

การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ: แนวคิดของการประเมินเพื่อพัฒนา

อาจารย์ ดร.ศจี จิระโร

การดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ขั้นตอนสำคัญของการเริ่มปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติควรคำนึงถึง คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งจะนำมาสู่การวางแผน และการลงมือปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ กระบวนการที่จะสะท้อนผลการปฏิบัติ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จำเป็นต้องมีการประเมินมาเกี่ยวข้อง แนวคิดของการประเมินในระยะเริ่มแรกจึงเป็นการประเมินอิงวัตถุประสงค์ เพื่อตัดสินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ แต่เนื่องจากสารสนเทศที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะช่วยอธิบายความสำเร็จของงานด้วยเช่นเดียวกัน การประเมินโดยอิงวัตถุประสงค์เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แนวคิดของการประเมินในระยะต่อมา จึงมีประเด็นพิจารณาที่หลากหลายมากขึ้น มีความต่อเนื่อง และมุ่งเน้นที่การประเมินเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินการ

นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้ประเมิน ก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน โดยบทบาทของผู้ประเมินในระยะแรก ผู้ประเมินมีบทบาทในการเป็นผู้ตัดสินคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน แต่การประเมินที่มุ่งเน้นการตัดสินคุณค่าเพียงอย่างเดียว อาจบั่นทอนกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ปฏิบัติ มากกว่าที่จะเกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ บทบาทของผู้ประเมินในระยะต่อมาจึงเปลี่ยนจากการเป็นผู้ตัดสิน มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) หรือ พี่เลี้ยง (coach) มีบทบาทเสมือนเป็นผู้มีส่วนร่วมคนหนึ่งของโครงการ ทำหน้าที่คอยกระตุ้น ส่งเสริม และให้คำปรึกษาแนะนำเท่าที่จำเป็น แนวคิดของการประเมินที่เปลี่ยนไปตามที่ได้กล่าวข้างต้นนี้ แนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับ และสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) รายละเอียดของบทความนี้ จะกล่าวถึงความเป็มา หลักการ และแนวทางของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่จะแสดงให้เห็นว่า การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นแนวคิดหนึ่งของการประเมินเพื่อพัฒนา อันนำมาซึ่งการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศของการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

ความเป็มาและความหมาย

แนวคิดของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรก ในปี 1993 โดย David M. Fetterman จากหนังสือ Speaking the Language of Power: Communication, Collaboration, and Advocacy ซึ่งเป็นนวัตกรรมทางความคิดที่ได้รับความนิยมอย่างมาก เนื่องจากการบูรณาการแนวคิดทางจิตวิทยาสังคม (community psychology) และการปฏิบัติการทางมนุษยวิทยา (action anthropology) โดยจิตวิทยาสังคม เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคล องค์กร และสังคมในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการ

ควบคุมตนเอง ส่วนการปฏิบัติการทางมนุษยวิทยา เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตนเอง (self-determination) กล่าวคือ เป็นการกำหนดความสามารถของบุคคลในการดำเนินการด้วยตนเอง ซึ่งบุคคลทั่วไปสามารถปรับใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนได้ โดยเป็นการประเมินผลลัพธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานตามปกติ (Fetterman & Wandersman, 2007)

ในระยะแรก Fetterman ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจไว้ว่า การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การใช้เทคนิคทางการประเมิน เทคนิค และข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง และการกำหนดตนเอง (Fetterman, 1996) ต่อมา Fetterman และ Wandersman (2005) ได้ปรับความหมายให้มีความครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยให้ความหมายไว้ว่า การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นวิธีการประเมินซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของโครงการ โดย (1) การเตรียมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแผนงาน กระบวนการ และการประเมินตนเอง เกี่ยวกับโครงการที่ตนมีส่วนเกี่ยวข้อง และ (2) การประเมินมีบทบาทหลักในการเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดแผนงาน และการจัดการโครงการ หรือองค์กร ทั้งนี้ Smith (2007 อ้างถึงใน Fetterman และ Wandersman, 2007) ตั้งข้อสังเกตว่า ความหมายทั้งสองระยะมีความแตกต่างกัน โดยความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจของ Fetterman และ Wandersman (2005) มิได้หมายรวมถึงการกำหนดตนเอง (self-determination) ไว้ด้วย

ความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่แตกต่างกันนี้ Fetterman และ Wandersman (2007) ได้ชี้แจงว่า หลักการ และคุณค่าของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) ในระยะเริ่มแรกยังคงอยู่ และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการกำหนดตนเอง (self-determination) ซึ่งยังคงเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่ได้กล่าวถึงในการนำเสนอแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจในระยะแรกแล้ว ส่วนความหมายของ Fetterman และ Wandersman (2005) นั้นมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของโครงการซึ่งมีความซับซ้อน และมีรายละเอียดมากกว่าความหมายในระยะแรก ส่วน Fetterman, Kaftarian และ Wandersman (2015) ได้ให้ความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจโดยมีมุมมองว่าเป็นทฤษฎีการประเมินที่มีรูปแบบเฉพาะ กล่าวคือ เป็นการบูรณาการแนวคิดของการเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การกำหนดตนเอง (self-determination) และทฤษฎีการประเมินเพื่อเสริมสร้างความสามารถ (evaluation capacity building) โดยเป็นการรวมกระบวนการ ทฤษฎี และการปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดย Fetterman, Kaftarian และ Wandersman (2015) กล่าวถึง หลักการ 10 ประการ ในการเตรียมการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ โดยการพิจารณาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และวัตถุประสงค์ เริ่มต้นด้วยการปรับปรุง และการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

จากพัฒนาการของความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ดังที่ได้กล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่ามโนทัศน์ของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ มีการปรับปรุงเพิ่มเติมให้ครอบคลุม และสอดคล้องกับพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้ การกำหนดตนเอง (self-determination) ยังคงเป็นส่วนหนึ่งของมโนทัศน์ของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่มีการกล่าวถึงเช่นเดิม แสดงให้เห็นว่า การ

กำหนดตนเอง (self-determination) ยังคงเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ซึ่งจะทำให้กระบวนการของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจมีความสมบูรณ์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ตามที่ระบุในความหมายของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่ Fetterman, Kaftarian และ Wandersman (2015) กล่าวถึงในข้างต้น ได้แก่ การเสริมพลังอำนาจ (empowerment) การกำหนดตนเอง (self-determination) และ ทฤษฎีการประเมินเพื่อเสริมสร้างความสามารถ (evaluation capacity building theory) เป็นแนวคิดหลักที่ผู้อ่านควรได้ทำความเข้าใจ ซึ่งแสดงถึงความเป็นเหตุและผลของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดของการประเมินเพื่อพัฒนา แต่ละประเด็นมีรายละเอียดที่เป็นสาระสำคัญดังนี้

ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ (empowerment theory)

ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ เป็นฐานในการพัฒนางานทางจิตวิทยาสังคม เกี่ยวกับการพยายามควบคุมการบรรลุผล การได้รับทรัพยากรที่จำเป็น และการทำความเข้าใจในบริบทแวดล้อม กระบวนการเสริมพลังอำนาจจะช่วยพัฒนาทักษะของบุคคลให้สามารถแก้ปัญหา และตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ การเสริมพลังอำนาจจะมีกระบวนการที่แตกต่างกันตามระดับ เช่น การเสริมพลังอำนาจบุคคลจะต้องได้รับความร่วมมือจากองค์กร หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นร่วมด้วย การเสริมพลังอำนาจระดับองค์กรจะต้องให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการร่วมกันตัดสินใจ การเสริมพลังระดับสังคมอาจต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานของรัฐ สื่อ และแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ของสังคม (Zimmerman, 2000)

กระบวนการของการประเมินที่เป็นไปตามทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากผลลัพธ์ดังกล่าวนำมาซึ่งการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน จะแสดงให้เห็นว่า กระบวนการประเมินที่ดำเนินการตามทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจนี้ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ มิใช่เป็นเพียงการประเมินเพื่อตัดสินผลเท่านั้น

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory)

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเสริมพลังอำนาจ ที่เชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับความสามารถในการกำหนดแผนการของตนเอง รวมถึงความสามารถในการระบุและแสดงความต้องการจำเป็น สร้างเป้าหมายหรือความคาดหวัง และวางแผนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ระบุแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ประเมินผลระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการวางแผนการ

ประเมินซ้ำ การกำหนดความต้องการจำเป็นอีกครั้ง และยังคงดำเนินการจนกว่าจะเป็นไปตามเป้าหมาย การหยุดดำเนินการระหว่างทาง อาจมาจากปัจจัยแวดล้อมหลากหลาย ที่ลดความสามารถในการกำหนดตนเองของบุคคล (Fetterman, Kaftarian และ Wandersman, 2015)

ทฤษฎีการเสริมสร้างความสามารถทางการประเมิน (evaluation capacity building theory)

