

# คู่มือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

## การทำงานร่วมกันเพื่อเด็ก



## กิตติกรรมประกาศ

**การพัฒนาคู่มือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์:** การทำงานร่วมกันเพื่อเด็ก เป็นความพยายามจากทุกภาคส่วนขององค์กรซึ่งนำโดยคณะปฏิบัติงานภาคสนามของยูนิเซฟ (UNICEF's Field Results Group) ร่วมกับแผนกข้อมูล การวิจัยและนโยบาย (Division of Data, Research and Policy) สำนักงานแผนงานฉุกเฉิน (Office of Emergency Programmes) และแผนกแผนงาน (Programme Division) โดย Omar Abdi, Stephen Adkisson และ Etona Ekole เป็นผู้ริเริ่มและประสานงานเพื่อจัดเตรียมเอกสารคู่มือ อีกทั้งเจ้าหน้าที่และที่ปรึกษาดังรายนามต่อไปนี้ล้วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและผลิตคู่มือฉบับนี้ ทั้งจากการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือการให้ข้อมูลแก่ทีมประสานงานโดยตรง:

### ที่ปรึกษา

Marcio Carvalho (ที่ปรึกษาอิสระ)

Françoise Coupal (Mosaic.net International Inc.)

Natalie Zend (ZENDialogue Consulting Services)

### ผู้มีส่วนร่วม

**เจ้าหน้าที่สำนักงานประเทศ:** Shandana Aurangzeb, Rajae Msefer Berrada, Nelisiwe Dlamani, Mohamed El Bechir, Patrizia di Giovanni, Ananya Goswami, Clemens Gros, Anoop Singh Gurung, Shaheen Hussain, Katarina Johansson, Peter Leth, Paolo Mefalopulos, Antero Pina, Anna Riatti, Juan Santander, Nafisa Binte Shafique, Serge Zanga

**เจ้าหน้าที่สำนักงานภูมิภาค:** Isa Achoba, Christine Muhigana, Hervé Périès, Ndeye Djigal Sall, Inoussa Kabore, Paola Babos, Melva Johnson, Riccardo Polastro, Bertin Gbayoro, Edward

Addai, Abheet Solomon, Geetanjali Narayan, Roumiana Gantcheva, Uzma Aftab, Fabio Sabatini, Lori Bell, Sabina Zunic, Maha Muna, Aida Oliver, Bastiaan van't Hoff

**เจ้าหน้าที่สำนักงานใหญ่:** George Laryea-Adjei, Cairan O'Toole, Maniza Zaman, Gabriele Fontana, Pia Britto, Mathieu Brossard, Gabrielle Bonnet, Daniel Kelly, Anju Malhotra, Noreen Khan, Nora Fyles, Laila Irani, Jennifer Keane, Mary Louise Eagleton, Juliette Haenni, David Anthony, Waithira Gikonyo, Ian Thorpe, Yasmin Jamshed, Hamish Young, John Lewis, Bilal Aurang Zeb Durrani, Larissa Bruun, Gian Gandhi, Regine Weber, Atieno Ojoo, AbdulKadir Musse, Francesca Lombardi, Gurpreet Singh Samrow, Tanya Belcheva, Fernando Gutierrez-Eddy, Deguene Fall.

### ผู้อ่านทวน

Kate Alley, Anna Boelens, Silvia Chiarucci, Christopher Davids (ที่ปรึกษา), Etona Ekole, Wesley Furrow, Boniface Kalanda, Haleem Lone, Ada Ocampo, Roger Pearson, Ray Rist (ที่ปรึกษา), Sarah Schouwenaar, Andrea Suley, Timothy Takona, Raquel Wexler.

### บรรณาธิการ

Lois Jensen, The Write Way, Inc.

### ออกแบบ

Green Communication Design, Inc. | [www.greencom.ca](http://www.greencom.ca)

[Results-based Management Handbook: Working together for Children](#)

© United Nations Children's Fund (UNICEF), 2017

เอกสารฉบับนี้สามารถผลิตซ้ำได้ตามต้องการ โดยอ้างอิงแหล่งที่มาอย่างเหมาะสม



# คู่มือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

## การทำงานร่วมกันเพื่อเด็ก







# สารบัญ

คำนำ	ix
อักษรย่อ	1
บทนำ	2
ความเป็นมา	2
จุดประสงค์	3
กลุ่มเป้าหมาย	4
โครงสร้าง	4
<b>บทที่ 1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยสังเขป</b>	<b>5</b>
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร	6
หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	12
ทำไมยูนิเซฟจึงเลือกใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	14
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับงานของเราหรือไม่	17
ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	19
<b>บทที่ 2. การวางแผนมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>	<b>21</b>
ความเป็นมา	22
แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์	22
ขั้นตอนหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์	24
<b>ขั้นตอนที่ 1. ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์</b>	<b>24</b>
<b>เครื่องมือ A:</b> การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล	26
<b>เครื่องมือ B:</b> การประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อความเสมอภาค-ครอบคลุมปัจจัย 10 ประการ	29
<b>ขั้นตอนที่ 2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อดำเนินการ</b>	<b>30</b>
<b>เครื่องมือ C:</b> ฝังลำดับความสำคัญและตัวคัดกรอง 5 ชนิด	31
<b>ขั้นตอนที่ 3. สร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง</b>	<b>32</b>
<b>เครื่องมือ D:</b> ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	37
<b>ขั้นตอนที่ 4. ให้นิยามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้</b>	<b>38</b>
<b>ขั้นตอนที่ 5. ปรับปรุงและพัฒนาให้ผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์         และงบประมาณอยู่ในทิศทางเดียวกัน</b>	<b>50</b>
<b>ขั้นตอนที่ 6. ประเมินสมมติฐานและความเสี่ยง</b>	<b>54</b>
<b>เครื่องมือ E:</b> ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา	59





<b>ขั้นตอนที่ 7. ใส่ข้อมูลทั้งหมดลงในกรอบผลสัมฤทธิ์</b>	
<b>และคำอธิบายทฤษฎีความเปลี่ยนแปลง</b>	60
<b>เครื่องมือ F: กรอบผลสัมฤทธิ์</b>	60
<b>ขั้นตอนที่ 8. พัฒนาแผนการติดตามผล</b>	65
<b>เครื่องมือ G: แผนการติดตามผล</b>	65
<b>ขั้นตอนที่ 9. วิเคราะห์ความสามารถในการถูกประเมิน</b>	74
<b>บทที่ 3. การดำเนินงาน</b>	<b>75</b>
ภาพรวม	76
<b>ขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน</b>	78
<b>ขั้นตอนที่ 1. แผนการดำเนินงาน</b>	79
<b>เครื่องมือ H: ตัวอย่างตารางแผนการดำเนินงาน</b>	89
<b>ขั้นตอนที่ 2. การบริหารการดำเนินงานและการติดตามผล</b>	92
<b>ขั้นตอนที่ 3. ดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ปัญหาเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ</b>	100
<b>ขั้นตอนต่อเนื่อง</b>	101
<b>เครื่องมือ E: ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา (บทที่ 2)</b>	59
<b>บทที่ 4 การติดตามผลสัมฤทธิ์</b>	<b>105</b>
ภาพรวม	106
<b>ขั้นตอนหลักในการติดตามผลสัมฤทธิ์</b>	108
<b>ขั้นตอนที่ 1. ปรีกษา ขอความเห็นเกี่ยวกับกรอบผลสัมฤทธิ์</b>	109
<b>Tool G: แผนการติดตามผล (บทที่ 2)</b>	65
<b>ขั้นตอนที่ 2. แผนการติดตามผล</b>	109
<b>ขั้นตอนที่ 3. เลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตามผล</b>	116
<b>ขั้นตอนที่ 4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล</b>	119
<b>ขั้นตอนที่ 5. สื่อสารและรายงานผลการค้นพบ</b>	123
<b>ขั้นตอนที่ 6. ดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ</b>	124
<b>บทที่ 5. การประเมินผลสัมฤทธิ์</b>	<b>126</b>
ภาพรวม	127
<b>ขั้นตอนหลักในการบริหารจัดการการประเมิน</b>	132
<b>ขั้นตอนที่ 1. วิเคราะห์การใช้ประโยชน์ ความจำเป็น</b>	
<b>และความสามารถในการถูกประเมิน</b>	133
<b>ขั้นตอนที่ 2. วางแผนและจัดตั้งทีมประเมินผล</b>	136



ขั้นตอนที่ 3. บริหารจัดการระยะเริ่มต้น	138
ขั้นตอนที่ 4. ให้การสนับสนุนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง	140
ขั้นตอนที่ 5. เผยแพร่และใช้ผลการประเมิน	142
ขั้นตอนที่ 6. เตรียมการและติดตามการดำเนินการตามความเห็น ของฝ่ายบริหาร	142
ขั้นตอนที่ 7. ใช้ผลการประเมินเพื่อการเรียนรู้และสร้างความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้	145
<b>บทที่ 6. การรายงานผลสัมฤทธิ์</b>	<b>146</b>
ภาพรวม	147
ขั้นตอนหลักในการรายงานผลสัมฤทธิ์	151
ขั้นตอนที่ 1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ผู้อ่านหรือผู้ใช้งานต้องการ	152
ขั้นตอนที่ 2. จัดเตรียมรูปแบบการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	152
ขั้นตอนที่ 3. ทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผล	154
ขั้นตอนที่ 4. รวบรวมข้อมูล	154
ขั้นตอนที่ 5. นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีที่เข้าใจง่าย ชัดเจนและเห็นความเชื่อมโยง เช่น การใช้แผนภูมิ กราฟ ภาพถ่าย คำให้การ	155
ขั้นตอนที่ 6. บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงาน โดยการย้ายความสนใจ จากกิจกรรมไปสู่ผลสัมฤทธิ์	156
ขั้นตอนที่ 7. บริหารจัดการหน้าที่ในการจัดทำรายงาน	161
ขั้นตอนที่ 8. เรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และประยุกต์ใช้	162
บทสรุป	164
<b>อภิธานศัพท์</b>	<b>165</b>
<b>เชิงอรรถ</b>	<b>175</b>
<b>สารบัญญภาพ</b>	
ภาพที่ 1.1. ภาพรวมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	7
ภาพที่ 1.2. วงจรแผนงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	9
ภาพที่ 1.3. การประยุกต์ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์: การวางแผนเพื่อผลสำเร็จ และการนำเสนอผลสัมฤทธิ์	11
ภาพที่ 1.4. RBM: แนวทางเชิงองค์กรในการเสริมพลังกระบวนการบริหาร เครื่องมือและทักษะของเจ้าหน้าที่	12
ภาพที่ 2.1. ขั้นตอนหลักก้าวหน้าในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์	24





ภาพที่ 2.2.	สาเหตุระดับต่าง ๆ	25
ภาพที่ 2.3.	เครื่องมือ A: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล	26
ภาพที่ 2.4.	เครื่องมือ C: ผังลำดับความสำคัญและตัวคัดกรอง 5 ชนิด	31
ภาพที่ 2.5.	เครื่องมือ D: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	37
ภาพที่ 2.6.	หลักการสำคัญในการวางแผนมุ่งผลสัมฤทธิ์	40
ภาพที่ 2.7.	การสร้างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์โดยใช้ตรรกะ ‘ถ้า-แล้ว’ ของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	41
ภาพที่ 2.8.	ตัวอย่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์	42
ภาพที่ 2.9.	ตัวอย่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์	43
ภาพที่ 2.10.	การสร้างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่เริ่มต้นด้วยการใช้ คำกริยาที่บ่งบอกถึงความเปลี่ยนแปลง	45
ภาพที่ 2.11.	การสร้างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์โดยใช้กริยาปัจจุบัน เพื่อระบุถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น	46
ภาพที่ 2.12.	ภาพรวมของขั้นตอนต่าง ๆ ในการร่างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ ที่ชัดเจน เจาะจง และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ	46
ภาพที่ 2.13.	เกณฑ์ SMART	47
ภาพที่ 2.14.	รายการตรวจสอบสำหรับการกำหนดผลสัมฤทธิ์	48
ภาพที่ 2.15.	การจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การส่งมอบผลผลิต	51
ภาพที่ 2.16.	การกำหนดยุทธศาสตร์และผลผลิต: กระบวนการทำซ้ำ ที่เป็นผลมาจากงบประมาณ	52
ภาพที่ 2.17.	ต้นทุนประเภทต่าง ๆ ที่ต้องพิจารณาเมื่อจัดหางบประมาณ	52
ภาพที่ 2.18.	การรับประกันความคุ้มค่าของเงินในวงจรแผนงาน	53
ภาพที่ 2.19.	ตัวอย่างความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ	57
ภาพที่ 2.20.	ตัวอย่างคำอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	62
ภาพที่ 2.21.	ตัวอย่างวิธีการเก็บข้อมูล	71
ภาพที่ 3.1.	ขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	79
ภาพที่ 3.2.	แผนภูมิแกนต์ (Gantt) ซึ่งแสดงลำดับ และกำหนดเวลาของกิจกรรมของแผนงาน	87
ภาพที่ 3.3.	ตัวอย่างผังกิจกรรมของแผนงาน	88
ภาพที่ 3.4.	เครื่องมือ H: ตัวอย่างตารางแผนการดำเนินงาน	89
ภาพที่ 3.5.	ระดับการติดตามผล	98
ภาพที่ 3.6.	การตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยต้นทุนและผลสัมฤทธิ์	102
ภาพที่ 3.7.	การใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงาน เพื่อการเรียนรู้เชิงองค์กร (organizational learning)	104





ภาพที่ 4.1.	การติดตามผลประเภทต่าง ๆ	107
ภาพที่ 4.2.	หกขั้นตอนในการติดตามผลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	108
ภาพที่ 5.1.	ผลสัมฤทธิ์: ผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนหลายประการ	132
ภาพที่ 5.2.	กระบวนการประเมินผลการบริหารผลสัมฤทธิ์เจ็ดขั้นตอน	133
ภาพที่ 5.3.	ระดับความสามารถในการถูกประเมิน	134
ภาพที่ 6.1.	แปดขั้นตอนในการรายงานผลสัมฤทธิ์	151
ภาพที่ 6.2.	ตัวอย่างข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นภาพชัดเจนได้	156

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1.	เครื่องมือ B: การประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อความเสมอภาค- กรอบปัจจัย 10 ประการ	29
ตารางที่ 2.2.	ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์: นิยามและตัวอย่าง	39
ตารางที่ 2.3.	ตารางเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์	44
ตารางที่ 2.4.	ตัวอย่างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์	49
ตารางที่ 2.5.	ตัวอย่างสมมติฐานและการดำเนินการกับสมมติฐานเหล่านี้	55
ตารางที่ 2.6.	ตารางระดับความเสี่ยง	57
ตารางที่ 2.7.	เครื่องมือ E: ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา	59
ตารางที่ 2.8.	เครื่องมือ F: กรอบผลสัมฤทธิ์	60
ตารางที่ 2.9.	ตัวอย่างกรอบผลสัมฤทธิ์สำหรับส่วนแผนงานประเทศ (บางส่วน)	61
ตารางที่ 2.10.	ตัวอย่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกราฟิก	63
ตารางที่ 2.11.	เครื่องมือ G: แผนการติดตามผล	65
ตารางที่ 2.12.	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ	66
ตารางที่ 2.13.	ตัวอย่างการจำแนกตัวชี้วัด	67
ตารางที่ 2.14.	รายการตรวจสอบในการเลือกและการตรวจสอบ ความถูกต้องของตัวชี้วัด	68
ตารางที่ 2.15.	ตัวอย่างตัวชี้วัด เส้นฐานและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง	70
ตารางที่ 2.16.	ตัวอย่างกรอบการวัดผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์	72
ตารางที่ 2.17.	ตารางแผนการติดตาม การประเมินผลและวิจัยแบบบูรณาการ	73
ตารางที่ 3.1.	บทบาทและการดำเนินงานของยูนิเซฟซึ่งแตกต่าง ด้วยแนวทางการดำเนินงานหลายแบบ	82





ตารางที่ 3.2.	แนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันอาศัยปัจจัยนำเข้า จากยูนิเซฟที่แตกต่างกันเช่นกัน	86
ตารางที่ 3.3.	ตารางหมุดหมายสำคัญ (milestones) ของแผนงาน	88
ตารางที่ 3.4.	ตัวอย่างปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม ที่กำหนดไว้ในแผนงานซึ่งเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์	91
ตารางที่ 3.5.	รายการตรวจสอบหลักพึงปฏิบัติในการดำเนินการติดตามผล	99
ตารางที่ 3.6.	ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา	102
ตารางที่ 4.1.	แผนการติดตามผลที่มีรายละเอียดสมบูรณ์ (บางส่วน)	112
ตารางที่ 4.2.	การเลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตาม (ต่อ)	116
ตารางที่ 5.1.	วัตถุประสงค์ที่หลากหลายของการประเมินผล	129
ตารางที่ 5.2.	เงื่อนไขและคำถามหลักในการประเมินความสามารถ ในการถูกประเมิน 22	135
ตารางที่ 5.3.	ตัวอย่างความเห็นของฝ่ายบริหาร	143
ตารางที่ 6.1.	ตัวอย่างข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นภาพได้	155
ตารางที่ 6.2.	การรายงานมุ่งกิจกรรมเปรียบเทียบกับรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	157
ตารางที่ 6.3.	คำแนะนำแก้ไขข้อในการพัฒนารายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	159
ตารางที่ 6.4.	รายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการคุ้มครองทางสังคม (บางส่วน)	159
ตารางที่ 6.5.	รายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงาน ด้านมนุษยธรรม (บางส่วน)	160
ตารางที่ 6.6.	สิ่งที่ควรทำและสิ่งที่ไม่ควรทำในรายงาน	161



# คำนำ

## คู่มือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อเด็กทุกคนคือหัวใจสำคัญในการทำงานของยูนิเซฟ ผลสัมฤทธิ์คือหลักฐานถึงความเปลี่ยนแปลงในชีวิตของเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กกลุ่มที่ด้อยโอกาสมากที่สุด การมุ่งผลสัมฤทธิ์ปรากฏในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals -SDGs)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM เป็นแนวทางการยกระดับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับการยอมรับกว้างขวางในชุมชนการพัฒนาและชุมชนการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมระหว่างประเทศ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมในประเทศที่ยูนิเซฟทำงาน ได้แก่ เด็กผู้ชายได้รับวัคซีนครบ และได้รับโภชนาการเพียงพอเพื่อให้เขาเติบโตอย่างมีสุขภาพดี เด็กหญิงได้รับการศึกษาและมีทางเลือกสำหรับอนาคต เด็ก ๆ ได้รับความคุ้มครองจากความรุนแรง

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่สำหรับยูนิเซฟ เจ้าหน้าที่หลายต่อหลายคนใช้แนวทางนี้ในการทำงานเป็นประจำอยู่แล้ว คู่มือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของชุดการเรียนรู้ที่ครอบคลุม (ประกอบด้วย หลักสูตรการเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์และการฝึกอบรมแบบตัวต่อตัว) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและยกระดับการใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในทุกแผนงาน ทุกทีมงานและสำนักงานของยูนิเซฟทุกแห่ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถดำเนินงานคุ้มครองสิทธิของเด็กทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบรรลุผลสัมฤทธิ์สำหรับเด็กเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี ซึ่งมีผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายสูงสุด ซึ่งเราจะต้องออกแบบแผนงานที่สามารถวัดผลและนำไปปฏิบัติได้จริง การบรรลุผลสัมฤทธิ์ผลยังมีความหมายรวมถึงความพยายามอย่างไม่ย่อท้อเพื่อให้มั่นใจได้ถึงประสิทธิผลของการจัดทำแผนงานสำหรับเด็กกร่วมกับพันธมิตร คู่มือ RBM นี้ให้แนวทางปฏิบัติสำหรับการวางแผนงานที่สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมแก่เด็กได้

แผนงานที่ออกแบบอย่างดีจะต้องติดตามผลได้ เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าของแผนงานและปรับเปลี่ยนแก้ไขให้ถูกต้อง ซึ่งแผนงานที่ดีจะต้องพร้อมต่อการถูกประเมินตลอดเวลา และการประเมินเหล่านี้จะช่วยให้เราสามารถเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ การใช้ RBM อย่างต่อเนื่องช่วยให้เราเข้าถึงเด็กกลุ่มที่ด้อยโอกาสมากที่สุดและสามารถรายงานผลเหล่านี้ต่อสาธารณะ รัฐบาล พันธมิตรการพัฒนา ผู้บริจาค และคณะกรรมการบริหารของเราได้รับทราบ

ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่า คู่มือ RBM ฉบับนี้และเอกสารอื่น ๆ ในชุดการเรียนรู้ RBM ของยูนิเซฟ จะสามารถสนับสนุนเจ้าหน้าที่และพันธมิตรของยูนิเซฟในการยกระดับเป้าหมายผลลัพธ์และผลกระทบที่ยั่งยืนต่อเด็ก



ซาเนลลี ฮอลล์

รองผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการภาคสนาม







# อักษรย่อ

<b>CEDAW</b>	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
<b>CRC</b>	Convention on the Rights of the Child
<b>CSO</b>	Civil society organization
<b>DHS</b>	Demographic and Health Survey
<b>HACT</b>	Harmonized Approach to Cash Transfers
<b>IMERP</b>	Integrated monitoring, evaluation and research plan
<b>MICS</b>	Multiple Indicator Cluster Survey
<b>M&amp;E</b>	Monitoring and evaluation
<b>MoRES</b>	Monitoring Results for Equity System
<b>NGO</b>	Non-governmental organization
<b>RAM</b>	Results Assessment Module
<b>RBM</b>	Results-Based Management
<b>SDGs</b>	Sustainable Development Goals
<b>SMS</b>	Short message service (text messaging)
<b>SMART</b>	Specific, measurable, achievable, relevant, time-bound
<b>ToRs</b>	Terms of Reference
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assessment Framework
<b>UNEG</b>	United Nations Evaluation Group
<b>UNDG</b>	United Nations Development Group
<b>WASH</b>	Water, sanitation and hygiene





# บทนำ

## ความเป็นมา

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) คือแนวทางบริหารจัดการที่มุ่งสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดและนิยามผลสัมฤทธิ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในกรณีของยูนิเซฟ ผลสัมฤทธิ์เหล่านี้มีเป้าหมายส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกต่อเด็ก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่มีหลักฐานรองรับซึ่งปรากฏอยู่ในการดำเนินแผนงานของยูนิเซฟตลอดหลายทศวรรษ

โครงสร้างพื้นฐานของ RBM ประกอบด้วย การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ซึ่งเป็นรากฐานสำหรับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดผลได้ ยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อความเสี่ยง การติดตามผล การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ

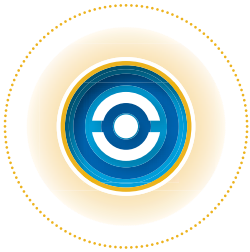
แม้ว่า RBM จะนำไปสู่การออกแบบแผนงานที่ดียิ่งขึ้น แต่ยังสามารถพัฒนาการออกแบบให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมด้วยการใช้แนวทางแบบองค์รวมในการดำเนินงานแผนงาน การติดตามผล การประเมินผล การรายงาน และการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เอกสารซึ่งจัดพิมพ์ในปี 2012 ที่ชื่อ [Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and challenges](#) ระบุไว้ว่า

แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำเอกสารแผนงานประเทศ และตารางผลสัมฤทธิ์อย่างยิ่ง แต่ส่วนใหญ่แล้ว “การบริหาร” เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางดังกล่าวนี้ที่มีการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนงานยังเกิดขึ้นน้อยมาก<sup>1</sup>

นอกเหนือจากสำคัญของผลสัมฤทธิ์ในตัวเองแล้ว การยกระดับการบริหารเพื่อผลสัมฤทธิ์จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นในบริบทที่มีทรัพยากรจำกัด และท่ามกลางการเรียกร้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักให้เปิดเผยข้อมูลความคุ้มค่าของเงิน ทั้งนี้ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยังต้องการขีดความสามารถด้าน RBM ที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นจากทั้งยูนิเซฟและพันธมิตรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับประเทศไปพร้อมกับยึดมั่นในหลักการความสอดคล้องเชื่อมโยงขององค์การสหประชาชาติ



เพื่อปรับปรุงคุณภาพของแผนงาน ยูนิเซฟกำลังปรับปรุงการประยุกต์ใช้แนวทาง RBM โดยทำงานร่วมกับทุกหน่วยงานในองค์กร คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุดการเรียนรู้ RBM ซึ่งมีเนื้อหาสามส่วน รวมถึงการฝึกอบรมออนไลน์ และการฝึกอบรมตัวต่อตัว ชุดการเรียนรู้นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรและศักยภาพขององค์กรด้าน RBM ภายในยูนิเซฟ ดังนั้น ชุดการเรียนรู้จึงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมยิ่งขึ้นในการยกระดับการใช้งาน RBM ในยูนิเซฟ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วยการจัดการและพัฒนาแนวทางและเครื่องมือ กลไกการบริหารจัดการดำเนินงาน การสนับสนุนด้านวิชาการ และการประกันคุณภาพ ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมการใช้งาน RBM และการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วสำนักงานยูนิเซฟ



## จุดประสงค์

คู่มือฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการใช้งาน RBM ในยูนิเซฟ โดยสานต่อจากคู่มือ *Results-Based Management Handbook* ซึ่งกลุ่มพัฒนาสหประชาชาติ (United Nations Development Group) ได้ดำเนินการไว้ โดยปรับให้สอดคล้องกับบทบัญญัติแนวทาง และกระบวนการบริหารจัดการของยูนิเซฟ

คู่มือฉบับนี้จะเป็นเอกสารอ้างอิงซึ่งช่วยให้เจ้าหน้าที่ยูนิเซฟสามารถทบทวนและเข้าใจแนวทาง RBM ได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในการทำงานประจำวันและในทุกขั้นตอนของวงจรแผนงาน นอกจากนี้ คู่มือฉบับนี้ยังสนับสนุนการเรียนรู้และความร่วมมือภายในทีมและและสำนักงานอีกด้วย

