมการประเมินที่มีที่ปรึกษาภายนอกนำเสนอข้อค้นพบต่อบุคลากร - มีแนวปฏิบัติที่ดีทางการประเมิน - แหล่งสารสนเทศที่เพียงพอในการเข้าถึงการประเมิน
	3.2 แหล่งของการสนับสนุนเพื่อการประเมินโปรแกรมในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - มั่นใจถึงการส่งเสริมในระยะยาวจากผู้บริหาร เช่น ทุนสำหรับการทำกิจกรรม - การจัดเตรียมทรัพยากรเบื้องต้น เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม เครื่องถ่ายเอกสาร - มีเวลาและโอกาสในการร่วมกันทำกิจกรรมการประเมิน - มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อกิจกรรมโดยปราศจากอุปสรรค - หากมีความต้องการจำเป็นเกิดขึ้น ต้องพัฒนา/สร้างกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนโปรแกรมการประเมิน

ต่อมา Taylor-Powell and Boyd (2008: 58-63) พัฒนางค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างความสามารถทางการประเมิน 3 องค์ประกอบ คือ การพัฒนาเชิงวิชาชีพ ทรัพยากรและการสนับสนุน และสภาพแวดล้อมเชิงองค์กร และประกอบด้วยตัวบ่งชี้ย่อยในแต่ละองค์ประกอบ รายละเอียดดังแสดง

ตารางที่ 3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการสร้างความสามารถทางการประเมิน ของ Taylor-Powell and Boyd (2008: 58-63)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
การพัฒนาเชิงวิชาชีพ	<ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถ - เทคนิคอื่นๆ เพิ่มเติม อาจใช้การเผชิญหน้า ทางโทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมลล์ เข้ามาช่วยเพื่อพัฒนาความสามารถและการปฏิบัติ - โครงการการประเมินแบบมีส่วนร่วม แนวคิดที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนมากที่สุด โดยมีผู้เชี่ยวชาญและทรัพยากรอื่นเข้ามามีส่วนร่วม - การให้คำปรึกษาดูแลและสอนงาน สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น นำผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินมาทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้ ทักษะและเจตคติ - ชุมชนของการปฏิบัติ คือ การรวมกลุ่มกันตามความสนใจเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
ทรัพยากรและการสนับสนุน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินและการสร้างความสามารถ ควรมีผู้เชี่ยวชาญในตำแหน่งที่เต็มเวลา และการขยายขอบเขตการประเมินคือการสร้างเครือข่ายเพื่อร่วมกันแบ่งปันประสบการณ์ - วัสดุอุปกรณ์การประเมิน - บุคคลผู้เป็นพลังขับเคลื่อนในการดำเนินการสร้างความสามารถและมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน - คุณสมบัติขององค์กรมีความพร้อมต่อการดำเนินงาน - สถานะทางการเงิน - มีเทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการดำเนินงาน - เวลาดำเนินการเพียงพอและเหมาะสม
สภาพแวดล้อมเชิงองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะผู้นำ - ความต้องการองค์กร - แรงบันดาลใจของบุคลากรในองค์กร - โครงสร้าง/นโยบายชัดเจนส่งเสริมการดำเนินงาน

3. โมเดลแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในการสร้างความสามารถทางการประเมินของ Preskill และ Boyle (2008: 443-459); Taylor-Powell และ Boyd (2008: 67) และ Labin และคณะ (2012: 309) โดย Preskill และ Boyle (2008: 443-459) นำเสนอ โมเดล Multidisciplinary ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกบริบท ภาพรวมของโมเดลประกอบด้วย 5 ส่วน ส่วนที่ 1 ทางด้านซ้ายมือของโมเดล คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติทางการประเมิน (Evaluation Knowledge, Skills and Attitudes) นำไปสู่ส่วนที่ 2 ลูกศร คือ การถ่ายโอนของความรู้ (Transfer of Learning) เพื่อก่อให้เกิดส่วนที่ 3 ทางขวามือของโมเดล คือ การปฏิบัติทางการประเมินเพื่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainable Evaluation Practice) และ ส่วนที่ 4 ด้านล่างของโมเดล คือ การเผยแพร่การประเมิน (Diffusion) โดยวงรีทั้ง 4 วงคือ