การเสริมสร้างความสามารถทางการประเมินเป็นแรงขับเคลื่อนในการประเมินเพื่อเสริมพลังอำนาจ Labin และคณะ (2012) ให้นิยามของการประเมินเพื่อเสริมสร้างความสามารถ (evaluation capacity building หรือ ECB) ว่า การประเมินเพื่อเสริมสร้างความสามารถ เป็นกระบวนการเพิ่มแรงจูงใจในตน ความรู้ และทักษะ และเป็นการพัฒนาความสามารถในระดับกลุ่ม หรือองค์กรที่ใช้การประเมินนั้น Fetterman, Kaftarian และ Wandersman (2015) กล่าวว่า การดำเนินการตาม ECB จะเป็นการปรับปรุงพัฒนา เจตคติ ความรู้ และทักษะของแต่ละบุคคล ตามหลักฐานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว โดย ECB เป็นแนวทางที่จะอำนวยความสะดวกให้มีการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ทั้งการฝึกอบรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า และแบบทางไกลทั้งนี้ การนำ ECB มาใช้ในการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ มักนิยมใช้วิธีการฝึกอบรม (training) การเป็นที่ปรึกษา (Coaching) การให้คำแนะนำ (mentoring) เป็นวิธีพัฒนาและควบคุมการประเมินดังกล่าว โดยมีผู้ฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นผู้ช่วยของผู้ประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นผู้สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการประเมินได้พัฒนาการเรียนรู้ของตน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นการจัดเตรียมการให้คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนา ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผ่านกระบวนการประเมิน ซึ่งเป็นการบูรณาการทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคคล/องค์กร ประกอบด้วยทฤษฎีสำคัญได้แก่ ทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ (empowerment theory) ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) ทฤษฎีการประเมินเพื่อเสริมสร้างความสามารถ (evaluation capacity building theory) โดยทฤษฎีการเสริมพลังอำนาจ เกี่ยวข้องหลักการดำเนินการของผู้ประเมินที่จะต้องทำความเข้าใจกับบริบทแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และกำกับ ดูแล จัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการดำเนินงาน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงาน โดยจะต้องได้รับความร่วมมือจากองค์กร หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นร่วมด้วย ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการประเมินจะต้องระบุ และแสดงความต้องการจำเป็นของตน ตามทฤษฎีการกำหนดตนเอง เพื่อสร้างเป้าหมาย วางแผนการปฏิบัติ เลือกแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และมีการประเมินผลระยะสั้น ระยะยาว เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้ประเมินเป็นผู้ให้คำแนะนำ จัดเตรียมทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาดังกล่าว และมีกระบวนการเพิ่มแรงจูงใจ ความรู้ และทักษะ ตามหลักการเสริมสร้างความสามารถ ทางกรประเมิน (ECB) นำมาซึ่งการปรับปรุง พัฒนา การดำเนินงานของบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กร ให้สามารถพัฒนาตนได้เต็มศักยภาพ มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน

วิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ

การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เรียนรู้เพื่อประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาโครงการ/กิจกรรม ของหน่วยงาน หรือองค์กรของตน ซึ่งมีหลากหลายแนวความคิดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดย Prevention Plus III เป็นวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) ในระยะเริ่มแรก ที่พัฒนาขึ้นโดย Linney และ Wandersman (1991 อ้างถึงใน Wandersman และคณะ, 2000) เป็นการประเมินโดยใช้ใบงาน (worksheets) เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้ผู้ปฏิบัติ เกี่ยวกับ พื้นฐานวิธีการประเมิน และวิธีการวัดที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ปรารถนา (identifying goals and desired outcomes) (2) การประเมินกระบวนการ (process evaluation) (3) การประเมินผลลัพธ์ (outcomes evaluation) และ (4) การประเมินผลกระทบ (impact evaluation)

Fetterman และ Wandersman (2007) ได้สรุปแนวโน้มของวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ไว้ในบทความ Empowerment evaluation : Yesterday, Today, and Tomorrow ในวารสาร American Journal of Evaluation กล่าวโดยสรุปได้ว่า วิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีการเสนอไว้ 3 แนวทาง โดยแต่ละแนวทางมีความแตกต่างกันในเชิงพัฒนาการของแนวความคิด และการปรับปรุง ให้สอดคล้อง เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ วิธีแรกเสนอตามแนวคิดของ Fetterman และคณะ (1996) เป็นวิธีการที่มีความเฉพาะเจาะจง ในระดับของการแนะนำ มุ่งเน้นไปที่บทบาทของ (1) การรวบรวม (taking stock) (2) การสร้างเป้าหมาย (setting goals) (3) การพัฒนากลยุทธ์ (developing strategies) และ (4) การรวบรวมหลักฐานแสดง ความก้าวหน้า (documenting progress) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ผ่านมานในอดีต