จากจุดมุ่งหมายข้างต้น คู่มือฉบับนี้จะสามารถนำไปสู่:

- ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ RBM ของเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟที่เพิ่มมากขึ้น
- การใช้งาน RBM ที่จริงจังมากขึ้นกว่าเดิม
- การยกระดับการดำเนินงานของยูนิเซฟให้สามารถบรรลุผลการพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น
- ขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟในการสนับสนุนรัฐบาลและพันธมิตรการพัฒนาในการใช้ RBM เพิ่มมากขึ้น



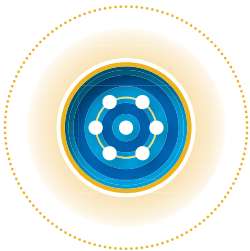


## กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายหลักของคู่มือฉบับนี้คือเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟ แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถนำไปปรับใช้ได้กับทุกประเด็นการดำเนินงานและสำนักงานยูนิเซฟทุกแห่ง ทุกแผนงานและทีมงาน ภายใต้สถานการณ์เปราะบางและการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมนั้น RBM สามารถใช้งานได้อย่างคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อเอื้อต่อการเร่งการวางแผนและการติดตามผล

ในบริบทการพัฒนาในประเทศรายได้ปานกลางถึงสูง และบริบทการพัฒนาประเทศที่มีศักยภาพสูง RBM สามารถช่วยยูนิเซฟในการสนับสนุนรัฐบาลให้ผนวกหลักการสิทธิเด็กเข้าไปในการวางแผนและการจัดทำงบประมาณของรัฐ ทั้งนี้ ผู้จัดการระดับสูงจะมีบทบาทพิเศษในการเพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่เพื่อให้เจ้าหน้าที่ก้าวไปเป็นผู้จัดการผลสัมฤทธิ์ที่ประสบความสำเร็จ โดยคู่มือฉบับนี้สามารถนำไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในการทำงานร่วมกับพันธมิตรได้ตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ ลิงก์บางส่วนในคู่มือฉบับนี้สามารถเข้าถึงได้โดยเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟเท่านั้น



## โครงสร้าง

คู่มือฉบับนี้มีหกบทด้วยกัน ได้แก่ :

- บทที่ 1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยสังเขป
- บทที่ 2. การวางแผนมุ่งผลสัมฤทธิ์
- บทที่ 3. การดำเนินงานเพื่อการบริหารเพื่อผลสัมฤทธิ์
- บทที่ 4. การติดตามผลสัมฤทธิ์
- บทที่ 5. การประเมินผลสัมฤทธิ์



บทที่

# การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยสังเขป

**ที่ยูนิเซฟ** การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สนับสนุนการประสานความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายต่อชีวิตของเด็ก แนวทางนี้รวมถึงการวางแผนและการติดตามความสำเร็จของผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินแผนงานที่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้จริง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ รวมถึงการจัดทำรายงานผลที่ครอบคลุมและน่าสนใจมากขึ้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนอาศัยการวางแผน ทั้งนี้ ความสำเร็จและการนำเสนอถึงความสำเร็จไม่ได้หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเสร็จสิ้นไปแล้วเท่านั้น แต่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงกับผู้คนในพื้นที่ ด้วยเหตุนี้ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงสามารถใช้งานได้ตลอดทุกช่วงของวงจรแผนงาน และรวมถึงทุกสำนักงานทุกแผนงานและทีมงานทั้งหมดของยูนิเซฟ

## ใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- ทุกขั้นตอนในวงจรแผนงาน
- เมื่อต้องการคำแนะนำหรือเมื่อทบทวนประเด็นต่าง ๆ ของ RBM
- เมื่อต้องการแลกเปลี่ยนมุมมองหรือความเห็นเกี่ยวกับ RBM กับผู้อื่น

## ใครควรใช้บทนี้:

- เจ้าหน้าที่ยูนิเซฟ
- พันธมิตรของยูนิเซฟ

## ภาพรวมของบทนี้:

- การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร
- หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ทำไมยูนิเซฟจึงเลือกใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับงานของเราหรือไม่
- ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์





## การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์คืออะไร?

เริ่มต้นกันด้วยการนิยามผลสัมฤทธิ์:

# Result | 'ri'zvlit | v.

ผลสัมฤทธิ์: ผลสัมฤทธิ์คือการเปลี่ยนแปลงที่สามารถอธิบายหรือวัดผลได้ในสถานการณ์ หรือเงื่อนไขหนึ่งซึ่งเป็นผลมาจากความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

ดังนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงหมายถึง:

“...ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ (หรือแนวทาง) ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมทั้งโดยตรงหรือทางอ้อมต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์เหล่านั้น และการสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (wawalit waltpho) เป้าหมายระดับสูงหรือผลกระทบ) โดยผู้เกี่ยวข้องจะใช้ข้อมูลและหลักฐานจากผลการดำเนินงานเป็นข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการออกแบบ การจัดหาทรัพยากร การดำเนินแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนจนถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและการจัดทำรายงาน”

- United Nations Development Group,  
Results-Based Management Handbook, 2011

เนื้อหาของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องของความเปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการจะกำหนดทิศทางของเรา ใน RBM เราไม่ได้เริ่มต้นการวางแผนงานด้วยกิจกรรมที่คิดเอาไว้ (เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการประชุมพหุภาคี) แต่เราเริ่มต้นวางแผนงานด้วยการมองไปถึงปลายทางว่า เราต้องการจะสร้างความเปลี่ยนแปลงแบบไหนให้เกิดขึ้นแก่เด็ก ๆ (เช่น ลดอัตราการเสียชีวิต เพิ่มการเข้าถึงน้ำสะอาด พัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ และลดความรุนแรงต่อเด็ก เป็นต้น) ซึ่งการวางแผนงานจะตั้งอยู่บนฐานความเข้าใจสถานการณ์ที่ครอบคลุมรอบด้าน

ขั้นต่อไป เราจะพิจารณาถึงผลการดำเนินงานในระยะกลางและระยะสั้นที่คิดว่า จะสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้ตลอดจนยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่

เราเชื่อว่าจะนำพาเราเข้าไปอยู่ในทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งในหลาย ๆ กรณี ยูนิเซฟ จะตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ ว่า จะดำเนินการเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อเด็ก ๆ อย่างไรในสถานะหนึ่งในพันธมิตรความร่วมมือที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายวาระการพัฒนาแห่งชาติ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สัมพันธ์กับการเปลี่ยนจุดหมายจาก สิ่งที่เรากำลังทำอยู่ (กิจกรรม) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เรา กำลังสร้างขึ้น หรือสิ่งที่เรากำลังดำเนินการให้เกิดขึ้น (ผลสัมฤทธิ์) ในกรณีของยูนิเซฟ RBM คือการสร้าง ความเชื่อมั่นว่างานของเราสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริงในชีวิตของเด็ก ขณะที่เราบริหารการดำเนินงาน เราติดตามความสัมพันธ์ระหว่างงานที่กำลังทำอยู่กับความ



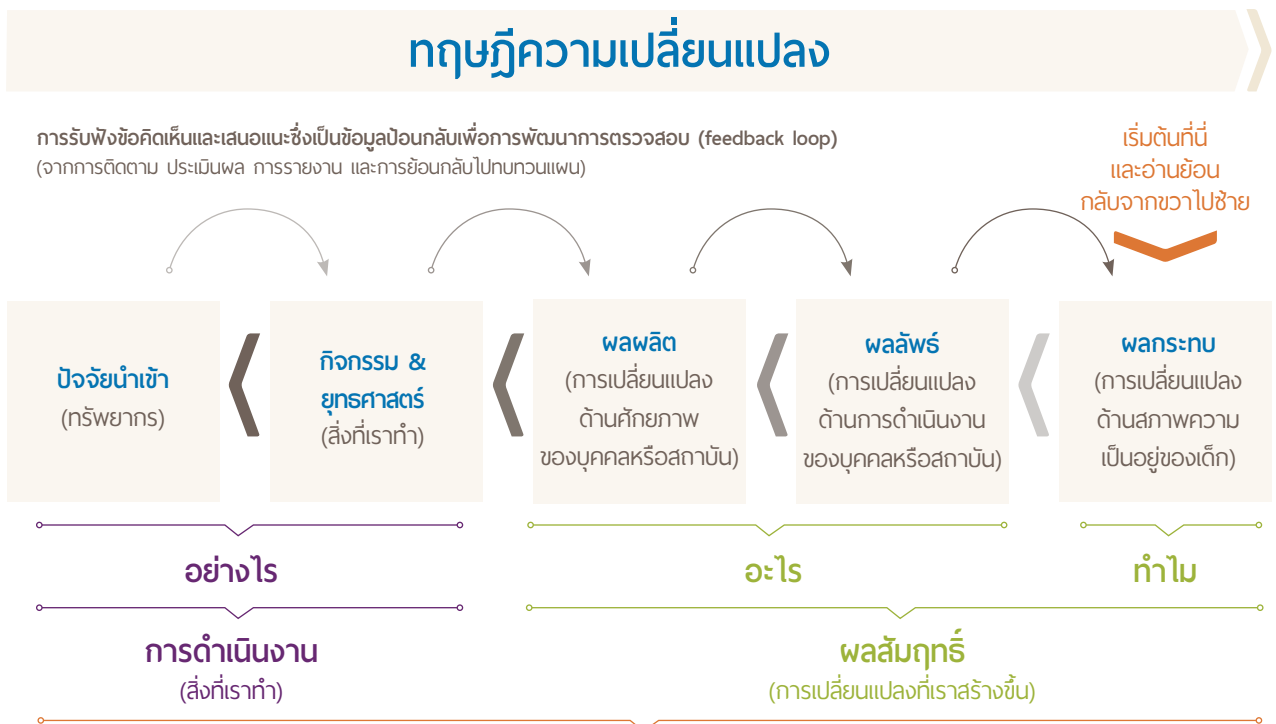
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง ‘ที่อยู่ข้างนอกนั้น’ เราได้รับความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้สามารถบรรลุผลความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้ดียิ่งขึ้น

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) คือ สมมติฐานหรือข้อสันนิษฐานที่ว่า ปัจจัยนำเข้า (inputs) ผลผลิตที่ออกมา(outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ไต่บ้างที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการสำหรับเด็ก โดยเราจะต้องตรวจสอบความสอดคล้องและตรรกะของทฤษฎี จากนั้น เมื่อเริ่มดำเนินการตามที่วางแผนเอาไว้ เราจะต้องติดตามผล ปรับแก้ และทำการประเมินเพื่อตัดสินใจว่า การดำเนินแผนงานของเรากำลังสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่เราคาดหวังเอาไว้หรือไม่ (ดูภาพที่ 1.1)

หากปรากฏว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทางบวกเกิดขึ้นกับเด็ก ๆ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นกลับแย่ลง การติดตามผลการวิจัยและการประเมินผลจะช่วยให้เราค้นพบว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้ช่วยให้เราสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้:

- เราคิดและดำเนินการผิดพลาดเกี่ยวกับกิจกรรมและยุทธศาสตร์ที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการหรือไม่ (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเราผิดพลาดหรือไม่)? หากเป็นเช่นนั้น เราจะต้องดำเนินการและใช้ยุทธศาสตร์อื่น ๆ ตามหลักฐานและการวิเคราะห์ที่สมเหตุสมผล จากนั้น จึงติดตามและประเมินผลว่า แนวทางใหม่เหล่านี้พาเราไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่?
- สมมติฐานของเราที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จยังคงสมจริงหรือไม่? หรือมีเหตุการณ์เหนือการควบคุมของแผน (ความเสี่ยง) เกิดขึ้นและขัดขวางกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการหรือไม่? หากเป็นเช่นนั้น เราจะลดผลกระทบเชิงลบจากเหตุการณ์นั้นและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีให้เต็มที่ที่สุดได้อย่างไร? หรือเรายังไม่ได้ดำเนินการกิจกรรมดีพอ หากเป็นเช่นนั้น เราจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเสียใหม่

ภาพที่ 1.1. ภาพรวมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์





หากเรากำลังสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ เราควรถามคำถามดังต่อไปนี้:

- ความสำเร็จที่มีอยู่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่มากขึ้นได้อย่างไร? ยุทธศาสตร์แบบเดียวกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ผลเหมือนกันในพื้นที่อื่นได้หรือไม่? หรือในระดับที่มากขึ้นกว่าเดิมได้หรือไม่? จะต้องทำอย่างไรให้เกิดผลเช่นนั้น? และเราจะสนับสนุนได้อย่างไร?
- เรากำลังดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เราทำได้หรือไม่?

**✦ โดยสรุป** การใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการสงสัยใฝ่รู้ว่าความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และหมายถึงการใช้ความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระบบสังคม

## อาจเปรียบได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็เหมือนการทำอาหาร

การบริหารมุ่งสัมฤทธิ์เปรียบได้กับการเตรียมอาหารมื้อหนึ่ง นั่นคือคนอื่น ๆ ต้องมีส่วนร่วมด้วย (การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) พวกคุณเห็นพ้องถึงชนิดของอาหารที่จะทำ (วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหรือผลที่คาดหวัง) คุณมีตำราอาหาร (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง) มีเครื่องปรุงหรือส่วนผสมตามต้องการ (ปัจจัยการนำเข้า) พวกคุณปรุงส่วนผสมเข้าด้วยกันในสัดส่วนและลำดับที่เหมาะสม (การดำเนินงาน)



ในขณะที่คุณปรุงอาหาร คุณจะต้องปรับอุณหภูมิ และระยะเวลาในการปรุงซึ่งขึ้นอยู่กับสถานที่ที่คุณอยู่ (เปรียบเสมือนการตอบสนองต่อบริบทวัฒนธรรม และเงื่อนไขท้องถิ่นที่แตกต่างกันไป) ตลอดกระบวนการนี้ คุณพยายาม

ป้องกันหรือแก้ปัญหาเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง เช่น มีคนถูกมีดบาดหรือถูกน้ำร้อนลวกในห้องครัว หรืออาหารไม่ย่อย (การบริหารความเสี่ยง) ซึ่งคุณจะเฝ้าดูเป็นระยะ ๆ ว่า อาหารจะมีหน้าตาอย่างไร (การติดตาม)

หากคุณประสบความสำเร็จในตอนท้ายของกระบวนการนั้น ผลลัพธ์จะเป็นไปในเชิงบวกและสามารถวัดผลได้ (การประเมินผล) และคุณสามารถบอกเล่าเรื่องราวการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (การรายงาน) สิ่งที่คุณจะได้รับ : มีคนทำงานอาหารเก่งขึ้น (ผลผลิต) อาหารอร่อย (ผลลัพธ์) และครอบครัวได้รับประทานอาหารครบคุณค่าโภชนาการและมีความสุข (ผลกระทบ)

## การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือแนวทางสำหรับทุกขั้นตอนของแผนงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลต่อการเลือกใช้แนวทางในทุกขั้นตอนของวงจรแผนงาน ตั้งแต่การใช้หลักฐานอ้างอิงเกี่ยวกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขที่มีอยู่ การวิเคราะห์แนวโน้มไปจนถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การติดตามผล การรายงานและการประเมินผล ดูปภาพที่ 1.2 สำหรับสำหรับภาพรวมวงจรแผนงาน RBM ซึ่งมีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยในบริบทสถานการณ์เปราะบางและการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม



ภาพที่ 1.2. วงจรแผนงานการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



**\* โดยสรุป ภาพรวมวงจรแผนงาน RBM มีลักษณะดังนี้:**

- คุณรวบรวมผู้เกี่ยวข้องหลักที่สามารถทำให้สิทธิเด็กเกิดขึ้นได้จริง
- ทุกคนเข้าใจสถานการณ์ที่คุณต้องการแก้ปัญหา
- ระลึกถึงแหล่งทรัพยากรที่มีและสามารถใช้ได้
- คุณร่วมกันสร้างภาพรวมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ และวิธีการที่จะทำให้เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น
- คุณร่วมกันกำหนดบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องแต่ละคนตามการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
- คุณดำเนินกิจกรรมตามลำดับตามยุทธศาสตร์ที่เลือกใช้ โดยคำนึงถึงจุดหมายปลายทาง

- คุณตรวจสอบว่าคุณกำลังขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และมีผลสัมฤทธิ์อะไรเกิดขึ้นแล้วบ้าง
- คุณจัดการกับความเสี่ยงและใช้ประโยชน์จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
- คุณรายงาน เรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขตลอดกระบวนการ





แม้ว่าขั้นตอนแต่ละขั้นถูกสร้างขึ้นโดยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว กระบวนการมีพลวัตเกิดขึ้นซ้ำ ไม่ตายตัวและไม่เป็นเส้นตรง ซึ่งเป็นเหตุผลว่าทำไมจึงสามารถออกแบบแผนงานขึ้นได้ใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมซึ่งจะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความเห็น การเรียนรู้และความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน แทนที่การดำเนินงานตาม ‘คำสั่ง’

## การใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การวางแผน การบรรลุ ผลสำเร็จ และการนำเสนอ ผลสัมฤทธิ์

ตามที่แสดงในภาพที่ 1.3 เราสามารถแบ่งวงจรออกเป็นสามขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน การทำให้บรรลุผลสำเร็จ และการนำเสนอผลสัมฤทธิ์

### การวางแผน

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เราใช้หลักฐานและการวิเคราะห์เกี่ยวกับบริบทที่เราต้องการดำเนินงาน – ทั้งบริบทในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งช่วยให้เราสามารถจำแนกสภาพปัญหาที่เด็กกำลังเผชิญและสาเหตุที่ทำให้เกิดสถานการณ์นั้น เราจำเป็นต้องทราบข้อมูลเหล่านี้เพื่อทำการวิเคราะห์ว่าเราต้องการให้สถานการณ์ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและเพื่อใคร เราให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสาเหตุที่ต้องการแก้ไขเป็นอันดับแรก จากนั้นเรากำหนดเส้นทางการเปลี่ยนแปลงสู่อนาคตที่ต้องการ (ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง)

การออกแบบแผนงาน ประกอบด้วย การกำหนดผลลัพธ์ ผลผลิตและยุทธศาสตร์ที่ต้องการเพื่อที่จะ

บรรลุผลสำเร็จให้ได้ ขณะดำเนินงาน เราจะต้องทบทวนสมมติฐานที่ตั้งขึ้น เราจะบรรเทาความเสี่ยงเพื่อไปถึงอนาคตที่ต้องการอย่างไร เราจะใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ และสร้างความสามารถในการปรับเปลี่ยนและฟื้นคืนสู่สภาพเดิมเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันได้อย่างไร และเราต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า เราจะสามารถวัดผลได้ว่าเรากำลังมุ่งไปสู่ทิศทางที่หวังไว้หรือไม่

### การบรรลุผลสำเร็จ

การบรรลุผลสำเร็จเริ่มต้นด้วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่เลือกไว้ ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญกับการติดตามผลสัมฤทธิ์ตลอดการดำเนินงาน การเฝ้าจับตาที่ไม่เพียงเฉพาะสิ่งที่กำลังทำอยู่เท่านั้น หากรวมถึงการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ต่างส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดไว้เช่นกัน การวางแผนด้วยความคิดที่จำกัดเฉพาะสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงพออีกต่อไป เราต้องมองไปถึงสิ่งที่เรากำลังสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย

### การนำเสนอผลสัมฤทธิ์

การนำเสนอผลสัมฤทธิ์สัมพันธ์กับการประเมินผลความเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงาน และการรายงานที่เราได้สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างไรและระดับไหน จากนั้น เราจะใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับยุทธศาสตร์ กิจกรรม และจัดสรรทรัพยากรใหม่หรือแม้กระทั่งปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ความเปลี่ยนแปลง (ผลสัมฤทธิ์) ที่เราต้องการไปถึงรวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับจะขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางนั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร



ภาพที่ 1.3. การประยุกต์ใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์:  
การวางแผนเพื่อผลสำเร็จและการนำเสนอผลสัมฤทธิ์



- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
- การจัดลำดับความสำคัญ
- ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
- การประเมินสมมติฐานและความเสี่ยง
- ใส่ข้อมูลทั้งหมดลงในกรอบผลสัมฤทธิ์และการอธิบายทฤษฎีความเปลี่ยนแปลง
- การประเมินความสามารถในการถูกประเมิน
- การพัฒนาแผนการติดตามผล

**การดำเนินงาน:**

- การติดตามการดำเนินงาน
- การปรับเปลี่ยนและแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ
- การจัดการความเสี่ยง
- การประกันคุณภาพและข้อเสนอแนะ

**การติดตามผล:**

- เครื่องมือและแนวทางการติดตามผล
- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- การสื่อสารและการรายงาน
- การตัดสินใจและการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำ

**การประเมินผล:**

- การประเมินความสำเร็จ
- การจัดทำเอกสารและดำเนินการตามบทเรียนที่ได้รับและข้อเสนอแนะ
- การเตรียมการความเห็นจากฝ่ายบริหาร

**การรายงาน:**

- รูปแบบรายงาน
- การทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผล
- การเคลื่อนจากกิจกรรมไปสู่ผลลัพธ์
- การเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกระบวนการที่สอดคล้อง บูรณาการและเกิดขึ้นซ้ำซึ่งสามารถ  
ใช้แนวทางนี้ได้ตลอดทั้งวงจรแผนงาน โดยแต่ละช่วงและแต่ละก้าวของวงจรจะสร้างขึ้นมาจาก  
ขั้นตอนก่อนหน้า อีกทั้งแต่ละช่วงและแต่ละก้าวของแผนงานจะส่งผลต่อขั้นตอนในระยะต่อไป





# หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

หลักการต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของ RBM และใช้อ้างอิงในแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ของวงจรแผนงานได้ ได้แก่ การดำเนินงานแบบนับรวมทุกคน (broad-based application) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder engagement) ความโปร่งใส (transparency) ความเรียบง่าย (simplicity) และการเรียนรู้ (learning)

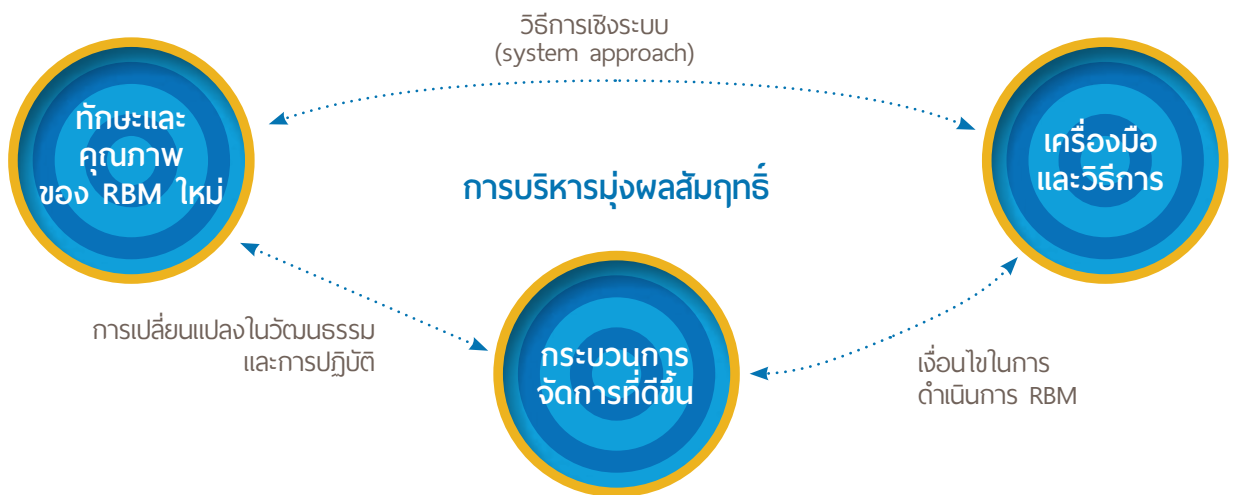
## การดำเนินงานแบบนับรวมทุกคน (Broad-based application)

ยูนิเซฟใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้แนวทางการมุ่งผลสัมฤทธิ์ปรับใช้ได้กับทุกภารกิจ กิจกรรม ยุทธศาสตร์ แผนงานและนโยบาย ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของหน่วยงานเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมและมีการปฏิบัติตามแนวทางนี้ในทุกระดับ ดังที่แสดงในรูปที่ 1.4 ซึ่งนอกจากเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะและความสามารถแล้วนั้น จะต้องอาศัยการบูรณาการเครื่องมือและวิธีการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบบริหารของยูนิเซฟ ซึ่งหมายถึงการปรับเปลี่ยนให้กระบวนการบริหารจัดการของยูนิเซฟเป็นไปในลักษณะองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

## ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตั้งอยู่บนพันธกิจที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการแปลงปัจจัยนำเข้าที่มีอยู่ให้เป็นกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผลลัพธ์ด้วยวิธีที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การบริหารลักษณะนี้ช่วยให้เรามุ่งตรงไปยังเป้าหมายการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความล้มเหลว เกิดปัญหาอุปสรรค และสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนจะช่วยให้เราสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อต้องคาดการณ์เกี่ยวกับเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย

ภาพที่ 1.4. RBM:แนวทางเชิงองค์กรในการเสริมพลังกระบวนการบริหาร เครื่องมือและทักษะของเจ้าหน้าที่ .....