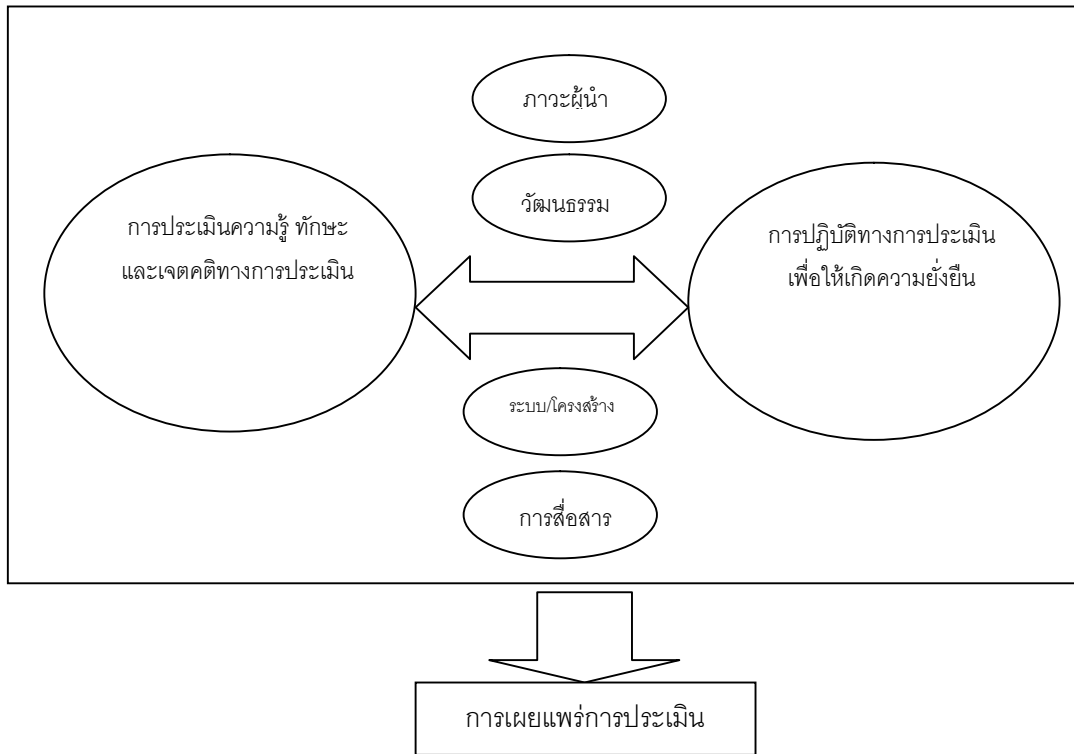
ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Preskill และ Boyle, 2008: 443-459 อ้างถึงใน พินดา วราสุนันท์, 2554: 35-45)

ส่วนที่ 1 ทางด้านซ้ายมือของโมเดล คือ การพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติทางการประเมิน (Evaluation Knowledge, Skills and Attitudes) ประกอบด้วยการศึกษาแรงจูงใจ ข้อตกลงเบื้องต้น และความคาดหวังของ ECB โดยการทำงานประกอบด้วยกลยุทธ์การสอนและการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 ลูกศร คือ การถ่ายโอนความรู้ (Transfer of Learning) หมายถึง การนำความรู้ ทักษะและเจตคติการประเมินไปใช้ในบริบทของการทำงานซึ่งจะเชื่อมโยงกับการปฏิบัติการประเมินที่ทำให้เกิดความยั่งยืน (ทางขวามือของโมเดล) สิ่งสำคัญของความเข้าใจคือ ศักยภาพของการเรียนรู้ที่เป็นระบบ โดยมีขอบเขตคือ 1) การเรียนรู้และการประเมินคุณค่าการมีภาวะผู้นำขององค์กร 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีระบบและโครงสร้างสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติการประเมิน และ 4) การจัดเตรียมช่องทางและโอกาสสำหรับการติดต่อสื่อสารในการเข้าถึงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการประเมิน ซึ่งมีผลดีคือช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้การประเมิน และทำให้การปฏิบัติการประเมินเกิดความยั่งยืน