ส่วนแนวความคิดในปัจจุบัน มีความหลากหลายขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปมีวิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่ วิธี 3 ขั้นตอน (Three-step Approach) และ วิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) โดย วิธี 3 ขั้นตอน ตามที่ Fetterman (2001) ได้เสนอไว้ จะเหมาะสมกับการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกจ้างงาน โดยผู้ประเมินเป็นผู้ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และช่วยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้ (1) การกำหนดพันธกิจ หรือเป้าหมาย (establish mission or vision statement) (2) การรวบรวมข้อมูล (taking stock) และ (3) การวางแผนสำหรับอนาคต (plan for the future) ส่วนวิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) เป็นแนวคิดของกลุ่มแนวความคิด ปัจจุบันในการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ โดยวิธีการกำหนดผลลัพธ์เป็นฐาน Getting to Outcome (GTO) (Wandersman และคณะ, 2000) ด้วยการกำหนด 10 คำถาม และช่วยผู้ใช้ตอบคำถาม โดยการใช้ เอกสารที่เกี่ยวข้อง วิธีการ และเครื่องมือ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ (1) ความต้องการจำเป็น และทรัพยากร (needs/resources) (2) เป้าหมาย (goals) (3) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) (4) ความสอดคล้อง (fit) (5) สมรรถนะ (capacities) (6) การวางแผน (plan) (7) การนำไปปฏิบัติ (implementation) (8) ผลลัพธ์ (outcomes) (9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improve) และ (10) ความ

ยั่งยืน (sustain) ทั้ง 10 ขั้นตอนนี้ นำไปสู่การยกระดับความเชี่ยวชาญในด้าน การวางแผน การดำเนินการ และทักษะการประเมิน

ในบทความนี้ จะกล่าวถึงแนวทางการประเมินตามวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 วิธี คือ วิธี 3 ขั้นตอน (Three-step approach) และวิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) วิธี 3 ขั้นตอน (Three-step approach) Fetterman (2001) ได้ปรับปรุงขั้นตอนการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ จากที่ได้เสนอไว้ในปี 1996 โดยเริ่มจากการกำหนดพันธกิจหรือเป้าหมายก่อน จากนั้นจึงทำการเก็บรวบรวมข้อมูล หรือประเมินระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนสำหรับอนาคต โดยเรียกวิธีการนี้ว่า วิธี 3 ขั้นตอน (Three-step approach) ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ซับซ้อนมากนัก เหมาะสมกับการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกจ้างงาน โดยผู้ประเมินเป็นผู้ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และช่วยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รายละเอียดของขั้นตอนมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจหรือเป้าหมาย (establish their mission or purpose) ดำเนินการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันระดมความคิดในการกำหนดพันธกิจของโครงการ โดยผู้ประเมินมีหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการอภิปราย เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น จากนั้นบันทึกพันธกิจที่นำเสนอไว้ แล้วลงมติหาพันธกิจหลักตามที่ทุกคนเห็นพ้องกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูล (taking stock) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย (1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำรายการกิจกรรมหลักของโครงการ โดยผู้ประเมินทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการซักถาม เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสร้างรายการกิจกรรมหลักร่วมกันอย่างน้อย 10 – 20 กิจกรรม จากนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันให้คะแนนเพื่อจัดอันดับกิจกรรมที่ความสำคัญและมีคุณค่าต่อโครงการ 10 อันดับแรก (2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละคน ให้คะแนนกิจกรรม จากกิจกรรมที่สำคัญน้อยสุด ให้ 1 คะแนน ไปจนถึง กิจกรรมที่สำคัญมากที่สุด 10 คะแนน จากนั้นแต่ละคนนำเสนอคะแนนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดร่วมกันอภิปราย เปิดโอกาสให้ได้ซักถามและรับฟังร่วมกัน และสามารถเปลี่ยนคะแนนที่ตนให้ไว้ได้

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนสำหรับอนาคต (planning for the future) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถูกกระตุ้นด้วยคำถามว่า “ จากจุดนี้คุณต้องการจะไปไหน ” เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรู้ว่า ควรปรับปรุงงานอย่างไร เพื่อให้โครงการ หรือองค์กรพัฒนาขึ้น ผู้ประเมินจะเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกนารายการกิจกรรมที่ได้มาจากขั้นการรวบรวมข้อมูล (taking stock) มาใช้ในการวางแผนสำหรับอนาคต ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (setting goals) (2) การพัฒนากลยุทธ์ (developing strategies) และ (3) การรวบรวมหลักฐานแสดงความก้าวหน้า (documenting progress)

จากขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 3 ส่วน ที่กล่าวมาแล้วนั้น Fetterman และ Wandersman (2007) ได้สรุปความสัมพันธ์ของขั้นตอนการดำเนินงานทั้ง 3 ส่วนไว้ว่า ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล (taking stock) เป็นฐานของการดำเนินงานทั้งหมด ส่วนขั้นตอนการวางแผนสำหรับอนาคต (plan for the future) เป็นตัวแทน