เด็กผู้หญิงในพื้นที่ที่เป็นมิตรกับเด็กซึ่งได้รับการสนับสนุนจากยูนิเซฟในค่ายผู้ลี้ภัย Markazi สำหรับชาวเยเมน ใน Obock ประเทศจิบูตี  
© UNICEF/UNI191716/Rita

## ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วยความชัดเจนของหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ซึ่งเป็นที่ยอมรับระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ความสำเร็จในกระบวนการต่าง ๆ สู่ผลสัมฤทธิ์อาศัยการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ และการสร้างกลไกการทบทวนและการตัดสินใจที่ชัดเจน

## การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการร่วมกัน ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึง องค์กรรัฐบาลในระดับประเทศ ภูมิภาค และท้องถิ่น ภาคเอกชน สื่อมวลชน องค์กรภาคประชาสังคม เด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ครอบครัวของเด็ก ๆ เหล่านี้และชุมชนของพวกเขา ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดคือการทำงานร่วมกับประชากรที่ได้รับผลกระทบในสถานการณ์ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม กระบวนการดังกล่าวทำให้ผู้คนมารวมตัวกัน เพื่อใช้ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันถึงการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการและประสานงานระหว่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีความหมายในทุกชั้น

ตอนของวงจรแผนงาน โดยการสนับสนุนให้เกิดการระดมความคิดรวมถึงอนาคตที่ต้องการและวิธีการที่จะไปให้ถึง ซึ่ง RBM กลายเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมกระบวนการพัฒนา กล่าวคือ แนวทางนี้ช่วยเสริมสร้างการประสานงาน การทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน การทำงานในลักษณะพันธมิตรความร่วมมือเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

## ความโปร่งใส (Transparency)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องเปิดกว้างสำหรับการนำเสนอและการสื่อสารข้อมูลการทำงานของพันธมิตรทั้งหมดที่กำลังทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เรามีระบบที่ทุกคนสามารถเห็นได้ชัดเจนว่า เรากำลังบรรลุผลสำเร็จอย่างไรบ้าง และเราจะต้องปรับเปลี่ยนแปลงอะไรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการกำหนดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและการกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้จะส่งผลต่อการสื่อสารกับผู้ให้ทุน รัฐบาลในทุกระดับ เด็ก ๆ และครอบครัวของพวกเขาได้ดียิ่งขึ้น

## ความเรียบง่าย (Simplicity)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีความเรียบง่ายเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อง่ายต่อการเข้าใจ ต่อการปฏิบัติ และการนำไปใช้จริง

## การเรียนรู้ (Learning)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดำเนินการด้วยมุมมองที่จะเรียนรู้ถึงวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลสัมฤทธิ์สำหรับเด็ก และใช้ความรู้นั้นในการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแผนงานและการดำเนินงานของยูนิเซฟอย่างต่อเนื่อง ความชัดเจนถึงทิศทางที่กำลังดำเนินไปช่วยให้เราสามารถปรับยุทธศาสตร์และกิจกรรมได้เมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ





## ทำไมยูนิเซฟเลือกใช้การ บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

**ระบบองค์การสหประชาชาติใช้ RBM** เป็นแนวทางการบริหารในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 เพื่อยกระดับความเชื่อมโยงในการทำงาน ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การทบทวนนโยบายขององค์การสหประชาชาติในปี 2007 จุดประกายความพยายามในการพัฒนา RBM ในแต่ละหน่วยงานและในระดับประเทศ

นอกเหนือจากองค์การสหประชาชาติแล้ว รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชนให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์เช่นกัน เนื่องจากว่าผู้เสียภาษี ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งประชากรกลุ่มเป้าหมายต่างเรียกร้องความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้มากขึ้นและต้องการเห็นผลสัมฤทธิ์ที่พิสูจน์ได้ ยิ่งไปกว่านั้น งานด้านการพัฒนาซึ่งยกระดับความเป็นมืออาชีพนั้นจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและผลกระทบที่มากขึ้น นั่นคือ การใช้งาน RBM ของยูนิเซฟไม่ได้เป็นเพียงการตอบสนองต่อความนิยม แต่เพราะ RBM เป็นแนวทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลมายาวนาน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs (2016-2030) เป็นแรงผลักดันต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่พิสูจน์ได้ กล่าวคือ SDGs เป็นวาระสากลที่สานต่องานเป้า

หมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ซึ่งให้ความสำคัญกับรากเหง้าความยากจน ให้ความสำคัญกับการนำร่องกลุ่มคนที่มีความเปราะบางที่สุดและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาแบบบูรณาการและองค์รวม ซึ่งสร้างสมดุลของมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่เห็นพ้องร่วมกันนั้นต้องมีหลักฐานรองรับและมีแผนงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทั้งหมดคือแนวทางของ RBM นั่นเอง

แรงจูงใจสองประการของยูนิเซฟในการใช้แนวทาง RBM อย่างมีประสิทธิภาพคือ การสร้างความแตกต่างและการนำเสนอผลสัมฤทธิ์

ยูนิเซฟมีแรงจูงใจหลักสองประการในการใช้ RBM อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ การสร้างความแตกต่างและนำเสนอผลสัมฤทธิ์

### การสร้างการเปลี่ยนแปลง สำหรับเด็ก

โดยสรุปแล้ว ‘เหตุผล’ ของการดำเนินงานของยูนิเซฟคือความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาชีวิตของเด็ก ๆ อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ **การสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นแก่เด็กนั่นเอง** ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งที่ยูนิเซฟดำเนินงานกับการสร้างความแตกต่างที่มีความหมายให้เกิดขึ้นในชีวิตของเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชาย





“ยูนิเซฟก่อตั้งขึ้นโดยสมัชชาสามัญแห่งสหประชาชาติเพื่อสนับสนุนด้านการคุ้มครองสิทธิเด็ก เพื่อช่วยตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเด็ก และเพื่อขยายโอกาสของเด็กในการเข้าถึงศักยภาพอย่างเต็มที่”

“ยูนิเซฟใช้แนวทางจากอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็กและมุ่งมั่นที่จะกำหนดสิทธิเด็กให้เป็นหลักจรรยาบรรณที่ยั่งยืน พร้อมไปกับการกำหนดมาตรฐานสากลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีต่อเด็ก ๆ ”

- จาก UNICEF’s Mission Statement

### สิทธิและผลสัมฤทธิ์

หาก RBM ช่วยให้ยูนิเซฟมุ่งความสำคัญที่การเปลี่ยนแปลง แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรกำหนดผลสำเร็จ มาตรฐานและบรรทัดฐานด้านสิทธิมนุษยชนที่นิยามการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นทั้งวิธีการและการตระหนักถึงสิทธิมนุษยชนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดได้จริง

การดำเนินงานบนหลักการสิทธิมนุษยชนเป็นยุทธศาสตร์แผนงานขั้นพื้นฐานของยูนิเซฟแนวทางนี้เป็นการกำหนดว่า แผนงานของยูนิเซฟด้านการพัฒนาและการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมจะนำไปสู่การส่งเสริมสิทธิเด็ก อีกทั้งมาตรฐานและหลักการสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การไม่เลือกปฏิบัติ ความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเหล่านี้จะชี้แนะว่ายูนิเซฟบรรลุผลสัมฤทธิ์หรือไม่อย่างไรทั้งนี้ แนวทางการทำงานของยูนิเซฟ ซึ่งการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนประกอบสำคัญในการดำเนินโครงการตามแนวทางสิทธิมนุษยชน เนื่องจากเป็นการกำหนดผลสัมฤทธิ์การทำงานของยูนิเซฟ ควบคู่ไปกับการแนะนำกระบวนการเพื่อไปสู่จุดนั้น

### ความเสมอภาคและผลสัมฤทธิ์

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานบนหลักการสิทธิมนุษยชน ในปี 2010 ยูนิเซฟเปิดตัวโครงการที่เป็นการยกระดับเป้าหมายด้านความเสมอภาคในฐานะความสำคัญลำดับต้น ๆ ซึ่งการดำเนินการนี้ได้ยกระดับความใส่ใจของยูนิเซฟต่อความต้องการของเด็กกลุ่มที่ด้อยโอกาสที่สุดในโลกอย่างมีนัยสำคัญ

เป้าหมายนี้ยังช่วยกำหนดและจำแนกประเภทของผลสัมฤทธิ์ที่ยูนิเซฟต้องการจะไปให้ถึง ได้แก่ การขจัดข้อจำกัดของเด็กกลุ่มชายขอบที่สุดและขจัดอุปสรรคในการเข้าถึงบริการและการคุ้มครองทางสังคมที่สำคัญ ซึ่งระบบติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านความเสมอภาคของยูนิเซฟ (UNICEF’s Monitoring Results for Equity Systems ([MoRES])) ให้แนวทางที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่วางไว้สำหรับเด็กกลุ่มยากไร้ที่สุด อีกทั้งยังให้โอกาสการดำเนินแผนงานบนหลักการสิทธิมนุษยชนแล RBM ด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นในการสร้างสัมฤทธิ์ผลแก่เด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายกลุ่มด้อยโอกาสที่สุดให้เกิดขึ้นจริง





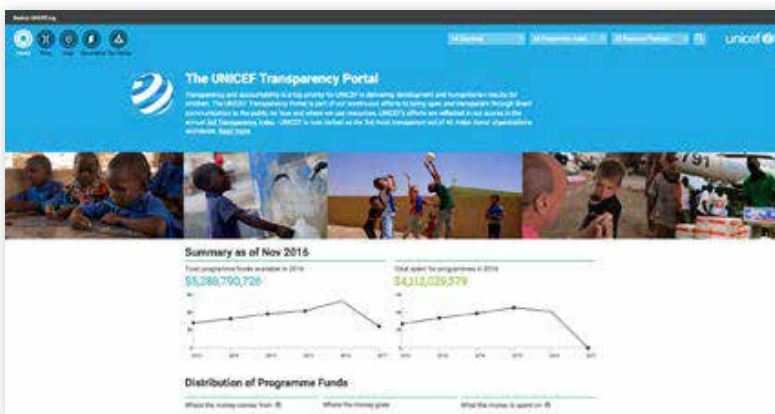
## การนำเสนอผลสัมฤทธิ์

แรงจูงใจสำคัญประการที่สองของยูนิเซฟในการใช้ RBM อย่างมีประสิทธิภาพคือความต้องการเห็นสัมฤทธิ์ผลจากเงินทุนของผู้บริจาค ขณะเดียวกัน สาธารณะเรียกร้องถึงรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการดำเนินงาน ซึ่งการนำเสนอหลักฐานของสัมฤทธิ์ผลเป็นความสำคัญอันดับแรก ๆ ที่เพิ่มขึ้นมาของยูนิเซฟในการรับเงินบริจาคและการปฏิบัติการที่จำเป็นสำหรับเด็ก

ผู้บริจาคให้ความสำคัญกับความโปร่งใสของผลสัมฤทธิ์เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่น ๆ ที่พวกเขาใช้ประเมินศักยภาพของผู้รับทุน

ผู้บริจาคบางรายยังพิจารณาไปถึงการให้ช่วยเหลือและการบริจาคโดยอิงผลสัมฤทธิ์ ภายใต้การดำเนินการเหล่านี้ ผู้รับทุนจะได้รับเงินทุนก็ต่อเมื่อมีผลการประเมินตัวชี้วัดจากหน่วยงานอิสระที่แสดงให้เห็นว่ามีผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้รับทุนยังคงเป็นผู้กำหนดสัมฤทธิ์ผลของโครงการ ซึ่งหากการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของยูนิเซฟล้มเหลวจะส่งผลกระทบต่อความสนใจจากสื่อมวลชนซึ่งกระทบต่อชื่อเสียงและความยั่งยืนทางการเงินขององค์กรอย่างใหญ่หลวง โดยสรุปแล้ว ด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้นท่ามกลางทรัพยากรจำกัด ยูนิเซฟจำเป็นต้องมีการนำเสนอถึงหลักฐานความคุ้มค่าของเงินจากผู้บริจาครวมทั้งหลักฐานของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง

ยูนิเซฟจะต้องสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งไม่เพียงแต่สำหรับผู้บริจาคเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้นำทางการเมือง เจ้าหน้าที่รัฐ เด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ผู้หญิง ครอบครัวและชุมชนทั่วโลกที่ยูนิเซฟทำงานด้วย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นหนึ่งในหลักการสำคัญของการดำเนินงานบนหลักการสิทธิมนุษยชน ('ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ต่อประชากรที่ได้รับผลกระทบ' (accountability to affected populations- AAP) ในบริบทการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม) ปัจจุบัน ยูนิเซฟได้ดำเนินการยกระดับความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกสถาบันเพื่อความโปร่งใสของเงินช่วยเหลือนานาชาติ (International Aid Transparency Initiative (IATI) ภายใต้การดำเนินการนี้ ยูนิเซฟเผยแพร่ข้อมูลความโปร่งใสผ่านช่องทาง [Transparency Portal](#) เกี่ยวกับสถานที่และการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายสำหรับเด็ก รวมไปถึงข้อมูลต้นทุนและผลสัมฤทธิ์ การใส่ข้อมูลเหล่านี้ในสื่อสาธารณะเป็นการยกระดับการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงาน



**IATI makes information about aid spending easier to access, use and understand.**

**News & Events**

- IFC joins IATI**  
Published by IATI on 16 Nov 2016  
The International Finance Corporation (IFC) is joining the International Aid Transparency Initiative (IATI). As part of the World Bank Group...
- IATI theme ongoing 'You-Care'**  
Published by IATI on 16 Nov 2016  
Manusreekha Mahapatra, from the Government of Bangladesh, has accepted roles as IATI's Vice-Chair. Following his retirement as Sector Secretary in...

**Publishers**  
Over 100 organizations have published on IATI. See the full list on the [Registry](#).

**Partner Countries**  
18 Partner Countries have endorsed IATI for joining the Member Assembly. Find out more.

**Transparency Tests**



## การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกี่ยวข้องกับงานของฉันหรือไม่

# ตอบคำถามเดียวว่า **ใช่!**

แนวทางการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางระดับสากลที่รัฐบาลต่าง ๆ ระบบขององค์การสหประชาชาติ องค์การพัฒนาระหว่าง

ประเทศ และชุมชนช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมเลือกใช้เพื่อเสริมสร้างสัมฤทธิ์ผล และเป็นแนวทางการดำเนินงานแผนงานของยูนิเซฟ เป็นแนวทางที่มุ่งให้การดำเนินงานมีเป้าหมายชัดเจน มีความยืดหยุ่น และตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เรากำลังทำกับความแตกต่างที่เรากำลังสร้างขึ้น แนวทางนี้ไม่ได้มีไว้สำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผน การติดตามและประเมินผล (M & E) และไม่ได้เป็นแนวทางสำหรับที่ปรึกษาภายนอกเช่นกัน การบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์คือแนวทางและปรัชญาการบริหารที่ใช้กับบุคลากรทุกระดับและทุกประเภท ไม่ว่าจะอยู่ในแผนกแผนงาน แผนกปฏิบัติการหรือฝ่ายประชาสัมพันธ์และ เป็นแนวทางที่มีจุดมุ่งหมายสนับสนุนสำนักงานทุกแห่ง ทุกแผนงาน และทีมงานทุกทีมของยูนิเซฟทั้งหมดในการปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสะท้อนว่า ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่มาจาก RMB เช่นกัน ทั้งนี้ หลักการและธรรมาภิบาล RBM ให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในฐานะองค์ประกอบสำคัญของวงจร RBM ซึ่งจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล

### บทบาทพิเศษ สำหรับผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับภูมิภาค ผู้แทนประเทศและรองผู้แทนประเทศ ผู้จัดการแผนงาน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ประสานงานหน่วย หัวหน้าแผนงาน/ ส่วนงาน และผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบพิเศษต่อการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากคุณเป็นผู้จัดการ คุณจะต้องกำหนดและริเริ่มสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเจ้าหน้าที่สามารถใช้ RBM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนัยยะสำคัญ โดยไม่ได้เป็นเรื่องโครงสร้างการบริหาร การปฏิบัติตามเอกสารหรือคำสั่ง

คุณสามารถดำเนินการเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีเวลาและทรัพยากรตามต้องการที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงต่อเด็ก คุณสามารถส่งเสริมให้พวกเขาทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรในการวิเคราะห์ผลลัพธ์ การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามประเมินผลและการรายงานอย่างมีส่วนร่วมและตรงไปตรงมา และคุณยังสามารถช่วยให้พวกเขาได้รับการสนับสนุนทางการเงิน ด้านวิชาการ ด้านข้อมูลและทรัพยากรอื่น ๆ รวมถึงทักษะและความรู้ที่เจ้าหน้าที่ต้องการเพื่อการบริการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้สามารถมีผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่รับผิดชอบ หมายความว่า





จะต้องส่งเสริมให้พวกเขาสามารถเข้าถึงทรัพยากร และการเพิ่มศักยภาพที่จำเป็น ขณะเดียวกัน สร้างความเข้าใจถึงความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในการนำ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้อย่างต่อเนื่อง

## ภายใต้สถานการณ์เปราะบางและ การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม

หลักการและแนวทาง RBM ใช้ได้กับการดำเนินงาน ด้านมนุษยธรรมในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ก่อตัวขึ้นอย่างช้า ๆ ตลอดจนโครงการพัฒนา ระยะยาวที่ผสมผสานการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมใน วิกฤตการณ์ที่ยืดเยื้อและสถานการณ์เปราะบาง ซึ่ง ความแตกต่างจะอยู่ที่การวิเคราะห์ การออกแบบ แผนงาน การติดตามผลและการปรับเปลี่ยนจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งกว่า ในการให้ความช่วยเหลือด้าน มนุษยธรรมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่หรือที่ต้องยก ระดับการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์และ การวางแผนในช่วงเริ่มต้นจะเกิดขึ้นในวันหรือสัปดาห์ แรก และจะดำเนินการซ้ำครั้งแล้วครั้งเล่าจนกว่า สถานการณ์จะบรรเทาลง ขณะเดียวกัน โครงการจะ มุ่งไปที่ผลลัพธ์ในการช่วยและปกป้องชีวิตมากยิ่งขึ้น ตามที่กำหนดในข้อผูกพันหลักในการดำเนินการด้าน มนุษยธรรมสำหรับเด็ก (the Core Commitments for Children in Humanitarian Action) เนื่องจาก ช่วงเวลาที่ตอบสนองสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องเพิ่มความสามารถในการติดตามผลด้วยแนวทางที่ง่ายและคล่องตัวเพื่อ ตรวจสอบความครอบคลุมและคุณภาพของบริการ ซึ่งข้อมูลจากการติดตามผลเป็นประโยชน์สำหรับ ยูนิเซฟ พันธมิตรและกลไกประสานงานในวงกว้าง ในการจัดสรรและการปรับเปลี่ยนทรัพยากร

ในภาวะเปราะบางและสถานการณ์ด้านมนุษยธรรม ที่ยืดเยื้อยาวนานจำเป็นต้องมีวงจรและกระบวนการ จัดการที่ยืดหยุ่นยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องอาศัยความร่วมมือ

มือจากชุมชนในการแก้ปัญหา อีกทั้งสถานการณ์ ดังกล่าวยังต้องการความยืดหยุ่นทางการเมือง และการประสานงาน ซึ่งในบริบทเหล่านี้ การวางแผน และบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยระบบองค์การสหประชาชาติ และการบูรณาการนโยบายของหน่วยงานส่วนกลาง และระดับรัฐให้ไปในทิศทางเดียวกัน (whole-of-government approach) เรียกร้องให้ยูนิเซฟใช้ RBM ในการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้มีบทบาท สำคัญในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

## ในบริบทของประเทศที่มีระดับรายได้ ปานกลางค่อนข้างสูง และประเทศที่ มีศักยภาพสูง

ในบริบทดังกล่าว โดยทั่วไปแล้ว ยูนิเซฟพยายามใช้ ประโยชน์จากการสนับสนุนด้านเงินทุนที่มีจำกัดเพื่อ ให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเด็ก ซึ่งส่วนใหญ่ ผลลัพธ์คือการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานของ รัฐบาลในทุกระดับ เช่น การจัดทำงบประมาณและ วางแผนในส่วนกลาง ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายนโยบาย และฝ่ายแผนงาน ซึ่งมักจะมุ่งผลผลิตไปที่การเสริม สร้างความแข็งแกร่งให้สถาบันระดับชาติในการดำเนินการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของเด็ก ทั้งนี้ เครื่องมือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์อย่างยิ่งใน บริบทเช่นนี้หากใช้ร่วมกับรัฐบาลและผู้มีบทบาทอื่น ๆ ในการเพิ่มขีดความสามารถของรัฐบาลในการใช้ กรอบสิทธิเด็กในการวางแผนและจัดทำงบประมาณ แห่งชาติ ซึ่งการวางจรรยาบรรณของยูนิเซฟให้สอดคล้อง กับกระบวนการวางแผนของรัฐบาลช่วยให้ยูนิเซฟ สามารถใช้ประโยชน์จากการแทรกแซงเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการกำหนดลำดับความสำคัญของนโยบาย สาธารณะ การวางแผนรายภาคส่วน (sectoral plans) และการจัดสรรงบประมาณสาธารณะ



# ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการใช้ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

หากใช้ RBM อย่างเหมาะสม RBM จะส่งผลต่อการสะท้อนการปฏิบัติ (reflective approach) และช่วยยกระดับประสิทธิภาพและผลกระทบของแผนงาน อย่างไรก็ตาม ควรระวังข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ดังนี้:

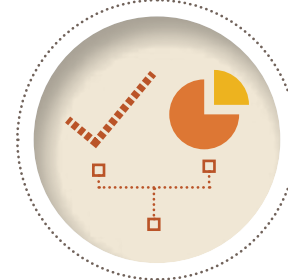
- **มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ แต่ไม่ได้นำมาใช้ในการออกแบบแผนงาน** การวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญมากในการแจกแจงถึงสิ่งที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน และวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินการ ในช่วงการวางแผนและออกแบบนั้น เราจะต้องใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ที่มีอยู่และรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมตามต้องการเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักฐานที่ว่ามีอยู่ อะไรขึ้นและอะไรที่ทำแล้วได้ผล
- **มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์แต่เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่มีนัยสำคัญ** เช่น ภัยคุกคามจากภัยพิบัติ หรือความขัดแย้ง หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง หากไม่มีการสร้างความพร้อมเพื่อรับมือสถานการณ์ทุกประเภทในการดำเนินงานให้มากขึ้น เราจะสูญเสียปัจจัยที่ทำให้โครงการบรรลุผลสัมฤทธิ์
- **ใช้ทางลัดในขั้นตอนการวางแผน** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการกำหนดผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่อิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ จะต้องมีการหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียล่วงหน้าและจัดสรรเวลาเพียงพอสำหรับ RBM ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดกรอบผลสัมฤทธิ์ที่เป็นจริงและสามารถวัดผลได้ ซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินแผนงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- **กำหนดผลลัพธ์ที่ซับซ้อนและมีความทะเยอทะยานสูง** ซึ่งยากที่จะวัดผลหรือแสดงถึงกิจกรรมมากกว่าการเปลี่ยนแปลง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องการคำอธิบายความเปลี่ยนแปลง

ที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน ซึ่งการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถสังเกตหรือวัดผลได้เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลพื้นฐาน คือพื้นฐานของ RBM

- **มีการพัฒนากรอบผลสัมฤทธิ์ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและตัวชี้วัด แต่ไม่ใช่ประโยชน์ให้ค้ำค้ำเมื่อเริ่มต้นดำเนินแผนงาน** การให้ความสำคัญกับ RBM ในขั้นตอนการวางแผนแต่ละเลยในการจัดการเพื่อผลสัมฤทธิ์เป็นสิ่งเกิดขึ้นทั่วไป ทั้งที่สามารถใช้คุณค่าของ RBM ตั้งแต่การดำเนินงานไปจนถึงสิ้นสุดแผนงาน ตรวจสอบให้แน่ใจว่า แผนการดำเนินงานเป็นไปตามผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่วางไว้ เมื่อถึงขั้นตอนการดำเนินแผนงาน การประเมินผล และการจัดทำรายงาน จะต้องทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและแผนการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ดูบทที่ 3, 4, 5 และ 6 สำหรับวิธีการใช้เครื่องมือเพื่อผลสัมฤทธิ์ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน การติดตามผล การประเมินผลและการจัดทำรายงาน



การวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญมาก



วางแผนการทำงานให้เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่วางไว้





- ยึดติดกับเกณฑ์ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่  
แล้วมากเกินไป แทนที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไป  
ตามหลักฐานที่ปรากฏ ขณะที่คุณเรียนรู้จาก  
การดำเนินงานแผนงานนั้น กรอบผลสัมฤทธิ์  
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและแผนการติดตามผล  
ที่กำหนดไว้ตอนต้นจะต้องปรับเปลี่ยนไปตาม  
ข้อเท็จจริงหรือความเข้าใจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น  
คุณต้องเคารพต่อข้อเท็จจริงและข้อมูลใหม่ และ  
วางแผนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องหลักในการปรับเปลี่ยน  
การดำเนินงาน ทฤษฎีและแผนการติดตามใหม่  
เก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เสมอเพื่อ  
ติดตามว่าความคาดหวังและความเข้าใจ  
เปลี่ยนแปลงไปตามเวลาอย่างไรบ้าง
- และข้อผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุด คือการกรอก  
แบบฟอร์มผลสัมฤทธิ์โดยไม่มีกรวิเคราะห์  
และปฏิบัติตามโดยไม่มีการปรับเปลี่ยนใด ๆ  
เพราะเห็นว่า RBM เป็นเพียงข้อบังคับตามระบบ  
ซึ่งทำให้ RBM และการหารือที่จำเป็นกับ  
ผู้เกี่ยวข้องมีผลเพียงการสนับสนุนด้วยคำพูด  
ไปพร้อมกับใช้แนวทางการบริหารมุ่งกิจกรรม

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเราสามารถใส่ประโยชน์จาก  
พลังของเครื่องมือ RBM เพื่อสนับสนุนการดำเนิน  
แผนงานที่มีประสิทธิภาพ มีหลักฐานรองรับและ  
มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญ  
ทุ่มเทความพยายามและให้ความสำคัญกับจุด  
ประสงค์ที่ลึกซึ้งซึ่งเบื้องหลัง ‘แบบฟอร์ม’ เพื่อให้  
ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณค่าสำหรับเด็ก

คู่มือฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อช่วยให้คุณสามารถใช้ RBM  
ในการดำเนินงานได้อย่างมีความหมาย และสามารถ  
หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำ ซึ่งคู่มือ  
ฉบับนี้ประกอบด้วยข้อมูลหลัก แนวคิด และเครื่อง  
มือที่ช่วยให้คุณมุ่งความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์

## ยินดีต้อนรับ

อ่าน ปรับใช้ข้อค้นพบในการทำงาน  
และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน  
ยิ่งขึ้นเพื่อช่วยให้ยูนิเซฟสามารถ  
สร้างความแตกต่างแก่เด็ก ๆ ได้ดีกว่าเดิม