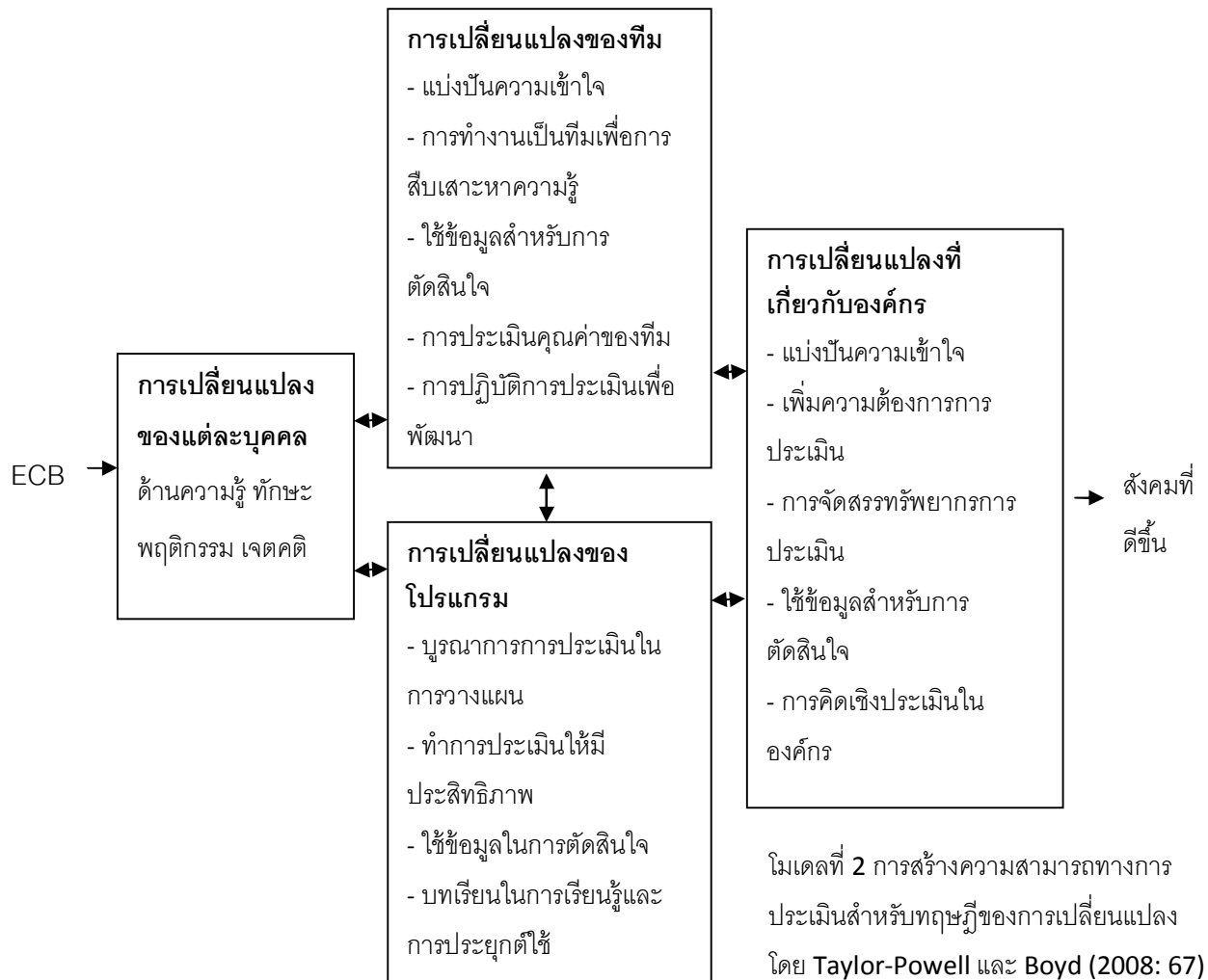
ส่วนที่ 3 ทางด้านขวามือของโมเดล (Sustainable Evaluation Practice) คือ การปฏิบัติการประเมินให้เกิดความยั่งยืน องค์ประกอบของโมเดลนี้นำเสนอในระยะยาว โดยการปฏิบัติการประเมินให้ยั่งยืน ประกอบด้วย นโยบายการประเมินและระเบียบ กรอบแนวคิดการประเมินและกระบวนการทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน การใช้ข้อค้นพบทางการประเมิน การแบ่งปันความเชื่อทางการประเมิน บุรณาการระบบการจัดการความรู้ทางการประเมิน กลยุทธ์ในการวางแผนสำหรับการประเมิน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการประเมิน ทั้งนี้เมื่อบุคคลและองค์กรสามารถปฏิบัติการประเมินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนแล้วจะเกิดการเผยแพร่การปฏิบัติการประเมินสู่องค์กร