ของการแทรกแซงของกลุ่ม การประเมินตามประเพณีนิยม เช่น การสำรวจ การจัดสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ แม้กระทั่งการกำหนดกลุ่มทดลอง กลุ่มควบคุม หรือกลุ่มเปรียบเทียบ เป็นวิธีการที่นำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างได้ผล ส่วนการบรรลุผลของกลุ่มตามวัตถุประสงค์ และความปรารถนาของผลลัพธ์ เป็นพื้นฐานสำคัญ หากไม่เป็นไปตามที่กำหนด จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เดิมที่กำหนดไว้ การประเมินระหว่าง การดำเนินงานนำมาใช้เป็นแนวทางการให้ผลสะท้อนกลับ ซึ่งการวางแผนสำหรับอนาคต (plan for the future) จะทำให้การรวบรวมข้อมูล (taking stock) ในครั้งที่สอง มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงควรมีการเปรียบเทียบ การรวบรวมข้อมูล (taking stock) ครั้งแรกและครั้งที่สอง ด้วยการรวบรวมเอกสารต่าง ๆ ตามเวลาที่เปลี่ยนไป สิ่งนี้จะเป็นการกำกับติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้ Fetterman และ Wandersman (2007) ได้เสนอว่า การบันทึกภาพวิดิทัศน์ จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีความพยายามที่จะเข้าร่วมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบันทึกพฤติกรรมของแต่ละคนเป็นหลักฐานโดยตรง (Anastasi, 1988; Trochim, 2006 อ้างถึงใน Fetterman และ Wandersman, 2007)

2) วิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) Chinman, Imm และ Wandersman (2004) ได้เสนอวิธี GTO หรือ Getting to outcomes เป็นวิธีการและเครื่องมือในการวางแผน การประเมิน และการรายงานผล พัฒนาร่วมกันโดย The National Center for the Advancement of Prevention เพื่อเป็นคู่มือช่วย ผู้ปฏิบัติงาน ในการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินโครงการของพวกเขา เพื่อนำไปสู่การบรรลุ สัมฤทธิ์ผล ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการพัฒนา GTO ประกอบด้วย 4 ทฤษฎี ดังนี้

(1) การประเมินตามประเพณีนิยม (traditional evaluation) โดยนำแนวคิดของการประเมิน โครงการตามประเพณีนิยม ที่ควบคุมโดย ภายนอกเป็นผู้ดำเนินการประเมิน รูปแบบของวิธีการนำมาใช้เป็น ฐานในการพัฒนาวิธีการ GTO (Rossi, Freeman และ Lipsey, 1999 อ้างถึงใน Chinman, Imm และ Wandersman, 2004) แต่รายงานการประเมินพบว่า วิธีการนี้เสริมพลังในทางบวกยังไม่มากเท่าใดนัก

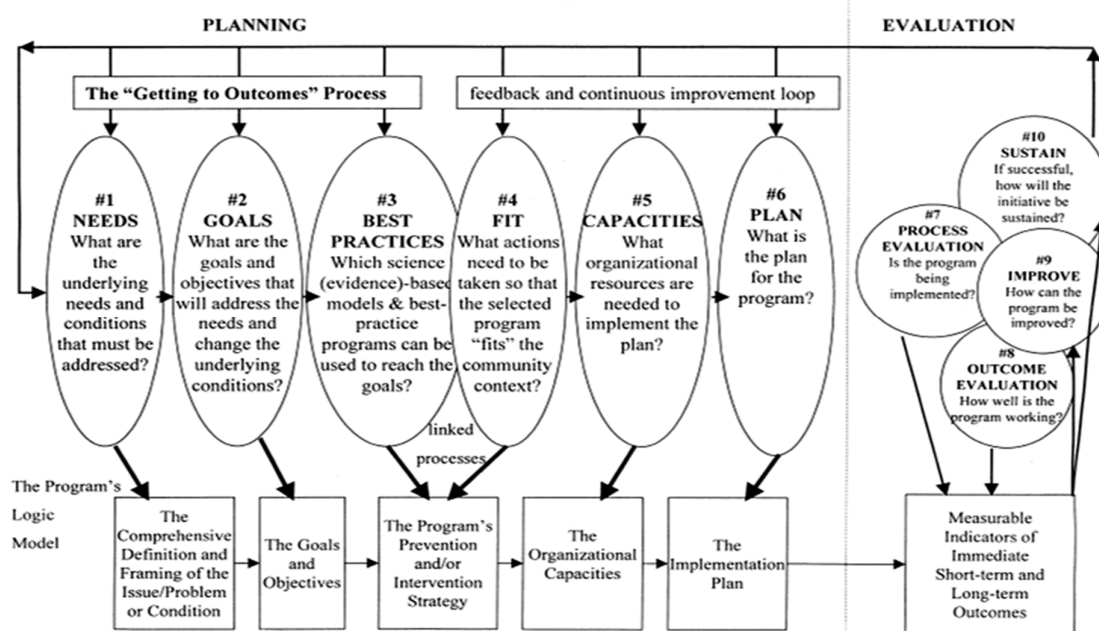
(2) การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ (empowerment evaluation) โดยการใช้เครื่องมือใน ระยะแรกของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ คือ Prevention Plus III ที่พัฒนาโดย Linney และ Wandersman (1991 อ้างถึงใน Chinman, Imm และ Wandersman, 2004) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) ระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ปรารถนา (identifying goals and desired outcomes) (2) การประเมิน กระบวนการ (process evaluation) (3) การประเมินผลลัพธ์ (outcomes evaluation) และ (4) การ ประเมินผลกระทบ (impact evaluation) สิ่งที่ได้จาก Prevention Plus III คือ เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ใน การช่วยผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ดีกว่า แต่อาจยังไม่ใช่ว่าสิ่งที่ดีที่สุด