# การวางแผนมุ่งผลสัมฤทธิ์

**การบูรณาการ RBM สู่การวางแผนยุทธศาสตร์**มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและนำเสนอถึงผลสัมฤทธิ์ในวงจรชีวิตของแผนงานภายหลัง ซึ่งต้องเริ่มต้นด้วยความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับสถานการณ์ที่คุณต้องการเปลี่ยนแปลงและการจัดลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของประเด็นที่ต้องการแก้ปัญหา จากจุดนี้ คุณสามารถพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นสำหรับการดำเนินแผนงาน และกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะสำเร็จล่วงหน้า รวมถึงประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าหรือนำไปสู่ความล้มเหลวในการบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ และวางแผนถึงวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

## จะใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- ในขั้นตอนการวางแผนและออกแบบแผนงานประเทศใหม่ซึ่งต้องพัฒนา เอกสารยุทธศาสตร์แผนงาน (programme strategy notes) เอกสารแผนงานประเทศ (country programme document) หรือแผนการจัดการแผนงานประเทศ (country programme management plan)
- ในการร่วมออกแบบกรอบความช่วยเหลือด้านการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Assistance Framework หรือ UNDAF)
- ในการร่วมพัฒนาแผนการตอบสนองด้านมนุษยธรรมระหว่างหน่วยงาน

## ใครควรใช้บทนี้:

- เจ้าหน้าที่ของยูนิเซฟรวมถึงผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ผู้จัดการแผนงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและการติดตามประเมินผล
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่จะมีส่วนร่วมหรือที่ได้รับผลกระทบจากแผนงานตามความเหมาะสม

## ภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินงานและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในบทนี้:

### ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1. ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนที่ 2 จัดลำดับความสำคัญของประเด็นเพื่อการดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ 3 สร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 4 ให้นิยามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้
- ขั้นตอนที่ 5. ปรับปรุงและพัฒนาให้ผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์และงบประมาณอยู่ในทิศทางเดียวกัน
- ขั้นตอนที่ 6. ประเมินสมมติฐานและความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 7. ใส่ข้อมูลทั้งหมดลงในกรอบผลสัมฤทธิ์และคำอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนที่ 8. พัฒนาแผนการติดตามผล
- ขั้นตอนที่ 9. วิเคราะห์ความสามารถในถูกประเมิน

### เครื่องมือ

- เครื่องมือ A. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล
- เครื่องมือ B. การประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อความเสมอภาค-กรอบปัจจัย 10 ประการ
- เครื่องมือ C. ผังลำดับความสำคัญและตัวคัดกรอง 5 ชนิด
- เครื่องมือ D. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
- เครื่องมือ E. ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา
- เครื่องมือ F. กรอบผลสัมฤทธิ์
- เครื่องมือ G. แผนการติดตามผล





## ความเป็นมา

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางแบบแผน (disciplined approach) ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ระยะยาวถึงผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการบรรลุ และวิธีการที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรต่าง ๆ เช่น ยูนิเซฟใช้ RBM ในการวางแผนยุทธศาสตร์ตลอดทั้งองค์กร ทั้งในการพัฒนาแผนงานประเภทหรือแผนงานเฉพาะอื่น ๆ

สำหรับยูนิเซฟ การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยแนวทาง RBM ประกอบด้วย:

- การทำความเข้าใจสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสาเหตุของปัญหา เช่น ภาวะขาดแคลน การลิดรอนหรือการละเมิดสิทธิเด็ก
- การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ยูนิเซฟจะดำเนินการแก้ไข
- การสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสำหรับปัญหาหรือสถานการณ์การละเมิดสิทธิ
- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วยกรอบผลสัมฤทธิ์
- การดำเนินการให้ผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์และงบประมาณเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวางแผนยุทธศาสตร์ให้ทิศทางแก่ยูนิเซฟในการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าที่ไหนหรือเมื่อไหร่ เพื่อให้ยูนิเซฟสามารถบรรลุภารกิจในการช่วยเหลือเด็กทุกคนให้มีชีวิตที่ดีขึ้น การวางแผนยุทธศาสตร์หมายถึงจะดำเนินการอย่างไร กับใคร และจะวัดความก้าวหน้าได้อย่างไร

### แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์

นอกเหนือจากหลักการทั่วไปที่ให้แนวทางการใช้งาน RBM (รายละเอียดในบทที่ 1) แล้ว แนวทางทั้งสี่ต่อไปนี้จะช่วยสนับสนุนเราในการดำเนินงานตามขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์:

### จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและสามารถส่งอิทธิพลต่อกระบวนการวางแผนแห่งชาติ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวงจรและกระบวนการวางแผนของรัฐบาลช่วยให้ยูนิเซฟสามารถกำหนดความสำคัญและเป้าหมายการพัฒนาระดับชาติ แผนยุทธศาสตร์ตามสาขาและจัดสรรงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทของหลายประเทศนั้น บทบาทของยูนิเซฟคือการวางสถานะองค์กรให้สามารถส่งอิทธิพลด้านการวิเคราะห์เกี่ยวกับเด็กและกระบวนการวางแผนโดยการนำเสนอมุมมองด้านสิทธิเด็ก ซึ่งจะส่งผลต่อการวางแผนเฉพาะของรัฐบาลแห่งชาติทั้งการวางแผนในส่วนกลางหรือในท้องถิ่น การพัฒนาแผนงานความช่วยเหลือจากยูนิเซฟด้านความร่วมมือและ/หรือ การพัฒนากรอบการดำเนินงานขององค์การสหประชาชาติ (เช่น UNDAF หรือกรอบยุทธศาสตร์บูรณาการ)

### สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเห็นพ้องและร่วมมือ

เพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้มีทั้งเจ้าหน้าที่รัฐและ



พันธมิตรการพัฒนาที่กำลังดำเนินกิจกรรมและจัดหาเงินทุนเพื่อทำงานให้เกิดผลลัพธ์แบบเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ผู้นำชุมชน และตัวแทนของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ หากปราศจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนเหล่านี้ในการวางแผน การร่วมรับภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และการเห็นพ้องแล้วนั้น ความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ยังมีความสำคัญในแง่ที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นว่า การดำเนินแผนงานมีความสัมพันธ์สามารถตอบสนองและสอดคล้องกับหลักฐาน



### ใช้แนวทางการทำซ้ำ

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์มีการเลื่อนไหลจากขั้นตอนหนึ่งไปอีกขั้นหนึ่งโดยเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน

ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์มีการเลื่อนไหลจากขั้นตอนหนึ่งไปอีกขั้นหนึ่ง ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีข้อมูลใหม่และข้อมูลเชิงลึกที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผลลัพธ์ของขั้นตอนก่อนหน้า อย่างลัวที่จะย้อนกลับไปเปลี่ยนแปลงการทำงานก่อนหน้า

ตัวอย่างเช่น ขณะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (อธิบายไว้ในขั้นตอนที่ 1) คุณอาจเห็นว่า ปัญหาที่กำลังจะแก้ไขได้สำเร็จในตอนแรกเป็นเพียงอาการของอีกปัญหาที่ยังรากลึกกว่า ใช้โอกาสนี้ในการจำแนกสาเหตุในฐานะประเด็นปัญหาที่คุณจะดำเนินการแก้ไข ในทำนองเดียวกันการวิเคราะห์ของคุณอาจเปลี่ยนไปเมื่อคุณพิจารณาได้ว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือที่เป็นอันตรายต่อเด็กและผู้หญิงอย่างไรบ้าง จงคาดการณ์ว่าจะต้องมีเครื่องมือการออกแบบหลัก (ที่หลากหลาย) เช่น กรอบผลลัพธ์หรือการอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงซ้ำ ๆ ฟังระลึกว่า เครื่องมือเหล่านี้มีความหมายทั้งในขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือเช่นเดียวกับที่มีคุณค่าในผลิตภัณฑ์สุดท้าย

### เรียนรู้ ประยุกต์ และปรับแผนยุทธศาสตร์

บางครั้ง เราจะรู้เส้นทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้จากงานวิจัยที่มีอยู่ (เช่นการส่งเสริมการใช้มุ้งเพื่อป้องกันโรคมาลาเรีย) แต่บ่อยครั้งที่เราตอบสนองต่อบริบทที่ซับซ้อนด้วยการดำเนินงานที่ซับซ้อนเช่นกัน เนื่องจากกระบวนการทางสังคมมักมีความไม่แน่นอน ดังนั้น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จึงควรสะท้อนถึงการคาดการณ์ในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ไม่ว่าเรามีหลักฐานสำหรับขั้นตอนการวางแผนน้อยมากแค่ไหนก็ตาม เราไม่สามารถคาดเดาได้อย่างถูกต้องแม่นยำว่า ในความเป็นจริงแล้ว การดำเนินงานของเราจะสร้างความเปลี่ยนแปลงเมื่อใด และอย่างไร ในทางกลับกัน เส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการจะค่อยปรากฏขึ้นซึ่งในกรณีเหล่านี้ ถือว่ากรอบผลลัพธ์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นเหมือนเข็มทิศมากกว่าจะเป็นแผนที่ นั่นคือ เรามีความคิดเกี่ยวกับทิศทางที่ต้องการ แต่เราไม่สามารถทราบล่วงหน้าได้อย่างแน่นอนว่าจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร ซึ่งขณะที่เรากำลังดำเนินการไปที่ละก้าว ทางข้างหน้าจะค่อย ๆ ปรากฏ เราจะทราบได้ว่า การดำเนินการแบบไหนได้ผล เราเรียนรู้จากอุปสรรค และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น โดยสรุปแล้ว เราเรียนรู้ ปรับแก้และเปลี่ยนแปลงแผนตลอดการดำเนินงานแผนงาน เราปรับเปลี่ยนไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงาน



ในกรณีเหล่านี้ ถือว่ากรอบผลลัพธ์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นเข็มทิศไม่ใช่แผนที่





## ขั้นตอนหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์

บทนี้จะนำคุณเข้าสู่ขั้นตอนทั้ง 9 (ดูภาพที่ 2.1) ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับแผนงานประเทศ แผนงานสาขาหรือโครงการ

ภาพที่ 2.1. ขั้นตอนหลักเก้าขั้นในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์



### ขั้นตอนที่ 1

#### ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์

ขั้นตอนแรกในการวางแผนยุทธศาสตร์คือการทำความเข้าใจบริบทหรือปัจจัยแวดล้อมที่เราต้องการดำเนินการ ความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับสถานการณ์ปัจจุบันของเด็กและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในอนาคตมีความสำคัญอย่างยิ่งในการแจกแจงว่าเราต้องการการเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไรและกับใคร ซึ่งในการทำความเข้าใจสถานการณ์และตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นสิทธิเด็กที่ต้องการแก้ไขนั้น เราจะต้องวิเคราะห์ถึงสิทธิที่ถูกถูกละเมิดหรือสิทธิเด็กที่ยังไม่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น มุมมองทั้งห้าต่อไปนี้จะช่วยให้เราเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นเพื่อสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การวิเคราะห์สิทธิที่ถูกถูกละเมิดและการละเมิดสิทธิ

เนื่องด้วยภารกิจของยูนิเซฟคือการสนับสนุนและส่งเสริมให้สังคมตระหนักถึงสิทธิเด็กอย่างจริงจัง

เราจึงต้องเข้าใจสิ่งที่จะเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าโครงการด้านความเสมอภาคของยูนิเซฟเรียกร้องให้การให้ความสำคัญต่อกลุ่มที่ด้อยโอกาสหรือกลุ่มที่ขาดแคลนมากที่สุดเป็นพิเศษ ซึ่งการทำความเข้าใจว่าใครเป็นผู้ที่ขาดโอกาสมากที่สุด ใครมีความเปราะบางและมีโอกาสเสี่ยงสูงสุดสำคัญอย่างยิ่ง นอกเหนือไปจากการรับรู้ที่ สิทธิใดที่ยังไม่ได้รับความตระหนักบ้าง ในการประเมินนี้ เราสามารถใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ระดับประเทศ เช่น แบบสำรวจพหุดัชนีแบบจัดกลุ่ม (MICS) การสำรวจข้อมูลประชากรและสุขภาพ (DHS) และการวิเคราะห์เป็นรายสาขา (sector-specific analyses) ได้

เนื่องจากค่าเฉลี่ยระดับชาติอาจไม่ให้ข้อมูลความเท่าเทียมที่แท้จริง การพิจารณาฐานข้อมูลที่บ่งถึงตัวบุคคล (disaggregated data) เพื่อให้สามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสที่สุดจึงสำคัญยิ่ง ตัวอย่างเช่น ในบางพื้นที่ เด็กในเขตเมืองอาจเข้าถึงการศึกษาได้ดีกว่าเด็กในชนบท หรือ เด็กผู้ชายอาจมีผลลัพธ์ด้านสุขภาพดีกว่าเด็กผู้หญิง เป็นต้น



ยูนิเซฟจะต้องประเมินความขาดแคลนที่ทับซ้อนกัน (overlapping deprivations) เพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

**\* ตัวอย่างเช่น เด็กวัยเรียนที่อยู่ในภาวะทุพโภชนาการอาจประสบปัญหาการเรียนรู้ และมีแนวโน้มหยุดเรียนและมีความเสี่ยงในการเป็นแรงงานเด็กเพิ่มมากขึ้น**

### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เชิงเหตุและผล

เมื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาสิทธิเด็กที่ยูนิเซฟต้องการเข้าไปดำเนินการและจำแนกเด็กที่ได้รับผลกระทบ

ที่สุด สิ่งสำคัญคือการตรวจสอบสาเหตุของการถูกลิดรอนสิทธิหรือการไม่เข้าถึงสิทธินั้น ซึ่งต้องอาศัยการตรวจสอบที่ไปไกลกว่าสาเหตุพื้นฐานเพื่อให้เห็นถึงสาเหตุที่ซ่อนอยู่หรือสาเหตุเชิงโครงสร้าง ดังที่แสดงในภาพที่ 2.2 ทั้งนี้ การถามซ้ำ ๆ ว่า ‘ทำไม’ ช่วยให้เราเคลื่อนออกจากสาเหตุเบื้องต้นไปสู่สาเหตุเบื้องหลังและสาเหตุเชิงโครงสร้างได้ การเจาะลึกลงไปถึงสาเหตุเบื้องหลังและสาเหตุเชิงโครงสร้างช่วยให้เราสามารถระบุถึงสาเหตุหลักของปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่แค่อาการของปัญหาเท่านั้น และยังช่วยให้เราสามารถออกแบบการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถจัดการปัญหาได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

รูปที่ 2.2. สาเหตุระดับต่าง ๆ





บ่อยครั้งที่การบรรยายในรูปแบบกราฟิกมีลูกศรบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กลุ่มสาเหตุและปัญหาในรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างกัน ซึ่งบางครั้งเรียกว่า ‘ต้นไม้ปัญหา หรือ problem tree’ (แม้ว่าต้นไม้ปัญหาจะแสดงให้เห็นเฉพาะรากของต้นไม้เท่านั้น ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2.3) ซึ่งต้นไม้ปัญหาทำให้เราเห็นภาพชัดเจนขึ้นถึงวิธีที่ทุกฝ่ายสามารถร่วมมือกัน (เมื่อมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเข้ามาเกี่ยวข้อง) เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ

ของปัญหาสิทธิเด็กและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลสามารถดำเนินการเป็นกลุ่มร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยใช้กระดาษการ์ด ปากกามาร์กเกอร์ และเทปติดผนัง ควรใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ผนวกอยู่ในการวิเคราะห์สถานการณ์ตลอดจนข้อมูลจากการศึกษาเพิ่มเติมและเอกสารการวิจัยอื่น ๆ

**✂** ภาพที่ 2.3. เครื่องมือ A. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล





## มุมมองทั้งห้าในการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

มุมมองทั้งห้าจะเป็นตัวสนับสนุนหลักในการวิเคราะห์ว่าทำไมสิทธิเด็กแต่ละสิทธิจึงขาดตกบกพร่องได้เป็นอย่างดี มุมมองทั้ง ห้า ได้แก่:

1. สิทธิมนุษยชน (human rights)
2. เพศสภาพ (gender)
3. ความเสมอภาค (equity)
4. กรอบปัจจัย 10 ประการสำหรับกำหนดขอบเขตการดำเนินงานที่ได้ผล
5. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง โดยเฉพาะการวิเคราะห์ภัยคุกคาม ภัยอันตราย และเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่จะส่งผลกระทบต่อเด็กและผู้หญิง

คุณภาพของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจะกำหนดการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สมเหตุสมผลและทำได้ดีที่สุดจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มุมมองเหล่านี้ช่วยให้การวิเคราะห์หาสาเหตุปัญหาที่แผนงานต้องการแก้ไขมีความถูกต้อง ลึกซึ้งและเฉียบแหลมมากขึ้น

### 1. สิทธิมนุษยชน

การบรรลุผลสัมฤทธิ์ (เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้สิทธิมนุษยชนของผู้หญิงและเด็กเกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจถึงทัศนคติและพฤติกรรมของสังคม ตลอดจนกรอบการดำเนินงานของรัฐบาล นโยบายและการดำเนินงาน รวมทั้งการกระจายทรัพยากรซึ่งส่งผลต่อการละเมิดสิทธิเด็ก

ซึ่งการทำความเข้าใจถึงสาเหตุปัญหาอย่างลึกซึ้งเท่านั้นจะช่วยให้ยูนิเซฟสามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในการดำเนินการทางสังคมและของรัฐเพื่อให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานเพื่อให้สิทธิเด็กเกิดขึ้นได้จริงและยั่งยืน ‘ความเข้าใจร่วมกันของสหประชาชาติ’ หรือ The UN ‘Common Understanding’<sup>2</sup> ในการดำเนินงาน

บนหลักการสิทธิมนุษยชนเรียกร้องให้มีการ “ประเมินและวิเคราะห์เพื่อระบุถึงสิทธิมนุษยชนของผู้ทรงสิทธิ ซึ่งเป็นไปตามพันธกรณีด้านสิทธิมนุษยชนของผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิ ตลอดจนไปถึงการประเมินและวิเคราะห์สาเหตุระดับที่ใกล้เคียงที่สุดสาเหตุที่ซ่อนอยู่และสาเหตุเชิงโครงสร้างของการไม่เข้าถึงสิทธิ “นอกจากนี้ยังมีการเรียกร้องให้ทำการประเมิน “ศักยภาพของผู้ทรงสิทธิในการเรียกร้องสิทธิของตน และศักยภาพของผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิในการปฏิบัติตามพันธกรณีของตน” เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันในการสร้างศักยภาพเหล่านี้<sup>3</sup>

### 2. เพศสภาพ

การวิเคราะห์ช่องว่างทางเพศสภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวาระความเสมอภาคของยูนิเซฟ เพื่อเร่งให้เกิดความก้าวหน้าในการประกันสิทธิเด็กให้กับเด็กที่ถูกกลืนรอนสิทธิมากที่สุด คำถามคือ เด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงได้รับสิทธิ ทรัพยากร โอกาสและความคุ้มครองเหมือนกันหรือไม่? พวกเขากำลังเผชิญกับการละเมิดสิทธิประเภทเดียวกันหรือไม่? เด็กผู้หญิงและผู้หญิงมีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อชีวิตของตัวเองอย่างเท่าเทียมหรือไม่? ข้อมูลที่แยกประเภทด้านเพศและอายุ และวิธีการเก็บข้อมูลที่คำนึงถึงมิติหญิงชายจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับให้วาระความเสมอภาคหญิงชายเป็นกระแสหลักการพัฒนา

เมื่อมีการจำแนกช่องว่างทางเพศสภาพแล้ว การใช้มุมมองเพศสภาพในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลหมายถึงการตรวจสอบอิทธิพลของความสัมพันธ์ในมิติเพศสภาพ บทบาท สถานะ ความไม่เท่าเทียมและการเลือกปฏิบัติในแง่การเข้าถึงและการควบคุมทรัพยากรระดับครัวเรือน ชุมชนและสถาบัน ซึ่งการใช้มุมมองมิติหญิงชายยังรวมถึงการตรวจสอบกฎหมาย นโยบาย พฤติกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ทางเพศสภาพที่สมเหตุสมผลและการใช้ผลการศึกษาย่างเป็นระบบตลอดแผนงานจะทำหน้าที่เป็นฐานรากในการยกระดับผลสัมฤทธิ์สำหรับเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายและสร้างความก้าวหน้าแก่ความเท่าเทียมทางเพศ





### 3. ความเสมอภาค

การใช้กรอบความเสมอภาคในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลหมายถึงการพยายามทำความเข้าใจถึงสาเหตุเบื้องหลังและรากเหง้าของความไม่เป็นธรรม ทำไมประชากรบางกลุ่มจึงขาดทรัพยากรพื้นฐาน โอกาส และอำนาจในการตัดสินใจ ในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีสิ่งเหล่านี้? อะไรคือสาเหตุของการเลือกปฏิบัติและการกีดกัน? การใช้กรอบความเสมอภาคมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ยูนิเซฟสามารถบรรลุเต็มเป้าหมายในการขจัดความไม่เสมอภาคและยกระดับผลลัพธ์สำหรับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสด้วยข้อมูลสาเหตุความไม่เท่าเทียม ยูนิเซฟพร้อมยิ่งขึ้นที่จะรับประกันว่า เด็กที่ด้อยโอกาสที่สุดจะเข้าถึงบริการและความคุ้มครอง รวมทั้งเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมจำเป็นอื่น ๆ เพื่อประกันสิทธิของพวกเขา

### 4. ครอบคลุม 10 ประการสำหรับกำหนดขอบเขตการดำเนินงานที่ได้ผล

ในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงการด้านความเสมอภาค ยูนิเซฟได้กำหนดเงื่อนไขหรือ “ปัจจัย” 10 ประการที่มักสร้างปัญหาข้อจำกัดหรืออุปสรรคในการให้บริการที่ครอบคลุมสำหรับเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กกลุ่มที่ด้อยโอกาสที่สุด (ดูตารางที่ 2.1) กรอบ MoRES (กรอบการติดตามผลสัมฤทธิ์สำหรับระบบความเสมอภาค) ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการออกแบบแผนงานที่มุ่งเน้นความเสมอภาค นอกจากนี้ ปัจจัยทั้งสิบดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นรายการตรวจสอบเพื่อให้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลคมชัดมากขึ้นและรับประกันว่าจะมีการพิจารณาสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมด ซึ่งสามารถใช้ปัจจัย 10 ประการได้อย่างมีประสิทธิภาพในการประเมิน

- สาเหตุหลักของการถูกกีดกันสิทธิหรือไม่มีการคุ้มครองสิทธิ
- อุปสรรคสำคัญหรือกำแพงที่กีดขวางไม่ให้ผู้ด้อยโอกาสส่วนใหญ่เข้าถึงการบริการหรือการดูแลที่จะช่วยลดการถูกกีดกันสิทธิของพวกเขา

### 5. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การใช้แนวทางวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจะต้องเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม หรือการเมือง และความขัดแย้งที่อาจส่งผลต่อการสิทธิและการละเมิดสิทธิเด็ก ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์อันตรายภัยคุกคาม และเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่มีโอกาสเกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่ออย่างใหญ่หลวงนั้น จะเกิดขึ้นที่ไหน และใครมีโอกาสรiskมากที่สุด และผลกระทบเฉพาะมีอะไรบ้าง ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลของการถูกกีดกันสิทธิและการละเมิดสิทธิเด็ก และการตั้งคำถามว่า ในกรณีที่เกิดภัยอันตราย ภัยคุกคามหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดนั้น สถานการณ์การละเมิดสิทธิเด็กจะแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่

ดังนั้น การใช้มุมมองความเสี่ยงในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลเกี่ยวข้องกับการหาคำตอบว่า ในเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่มีความกดดันสูงจะส่งผลกระทบหรือมีความเชื่อมโยงกับความเปราะบางและการถูกกีดกันสิทธิอย่างไร ซึ่งจะต้องพิจารณาศักยภาพที่มีอยู่และความจำเป็นต่าง ๆ ในการจัดการกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดและความกดดัน นอกจากนี้ ยังต้องวิเคราะห์บทบาทที่บุคคล กลุ่มและ/หรือสถาบันสามารถลดความเสี่ยงหรือความร้ายแรง หรือผลกระทบทางลบ รวมทั้งศักยภาพที่พวกเขาพึงมีในการดำเนินการนั้น

ซึ่งการใช้มุมมองดังกล่าวช่วยให้ยูนิเซฟสามารถพัฒนาแผนงานเสริมสร้างความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติและรับมือความเสี่ยงจากภัยพิบัติให้แก่สถาบันและชุมชนต่าง ๆ ทั้งแผนงานการลดความเสี่ยงภัยพิบัติ การปรับตัวเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือแผนงานที่ไหวรู้ความขัดแย้ง (conflict-sensitive programming) และการสร้างสันติภาพ





## ตารางที่ 2.1. เครื่องมือ B: การประเมินผลสัมฤทธิ์เพื่อความเสมอภาค-กรอบปัจจัย 10 ประการ<sup>4</sup>

	ปัจจัย	นิยาม
สร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวย	บรรทัดฐานของสังคม	กฎทางสังคมที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากแรงกดดันทางสังคม
	กฎหมาย/นโยบาย	มีกฎหมายและนโยบายในระดับชาติและระดับท้องถิ่นเพียงพอ
	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย	การจัดสรรและการเบิกจ่ายทรัพยากรที่จำเป็นในระดับชาติและระดับท้องถิ่น และประสิทธิภาพในการใช้งานทรัพยากรดังกล่าว
	การบริหารจัดการ/การประสานงาน	การชี้แจงบทบาท ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และกลไกการประสานงาน/การเป็นพันธมิตร
อุปทาน	ความเพียงพอและการมีอยู่ของสินค้าใช้สอย/ปัจจัยการผลิตที่จำเป็น	สินค้าจำเป็น / ปัจจัยการผลิตที่จำเป็นในการนำมาให้บริการหรือนำมาปฏิบัติ
	การเข้าถึงบริการที่มีเจ้าหน้าที่เพียงพอ สิ่งอำนวยความสะดวกและข้อมูล	การเข้าถึงทางกายภาพ (แหล่งข้อมูลด้านบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก ข้อมูล บุคลากร)
อุปสงค์	การเข้าถึงบริการทางการเงิน	ความสามารถในการใช้จ่ายโดยตรงและโดยอ้อมสำหรับการใช้บริการและการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์
	แนวปฏิบัติและความเชื่อทางสังคม และวัฒนธรรม	ความเชื่อและการปฏิบัติส่วนบุคคลที่จากผู้ใช้บริการและประชาชนที่ได้รับความนิยมแพร่หลายแต่ไม่ได้เป็นผลมาจากแรงกดดันหรือความคาดหวังทางสังคม
	ช่วงเวลาและความต่อเนื่องของการใช้งาน	ความทันเวลา/ความสมบูรณ์/ความต่อเนื่องในการใช้บริการและการนำไปปฏิบัติ
คุณภาพ	คุณภาพ	การปฏิบัติตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด (มาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติ)

ดู UNICEF, *The Determinant Analysis for Equity Programming*, สิงหาคม 2014, หน้า 8–10, สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมของปัจจัยทั้ง 10 ประการ



### แหล่งที่มาที่สำคัญ

UNICEF Division of Policy and Strategy, *Guidance on Conducting a Situation Analysis of Children’s and Women’s Rights*, 2012, pp. 11–15.