ส่วนที่ 4 ด้านล่างของโมเดล คือ การเผยแพร่การปฏิบัติการประเมิน (Diffusion) Preskill เชื่อว่าวัตถุประสงค์ของ ECB ไม่ควรจะหยุดที่เฉพาะในองค์กรนั้นๆ ECB สามารถสร้างสังคมของการประเมิน จากโมเดลแสดงให้เห็นว่า การเผยแพร่จะอยู่ภายนอกโมเดลเปรียบเสมือนน้ำหรือการสะท้อนที่กระจายออกมาจากภายในองค์กร การเผยแพร่การเรียนรู้การประเมินเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนร่วมทางการประเมินได้ร่วมแบ่งปันการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน ได้กลายมาเป็นผู้คิดและปฏิบัติแบบเชิงประเมิน อาจเกิดขึ้นเมื่อพวกเขาได้ทำการนำเสนอกับหัวหน้าหรือผู้เชี่ยวชาญในที่ประชุม หรือเมื่อพวกเขาได้ประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงานจากองค์กรอื่น รายละเอียดดังแสดงในโมเดลที่ 1



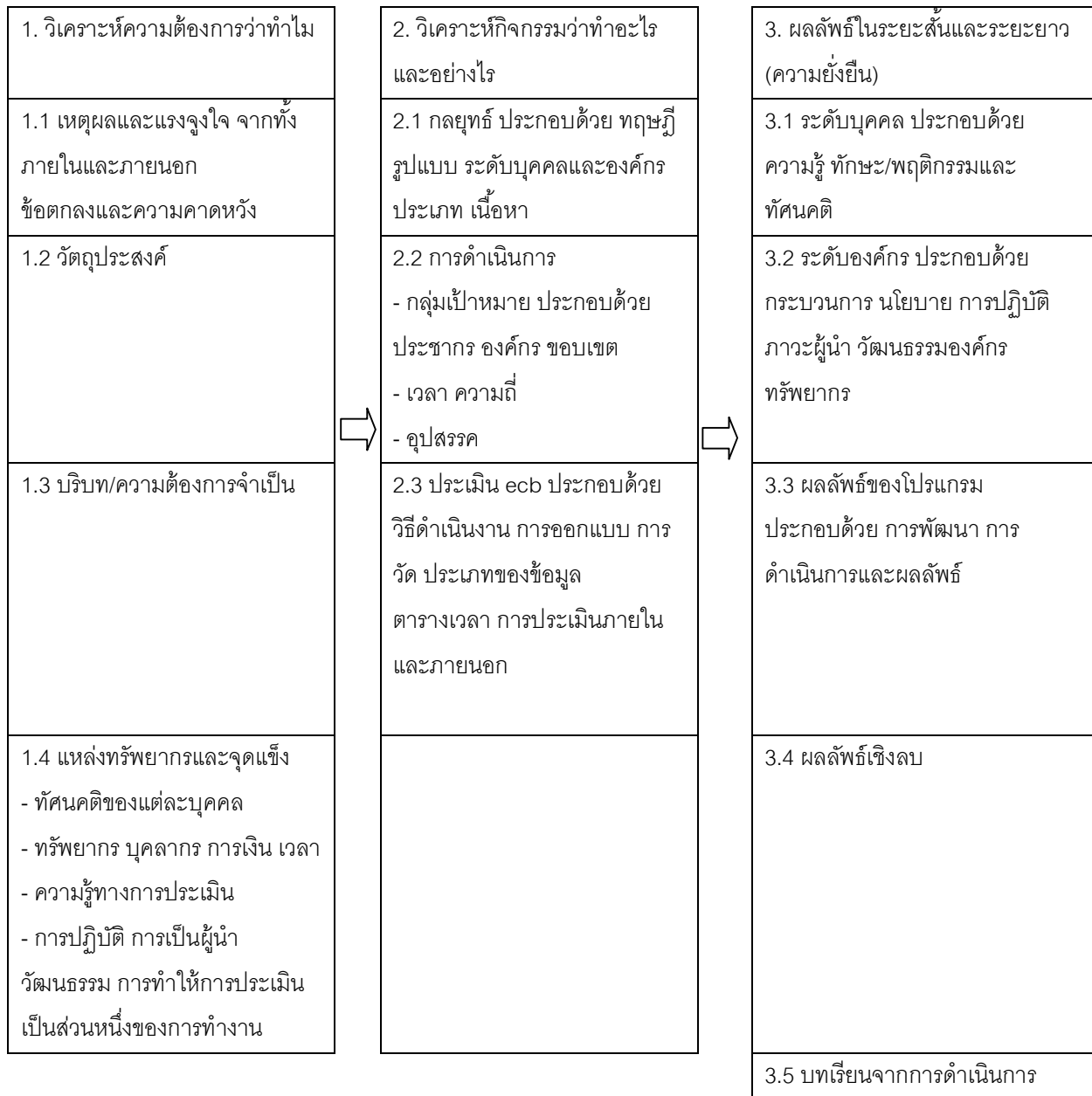
โมเดลที่ 1 Multidisciplinary ของ ECB โดย Preskill และ Boyle (2008: 445)