(3) การรายงานโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน (Results-based accountability: RBA) โดยการ ประยุกต์ใช้ส่วนหนึ่งของแนวคิดที่เสนอโดย Osborne และ Graebler (1992 อ้างถึงใน Chinman, Imm และ Wandersman, 2004) RBA มุ่งเน้นที่ผลของโครงการและสิ่งที่เรียนรู้จากผล ผู้ปฏิบัติเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

สารสนเทศที่ได้จากกระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพียงเท่านั้น คำตอบที่ได้เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโครงการ

(4) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement (CQI) เป็นเทคนิคหลักในการจัดการคุณภาพแบบองค์รวม (Total Quality Management (TQM) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักการพัฒนาอุตสาหกรรม เพื่อปรับปรุงคุณภาพ ลดความคลาดเคลื่อน และค่าใช้จ่าย และเพิ่มความพึงพอใจของผู้บริโภค ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาโครงการการจัดตั้งสุขภาพอนามัย (Morrissey และ Wandersman, 1995 อ้างถึงใน Chinman, Imm และ Wandersman, 2004)

การออกแบบ GTO เพื่อการเตรียมการสำหรับผู้ปฏิบัติ จะต้องใช้วิธีการ และ เครื่องมือเพื่อพัฒนาให้แนวคิดมีความกว้างขวางและมีความเป็นระบบ GTO สนับสนุนให้ใช้วิธีการที่เป็นมิตร เพื่อการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และความยั่งยืน โดยการนำโมเดล RBA มาเป็นฐานในการเตรียมคู่มือ โดยระบบของ GTO จะขึ้นกับ 10 คำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องรายงาน (accountability questions: AQ) ความต้องการจำเป็น และทรัพยากร ซึ่ง Chinman, Imm และ Wandersman (2004) ได้กำหนดคำถามสำหรับการดำเนินการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ วิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) ที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ระหว่าง เป้าหมาย ความเชี่ยวชาญ และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ การประเมิน ความต่อเนื่องของการปรับปรุงคุณภาพ และความยั่งยืน ซึ่งมีตรรกะที่เชื่อมโยงกันและสนับสนุนการดำเนินโครงการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงตรรกะแสดงระบบ GTO

ที่มา Chinman, Imm และ Wandersman (2004)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าคำถามทั้ง 10 คำถาม มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดย 6 คำถามแรก เป็นคำถามสำหรับการวางแผน และ 4 คำถามสำหรับการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและความยั่งยืนของโครงการ ทั้งนี้ Chinman, Imm และ Wandersman (2004) ได้กำหนดคำถามสำหรับการดำเนินการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ วิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางสรุปคำถามทั้ง 10 ประเด็น เพื่อให้มีความชัดเจนในการนำเสนอและสะดวกแก่การทำความเข้าใจ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประเด็น คำถาม และรายละเอียดของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ วิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO)

ที่	ประเด็น	คำถาม	รายละเอียด
1	ความต้องการจำเป็นและทรัพยากร (needs / resources)	อะไรคือความต้องการจำเป็นและแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต้องมี (What are the underlying needs and resources that must be addressed?)	เป็นคำถามเพื่อควบคุมความต้องการจำเป็น และการประเมินทรัพยากร โดยให้ผู้ปฏิบัติระบุขอบเขตของปัญหา และความต้องการจำเป็นที่เหมาะสม รวมทั้งแหล่งทรัพยากรที่หลากหลาย โดยแต่ละคนจัดอันดับการรับรู้ทางสังคมของตนเพื่อบรรลุผลตามตัวชี้วัด แหล่งทรัพยากรที่ที่จะต้องสามารถอธิบายรายละเอียดได้มาก
2	เป้าหมาย (goals)	อะไรคือเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ซึ่งบ่งบอกถึงความต้องการจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขพื้นฐาน (What are the goals, target population, and objectives that will address the needs and change the underlying conditions?)	หลังจากที่ได้กำหนดความต้องการจำเป็นและแหล่งทรัพยากรแล้ว ผู้ปฏิบัติจะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยการจัดเตรียมใบงาน (worksheets) สำหรับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่ต้องการมีความชัดเจน โดยใบงานนี้ผู้ใช้จะต้องระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นไปได้จริงและสามารถวัดได้ และเชื่อมโยงในเชิงตรรกะกับส่วนอื่น
3	การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)	ศาสตร์ (หลักฐาน) ใดที่เป็นฐานของโมเดลและเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโครงการที่สามารถทำให้ไปถึงเป้าหมายได้ (Which science (evidence)-based models and best practice programs can be used to reach your goals?)	มีความก้าวหน้าของศาสตร์หรือหลักฐานที่เป็นฐานของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ซึ่งเน้นที่การทำงานของ GTO โดยสนับสนุนผู้ปฏิบัติให้ใช้โปรแกรมที่มีการจัดเตรียมหลักฐานที่แสดงถึงประสิทธิภาพ