UNICEF, Programme Policy and Procedure Manual, section 3.3, ‘Causal Relationships – Getting the Analysis Right’.

UNICEF, *Child Protection Resource Pack: How to plan, monitor and evaluate child protection programmes*, 2015, pp. 74–76.

UNICEF, ‘Technical Note: Emergency risk informed situation analysis’, 2012, pp. 3–4. UNICEF, ‘The Determinant Analysis for Equity Programming’, August 2014.

UNICEF, *Guidance Note on Preparedness for Emergency Response*, 2017.





## ขั้นตอนที่ 2

### จัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อดำเนินการ

ควบคู่ไปกับการทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงแล้ว เราจะต้องเลือกจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในเชิงยุทธศาสตร์ที่ยูนิเซฟจะดำเนินการผ่านแผนงานต่าง ๆ ทั้งนี้ **ข้อจำกัดด้านทรัพยากร** หมายถึง ยูนิเซฟไม่สามารถแก้ปัญหาเด็กด้อยโอกาสในบริบทนี้

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่จัดอย่างดีและกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอย่างเป็นระบบนำไปสู่**ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์**เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ดำเนินการมากยิ่งขึ้นบ่อยครั้งที่แผนงานมีลักษณะเหมือนรายการสิ่งที่ต้องการโดยไม่มีการจัดลำดับปัญหาหรือมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ใด ๆ นอกจากนี้ บางครั้งเราถูกกระตุ้นให้เลือกแนวทางการดำเนินการต่าง ๆ เพราะเป็นสิ่งที่เราทำอยู่แล้วหรือเพราะเข้ากับทิศทางการพัฒนาล่าสุด

วิธีสำคัญสุดในการยกระดับผลกระทบคือการจำแนกประเด็นเชิงยุทธศาสตร์หลัก ๆ สองถึงสามประเด็นสำหรับโครงการที่จะสามารถพลิกสถานการณ์ได้ ซึ่งกระบวนการจัดลำดับความสำคัญนี้สามารถดำเนินการได้ในหลายระดับ เช่น ระดับแผนงานประเทศ ระดับสาขาหรือระดับการปฏิบัติการ

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนหลังเป็นวิธีการ**หลักฐานเชิงประจักษ์มีส่วนร่วมและทำซ้ำ** กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดลำดับความสำคัญจะได้ผลที่สุดเมื่อดำเนินการผ่านกระบวนการหารือซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ดีที่สุดที่มีอยู่ ซึ่งไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในคราวเดียว กระบวนการจัดลำดับความสำคัญเกิดขึ้นหลายครั้งไปพร้อม ๆ กับที่ความคิดยิ่งตอกผลึกมากขึ้น มีตัวเลือกสำหรับพิจารณามากขึ้น อีกทั้งมีการประเมินโอกาสความสำเร็จมากขึ้น

คุณอาจใช้กระบวนการการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในขั้นต้นเพื่อกำหนดว่าในการพัฒนาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลนั้น จะมุ่งเน้น

ไปที่ความด้อยโอกาสลักษณะไหน จากกระบวนการนี้ คุณจะสามรถคิดค้นแนวทางตอบสนองที่เหมาะสมที่สุด ข้อมูลตัวชี้วัดหลักสำหรับเด็กจะช่วยให้การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาง่ายขึ้น และยังช่วยยูนิเซฟในการกำหนดขนาดและความรุนแรงของความด้อยโอกาสได้ เอกสารอ้างอิงสำคัญสำหรับการจัดลำดับความสำคัญในขั้นนี้ ได้แก่ อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก (CRC) ซึ่งกำหนดสิทธิที่เด็กทุกคนควรได้รับ ซึ่งการเข้าไม่ถึงสิทธิใด ๆ ควรนำไปเป็นเป้าหมายในการดำเนินการ

ในอีกตัวอย่างหนึ่ง เมื่อมีการพัฒนาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและมีความเข้าใจถึงสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาหนึ่ง ๆ แล้ว เจ้าหน้าที่แผนงานอาจตัดสินใจมุ่งการดำเนินงานไปที่สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเพียงประการเดียวด้วยเหตุผลเฉพาะ เช่น ความพร้อมของทรัพยากรในการแก้ปัญหา ความรู้และประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่แผนงานในการจัดการสถานการณ์ ความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในงานพัฒนาหรือด้วยเหตุผลอื่นประกอบกัน เมื่อมีการระบุสาเหตุหลักของปัญหาและจำแนกยุทธศาสตร์ที่เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการคือการจัดลำดับความสำคัญของแผนงานเพื่อดำเนินการ

## ฝังลำดับความสำคัญ

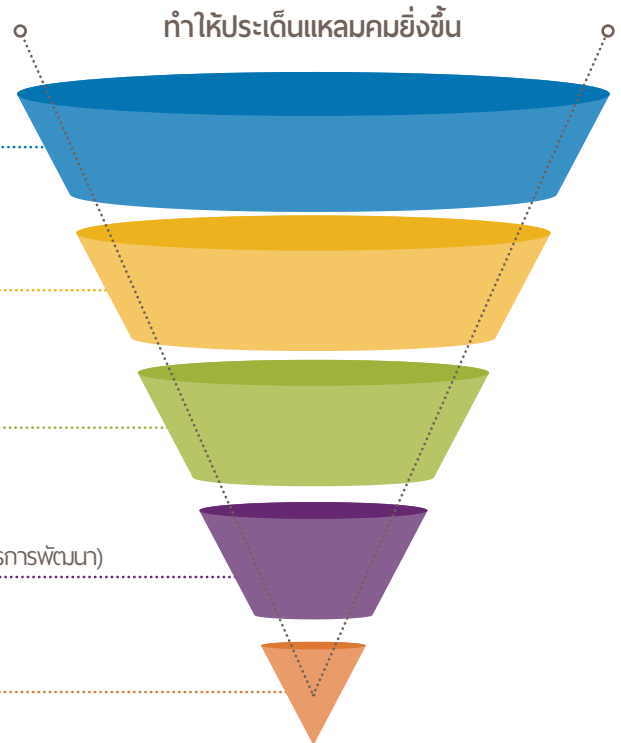
### พร้อมตัวคัดกรองห้าแบบ

ในการสนับสนุนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาให้มีประสิทธิภาพนั้น คุณอาจใช้**ฝังลำดับความสำคัญพร้อมตัวคัดกรองห้าแบบ** ดังที่แสดงในภาพที่ 2.4 วิธีนี้ช่วยให้คุณสามารถกำหนดได้ว่าแผนงานนั้นควรมุ่งไปที่ประเด็นปัญหาใดเป็นอันดับแรก เครื่องมือนี้จะให้คุณพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ผ่านตัวคัดกรองทั้งห้า เพื่อดูว่า ปัญหาใดบ้างที่ ‘ผ่าน’ ตัวกรอง การวิเคราะห์นี้สามารถดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การแสดงให้เห็นบนผนังห้อง โดยเขียนประเด็นปัญหาลงบนบัตรคำ จากนั้นเลือกประเด็นที่ผ่านตัวคัดกรอง ออกมา

## ภาพที่ 2.4. เครื่องมือ C: ผังลำดับความสำคัญและตัวคัดกรอง 5 ชนิด

ยูนิเซฟไม่สามารถแก้ปัญหาความด้วยโอกาสทั้งหมดได้  
จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญตามหลักการความได้เปรียบ  
โดยเปรียบเทียบโดยใช้ตัวคัดกรองหลัก 5 แบบ:

- 1 ความรุนแรงของปัญหา และความเลื่อมล้ำระดับประเทศ
- 2 ความสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของยูนิเซฟ: แผนยุทธศาสตร์ และความสอดคล้องกับสถานการณ์โลกและภูมิภาค
- 3 การหนุนเสริมงานที่องค์กรอื่น ๆ ดำเนินการ
- 4 ศักยภาพและทรัพยากร (บุคลากร, การเงิน, องค์ความรู้, เทคโนโลยี, พันธมิตรการพัฒนา)
- 5 บทเรียน ความเชี่ยวชาญ



ลำดับความสำคัญของปัญหาที่ยูนิเซฟจะดำเนินการแก้ไข

### ตัวคัดกรองที่ 1

#### ความรุนแรงของปัญหา

เลือกประเด็นปัญหาโดยพิจารณาจากหลักฐานความต่อเนื่อง ความรุนแรง และขอบเขตของปัญหาหรือความด้อยโอกาสและผลตามมาที่เกิดกับกลุ่มประชากรที่ได้รับผลกระทบ พิจารณาผลกระทบทวีคูณของการถูกลิดรอนสิทธิที่ทับซ้อนกัน รวมทั้งวิกฤติของปัญหาในกรณีที่เกิดภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความขัดแย้งหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอื่น ๆ

### ตัวคัดกรองที่ 2

#### ความสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของยูนิเซฟ

ประเด็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขควรสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของยูนิเซฟ นั่นคือ จะต้องมีความสัมพันธ์กับพันธกิจของยูนิเซฟ อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก

แผนยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟ พันธกรณีหลักเพื่อเด็กในการดำเนินงานด้านมนุษยธรรม (Core Commitments for Children in Humanitarian Action) แผนปฏิบัติการด้านเพศสภาวะ อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบ (CEDAW) อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิของคนพิการ เป้าหมายการพัฒนาในระดับโลกและภูมิภาค เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ความร่วมมือระดับโลกเพื่อการศึกษา (the Global Partnership for Education) เป็นต้น

### ตัวคัดกรองที่ 3

#### การหนุนเสริมงานที่องค์กรอื่น ๆ

#### ดำเนินการ

พิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจกรรมที่ดำเนินการโดยพันธมิตรและผู้เกี่ยวข้องหลัก ประเด็นที่พวกเขาให้ความสำคัญ และประเด็นการทำงานทั้งในเชิง





แผนงานและพื้นที่ ซึ่งการจัดทำแผนที่พันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) จะช่วยให้สามารถระบุโอกาสและความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งช่วยให้คุณตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นและพื้นที่ที่ต้องการเข้าไปดำเนินการโดยพิจารณาจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบกับผู้มีบทบาทรายอื่น ๆ

## ตัวคัดกรองที่ 4

### ศักยภาพและทรัพยากร

#### พิจารณา:

- ทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรบุคคล ศักยภาพเชิงเทคโนโลยีและเชิงองค์กร/การดำเนินงานและโครงสร้างในการดำเนินงานของยูนิเซฟ
- ความคุ้มค่าของเงินและประสิทธิภาพ
- ผลงานและประวัติของยูนิเซฟที่วางสถานะให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น
- ศักยภาพของยูนิเซฟในการวิเคราะห์และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

## ตัวคัดกรองที่ 5

### บทเรียนและความเชี่ยวชาญ

ทบทวนผลการวิจัยและผลการประเมินซึ่งให้หลักฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานและแนวทางก่อนหน้า ซึ่งผ่านการทดสอบและพิสูจน์แล้วว่า ได้ผลในการแก้ปัญหาข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ

## ขั้นตอนที่ 3.

### สร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่เลือกประเด็นปัญหาสิทธิหรือการลิดรอนสิทธิที่ต้องการแก้ไขรวมทั้งทำความเข้าใจปรากฏการณ์และสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาแล้ว เราสามารถลงมือพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่า เราต้องการให้สถานการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับสิทธิเด็กเปลี่ยนแปลงอย่างไร และเราคิดว่า เราจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้

อย่างไร ซึ่งความคิดที่ว่า ความเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นอย่างไรคือรากฐานสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นพัฒนาขึ้นบนฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันอย่างแม่นยำ (ดูขั้นตอนที่ 1) และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไรในบริบทดังกล่าว ซึ่งการทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลผ่านมุมมองสิทธิ เพศสภาพ ความเสมอภาคและกรอบปัจจัยและความเสี่ยงทั้ง 10 ประการจะสร้างรากฐานในการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่สมเหตุสมผล นอกจากนี้ การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ดี ยังต้องตระหนักถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแวดล้อมที่มีความแปรปรวนไม่แน่นอนซึ่งยากต่อการคาดการณ์ ในบางกรณี การวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นเรื่องการปรับมุมมองต่อปัญหาว่าเป็นโอกาส ทั้งนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถอธิบายและสะท้อนถึงความซับซ้อนของปัจจัยแวดล้อมหรือบริบทดังกล่าวได้

## ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?

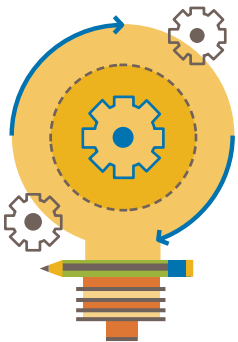
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสะท้อนคิดที่เกิดขึ้นต่อเนื่องเพื่อสำรวจว่า ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไรสำหรับยูนิเซฟแล้ว ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงวิสัยทัศน์กว้าง ๆ ว่า ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการบรรลุคืออะไร และจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอธิบายทฤษฎีและสมมติฐานที่เป็นรากฐานของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ไว้ซึ่งปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมต่าง ๆ จะเปลี่ยนหรือนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ที่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคือกระบวนการคิดเชิงโครงสร้างที่ช่วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้จริง ระบุความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงในยุทธศาสตร์ที่จะ



“ทุกโครงการเต็มไปด้วยความเชื่อ การคาดคะเนและสมมติฐานว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานของมนุษย์ หรือองค์กร หรือระบบการเมืองหรือระบบนิเวศ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคือการอธิบายถึงสมมติฐาน (เกี่ยวกับสาเหตุ) สำคัญต่าง ๆ ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในแผนงานได้อย่างไรบ้าง”

- กล่าวโดย Patricia Rogers in: Isabel Vogel for the UK Department for International Development, ‘Review of the Use of “Theory of Change” in International Development’, 2012



ใช้เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเรามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของแผนงานในระยะการวางแผนยุทธศาสตร์จำกัด ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงช่วยในการกำหนดและทดสอบสมมติฐานว่า ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไร และวิธีที่ดีที่สุดในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอะไรบ้าง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะแสดงถึงระดับการทดลองและการเรียนรู้ซึ่งช่วยในการออกแบบและการดำเนินงานแผนงาน ซึ่งมีที่มาจาก การทำความเข้าใจการดำเนินต่าง ๆ ที่ทราบกันว่าสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้

### ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงตอบสนองวัตถุประสงค์อะไรบ้าง?

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อ RBM เนื่องจาก:

- ช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่า แผนงานจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงตามต้องการ
- นำเสนอวิสัยทัศน์ที่สามารถเข้าใจได้ทันทีว่าจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้
- อธิบายตรรกะของโครงการ
- ระบุผู้เข้าร่วมและพันธมิตรที่เหมาะสมและสำคัญต่อการได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์
- ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินการสนับสนุนเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง
- ช่วยเตรียมความพร้อมในการติดตามและประเมินผลโครงการ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมรอบด้านช่วยให้การออกแบบแผนงานมีความผิดพลาดน้อยที่สุด ซึ่งรวมถึง:

- มีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นแผนงาน การกำหนดผลสัมฤทธิ์ และการกำหนดการดำเนินงานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ
- ให้ความชัดเจนถึงขอบเขตของแผนงาน การอธิบายสถานะแผนงาน ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับประเด็นอื่น ๆ และแผนงานได้รับอิทธิพลจากบริบทที่กว้างขึ้นเหล่านี้อย่างไรบ้าง
- ให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่อยู่นอกเหนือขอบเขตโดยตรงของแผนงานแต่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนงานอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังมีศักยภาพที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้
- ให้นิยามการวัดผลการดำเนินงาน โดยการระบุว่าวัดความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์อย่างไร
- มีการจำแนกยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นกิจกรรมและผลสัมฤทธิ์ บนฐานความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่เปรียบเทียบได้ ข้อจำกัดเฉพาะที่จะแก้ไข ความรู้ที่มีอยู่ว่าสิ่งใดที่ทำแล้วได้ผล และการคำนึงถึงการดำเนินงานเพื่อความเป็นไปได้และความยั่งยืน
- มีการระบุสมมติฐานชัดเจนว่า ผลผลิตจะเปลี่ยนไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างไร โดยพิจารณาถึงเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์ที่เป็นทางเลือกอื่น ๆ





- มีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการเข้ามามีส่วนร่วมของพันธมิตรที่เหมาะสมมีความสำคัญยิ่งต่อการแก้ปัญหาและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
- มีการพิจารณาถึงวิธีการรับมือและตอบสนอง

ต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับเด็กและผู้หญิง เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความขัดแย้ง โรคระบาด หรือสถานะเศรษฐกิจตกต่ำ ไม่ว่าจะด้วยมาตรการบรรเทาหรือวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามความเสี่ยงซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของแผนงาน

## ขั้นตอนในการสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง



ขั้นตอนที่ 1.  
ระบุการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ



ขั้นตอนที่ 2.  
จัดทำ "แผนที่ย้อนหลัง" เพื่อระบุเงื่อนไขที่จำเป็นในการไปถึงถึงสถานะที่ต้องการ



ขั้นตอนที่ 3.  
ระบุเส้นทางหรือสมมติฐานที่จะขับเคลื่อนไปพร้อมกับเงื่อนไขต่าง ๆ เพื่อไปถึงถึงสถานะที่ต้องการ



ขั้นตอนที่ 4.  
นำทุกอย่างมารวมกัน แสดงภาพการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจน แล้วทำซ้ำ



ขั้นตอนที่ 5.  
เขียนบรรยายที่จะใช้ในการสรุปส่วนต่าง ๆ ของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

### กระบวนการ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้น “เพื่อใช้ในการดำเนินงานทุกระดับ เช่น โครงการ แผนงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือองค์กร”<sup>5</sup> คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทฤษฎีรวมถึง กรอบแนวคิด (conceptual framework) วิสัยทัศน์ของแผนงาน (programme vision) หรือ แบบจำลองตรรกะ (logic model)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะมีความเหมาะสมเป็นการเฉพาะกับประเทศนั้น ๆ หรือสถานการณ์นั้น และสามารถอธิบายถึงวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ถึงวิธีการที่จะได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ และสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ในระดับหนึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์อีกระดับได้อย่างไร ซึ่งกระบวนการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม โดยให้พวกเขาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ และข้อมูลเชิงลึกว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร

เมื่อใดก็ตามที่ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง พึงระลึกว่า พัฒนาการของทฤษฎีไม่ได้เกิดขึ้นจากการทำงานเพียงครั้งเดียว แนวทางของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคือการลงมือทำซ้ำ

การสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากวิธีการที่อธิบายข้างต้นช่วยให้การพิจารณามุมมองต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นขึ้นโดยไม่รู้สึกรู้ว่าถูกปิดกั้นมากเกินไปอย่างที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาแบบจำลองตรรกะ (logic models) หรือห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ (results chains)

ตัวอย่างเช่น การใช้คำถาม ‘ทำไม? เพราะว่า ..’ ซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (ดูภาพที่ 2.2) และการตั้งคำถามแบบย้อนคิด ‘ถ้า ... แล้ว ‘ช่วยให้เราสามารถขยับออกจากเป้าหมายหรือสถานะที่ต้องการ (desired state) และทำรายการเงื่อนไขจำเป็นที่จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้แก่ “สังคมยอมรับว่า แรงงานเด็กเป็นหนึ่งในรูปแบบ



การเพิ่มรายได้ให้ครอบครัวเนื่องจาก ... สาธารณะมีความตระหนักถึงผลกระทบจากแรงงานเด็กต่ำ ...”  
 นั้นสามารถย้อนกลับไปยังทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงได้ว่า “ถ้าสาธารณะตระหนักถึงผลกระทบของแรงงานเด็ก  
 เพิ่มมากขึ้น แล้วสังคมจะยอมรับแรงงานเด็กน้อยได้ลงกว่าเดิม”

### กระบวนการ

การพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสะท้อนคิด (reflective process) ซึ่งอาจดูน่าสับสน  
 แต่ไม่มีศัพท์แสงเข้าใจยาก และทำให้เราสามารถทบทวนถึงแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้  
 โดยอาศัยองค์ความรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการสะท้อนคิดอาจยุ่งยากขึ้นไปอีกในกรณีที่เป็น  
 เป็นการวางแผนการสำหรับบริบทที่ซับซ้อนที่มีความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิ  
 อากาศ ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคม หรือพื้นที่ที่มีความขัดแย้งสูง กรณีเช่นนี้จะต้องใช้ตรรกะ  
 ‘ถ้า... แล้ว’ ในขั้นตอนต่าง ๆ โดยอันดับแรกสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน จากนั้นจำแนกคำถามโดยอาศัย  
 การวิเคราะห์การปรับเปลี่ยน (adjusted analysis) โดยพิจารณาตัวอย่างสถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด  
 แล้วทดสอบว่าห่วงโซ่ผลลัพธ์ใดที่ยังคงใช้ได้อยู่ และห่วงโซ่ผลลัพธ์ใดที่ต้องปรับแก้ เช่น จะต้อง  
 ปรับแก้ลำดับก่อนหลังหรือใช้แนวทางอื่น

เมื่อกำหนดแนวทางได้แล้ว การพัฒนาห่วงโซ่ผลลัพธ์ที่แข็งแกร่งพร้อมด้วยผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่ ‘SMART’  
 (นั่นคือ มีความเฉพาะ (Specific) สามารถวัดผลได้ (Measurable) สามารถเกิดขึ้นได้จริง (Achievable)  
 สะท้อนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Relevant) และมีกำหนดเวลาชัดเจน (Time-bound) ทำได้ไม่ยาก  
 และจากนั้น ตรวจสอบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้นในเบื้องต้นอีกครั้ง ดังนั้น การอธิบายทฤษฎี  
 การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดขึ้นก่อนการพัฒนาห่วงโซ่ผลลัพธ์ (จากผลผลิตสู่ผลลัพธ์สู่ผลกระทบ)  
 หรือใช้คำอธิบายนี้ในการปรับแก้ห่วงโซ่ผลลัพธ์ที่พัฒนาไปแล้ว เมื่อใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมาทบทวน  
 ห่วงโซ่ผลลัพธ์ที่มีอยู่แล้ว จะช่วยทำให้ตรวจสอบความถูกต้องของตรรกะ ‘ถ้า... แล้ว’ ได้ดียิ่งขึ้น

โดยหลักการแล้ว ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่กับการวิจัยที่มากพอ การแสวงหาความรู้และมุมมองต่าง ๆ  
 ว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้อย่างไรในบริบทเฉพาะของประเทศ นอกจากนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง  
 ยังขึ้นอยู่กับความเห็นและมุมมองของผู้เชี่ยวชาญว่า การดำเนินงานอย่างไรจะส่งผล ซึ่งกระบวนการที่ดีคือ  
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง การสนับสนุน  
 จากภายนอกยังช่วยให้สามารถบรรลุข้อตกลงและจัดการกับมุมมองที่หลากหลายได้

### การเลือกยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคือสมมติฐานหรือข้อสันนิษฐานว่ายุทธศาสตร์ใดบ้าง  
 (การผสมผสานของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ) จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

#### ควรเลือกยุทธศาสตร์โดยมีหลักฐานรองรับว่า วิธีการไหนที่ใช้แล้วได้ผล:

- ทบทวนเอกสารและการวิเคราะห์ที่มีหลักฐานรองรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกสารแผนงาน การประเมิน  
 เอกสารการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ทฤษฎีทั่วไปจากงานวิจัยที่แสดงผลว่า การเปลี่ยนแปลง  
 เกิดขึ้นในระดับบุคคล องค์กร ชุมชน และนโยบายได้อย่างไร ตลอดจนเอกสารหลักฐานที่แสดงให้เห็น  
 ว่า แนวทางไหนที่ใช้แล้วได้ผล
- คุณอาจพบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาข้อจำกัดและยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาจาก MoRES หรือรายการปัญหา  
 ข้อจำกัดและยุทธศาสตร์โดยการทบทวนประเด็นเป้าหมาย (outcome area) ที่คล้าย ๆ กัน ซึ่งข้อมูล  
 เหล่านี้ล้วนเป็นทรัพยากรที่มีประโยชน์ เนื่องจากเป็นหลักฐานว่า ยุทธศาสตร์ใดบ้างที่ใช้ในการ  
 ตอบสนองต่ออุปสรรคที่ขัดขวางการดำเนินงานสำหรับเด็กและได้ผล



- ในกรณีที่ไม่มีความรู้หรือทักษะการเปลี่ยนแปลงที่มีหลักฐานรองรับ ให้เริ่มต้นด้วยสมมติฐานว่า ‘สิ่งใดที่ทำแล้วได้ผล’ ตามหลักฐานที่มีอยู่ จากนั้นปรับแก้และตรวจสอบด้วยการดำเนินงานแผนงานไปพร้อมกับการวิจัยและศึกษาต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม จะเป็นที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างละเอียดและมีคุณภาพในทุกระดับ (ผลิตผล ผลลัพธ์ ผลกระทบ)
- คุณสามารถพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจากแผนที่วางไว้แล้วหรือแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่โดยใช้ภาพสมมติฐาน (mental models) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการถามว่า จะได้ผลอย่างไร (หรือได้ผลอย่างไรบ้าง) ในการดำเนินการนี้ คุณอาจถามว่า “ชีวิตของเด็ก ๆ ในอีก 5 ถึง 10 ข้างหน้าจะเป็นอย่างไรหากโครงการนี้ดำเนินการไปด้วยดี?” และ “โครงการนี้จะสร้างหรือทำอะไรได้บ้างเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง?”