โมเดลการสร้างความสามารถทางการประเมินสำหรับทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลง โดย Taylor-Powell และ Boyd (2008: 67) แบ่งองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงของทีม การเปลี่ยนแปลงของโปรแกรม และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำไปสู่สังคมที่ดีขึ้น ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่างๆ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งหมด รายละเอียดดังแสดงในโมเดลที่ 2



ต่อมา Labin และคณะ (2012: 309) พัฒนาโมเดลตรรกะในการสร้างความสามารถทางการประเมิน โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Preskill และ Boyle (2008: 443-459) ซึ่งมีการบูรณาการองค์ประกอบหลักแต่ไม่เชื่อมโยงกับสารสนเทศมากนัก ความสัมพันธ์ของโมเดลตรรกะมีความเชื่อมโยงกันจากทางซ้ายมือความต้องการทั้งภายในและภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์นั้นๆ ส่งผลต่อผลลัพธ์ ดังนั้นการดำเนินงานจะเป็นตัวส่งผ่านกลยุทธ์และผลลัพธ์ โดยมีประเด็นสำคัญ ประเด็น 1 คือ การวิเคราะห์ความต้องการ เนื่องจากการสร้างความสามารถอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยภายใน เช่น ความต้องการของผู้นำในการพัฒนาความสามารถ ปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับจากแหล่งทุน จากนั้นกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยมีการศึกษาความต้องการจำเป็นเพื่อช่วยในการเลือกกลยุทธ์ ทรัพยากรและวิธีดำเนินงานที่เหมาะสม นำมาสู่ประเด็นที่ 2 การวิเคราะห์กิจกรรมว่าควรทำอะไรอย่างไร โดย Preskill และ Boyle (2008 อ้างถึงใน Labin และคณะ, 2012: 310) แนะนำว่า ทฤษฎีควรเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการประเมิน ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งกลยุทธ์อาจใช้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมแบบเผชิญหน้า การประชุมทางโทรศัพท์ อีเมล กลยุทธ์ระดับบุคคลนั้นควรเน้นทัศนคติและหลักสูตรการประเมิน เช่น การออกแบบการประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล กลยุทธ์ระดับองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม เช่น ใช้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติที่เกี่ยวกับองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และนำมาสู่ประเด็นที่ 3 การประเมินผลลัพธ์ในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ระดับ

บุคคลเน้นการประเมินความรู้ ทักษะ/พฤติกรรมและทัศนคติ ระดับองค์กรเน้นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการทำและใช้การประเมิน การทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและความยั่งยืน รายละเอียดของโมเดลดังแสดงในโมเดลที่ 3



โมเดลที่ 3 ตระกาะในการสร้างความสามารถทางการประเมิน โดย Labin และคณะ (2012: 309)

การสร้างความสามารถทางการประเมิน คือ กระบวนการออกแบบเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ต่อการประเมินของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อสามารถทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและใช้ข้อค้นพบจากการประเมินนำไปพัฒนาองค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การ

สร้างความสามารถทางการประเมินเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร หากองค์กรมีประสิทธิภาพที่ดีจะส่งผลให้การสร้างความสามารถทางการประเมินบรรลุผลสำเร็จนำไปสู่การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในองค์กร สิ่งสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงาน

หลักการสร้างความสามารถทางการประเมิน มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถทางการประเมิน ในระดับบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์กรให้เกิดการมีส่วนร่วม ร่วมกันทำการประเมินและเรียนรู้จากการดำเนินการ มีลักษณะของความเป็นพลวัต และควรออกแบบการ ดำเนินงานให้มีความยืดหยุ่นและเน้นที่จะเรียนรู้จากการ ประเมินมากกว่ามองว่าเป็นรูปแบบของการประเมิน โครงการที่เน้นการตัดสินใจเท่านั้น

กรอบแนวคิดสำหรับการสร้างความสามารถ ทางการประเมินนั้นมีหลายแนวทาง แบบแรก คือ การ วิเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุม แบบที่ สองคือ กรอบโมเดลแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ต่างๆ ทั้งนี้แนวคิดในปัจจุบันมุ่งเน้นให้กรอบโมเดลแสดง ความสัมพันธ์นั้นไม่ซับซ้อนมากเกินไป จึงนำมาสู่แบบที่ สาม คือ กรอบโมเดลตรรกะที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาวจึงเป็นที่นิยมสำหรับเป็นแนวทางการในสร้าง ความสามารถทางการประเมิน

สรุปผลการวิจัย

ผู้เขียนขอสรุปประเด็นสำคัญสำหรับกระบวนการ สร้างความสามารถทางการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ คือ 1) วางแผนก่อนดำเนินงาน 2) ดำเนินงาน 3) การประเมินผลการดำเนินงาน และ 4) นำผลประเมิน ไปใช้วางแผน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ก่อนดำเนินงานสร้างความสามารถ ทางการประเมิน บุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันกำหนด เป้าหมายที่ชัดเจน โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระดับบุคคล และระดับองค์กร และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว ทั้งนี้อย่าลืมพิจารณาประเด็นของแรง ขับทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต่อการสร้าง ความสามารถทางการประเมินด้วยว่ามาจากแหล่งใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การออกแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมจะใช้ แนวทาง/ทฤษฎีใดและใช้ข้อค้นพบทางการประเมินที่ตรง ตามสิ่งที่องค์กรต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินงานสร้างความสามารถ ทางการประเมิน ขั้นตอนนี้ต้องใช้แนวคิดและการปฏิบัติ หลากหลายวิธีการผสมผสานกัน แนวคิดทฤษฎีที่นิยมใช้ เช่น การเสริมพลังอำนาจทางการประเมิน การประเมิน แบบมีส่วนร่วม การประเมินแบบร่วมมือรวมพลัง การ สอนงานให้คำปรึกษาดูแล ทั้งนี้ต้องมีการใช้ทฤษฎีการ เรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีการจัดการองค์กรด้วย ประเด็นที่สำคัญคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง ผู้ดำเนินการสร้างความสามารถทางการประเมิน และ กลุ่มบุคคลผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร หรือโปรแกรม ทั้งนี้องค์กรอาจส่งเสริมบุคคลกรที่มีพลังในการขับเคลื่อน บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งจะเป็นบุคคลสำคัญในการ พัฒนาความสามารถทางการประเมินให้เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการดำเนินงาน ควร พิจารณาทั้งผลที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและองค์กร รวมถึง ผลลัพธ์ในระยะสั้นและระยะยาว สิ่งสำคัญคือ การเก็บ รวบรวมข้อมูลควรดำเนินการด้วยวิธีการเชิงผสมผสาน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ครอบคลุม