ที่	ประเด็น	คำถาม	รายละเอียด
4	ความสอดคล้อง (fit)	การปฏิบัติใดที่มีความจำเป็น ที่จะ ทำให้โครงการที่คัดสรรมาีความ สอดคล้องกับบริบทของชุมชน (what actions need to be taken so that the selected program “fit” the community context?)	ความสอดคล้องของโครงการ หมายถึง ระดับของความ เข้ากันได้ของศาสตร์ หรือการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เลือก กับบริบทของชุมชน เมื่อมีโครงการใหม่ ดำเนินการใน โรงเรียน หรือชุมชน ควรมีการพิจารณาขั้นต้นว่า โครงการนี้มีศักยภาพที่จะยกระดับให้ดีกว่าสภาพที่ เป็นอยู่และไม่ล้มเลิก หรือแทรกแซง
5	สมรรถนะ (capacities)	สมรรถนะใดขององค์กรที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติของโครงการ (What organizational capacities are needed to implement the prevention program?)	สมรรถนะขององค์กร หมายถึง ทรัพยากรของ องค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของโครงการ ประกอบด้วย (1) ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือและมี ประสบการณ์ (2) ความเหมาะสมของจำนวน ผู้ปฏิบัติงาน (3) ความชัดเจนของบทบาทของ ผู้ปฏิบัติงาน (4) ผู้นำมีความเข้าใจโครงการและเตรียม ความพร้อมในการนำโครงการได้ (5) ผู้ปฏิบัติงานมีการ ให้พันธะสัญญาอย่างมั่นคง (6) ความเหมาะสมของ ทรัพยากรเชิงเทคนิค หรือแผนงานที่ได้รับ (7) ความ เหมาะสมของงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของ โครงการเป็นไปตามแผน
6	การวางแผน (plan)	อะไรคือแผนงานของโครงการ (What is the plan for this program?)	โครงการจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้บรรลุผลใน ทางบวก แผนการที่ดีสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้ และสามารถปรับปรุงผลลัพธ์ได้ ใน GTO ผู้ปฏิบัติ จะต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญของแผน เช่น ช่วงเวลา การมอบหมายงานตามความรับผิดชอบ ความจำเป็น และทรัพยากรที่ทำได้ และสถานที่ในการปฏิบัติกิจกรรม ในงานของ GTO จะต้องช่วยผู้ปฏิบัติให้สามารถทำ ความเข้าใจตระกะ ความจำเป็น เป้าหมาย ความ คาดหวังในผลลัพธ์ และกิจกรรม องค์ประกอบของ GTO จะต้องสนับสนุนความตั้งใจเพื่อวัฒนธรรมที่ สอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการ และสมรรถนะทาง วัฒนธรรมของผู้ปฏิบัติโครงการ