#### ข้อควรพิจารณาหลักในการเลือกยุทธศาสตร์ ได้แก่:

- ความรู้เกี่ยวกับบริบทของประเทศ
- ข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของยูนิเซฟซึ่งในที่นี้หมายถึงอำนาจและและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่
- ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการเงินที่สามารถหาได้
- การพิจารณาความเป็นไปได้และความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์จะต้องมีความเสี่ยงที่เหมาะสม (risk-informed) ซึ่งหมายความว่า จะต้องพิจารณาและทบทวนถึงแนวโน้มการเกิดภัยพิบัติ โรคระบาด การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศหรือความขัดแย้ง ผลกระทบที่จะเกิดกับเด็กและผู้หญิง รวมไปถึงวิธีการที่จะลดผลกระทบเหล่านี้ และยังรวมไปถึงการวิเคราะห์ว่า ลำดับความสำคัญของผลสัมฤทธิ์และแนวทางที่ต้องการนั้นจะเปลี่ยนไปอย่างไรในกรณีที่เกิดวิกฤตด้านมนุษยธรรม ตามหลักการแล้ว แนวทางที่ระบุไว้ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะให้ความคล่องตัวเพื่อให้บริการและระบบต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขการแก้ปัญหา ขณะเดียวกัน ในบริบทของการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมนั้น จะต้องพัฒนายุทธศาสตร์อย่างความยั่งยืนในระยะยาวและพัฒนาความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติของประชากรต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง

#### ผลผลิต

โดยทั่วไปแล้ว ผลผลิตของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะนำเสนอในรูปแบบการผสมผสานกันของ:

- ภาพหรือกราฟิกที่แสดงให้เห็นว่า จะมีผลสัมฤทธิ์อะไรบ้างจากการดำเนินงานตลอดระยะเวลาหลายปี (ดูภาพที่ 2.5)
- เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรสั้น ๆ ซึ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงว่ามีความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างไร



#### แหล่งข้อมูลสำคัญ

Funnell, Sue C., and Patricia J. Rogers, *Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models*, Jossey-Bass, 2011.

Valters, Craig, ‘Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development’, Overseas Development Institute, London, 2015.

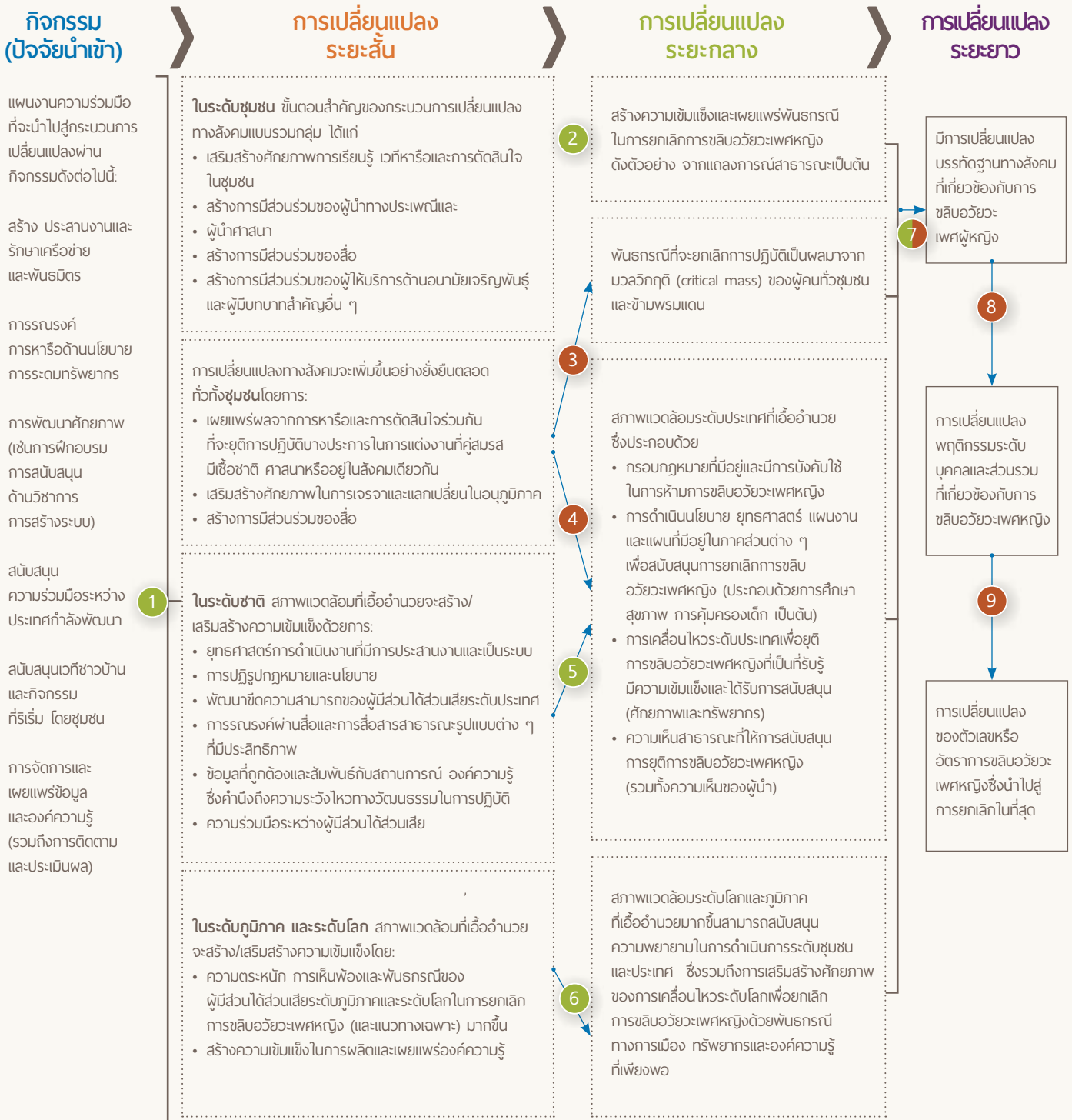
Vogel, Isabel, for the UK Department for International Development, ‘Review of the Use of “Theory of Change” in International Development: Review report’, April 2012.

MoRES SharePoint site bottlenecks and strategies database





รูปที่ 2.5. เครื่องมือ D: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง



สมมติฐาน: แผนงานความร่วมมือดำเนินการภายในสภาพแวดล้อมของประเทศที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานเพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลง เช่น จากการดำเนินงานก่อนหน้านี้เกี่ยวกับ การขลิบอวัยวะเพศหญิง การสนับสนุนจากสาธารณะ และความมุ่งมั่นของรัฐบาล

ที่มา: United Nations Population Fund and United Nations Children’s Fund, Joint Evaluation, UNFPA-UNICEF, Joint Programme on Female Genital Mutilation/Cutting: Accelerating change, 2008–2012, Final report, volume II, UNFPA/UNICEF, New York, 2013, annex 13, p. 192.



## ขั้นตอนที่ 4.

### ให้นิยามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

หลังจากพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้น ซึ่งอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่โครงการตั้งใจให้เกิด ขึ้นพร้อมทั้งแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนิยามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งคุณอาจต้องย้อนกลับไปแก้ไขหรือปรับเปลี่ยน ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ร่างไว้เบื้องต้น เนื่องจาก คำอธิบายเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (results statement) จะช่วยให้เห็นภาพสมมติฐานชัดเจนและยังช่วย ประเมินว่า ผลลัพธ์ในการดำเนินงานแต่ละขั้นส่งผล ต่อขั้นต่อไปอย่างไรบ้าง

การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะต้องสามารถอธิบาย ถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้อย่าง ชัดเจน เพื่อให้เราสามารถสังเกตหรือวัดผลได้ว่า เรากำลังขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ อย่างไรก็ตาม คำอธิบายเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์มักจะ ซับซ้อนและมีความทะเยอทะยานสูงจนยากที่จะ วัดผลได้ ดังนั้น ทางเลือกหนึ่งคือ คำอธิบายผลสัมฤทธิ์ ควรแสดงถึงกิจกรรมหรือวัตถุประสงค์มากกว่าจะ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ (measurable changes) หรือ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง (actual results)

เนื้อหาในส่วนนี้จะช่วยให้คุณสมารถกำหนด ผลสัมฤทธิ์ที่ดีซึ่งสามารถสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง ที่วัดได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้คุณเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างผลสัมฤทธิ์สามระดับ ได้แก่ (ผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact)) และ ยังอธิบายความเชื่อมโยงเชิงตรรกะของห่วงโซ่ ผลสัมฤทธิ์ให้กระจ่างชัดขึ้น

## ผลสัมฤทธิ์คืออะไร?

ผลสัมฤทธิ์คือการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้หรือ ที่สามารถวัดได้ในสถานะหรือเงื่อนไขที่เป็นผล มาจากความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ซึ่งการเปลี่ยนแปลง นี้ อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจ อาจเกิดขึ้น ในเชิงบวกและ/หรือลบก็ได้

องค์การสหประชาชาติจำแนกผลสัมฤทธิ์ออกเป็น **สามระดับ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ** กล่าวโดยรวมแล้ว ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละระดับสัมพันธ์ กับระดับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

## ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์คืออะไร?

แผนงานพัฒนาส่วนใหญ่มีความชัดเจนด้วยห่วงโซ่ ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นลำดับของความเป็นเหตุเป็นผล (causal sequence) ว่าผลสัมฤทธิ์จะเกิดขึ้น ได้อย่างไร ห่วงโซ่เริ่มต้นด้วยปัจจัยนำเข้าที่จำเป็น (necessary inputs) จากนั้นจะอธิบายว่า ปัจจัย เหล่านี้ช่วยให้กิจกรรมสำคัญเกิดขึ้นได้จริงอย่างไร และปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้ผลต่ออะไรบ้าง ห่วงโซ่ ผลสัมฤทธิ์ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับ ผลลัพธ์และ ผลกระทบ ซึ่งผลสัมฤทธิ์เหล่านี้สร้างลำดับขั้นซึ่ง แต่ละลำดับมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีตรรกะด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อถือได้ (ดูขั้นตอนที่ 3) ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลคือ รากฐานในการวางแผน การดำเนินงาน การติดตาม การประเมินผลและการจัดทำรายงานได้เป็นอย่างดี

ความสำคัญของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละขั้นอธิบาย ไว้ในตารางที่ 2.2 ซึ่งรวมถึงตัวอย่างของผลที่เกิดขึ้น ตามมาของผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง



ตารางที่ 2.2. ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์: นิยามและตัวอย่าง

ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์	ความสำคัญต่อยูนิเซฟ	ตัวอย่างที่ 1	ตัวอย่างที่ 2
<b>ผลกระทบ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ของประชากรกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวเป็นผลมาจากการดำเนินแผนงานพัฒนา</li> <li>เกี่ยวข้องกับ SDGs และเป้าหมายการพัฒนาระดับสากลและระดับชาติ</li> <li>มีความสำคัญในเชิงเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม สถาบัน และสิ่งแวดล้อม</li> <li>สำหรับยูนิเซฟแล้วนั้น ความเคารพ การคุ้มครอง และการเติมเต็มสิทธิมนุษยชนของเด็กเพิ่มมากขึ้น</li> <li>โดยพื้นฐานแล้ว ประเทศเป็นเจ้าของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น</li> </ul>	<p>อัตราการสำเร็จ การศึกษาในระดับประถมศึกษาเพิ่มสูงขึ้นในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติและในกลุ่มประชากรที่ยากจนที่สุดระดับความยากจนในเด็กลดลง</p>	<p>ระดับความยากจนในเด็กลดลง</p>
<b>ผลลัพธ์</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงระยะกลางในพฤติกรรมหรือการดำเนินงานของสถาบันหรือบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>ตามหลักการแล้ว ผลสัมฤทธิ์จะเกิดขึ้นเมื่อการดำเนินงานพัฒนาสามารถบรรลุผลลัพธ์หนึ่งประการหรือมากกว่านั้น</li> <li>สำหรับยูนิเซฟ คือ การให้ความคุ้มครองที่ดีขึ้นและคุณภาพของการดำเนินงานสำหรับเด็กที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>แนวทางปฏิบัติ ระบบ และบรรทัดฐานทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อสุขภาวะที่ดีของเด็ก</li> <li>ความร่วมมือร่วมใจระหว่างพันธมิตร ทั้งนี้ ผู้มีบทบาทในการพัฒนาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้โดยลำพัง ซึ่งยูนิเซฟสนับสนุนผลสัมฤทธิ์จากการประสานงานความร่วมมือนี้</li> </ul>	<p>การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลด้านการอุดหนุนและเงินทุนเพื่อการศึกษาสำหรับเด็กผู้หญิงในพื้นที่ชนบทที่เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>การให้บริการที่มุ่งเน้นการฝากครรภ์ของหญิงวัยรุ่นเพิ่มขึ้น</p>
<b>ผลลัพธ์</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงระยะสั้นในศักยภาพของบุคคลหรือสถาบัน (รวมถึงทักษะ ทรัพยากร แรงจูงใจและอำนาจในการดำเนินการเฉพาะ)</li> <li>การเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ</li> <li>ความรู้หรือทักษะของผู้ให้บริการ การเข้าถึงข้อมูล</li> <li>มีการแก้ปัญหาที่สาเหตุของอุปสรรค</li> <li>ผู้มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในยูนิเซฟย่อมมีภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สูงตามไปด้วย มีการดำเนินการหรือการทำงานเพื่อระดมปัจจัยนำเข้า เช่น ทุน ความช่วยเหลือทางวิชาการและทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตเฉพาะ</li> </ul>	<p>การออกกฎหมายเพื่อให้การเข้าเรียนขั้นประถมศึกษาไม่มีค่าใช้จ่าย</p>	<p>วัยรุ่นและเยาวชนเข้าถึงบริการที่เป็นมิตรกับเยาวชนมากขึ้น</p>
<b>กิจกรรม</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการโดยยูนิเซฟ หน่วยงานรัฐบาลทุกระดับและพันธมิตรการพัฒนา</li> <li>ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและข้อมูลที่ใช้ในโครงการพัฒนา (รวมทั้งเงิน เวลา บุคลากร และอุปกรณ์)</li> </ul>	<p>การให้คำปรึกษา/ การร่างนโยบายด้านการศึกษาด้านการศึกษา</p>	<p>การสร้างพื้นที่ที่เป็นมิตรกับเยาวชนภายในชุมชน</p>
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีและข้อมูลที่ใช้ในโครงการพัฒนา (รวมทั้งเงิน เวลา บุคลากร และอุปกรณ์)</li> </ul>	<p>ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ (เช่น ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ)</p>	





## การพัฒนาห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์

ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ร่างไว้ตอนแรกในขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำหลายครั้งเพื่อตรวจสอบแนวคิดเชิงเหตุผล ‘ถ้า...แล้ว’ และเพื่อทบทวนและปรับแก้คำอธิบายผลสัมฤทธิ์ในลำดับต่าง ๆ ของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์

ในแต่ละระดับของห่วงโซ่สัมฤทธิ์ผลจะต้องพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งหมดว่า เหมาะสมและจำเป็นในการจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับต่อไปหรือไม่ และต้องคำนึงถึงสมมติฐานเชิงเหตุและผลและความเสี่ยงที่มี (ตามฐานการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในขั้นตอนที่ 1) แนวทางในการตรวจสอบว่าผลสัมฤทธิ์ที่จำเป็นและเหมาะสมนั้นได้รับการระบุไว้เรียบร้อยแล้วหรือไม่คือ การอ้างอิงถึงหลักฐานว่าอะไรที่ทำแล้วได้ผล ซึ่งหลักฐานดังกล่าวมีอยู่ในงานวิจัย การประเมินผลหรือจากประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมพัฒนาห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์

หากมีช่องโหว่เกิดขึ้นในห่วงโซ่ ควรดำเนินการแก้ไขไม่ว่าโดยยูนิเซฟหรือผู้มีบทบาทรายอื่นที่ยูนิเซฟสามารถประสานงาน รมรงค์และทำงานร่วมกันได้ (ดูภาพที่ 2.6)

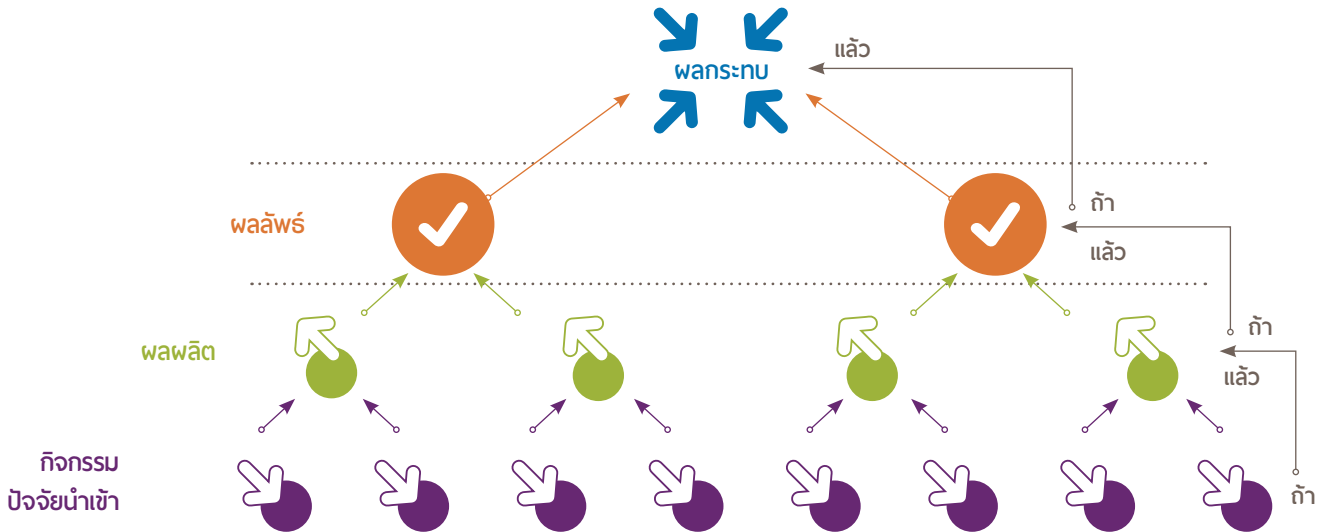
การทำความเข้าใจถึง ‘สาเหตุและผลกระทบ’ และ ‘ถ้า...แล้ว’ ซึ่งเป็นเหตุผลเบื้องหลังห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ห่วงโซ่ประกอบด้วยคำอธิบายถึงผลกระทบในฐานะที่แก้ปัญหาหรือตอบสนองต่อประเด็น ความท้าทาย หรือปัญหาของการพัฒนาห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์แสดงให้เห็นว่า ถ้าหากมีผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้น แล้วจะต้องมีผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นก่อนหน้า และถ้ามีการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับนี้แล้วจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีชุดผลสัมฤทธิ์ในลำดับก่อนหน้าเกิดขึ้นก่อน การให้เหตุผลลักษณะนี้มีประโยชน์ในการทำความเข้าใจถึงความต่อเนื่องของผลสัมฤทธิ์จากเป้าหมายสูงสุดไปจนถึงเป้าหมายต่ำสุด ซึ่งจะต้องเกิดผลกระทบตามที่กำหนดไว้ตามที่แสดงในภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.6. หลักการสำคัญในการวางแผนมุ่งผลสัมฤทธิ์





ภาพที่ 2.7. การสร้างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์โดยใช้ตรรกะ‘ถ้า-แล้ว’ ของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง .....



ตรรกะแบบย้อนกลับ (reverse logic) ยังสามารถใช้เพื่อตรวจสอบว่าแผนงานดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่? หากมีการจัดหาปัจจัยนำเข้าเฉพาะและมีการดำเนินกิจกรรม แล้วจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้หรือไม่? ผลสัมฤทธิ์ในลำดับแรกที่กำหนดไว้จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในลำดับที่ต่อไปหรือไม่? ผลสัมฤทธิ์ทั้งหมดเหล่านี้จะนำไปสู่ผลกระทบที่ต้องการในท้ายที่สุดหรือไม่?

ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์จะต้องประกอบด้วยผลผลิตที่คาดการณ์ไว้ทั้งหมดของแผนงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของแผนงานนั้น อันจะนำไปสู่ผลกระทบที่คาดหวังไว้ ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.8 และ 2.9

## ตรรกะแบบ

## ย้อนกลับ บัณฑิต

สามารถใช้ในการตรวจสอบว่า  
แผนงานดำเนินการ  
ไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่



ภาพที่ 2.8. ตัวอย่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์<sup>6</sup>

<b>wangnu</b> 	เด็กในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตและเป็นกลุ่มที่ยากจนที่สุดในประเทศ X สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษา โดยได้คะแนนผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพิ่มมากขึ้น				
<b>walwif</b> 	<b>1.</b> โรงเรียนระดับประถมศึกษาสำหรับ เด็กยากจนที่สุดได้รับการจัดสรรงบประมาณ หรือเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเพิ่มขึ้น		<b>2.</b> จำนวนเด็กเข้าเรียนในระดับ ประถมศึกษามากขึ้น		<b>3.</b> เด็กในพื้นที่ที่ได้รับ ผลกระทบจากวิกฤต อาหารมากที่สุด ได้รับประทานอาหาร สองมื้อที่โรงเรียน
<b>wawlit</b> 	<b>1.1</b> การจัดสรร งบประมาณใหม่ของการ ศึกษาสาธารณะ ให้มีความสำคัญ กับการศึกษาระดับ ประถมศึกษา (เงินอุดหนุน และทุนการศึกษา)	<b>1.2</b> นโยบายรัฐบาลใน การจัดการศึกษา ที่ไม่มีค่าใช้จ่าย ในระดับประถมศึกษา (รวมถึงเงินอุดหนุน ทุนการศึกษา และข้อบังคับ)	<b>2.1</b> กลไกการติดตาม ที่มีประสิทธิภาพ และมีการใช้ มาตรการบังคับ กับโรงเรียนที่ เรียกเก็บ ค่าธรรมเนียม	<b>2.2</b> เด็กระดับ ประถมศึกษา ครอบครัว และ ชุมชนมีความ ตระหนักและรับรู้ เกี่ยวกับสิทธิในการ เข้าเรียนโดยไม่มี ค่าใช้จ่ายมากขึ้น	<b>3.1</b> โครงการอาหารโรงเรียน ซึ่งดำเนินการโดย องค์กรพัฒนาเอกชนท้องถิ่น ได้รับงบประมาณเพิ่มสูงขึ้น
<b>gijassu</b> 	<b>1.1</b> เรียกร้องให้รัฐบาล จัดสรรงบประมาณ โดยมุ่งไปที่ การศึกษาสาธารณะ (เช่น หลักฐานเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของ เงินอุดหนุน และทุนการศึกษา)	<b>1.2</b> ให้ความช่วยเหลือ ทางวิชาการในการ พัฒนานโยบาย ให้ดียิ่งขึ้น (เช่น ตัวอย่างและ รูปแบบจาก ประเทศต่าง ๆ ที่ใช้แล้วได้ผล และการสนับสนุนการ วางแผนงบประมาณ)	<b>2.1</b> ให้ความช่วยเหลือ ทางวิชาการเกี่ยวกับการ กำหนดบทบาท หน้าที่และระยะเวลา ในการติดตามและ การปฏิบัติตาม ข้อบังคับ	<b>2.2</b> การรณรงค์ สร้างความตระหนัก แก่สาธารณะ (ผ่านโปสเตอร์ ในโรงเรียน การสื่อสารกับ ผู้ปกครอง หรือ ผ่านทางวิทยุและ โทรศัพท์มือถือ)	<b>3.1</b> การบริหารจัดการงบประมาณ สนับสนุนให้แก่องค์กร พัฒนาเอกชนท้องถิ่น เพื่อขยายโครงการ อาหารโรงเรียนที่มีอยู่



ภาพที่ 2.9. ตัวอย่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์

<b>wangsnu</b>	ลดอัตราการเสียชีวิตและภาวะแทรกซ้อนของมารดาและทารกแรกเกิด (ประชากรเป้าหมาย: แม่วัยรุ่นในชนบท)						
	<b>1.</b> มีบริการที่มุ่งเน้นการดูแลครรภ์เพิ่มมากขึ้น (รวมถึงการป้องกันการแพร่เชื้อเอชไอวีจากมารดาสู่ทารก การป้องกันโรคมลาเรียขณะตั้งครรภ์ และการให้อาหารเสริม)			<b>2.</b> การดูแลระหว่างคลอดและหลังคลอดที่มีคุณภาพสูงขึ้น			
<b>walwǎ</b>	<b>1.1</b> การเข้าถึงบริการที่เป็นมิตรกับเยาวชนเพิ่มมากขึ้น		<b>1.2</b> มีบริการที่มุ่งเน้นผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้น	<b>1.3</b> การเข้าถึงถุงยางอนามัยที่สะดวกมากขึ้นและมีความครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น	<b>2.1</b> พยาบาลและผู้ช่วยแพทย์ได้รับอนุญาตให้ปฏิบัติงานและให้บริการด้านสูติกรรมและผดุงครรภ์บางประเภท (เช่น การผ่าตัดคลอด) มากขึ้น	<b>2.2</b> จำนวนเครือข่ายสถานพยาบาลขั้นพื้นฐานในพื้นที่ชนบทที่ดำเนินการโดยองค์กรพัฒนาเอกชนเพิ่มขึ้น	<b>2.3</b> ขีดความสามารถของบุคลากรสาธารณสุขในการดูแลด้านสูติกรรมและทารกแรกเกิดในภาวะฉุกเฉินเพิ่มมากขึ้น
	<b>1.1</b> สนับสนุนการสร้างพื้นที่ที่เป็นมิตรกับเยาวชนในโรงเรียน		<b>1.2</b> สนับสนุนการฝึกอบรมการดูแลที่มุ่งเน้นผู้ป่วย	<b>1.3</b> ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อให้มีการกระจายไปยังห้องสุขาไม่ใช่เฉพาะที่ร้านขายยาเท่านั้น	<b>2.1</b> ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการเปลี่ยนแปลงนโยบายและหน้าที่รับผิดชอบเพื่อให้พยาบาลและผู้ช่วยแพทย์สามารถปฏิบัติงานด้านสูติกรรมหรือผดุงครรภ์ได้	<b>2.2</b> ให้ความช่วยเหลือทางการเงินในการสร้างเครือข่ายสถานบริการพยาบาลขั้นพื้นฐาน	<b>2.3</b> สนับสนุนโครงการฝึกทักษะความสามารถเชิงนวัตกรรมสำหรับบุคลากรสาธารณสุข
<b>wawalit</b>							
<b>กิจกรรม</b>							