ขั้นตอนที่ 4 นำผลประเมินไปใช้วางแผน ขั้นตอนนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับแนวคิดการสร้าง ความสามารถทางการประเมิน คือ การใช้ข้อค้นพบทางการ ประเมินเพื่อวางแผนดำเนินงานและพัฒนาองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง หากองค์กรหรือโปรแกรมใดสามารถนำข้อค้นพบ จากการประเมินมาใช้วางแผนการดำเนินงานร่วมกันใน องค์กรและพัฒนาการดำเนินงาน รวมถึงทำให้การ ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำจนเกิดความเป็น พลวัตและนั่นคือความยั่งยืนในการสร้างความ สามารถ ทางการประเมิน สิ่งที่ควรตระหนักคือ ไม่มีปัจจัยใดปัจจัย หนึ่งที่ส่งเสริมการสร้างความสามารถให้เกิดขึ้น แต่เกิด จากปัจจัยต่างหลายปัจจัยร่วมกัน ไม่ว่าจะปัจจัยด้าน บุคคล ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้วยวัฒนธรรม ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ ฯลฯ ที่ช่วยส่งเสริมให้การสร้างความสามารถ ทางการประเมินนั้นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แม้ว่าปัจจุบันแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมินจะเป็นที่นิยมกันอย่างกว้างขวางและงานวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่าแนวคิดนี้ส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถทางการประเมินของบุคคลและองค์กร ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดของ Taylor-Powell and Boyd (2008: 67-68) ซึ่งเป็นข้อคิดสำหรับผู้สนใจนำแนวคิดการสร้างความสามารถทางการประเมินไปใช้ในอนาคต คือ ไม่ใช่บุคคลทุกคนที่ต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการประเมิน จึงควรพิจารณาความต้องการที่หลากหลาย ทำงานด้วยความยืดหยุ่น และนับเป็นความท้าทายของนักปฏิบัติในการสร้างความสามารถทางการประเมินหากบุคคลผู้เข้าร่วมทั้งหมดยังไม่เกิดความเข้าใจหรือมองว่าการประเมินเป็นหน้าที่ของนักประเมินมากกว่าหน้าที่ของบุคลากร ทั้งนี้ควรดำเนินการสร้างความสามารถทางการประเมินด้วยความสนุกสนานแต่ไม่ใช่เกิดจากการบังคับ

บรรณานุกรม

- พินดา วราสุนันท์. (2554). การพัฒนาศักยภาพทางการประเมินในด้านการสร้างข้อสอบของครูประถมศึกษาโดยใช้ **เครือข่ายมิตรวิพากษ์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bakken, L.L.; Nunez, J. and Couture, C. (2014). **A course model for building evaluation capacity through a university-community partnership**. American Journal of Evaluation, 35(4), 579-593.
- Boyle, R. and Lemaire, D. (1999). **Building effective evaluation capacity**. [online]. Available from: [http://www.google.com/books?hl=th&lr=lang_en&id=822G71I9hhoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=evaluation+capacity+building&ots=KA mC01k59A&sig=ox9e99YgAKKL_imjFuRwdY2gbuw\[2014, July 2\].](http://www.google.com/books?hl=th&lr=lang_en&id=822G71I9hhoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=evaluation+capacity+building&ots=KA mC01k59A&sig=ox9e99YgAKKL_imjFuRwdY2gbuw[2014, July 2].)
- Clinton, J. (2014). **The true impact of evaluation : motivation for ECB**. American Journal of Evaluation, 35(1), 120-127.
- Garcia-Iriarte, E.; Suarez-Balcazar, Y.; Taylor-Ritzler, T. and Luna, M. (2011). **A catalyst-for-change approach to evaluation capacity building**. American Journal of Evaluation, 32(2), 168-182.

- Huffman, D., Thomas, K. and Lawrenz, F. (2008). **A collaborative immersion approach to evaluation capacity building**. *American Journal of Evaluation*, 29(3), 358-368.
- King, J.A. (2007). **Process use in theory, research and practice**. *New Directions for Evaluation*, 116.
- Labin, S.N.; Duffy, J.L.; Meyers, D.C.; Wandersman, A. and Lesesne, C.A. (2012). **A research synthesis of the evaluation capacity building literature**. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 307-338.
- Leviton, L.C. (2014). **Some underexamined aspects of evaluation capacity building**. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 90-94.
- Preskill, H. and Boyle, S. (2008). **A multidisciplinary model of evaluation capacity building**. *American Journal of Evaluation*, 29, 443-459.
- Stoop, G. (2008). **Increasing evaluation capacity in the education sector**. *New Zealand Principals' Federation Magazine*, 9-10.
- Suarez-Balcazar, Y. and Taylor-Ritzler, T. (2014). **Moving from science to practice in evaluation capacity building**. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 95-99.
- Taylor-Powell, E. and Boyd, H.H. (2008). **Evaluation capacity building in complex organizations**. *New Directions for Evaluation*, 120, 55-69.
- Volkov, B.B. and King, J.A. (2007). **A checklist for building organizational evaluation capacity**. [online]. Available from: http://www.wmich.edu/evalctr/archive_checklists/ecb.pdf[2014, July 2].