ที่	ประเด็น	คำถาม	รายละเอียด
7	การนำไปปฏิบัติ (implementation)	จะประเมินคุณภาพของการปฏิบัติอย่างไร (How will the quality of implementation be assessed?)	การประเมินกระบวนการเป็นวิธีการเพื่อประเมินกิจกรรมที่ดำเนินการ คุณภาพของกิจกรรม และจุดแข็ง จุดอ่อน ของการดำเนินการ สารสนเทศนี้ สามารถให้ประโยชน์ในการสะท้อนกลับการดำเนินโครงการต่อไป โดยการประเมินหลายวิธีการ เช่น เครื่องมือประเมิน ประสิทธิภาพการประชุม แบบสำรวจโครงการ และการสำรวจความพึงพอใจ
8	ผลลัพธ์ (outcomes)	โครงการเป็นอย่างไร (How well did program work?)	การประเมินผลลัพธ์ และกรอบแนวคิดพื้นฐาน ใช้ในการเลือกการวัดและความสำคัญของการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) เพื่อปรับปรุงความถูกต้องแม่นยำในการสรุปผล เป็นการเชื่อมโยงการออกแบบการประเมิน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเทคนิคทางสถิติ วิธีพื้นฐานในการออกแบบประเมิน เช่น การประเมินหลังดำเนินการ การประเมินก่อนดำเนินการ การเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังดำเนินการ การเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนและหลังที่มีการเปรียบเทียบ และมีการควบคุม
9	การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous quality improvement: CQI)	กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะจัดตั้งอย่างไร (How will continuous quality improvement strategies be incorporated?)	CQI หมายถึงการประเมินอย่างเป็นระบบ การให้สารสนเทศในการประเมินผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับแผนงาน การดำเนินงาน และผลลัพธ์เพื่อปรับปรุงโครงการ วิธีการนี้จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติประเมินคำถามที่ 1-8 อีกครั้งหลังจากที่โครงการเสร็จสมบูรณ์ โดยผลที่ได้จากการประเมินจะช่วยปรับปรุงการปฏิบัติโครงการในครั้งต่อไป
10	ความยั่งยืน (sustain)	ถ้าโครงการประสบผลสำเร็จ จะทำอะไรให้มีความยั่งยืน (If the program is successful, how will it be sustained?)	ความยั่งยืน หมายถึง ความต่อเนื่องของโครงการ หลังจากโครงการแรกได้สิ้นสุดลง มี 2 แนวคิดเกี่ยวกับความยั่งยืนดังนี้ (1) การได้มาซึ่งแหล่งเงินทุนจากภายนอกใหม่ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการ และ (2) องค์กรสนับสนุนความต่อเนื่องของโครงการด้วยตนเอง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Chinman, Imm และ Wandersman (2004)

จากแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาและความเห็นของนักวิชาการแต่ละท่านที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้นแล้วนั้น เมื่อเปรียบเทียบความเหมือน ความต่าง และแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงของแนวคิด จะเห็นได้ว่าได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ส่วนใหญ่เป็นการระบุขั้นตอนในการดำเนินงาน โดยวิธี 10 ขั้นตอนสู่ผลลัพธ์ (Ten-step GTO) (Chinman, Imm และ Wandersman, 2004) แตกต่างจากวิธีอื่น โดยเป็นการนำเสนอในรูปแบบการดำเนินงานเพื่อตอบคำถาม 10 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับประเด็นคำถามเป็นขั้นตอนได้เช่นกัน แต่การนำเสนอในรูปแบบคำถามจะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และมีความชัดเจนในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าวิธีการประเมินตามแนวทางของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ อาจมีแนวทางที่เปลี่ยนไปตามพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎีที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินให้สอดคล้องในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับยุคสมัย และเพื่อให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่หลักสำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ยังคงเป็นไปตามแนวคิดที่มีมาตั้งแต่แรกเริ่ม กล่าวคือ เป็นการประเมินที่นำมาซึ่งการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศของการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ประเมินมีบทบาทเสมือนเป็นผู้มีส่วนร่วมคนหนึ่งของโครงการ ทำหน้าที่กระตุ้น ส่งเสริม และให้คำปรึกษาแนะนำเท่าที่จำเป็น ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญที่ทำให้การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจมีความแตกต่างจากการประเมินในรูปแบบอื่น ๆ อย่างเด่นชัด และแสดงให้เห็นได้ว่าการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดหนึ่งของการประเมินเพื่อพัฒนา และเป็นการดำเนินการประเมินที่เป็นไปเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

- Charoenchai, C., Phuseeorn, S., & Phengsawat, W. (2015). Teachers' Development Model to Authentic Assessment by Empowerment Evaluation Approach. *Educational Research and Reviews*, 10(17), 2524-2530.
- Chinman, M., Imm, P., & Wandersman, A. (2004). *Getting to Outcomes: Promoting accountability through methods and tools for planning, implementation, and evaluation*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Fetterman, D. M. & Wandersman, A. (2007). Empowerment evaluation : Yesterday, Today, and Tomorrow. *American Journal of Evaluation*, 28(2), 179-198.
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (2015). *Empowerment Evaluation : Knowledge and Tools for Self-Assessment, Evaluation Capacity Building, and Accountability*. Los Angeles, CA : Sage.
- Fetterman, D., & Wandersman, A. (2016). Celebrating the 21st anniversary of empowerment evaluation with our critical friends. *Evaluation and Program Planning*, doi:10.1016/j.evalprogplan.2016.10.005
- Labin, et al. (2012). A Research Synthesis of the Evaluation capacity Building literature. *American Journal of Evaluation*, 33(3), 307-338.
- Secret, M., Jordan, A., & Ford, J. (1999). Empowerment evaluation as a social work strategy. *Health & Social Work*, 24(2), 120-127.
- Wandersman, A., et al. (2000). Getting to outcomes: A results-based approach to accountability. *Evaluation and Program Planning*, 23(3): 389-395.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seldman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 2-45). New York: Kluwer Academic/Plenum.