## การกำหนดกรอบผลสัมฤทธิ์เพื่อกำหนดงานด้านมนุษยธรรมที่เกิดขึ้นฉับพลันหรือที่ยกระดับวิกฤต

ในสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ขยายความรุนแรง การวางแผนเพื่อตอบสนองและการกำหนดกรอบห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายในช่วงวันแรก ๆ และพัฒนาแล้วเสร็จสมบูรณ์ภายในสัปดาห์ต้น ๆ ซึ่งในการพัฒนายุทธศาสตร์และห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ คุณอาจใช้ตัวอย่างจากประสบการณ์ระดับโลกและหลักฐานเกี่ยวกับการลดรอยและการละเมิดสิทธิ และยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพที่ได้รับการยอมรับในการดำเนินงานรับมือกับวิกฤต ทั้งนี้ พันธกรณีหลักเพื่อเด็กในการดำเนินงานด้านมนุษยธรรม (UNICEF Core Commitments for Children in Humanitarian Action) และการวิเคราะห์สถานการณ์จำลองล่วงหน้าต่าง ๆ มีประโยชน์อย่างยิ่งในการวางแผนรับมือ ซึ่งโดยหลักการแล้วแผนรับมือจะพัฒนาขึ้นภายใต้กระบวนการทำงานร่วมกันในระดับชาติและระหว่างหน่วยงาน

ในการดำเนินการจริง แผนฉบับร่างนี้ (รวมถึงกรอบผลสัมฤทธิ์) จะปรับเปลี่ยนไปตามข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการเบื้องต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่ระดับผลผลิต (output-level results statements) ประยุกต์มาจากคำอธิบายพันธกรณี (commitment statements) ในพันธกรณีหลักเพื่อเด็ก (the Core Commitments for Children) โดยพิจารณาการวิเคราะห์บริบทและการประเมินความต้องการ เนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และความต้องการของประชากรที่ได้รับ

ผลกระทบและระดับการดำเนินงานที่ต้องการมีอยู่จำกัด ดังนั้น กรอบผลสัมฤทธิ์จะมีการทบทวนและปรับแก้อยู่เสมอเมื่อมีข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์เพิ่มมากขึ้น และเมื่อมีการจัดลำดับความสำคัญด้านมนุษยธรรมและเมื่อมีการพัฒนายุทธศาสตร์ ในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรมที่ยืดเยื้อนั้น จะเป็นโอกาสในการบูรณาการความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันพร้อมทั้งผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการช่วยชีวิตทันทีและผลสัมฤทธิ์จากโครงการระยะยาวซึ่งทำงานฟื้นฟูและการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ

## การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ดี

การกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนจำเป็นอย่างยิ่งต่อ RBM ที่มีประสิทธิภาพ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิญชวนให้คุณย้ายความสนใจจากวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงถึงความตั้งใจที่ดีไปสู่ผลสัมฤทธิ์ซึ่งสามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถชี้วัดได้ ขณะที่วัตถุประสงค์ให้ความสำคัญกับมุมมองของผู้ให้บริการและสะท้อนถึงเจตนาและแนวทางการดำเนินการที่เป็นไปได้ (เช่นการส่งเสริมการจดทะเบียนเกิด)

ในทางตรงกันข้าม ผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญกับมุมมองของผู้คน/ สถาบันที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของแผนงาน อีกทั้งผลสัมฤทธิ์จะอธิบายถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม หรืออธิบายถึงสิ่งที่จะประสบความสำเร็จตามกำหนดเวลา (เช่น การจดทะเบียนเกิดที่เพิ่มขึ้นหรือมีเด็กได้รับการจดทะเบียนเพิ่มขึ้น)<sup>7</sup> ดูตารางที่ 2.3 สำหรับตัวอย่างวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์

ตาราง 2.3. ตารางเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลสัมฤทธิ์

ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ (ความตั้งใจที่ดี)	ตัวอย่างผลสัมฤทธิ์ (ความเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดได้)
เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการเตรียมความพร้อมและดำเนินการต่อเหตุฉุกเฉิน	ขีดความสามารถที่เพิ่มสูงขึ้นของกระทรวงบริการสังคมในการเตรียมความพร้อมและตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ
เพื่อจัดตั้งศูนย์ทรัพยากรครูและพัฒนาแผนงานปรับปรุงคุณภาพครู	การดำเนินการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากขึ้นของครูในเขตเทศบาลเจ็ดแห่ง
เพื่อสนับสนุนประเทศ X ในการยอมรับและใช้ระบบการติดตามสิทธิเด็ก	ระบบติดตาม การรายงานและการดำเนินการเพื่อให้เด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงเข้าถึงสิทธิตามที่ระบุไว้ใน CRC และ CEDAW ของรัฐบาลประเทศ x ได้รับการพัฒนาและยกระดับคุณภาพ ภายในปี 2015





สองวิธีหลักในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ประกอบด้วย:

1. วางคำกริยาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงไว้ด้านหน้าประโยค (ดูภาพที่ 2.10) ไม่ใส่เป้าหมายหรือวันที่ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดซึ่งปรากฏในแผนการติดตามผล ข้อดีของวิธีนี้คือช่วยให้คุณสามารถวัดผลและแสดงผลสัมฤทธิ์ได้ทุกเวลา แม้ว่าทิศทางการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ (ตัวอย่างเช่น มีการลดลงแทนที่จะเพิ่มขึ้น) ซึ่งการวัดผลสัมฤทธิ์ลักษณะนี้จะไม่มีการตอบว่า 'ใช่' หรือ 'ไม่ใช่'

\* ตัวอย่าง: มีการสร้างวินัยโดยไม่ใช้ความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในกลุ่มผู้ดูแล

2. ใช้ประโยคกรุปกาลปัจจุบัน (present tense) เพื่อบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงให้ดูเหมือนว่า สิ่งนี้ได้เกิดขึ้นแล้ว (ดูภาพที่ 2.11) ระบุวันที่เป้าหมายด้วย

\* ตัวอย่าง: ภายในปี 2018 กระทรวงต่าง ๆ มีการดำเนินการระบบงานยุติธรรมเด็กและเยาวชนระดับประเทศในรูปแบบที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลมากขึ้น

ภาพที่ 2.10. การสร้างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่เริ่มต้นด้วยการใช้คำกริยาที่บ่งบอกถึงความเปลี่ยนแปลง .....



ที่มา: ปรับปรุงจาก Bill and Melinda Gates Foundation, *Quality Outcomes and Results Frameworks Guidance Note for External Partners*, 2014.





ภาพที่ 2.11. การสร้างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์โดยใช้กริยาปัจจุบันเพื่อระบุถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น



ภาพที่ 2.12. ภาพรวมของขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เจาะจง และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

ภาพที่ 2.12. ภาพรวมของขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เจาะจง และเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ





คำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่ดีเป็นไปตามเกณฑ์ ‘SMART’ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.13

ภาพที่ 2.13. เกณฑ์ SMART .....

	<p><b>S</b> <b>SPECIFIC</b> (เจาะจง)</p>	<p>ย้ำเน้นและอธิบายถึงผลสัมฤทธิ์ชัดเจนด้วยภาษาที่แสดงถึงความเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดมากเท่าที่จะมีได้ ไม่เหลือช่องว่างแม้เพียงเล็กน้อยให้พันธมิตรของแผนงานสับสน</p>
	<p><b>M</b> <b>MEASURABLE</b> (สามารถวัดผลได้)</p>	<p>สามารถประเมินผลได้เพื่อสามารถตัดสินใจได้ว่า มีผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นหรือไม่ หากเป็นไปได้ควรทำการประเมินเชิงปริมาณ ทั้งนี้ การประเมินผลเชิงคุณภาพสามารถดำเนินการได้เช่นกัน</p>
	<p><b>A</b> <b>ACHIEVABLE</b> (เกิดขึ้นได้จริง)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการดำเนินงานหนุนเสริมกันและกันของพันธมิตร มีการจัดสรรงบประมาณและจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งไม่มีปัจจัยภายนอก สมมติฐานหรือความเสี่ยงขนาดใหญ่ใด ๆ ที่คุกคามความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์</p>
	<p><b>R</b> <b>RELEVANT</b> (สะท้อนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย)</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นถึงจุดหมายสำคัญ หรือชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์ขั้นกลางในห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์สำหรับเด็กและผู้หญิง</p>
	<p><b>T</b> <b>TIME-BOUND</b> (มีกรอบเวลา)</p>	<p>ความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนด จะต้องมีความที่คาดว่าแผนงานจะเสร็จสมบูรณ์ ในกรณีผลสัมฤทธิ์ที่ต้องใช้เวลาหลายปีควรมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับความคืบหน้าในแต่ละขั้นตอน</p>





## ข้อผิดพลาดที่ควรระวังในการกำหนดผลสัมฤทธิ์

มีหลุมพรางหรือข้อผิดพลาดมากมายที่ควรระวังในการกำหนดผลสัมฤทธิ์และในการใช้ RBM ได้แก่

**\* เย็นเยื่อ ไม่มีประโยชน์ที่บ่งชี้ถึงความเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะเหมือนวัตถุประสงค์ของแผนงาน**

- เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นธรรมและธรรมาภิบาลในระบอบประชาธิปไตยตามบรรทัดฐานสากลโดยเสริมสร้างขีดความสามารถของประเทศในทุกกระดับและเสริมพลังพลเมืองโดยเพิ่มและยกระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

**\* มีความทะเยอทะยานมากเกินไป**

- หลักนิติรัฐที่เข้มแข็ง การเข้าถึงความยุติธรรมอย่างทั่วถึงและการส่งเสริมสิทธิมนุษยชน

**\* มีผลสัมฤทธิ์หลายตัว (เช่น การให้บริการและการคุ้มครองสิทธิ)**

- รัฐปรับปรุงการให้บริการและการคุ้มครองสิทธิ โดยการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและความสอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศ

**\* ขาดความชัดเจน ขาดผลสัมฤทธิ์ (เช่น ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนา )**

- ให้การสนับสนุนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพเชิงสถาบันเพื่อการกำกับดูแลที่ดีขึ้น

**\* ไม่มีความเจาะจง ไม่มีความหมายเฉพาะ (นำวัตถุประสงค์มารวมกับผลผลิต)**

- เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเพิ่มขีดความสามารถในระดับเทศบาล

**\* มีความสับสนระหว่างวิธีการกับผลลัพธ์**

- เสริมสร้างการคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

รายการตรวจสอบที่แสดงในภาพที่ 2.14 สามารถช่วยในการพัฒนาหรือปรับแก้ผลสัมฤทธิ์ ส่วนตารางที่ 2.4 ให้ตัวอย่างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่ระดับผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ

ภาพที่ 2.14. รายการตรวจสอบสำหรับการกำหนดผลสัมฤทธิ์

- สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับลำดับ (พผลิต ผลลัพธ์หรือผลกระทบ) และหน้าที่รับผิดชอบ
- มีผลสัมฤทธิ์แบบ SMART ซึ่งหนุนเสริมโดยตัวชี้วัด
- ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์มีความสอดคล้องกัน โดยการใช้ตรรกะ 'ถ้า-แล้ว'
- ใช้ภาษาที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งให้น้ำหนักกับประเด็นที่จะเปลี่ยน
- มีการพิจารณาถึงความเสมอภาค สิทธิมนุษยชน และเพศสภาพ
- มีความเกี่ยวข้องชัดเจนกับประเด็นที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1 (ทำความเข้าใจสถานการณ์)
- หลีกเลี่ยงข้อหลุมพรางหรือผิดพลาดที่ทราบอยู่แล้วในการกำหนดผลสัมฤทธิ์



## ตารางที่ 2.4. ตัวอย่างคำอธิบายผลสัมฤทธิ์

พึงระลึกว่า ผลสัมฤทธิ์แต่ละข้อด้านล่างจะต้องระบุประชากรกลุ่มเป้าหมาย และพื้นที่/ภูมิภาคทางภูมิศาสตร์ที่จะดำเนินงาน

พลาวิต	พลาเวิร์	พลากระบ
<b>สุขภาพ:</b> กรณีหรือสถานการณ์ที่ไม่มีวัคซีนป้องกันโรคหัดสำรอกเกินกว่าหนึ่งเดือนลดลง	จำนวนเด็กอายุต่ำกว่า 1 ขวบได้รับวัคซีนโรคหัดเพิ่มมากขึ้น	อัตราการเสียชีวิตของเด็กอายุต่ำกว่าห้าขวบลดลง
<b>เอชไอวี/เอดส์:</b> จำนวนของเด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ผู้ชายและผู้หญิงในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรมที่ได้รับแจ้งข้อมูลการเข้าถึงสถานบริการด้านสุขภาพพื้นฐานและบริการสนับสนุน (รวมถึงการเข้าถึงถุงยางอนามัยและการรักษาด้วยยาต้านไวรัส) เพิ่มมากขึ้น	จำนวนเด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ผู้ชายและผู้หญิงในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรมที่มีการป้องกันเอชไอวี และเข้ารับการรักษาเพิ่มมากขึ้น	การติดเชื้อเอชไอวีในเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายอายุต่ำกว่า 15 ปีลดลง
<b>น้ำ สุขาภิบาลและสุขอนามัย (WASH):</b> โรงเรียนประถมและมัธยมที่มีน้ำดื่มสะอาดเพิ่มจำนวนขึ้น	เด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ผู้ชายและผู้หญิงเข้าถึงแหล่งน้ำสะอาดเพื่อการบริโภคในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น	การเกิดโรคหรือการเจ็บป่วยที่มีน้ำเป็นสื่อลดลง
<b>โภชนาการ:</b> การให้บริการปรึกษาโภชนาการทารก และเด็กเล็กได้รับการยกระดับให้ดีขึ้น	เด็กแรกเกิดถึง 5 เดือนได้รับนมแม่เพิ่มมากขึ้น	จำนวนเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายอายุต่ำกว่า 5 ขวบที่มีภาวะเตี้ยแคระแกร็นขั้นปานกลางและขั้นรุนแรงลดลง
<b>การศึกษา:</b> การผนวกองค์ประกอบด้านสถานการณ์ฉุกเฉินเข้าไปในแผนและงบประมาณด้านการศึกษาได้รับการยกระดับและพัฒนา	จำนวนเด็กในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรมที่รับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งที่เป็นและไม่เป็นทางการเพิ่มมากขึ้น	เด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงระดับชั้นประถมศึกษาที่หยุดเรียนกลางคันลดลง
<b>การคุ้มครองเด็ก:</b> การบริการจดทะเบียนเกิดโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	อัตราส่วนร้อยละของเด็กอายุต่ำกว่า 5 ขวบที่จดทะเบียนเกิดเพิ่มมากขึ้น	สถานะศึกษาและสุขภาพที่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น
<b>ความครอบคลุมทางสังคม (Social inclusion):</b> การให้ความสำคัญกับความยากจนของเด็กและความเหลื่อมล้ำในกรอบงบประมาณของรัฐเพิ่มสูงขึ้น	ค่าใช้จ่ายทางสังคมต่อเด็กหนึ่งคนเพิ่มขึ้น	จำนวนและร้อยละของเด็กที่ยากจนขั้นรุนแรงลดลง



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

Funnell, Sue C., and Patricia J. Rogers, *Purposeful Program Theory: Effective use of theories of change and logic models*, Jossey-Bass, 2011.

UNICEF, 'Guidance on the Development of Programme Strategy Notes', 2016.

UNICEF, *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*, 2010.





## ขั้นตอนที่ 5.

### ปรับปรุงและพัฒนาให้ผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์และงบประมาณอยู่ใน ทิศทางเดียวกัน

เมื่อมีการอธิบายห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์อย่างละเอียด และมีการระบุยุทธศาสตร์แล้ว สิ่งสำคัญต่อไปคือการพิจารณาทุนสนับสนุนที่มีอยู่หรือโอกาสการระดมทุนเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้สามารถเกิดขึ้นได้ การใช้หลักการการจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการออกแบบแผนงานจะช่วยกำหนดวิธีการให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์โดยคำนึงถึงมูลค่าของเงิน

การจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สำหรับยูนิเซฟแล้ว การจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกระบวนการที่ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการจัดสรรและจัดการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การจัดทำงบประมาณลักษณะนี้เอื้อต่อการจัดสรรและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากต้นทุนในการบรรลุผลสำเร็จ หรือพิจารณาว่าด้วยงบประมาณที่ต่ำกว่าและด้วยแนวทางการดำเนินงานแบบใหม่ ๆ จะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลคล้ายกัน (หรือในระดับที่สูงกว่า) หรือไม่

การใช้หลักการจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแผนงานสามารถกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินโครงการหรือยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ การจัดทำงบประมาณที่ดีเชื่อมโยงผลสัมฤทธิ์เฉพาะ และยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่สอดคล้องกันกับค่าใช้จ่ายตามจริงโดยการกำหนดรหัสแผนงานและรหัสบัญชีที่ถูกต้อง

องค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณในการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

- ข้อควรพิจารณาในการจัดทำงบประมาณสำหรับเป้าหมายที่ให้ความสำคัญเฉพาะกับเด็กในระดับชาติ
- สร้างยุทธศาสตร์ที่สามารถประเมินความคุ้มค่า (value for money) เพื่อสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล
- ให้ความสำคัญกับการพิจารณาถึงการประเมินความคุ้มค่าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัดในการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร

### การจัดทำงบประมาณสำหรับแผนงาน ที่ได้รับการสนับสนุนจากยูนิเซฟ

การจัดทำงบประมาณสามารถดำเนินการได้ที่ระดับผลผลิต ผลลัพธ์และระดับกิจกรรม การจัดทำงบประมาณที่ระดับกิจกรรมจะพิจารณาด้านทุนของปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นในการทำกิจกรรม เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สุขภาพชุมชน ซึ่งอาจรวมไปถึงต้นทุนด้านการจัดหา (เช่น สถานที่ฝึกอบรม การจัดหาอาหารและน้ำดื่มและการจัดทำคู่มือการฝึกอบรม) ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ (การจัดทำหลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรม และคำวิทยากร) โลจิสติกส์ (การเดินทาง) และผู้เข้าอบรม (เบี้ยเลี้ยง เป็นต้น) การทำความเข้าใจลักษณะกิจกรรมที่จะดำเนินการจะช่วยให้การจัดทำงบประมาณที่ระดับผลลัพธ์และระดับผลผลิตสะดวกมากยิ่งขึ้น

### การจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้ว การประมาณทรัพยากร (ทางวิชาการทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์) เพื่อให้บรรลุผลที่ระดับผลกระทบและผลลัพธ์เป็นการดำเนินงานที่ยืดเยื้อและซับซ้อน การประมาณทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ในระดับผลลัพธ์นำไปสู่การทำงานร่วมกับ



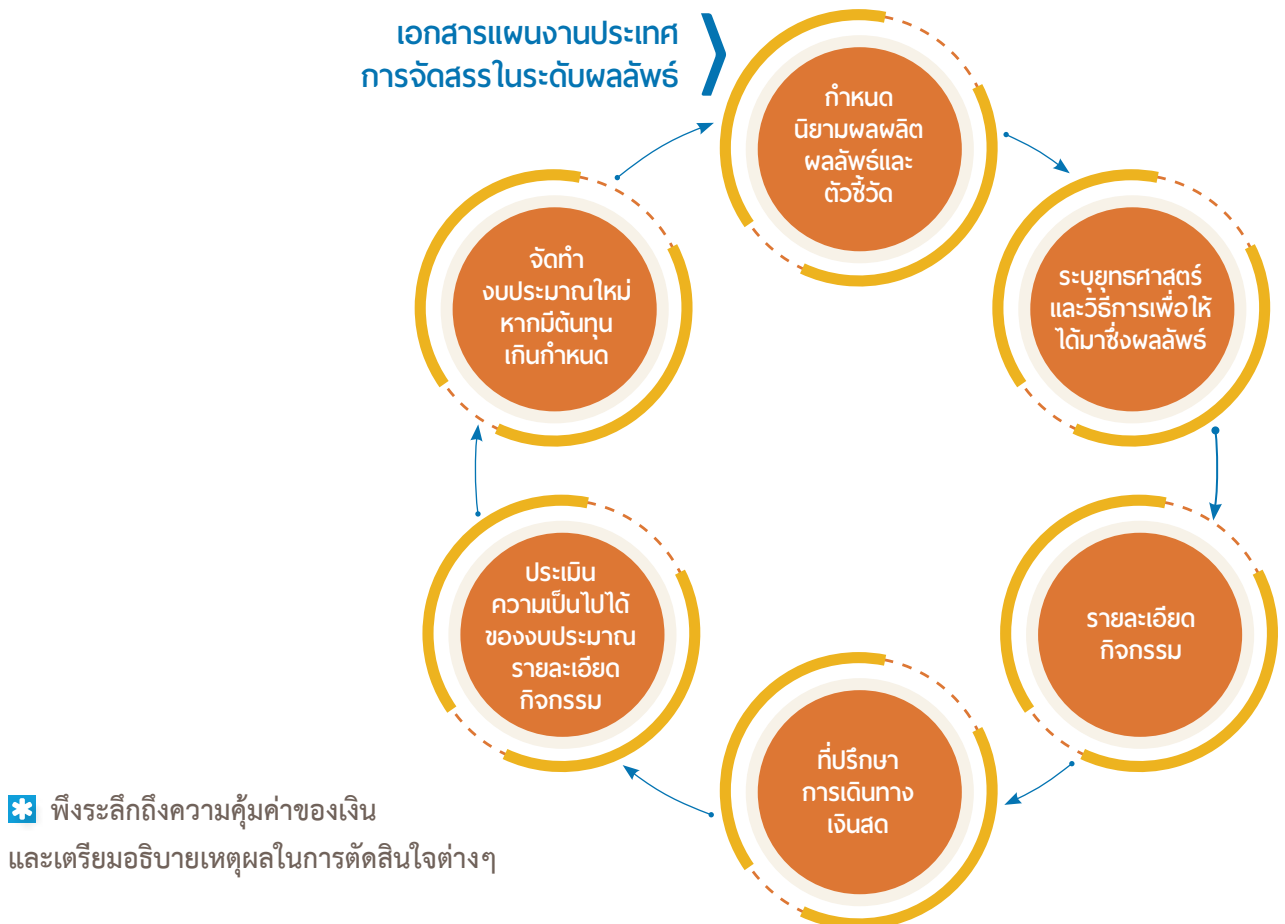
รัฐบาลและพันธมิตรการพัฒนาอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดที่มีในปัจจุบันที่จำเป็นต่อการดำเนินการให้สิทธิหรืออนุญาตว่าด้วยสิทธิเด็กเกิดขึ้นได้จริง บทบาทที่สำคัญที่สุดของยูนิเซฟคือมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่สนับสนุนให้วาระของเด็กได้รับความสำคัญในการจัดทำงบประมาณของประเทศ ซึ่งจะต้องมีการเจรจาหรือเกี่ยวกับทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเร่งให้สิทธิเด็กสามารถเกิดขึ้นได้จริง

### การจัดทำงบประมาณที่ระดับผลผลิต

เมื่อระดับความคาดหวังเบื้องต้นได้รับการเห็นพ้องจากรัฐบาลและพันธมิตรการพัฒนาต่าง ๆ ในระหว่าง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (เช่น UNDAFs, Notes Strategies Program, Country Programme Documents หรืออื่น ๆ ) แล้ว ควรทำความเข้าใจถึงปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งควรพัฒนางบประมาณและกำหนดกรอบเวลาในการส่งมอบผลสัมฤทธิ์ทั้งสองในขั้นตอนนี้ (ดูภาพที่ 2.15) สมมติฐานเกี่ยวกับต้นทุนในอนาคตอาจอ้างอิงจากข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยทำความเข้าใจต้นทุนเฉพาะในการดำเนินกิจกรรมในบริบทที่กำหนด

ภาพที่ 2.15. การจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การส่งมอบผลผลิต





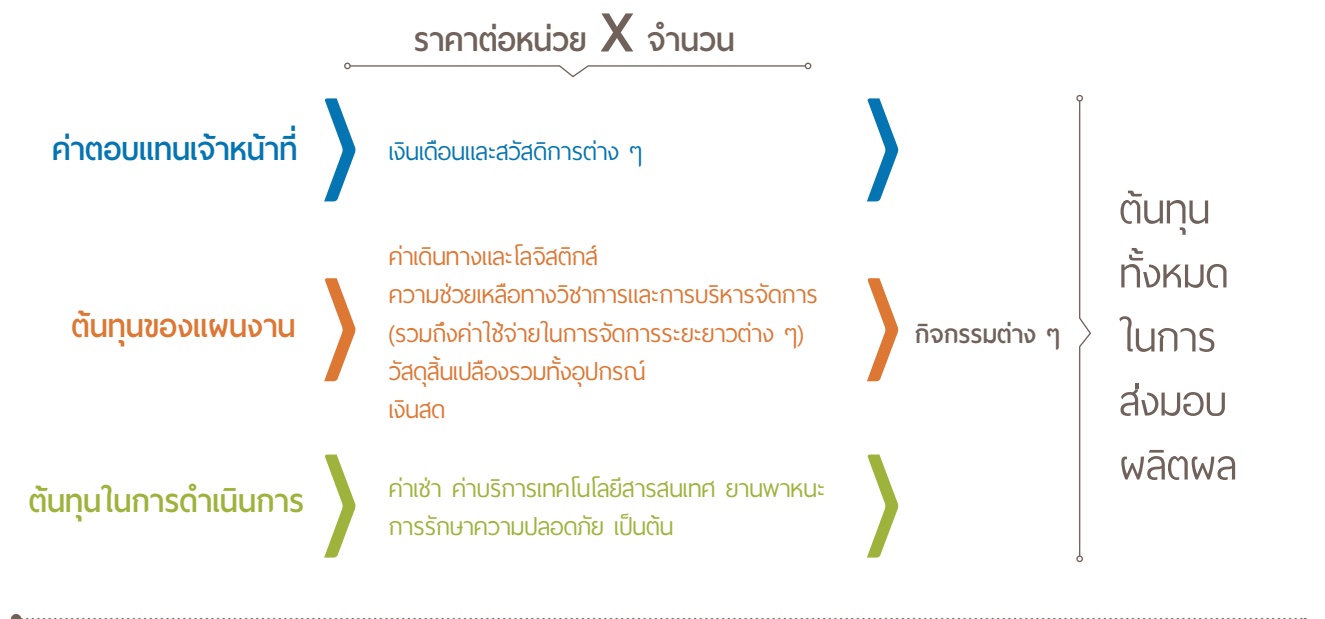
การดำเนินการให้ผลสัมฤทธิ์ ยุทธศาสตร์และทรัพยากร ที่ต้องการเป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นกระบวนการ ที่ต้องทำซ้ำ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือแก้ไขทั้งสามข้อข้างต้นได้จนแน่ใจว่ายุทธศาสตร์ ที่จัดทำ (ซึ่งยูนิเซฟมีความมั่นใจระดับหนึ่งว่าจะมี ทรัพยากรที่จำเป็นเพียงพอ)

จะสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะต้องทบทวน ผลผลิตและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดและพัฒนา ไว้ก่อนหน้าเพื่อความสอดคล้องกับงบประมาณที่ สามารถจ่ายได้มากยิ่งขึ้น (ดูภาพที่ 2.16 และ 2.17)

ภาพที่ 2.16. การกำหนดยุทธศาสตร์และผลผลิต: กระบวนการทำซ้ำที่เป็นผลมาจากงบประมาณ



ภาพที่ 2.17. ต้นทุนประเภทต่างๆ ที่ต้องพิจารณาเมื่อจัดทำงบประมาณ







### ความคุ้มค่าของเงิน

ความคุ้มค่าของเงินคือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้ทรัพยากรนั้น ซึ่งประกอบด้วยผลผลิต ผลลัพธ์ หรือกระทบในท้ายสุด โดยยูนิเซฟพยายามขยายผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรเพื่อเร่งให้สิทธิเด็กเกิดขึ้นจริง ความต้องการความโปร่งใสที่เพิ่มมากขึ้นเป็นแรงผลักดันให้ต้องมีการบันทึกข้อมูลการดำเนินการต่าง ๆ อย่างชัดเจนเพื่อรับประกันถึงความคุ้มค่าของเงิน

ความคุ้มค่าของเงินจะแบ่งออกเป็นสามส่วนตามแบบแผน คือ ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ความคุ้มค่าด้านประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าด้านประสิทธิผลดังต่อไปนี้

#### ความ คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ

สำหรับปัจจัยนำเข้าแบบเดียวกัน (เจ้าหน้าที่ การบริการ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น )

- ตัวเลือกต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์แผนงานจะเป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าที่จำเป็น
- กระบวนการธุรกิจเพื่อรับประกันราคาที่ดีที่สุดของปัจจัยแบบเดียวกัน

#### ความคุ้มค่าด้านประสิทธิภาพ

การบรรลุผลผลิตที่กำหนดไว้ด้วยปัจจัยนำเข้าที่คุ้มค่า

- กำหนดผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่สมเหตุสมผล
- ยุทธศาสตร์แผนงานคุณภาพสูงเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นผลผลิตออกมา

### ความคุ้มค่าด้านประสิทธิผล

อิทธิพลของผลผลิตที่จะนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์/ผลกระทบ การกำหนดยุทธศาสตร์แผนงานที่มีคุณภาพสูง

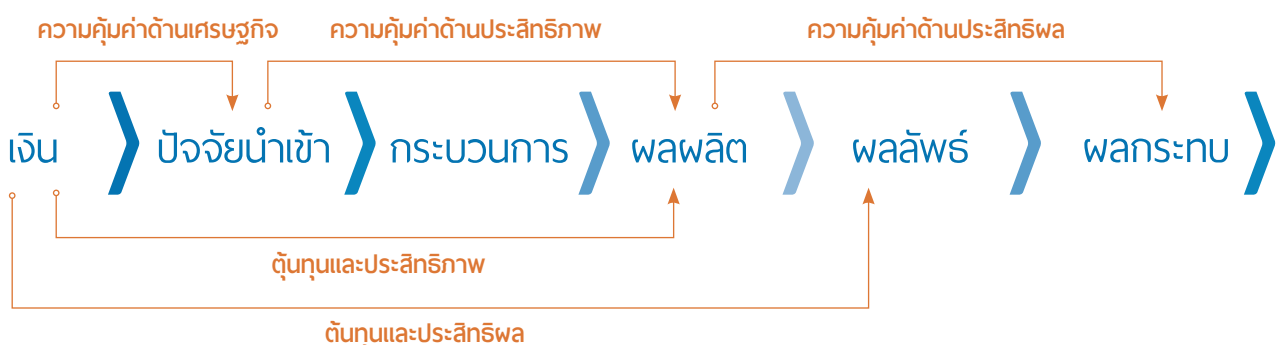
ภาพที่ 2.18 แสดงให้เห็นว่าทั้งองค์ประกอบทั้งสามเกี่ยวข้องกับวงจรโครงการอย่างไรบ้าง

### ทำไมการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องเปิดเผยถึงความคุ้มค่าของเงินอย่างชัดเจน?

ยูนิเซฟจะต้องให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าของเงินที่จะใช้ในการบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับทรัพยากรที่ลงทุนลงไป

- การบันทึกข้อมูลความคุ้มค่าของเงินเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดทำหลักฐานซึ่งจะต้องรณรงค์ให้มีการดำเนินการนี้แพร่หลาย
- ด้วยการคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงิน วัฒนธรรมการทำงานของยูนิเซฟมีเป้าหมายที่จะให้การสนับสนุนและดำเนินงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อให้สิทธิเด็กสามารถเกิดขึ้นจริงด้วยทรัพยากรที่ได้รับมา
- ด้วยทรัพยากรที่มีจำกัด แนวคิดเรื่องความคุ้มค่าของเงินจะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่ให้ผลมากที่สุดด้วยงบประมาณที่น้อยที่สุด
- ผู้ให้ทุนต้องการคำอธิบายเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินทั้งในข้อเสนอโครงการและในรายงานสำหรับผู้ให้ทุนจากยูนิเซฟเพิ่มมากขึ้น

ภาพที่ 2.18. การรับประกันความคุ้มค่าเงินในวงจรแผนงาน .....





## ปัจจัยแวดล้อมคือกุญแจสำคัญในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของเงิน

การพิจารณาความคุ้มค่าของเงินต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมหรือบริบทเฉพาะและความสมเหตุสมผลของยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวของแผนงานเสมอ ตัวอย่างเช่น การดำเนินแผนงานนำร่องในพื้นที่ชนบทห่างไกลอาจมีค่าใช้จ่ายสูงเมื่อมองอย่างผิวเผิน อาจเป็นการลงทุนที่ไม่ดีนักอย่างไรก็ตาม หากพิสูจน์ได้ถึงความสำเร็จและความสามารถในการยกระดับให้เป็นแผนงานระดับประเทศครอบคลุมพื้นที่ห่างไกลอื่น ๆ ก็จะเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า และถึงแม้จะมีความเสี่ยงสูง แต่แผนงานมีโอกาสเกิดความคุ้มค่าในระยะยาว ซึ่งประเด็นความคุ้มค่าของเงินต้องเปิดเผยชัดเจนเสมอแม้ว่าเป็นเรื่องประจำวันทั่วไปที่จำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ของแผนงานนำร่องในชนบทห่างไกลก็ตาม ผู้จัดการแผนงานจะได้รับการสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนถึงความคุ้มค่าของเงินในวาระการประชุมเพื่อทบทวนประจำปี และจัดทำบันทึกข้อมูลการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความคุ้มค่าของเงินในการดำเนินแผนงานประจำปี

โดยสรุปแล้ว ปัจจัยแวดล้อมหรือบริบทเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดความคุ้มค่าของค่าเงิน ทั้งนี้ ควรหลีกเลี่ยงการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐานในแผนงานที่แตกต่างกัน

## ขั้นตอนที่ 6.

### ประเมินสมมติฐานและความเสี่ยง

หลังจากที่คุณกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ (ขั้นตอนที่ 4) ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นแล้ว การประเมินสมมติฐานทั้งภายในและภายนอกที่จะเกิดขึ้นจริงต่อผลสัมฤทธิ์ และการประเมินความเสี่ยงทั้งภายนอกและภายในซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ขณะที่ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงความเสี่ยงมาจากการทำความเข้าใจความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อเด็กและผู้หญิง ดังนั้น ขั้นตอนที่ 6 จะพิจารณาความเสี่ยงระดับต่าง ๆ จากมุมมองการดำเนินงานแผนงาน

### ประเมินสมมติฐานภายในและภายนอก

สมมติฐานภายในและภายนอก คือตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญในกระบวนการวางแผนเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งควรเขียนด้วยภาษาเชิงบวก (positive language) หากสมมติฐานเป็นความจริง ผลสัมฤทธิ์จะเกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ สมมติฐานหลักประการหนึ่งคือ ถ้าหากผลผลิตและผลลัพธ์เกิดขึ้นจริง แล้วคนอื่น ๆ จะลงมือและดำเนินงานเพื่อหนุนเสริมสิ่งที่ยูนิเซฟกำลังดำเนินการอยู่ ความเข้าใจนี้ชี้ให้เห็นถึงการลำดับความสำคัญ การพัฒนายุทธศาสตร์ การกำหนดผลสัมฤทธิ์และการจัดการความเสี่ยง

### การจำแนกระหว่างสมมติฐานภายในกับภายนอก

- สมมติฐานภายในเกี่ยวข้องกับดำเนินการดำเนินแผนงาน ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ภาคสนามจะเดินทางไปเยี่ยมหมู่บ้านที่ตั้งอยู่ห่างไกลที่สุด
- สมมติฐานภายนอกเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมหรือปัจจัยเชิงบริบท (contextual factors) ที่มีอิทธิพลต่อแผนงาน ตัวอย่างเช่น สถานการณ์ความปลอดภัยในพื้นที่แผนงานจะไม่เปลี่ยนแปลง

พึงระลึกว่า สมมติฐานทั้งภายในและภายนอกแตกต่างจากสันนิษฐาน/สมมติฐานที่เป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สมมติฐานที่เป็นความสัมพันธ์เชิงเหตุเกี่ยวข้องกับว่า อะไรนำไปสู่อะไรและอย่างไร ตัวอย่างเช่น การให้คำปรึกษาแบบเพื่อนช่วยเพื่อน (peer counseling) จะช่วยลดพฤติกรรมทางเพศที่มีความเสี่ยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า สมมติฐานนี้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง



การประเมินสมมติฐานทั้งภายในและภายนอก ทำหน้าที่**ตรวจสอบความจริง** (reality check) เมื่อคุณกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการแล้ว หากตรวจสอบสมมติฐานเหล่านั้นและจากการวิเคราะห์แล้วพบว่า สมมติฐานที่ว่าไม่น่าจะเกิดขึ้นได้จริง คุณจะพัฒนาห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ขึ้นใหม่ ซึ่งการกำหนดสมมติฐานจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์ที่คมชัดขึ้นและสามารถกำหนดลักษณะของผลผลิตที่ต้องการขึ้นมาได้ใหม่เพื่อรับประกันความสำเร็จของแผนงานมากขึ้น

ตารางที่ 2.5 ให้ตัวอย่างสมมติฐานที่เป็นไปได้เกี่ยวกับแผนงาน ซึ่งนอกเหนือจากสมมติฐานแต่ละข้อแล้ว

คุณก็จะเห็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ช่วยสร้างมั่นใจได้ว่า สมมติฐานจะสามารถเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการสามารถบรรลุผลสำเร็จได้

### การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงคือเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ซึ่งจะส่งผลลบ หรือผลบวกต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ ความเสี่ยงเป็นไปได้ทั้งอุปสรรคและโอกาสที่ไม่คาดคิดที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างเช่น การพังทลายของอาคารบ้านเรือนจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ตารางที่ 2.5. ตัวอย่างสมมติฐานและการดำเนินการกับสมมติฐานเหล่านี้<sup>8</sup>

ตัวอย่าง	ยุทธศาสตร์ด้านการตอบสนอง
<b>สมมติฐานที่มีอยู่ในการบริหารผลการดำเนินงาน (management performance) ของรัฐบาลหรือยูนิเซฟ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อการฝึกอบรมถูกพัฒนาขึ้นตามกำหนดเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการปรับปรุงการจัดการภายใน ได้แก่ ปรับแผนเพื่อให้มีเวลาเพียงพอในการพัฒนาสื่อการฝึกอบรม ส่งข้อผิดพลาดที่จำเป็นล่วงหน้า</li> </ul>
<b>สมมติฐานที่จะต้องทำการศึกษาก่อนการออกแบบแผนงานขั้นสุดท้าย</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาคเอกชนจะให้ความร่วมมือก่อนนักการเมืองจะให้คำสัญญาด้านความเท่าเทียมทางเพศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการศึกษาและการประชุมเพื่อหาหรือตามความเหมาะสม</li> </ul>
<b>สมมติฐานที่สามารถทดสอบได้ในช่วงต้นของโครงการ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>เด็ก ๆ จะใช้ห้องสุขาเมื่อสร้างแล้วเสร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีโครงการนำร่องก่อนขยายหรือยกระดับโครงการ มีกิจกรรมส่งเสริมการใช้งานห้องสุขาใส่ในยุทธศาสตร์แผนงาน</li> </ul>
<b>สมมติฐานที่สามารถแก้ไขได้โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรืองบประมาณ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบติดตาม มีการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด มีการประสานงานที่ตรงระหว่างพันธมิตร มีการเข้าถึงความรู้และผู้เชี่ยวชาญ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใส่ระบบติดตามผลลงในยุทธศาสตร์ ฝึกอบรมหัวหน้างานในการใช้แนวทางต่าง ๆ สนับสนุนการประสานงานที่ดี จัดสรรงบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายด้านความเชี่ยวชาญ</li> </ul>
<b>สมมติฐานหลักที่เป็นผลมาจากการปรับแผนงานและการเพิ่มวาระการสนับสนุนที่ชัดเจน</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนนโยบาย มีความมุ่งมั่นทางการเมือง มีทุนสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มการดำเนินการและวาระที่สามารถโน้มน้าวและมีอิทธิพลต่อการจัดทำนโยบาย และความมุ่งมั่นทางการเมือง หรือกับผู้ให้ทุนก่อนการออกแบบแผนงานขั้นสุดท้าย</li> </ul>
<b>สมมติฐานที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ ('Killer' assumptions) มีการคาดการณ์มากเกินไปหรือมีแนวโน้มว่าแผนงานจะล้มเหลว</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ชุมชนจะต้องเห็นพ้องกับผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น แต่หลักฐานทั้งหมดบ่งชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้ง และการเป็นปฏิปักษ์ต่อแผนงานพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดใหม่หรือล้มเลิกโครงการ ในกรณีเช่นนี้ จะต้องมีการให้ความรู้ เพื่อให้เกิดการยอมรับและเห็นพ้องก่อนการดำเนินแผนงาน</li> </ul>





เป็นโอกาสในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่อาศัยที่แข็งแรงและยั่งยืนมากขึ้น ความเสี่ยงมีหลายรูปแบบรวมทั้งความเสี่ยงภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนในโครงสร้างองค์กร และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเงื่อนไขของปัจจัยแวดล้อมภายนอกในบริบทที่กว้างขึ้น



**การจัดการความเสี่ยงหมายถึง การบรรเทาอุปสรรคต่าง ๆ หรือการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ นอกจากนี้การจัดการความเสี่ยงยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะรับความเสี่ยงได้ตอนไหนและเมื่อใดที่จะต้องประเมินความเสี่ยง เช่น ในสถานการณ์ที่เปราะบาง**

การวางแผนที่คำนึงถึงความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกจะช่วยสร้างประสิทธิภาพในการออกแบบแผนงานได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะให้ความสำคัญกับความเป็นจริงของปัจจัยแวดล้อม และยังช่วยสร้างโอกาสที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้เพิ่มขึ้น แม้ว่าโดยทั่วไปแล้ว แทบทุกแผนขององค์กรมีการประเมินความเสี่ยง แต่การประเมินความเสี่ยงมีประโยชน์สำหรับแผนงานหรือในการวิเคราะห์และวางแผนในระดับการดำเนินงานเช่นกัน ซึ่งจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างการประเมินความเสี่ยงกับผลสัมฤทธิ์เฉพาะที่คาดหวังของโครงการ

ในระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์ ให้คำนึงถึงหลักการการจัดการความเสี่ยงของยูนิเซฟต่อไปนี้

- **ยอมรับความเสี่ยงเมื่อผลประโยชน์ที่ได้รับมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุน:** การกำจัดความเสี่ยงไม่ได้เป็นเป้าหมายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น การกำจัดความเสี่ยงทั้งหมดยังรวมถึงการควบคุมที่ขยายวงกว้างขึ้นและมีต้นทุนสูง ส่วนใหญ่แล้วการหลบเลี่ยงสถานการณ์เสี่ยงไม่มีประโยชน์และไม่ได้ช่วยให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้แต่อย่างใด ผลลัพธ์ที่คุ้มค่าง่ายกว่ายอมมีความเสี่ยงที่สูงยิ่งกว่า

- การรับรู้ความเสี่ยง
- การประเมินความเสี่ยง
- การจัดการความเสี่ยง

- **คาดการณ์และจัดการความเสี่ยงโดยการวางแผน:** ในการพัฒนายุทธศาสตร์และแผนการทำงานในองค์กร การออกแบบหรือการทบทวนแผนงาน หรือการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุฉุกเฉินจะต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง การจำแนกความเสี่ยงขณะวางแผนงาน จะสามารถบรรเทาความเสี่ยงได้ง่ายขึ้น
- **พึงระลึกถึงโอกาส:** สำนวความเป็นไปได้ของโอกาสต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินแผนงานใหม่ ๆ

**การวางแผนที่คำนึงถึงความเสี่ยงประกอบด้วย**

1. จำแนกความเสี่ยงหลัก ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ
2. ประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน
3. ยอมรับความเสี่ยงกรณีจำเป็น พัฒนายุทธศาสตร์และแผนฉุกเฉินเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น
4. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์โดยพิจารณาถึงความเสี่ยงที่จำแนกไว้

ขั้นตอนทั้งสี่ข้างต้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. การจำแนกความเสี่ยง

เริ่มด้วยการรวบรวมรายนามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกรอบผลสัมฤทธิ์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง แล้วจัดระดมความคิดเกี่ยวกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ซึ่งในการจำแนกความเสี่ยงต่าง ๆ นี้จะต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าได้เชื่อมโยงความเสี่ยงแต่ละตัวกับผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้หนึ่งหรือสองรายการ



ภาพที่ 2.19. ตัวอย่างความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ



- การฉ้อโกงและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่ถูกต้อง
- ความสัมพันธ์ระหว่างเงินกู้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- การกำกับดูแลและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- พฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ/การทุจริต
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและและการรักษาความปลอดภัยทางข้อมูล



- ภาวะเศรษฐกิจสังคม ความไม่แน่นอน/วิกฤตทางการเมือง
- ภัยธรรมชาติและโรคระบาด
- ความขัดแย้ง
- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ภาพที่ 2.19 แสดงจุดเริ่มต้นและรายการตรวจสอบสำหรับการจำแนกความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ในกรอบผลสัมฤทธิ์

## 2. การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

หลังจากจำแนกความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวข้องกับแผนงานแล้ว ควรเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาช่วยจัดอันดับความเสี่ยงดังกล่าวด้วยการประเมินระดับความเสี่ยง

ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมิน

- ระดับความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
- ระดับผลกระทบต่อแผนงานหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

ใช้ตารางที่ 2.6 ในการประเมินระดับการตอบสนองที่จำเป็นต่อความเสี่ยงทั้งหมด

ตารางที่ 2.6. ตารางระดับความเสี่ยง<sup>10</sup>

ผลกระทบ	5 - วิกฤติ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	สูงชั้นวิกฤติ
	4 - ชั้นสูง	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง	สูงมาก
	3 - ปานกลาง	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูง
	2 - ชั้นต่ำ	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง
	1 - สามารถละลายได้	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำมาก	ต่ำ	ต่ำ
		1- ไม่น่าจะเกิดขึ้น	2 - เป็นไปได้	3 - น่าจะเกิด	4 - ค่อนข้างแน่นอน	5 - เกิดอย่างแน่นอน
ความน่าจะเป็น						





### 3. การตอบสนองต่อความเสี่ยง

จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบร่วมกัน ให้เลือกความเสี่ยงอันดับต้น ๆ ที่ส่งผลต่อการเกิดผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ (ความเสี่ยงอันดับต้น ๆ หมายถึงความเสี่ยงสูง สูงมาก หรือความเสี่ยงขั้นสูงสุด) จากนั้นให้พัฒนายุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความเสี่ยง โดยพิจารณาว่า

- คุณป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้หรือไม่หรือจะป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ได้หรือไม่?
- คุณจะลดผลกระทบของความเสี่ยงอย่างไร?
- คุณจะลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงอย่างไร?
- คุณจะขยายโอกาสที่มาพร้อมกับความเสี่ยงอย่างไร?
- คุณสามารถจัดตั้งกองทุนสำรองจ่ายและจัดทำตารางการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นเพื่อช่วยให้สามารถรับมือกับความเสี่ยงได้หรือไม่?
- คุณสามารถแลกเปลี่ยนถึงโอกาสเสี่ยงหรือยุทธศาสตร์การบรรเทาความเสี่ยงกับองค์กรอื่น ๆ ได้หรือไม่?
- คุณสามารถถ่ายโอนผลกระทบจากความเสี่ยงไปยังบุคคลที่สาม (เช่น ผ่านนโยบายการประกัน) ได้หรือไม่?
- คุณจะสามารถยอมรับความเป็นไปได้ว่า ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นและดำเนินงานต่อไปโดยไม่มีมาตรการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าวได้หรือไม่?

### 4. การทบทวนการออกแบบแผนงาน

หลังจากที่จำแนกและประเมินความเสี่ยงต่อการเกิดผลสัมฤทธิ์รวมทั้งได้วางแผนเพื่อรับมือความเสี่ยงแล้ว ให้ทบทวนห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์อีกครั้ง:

- คุณจะต้องโยกย้ายหรือปรับแก้ผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้บางส่วนเพื่อให้การออกแบบแผนงานมีความเป็นไปได้มากขึ้นหรือไม่?
- คุณควรปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ยุทธศาสตร์ พันธมิตร กลุ่มประชากร เป้าหมาย หรือพื้นที่ดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การรับมือความเสี่ยงหรือไม่?

ใช้ตารางการติดตามและแก้ปัญหาที่แสดงในตาราง 2.7 เพื่อบันทึกความเสี่ยงที่คุณได้จำแนกไว้ รวมทั้งยุทธศาสตร์การรับมือความเสี่ยงที่พัฒนาขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่จำแนกไว้ได้อย่างเป็นระบบ และยังสามารถบูรณาการยุทธศาสตร์ตอบสนองเข้าไประบบการออกแบบแผนงานและแผนการทำงาน และยังเอื้อต่อการติดตามความเสี่ยงและการปรับเปลี่ยนแนวทางเพื่อรับมือได้อย่างต่อเนื่อง



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

INFORM, *Index for Risk Management*

UNICEF, *UNICEF Enterprise Risk Management: Instruction 1: Risk assessment and reporting*, 2015.

UNICEF, *Risk Management Policy*, 2009.

UNICEF's *Programme, Policy and Procedure Manual*, section 3.5.7, 'Risks and Assumptions'.



## ✂ ตารางที่ 2.7. เครื่องมือ E: ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา

คำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง	ความเสี่ยง 7-12 อันดับแรกของแผนงาน	ระดับความเสี่ยงที่มี (คาดการณ์ว่า จะมีการดำเนินการ รับมือความเสี่ยง) ความเป็นไปได้* (L); ผลกระทบ** (I)			ยุทธศาสตร์การรับมือความเสี่ยง
		Day 1	Day 2	Day 3	
ผลสัมฤทธิ์ทั้งหมด โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ ที่ 1 และ 2	ขาดการประสานงานระหว่างผู้ให้ทุน องค์กรพัฒนาเอกชนและนโยบายและแผนงานของภาครัฐ ซึ่งก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนของการแผนงานและการใช้ทรัพยากร	L = 3 I = 3	L = 2 I = 3	L = I =	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อให้มีการเผยแพร่แผนงาน กิจกรรม บทเรียนและผลลัพธ์ที่ได้กับผู้ให้ทุนและหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงประชาชนทั่วไป</li> <li>วิเคราะห์และมีส่วนร่วมในเวทีการประสานงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุด เพื่อวิเคราะห์พื้นที่หรือประเด็นทับซ้อน และร่วมกันหาทางหนุนเสริมกันและกันรวมทั้งส่งเสริมเวทีเหล่านี้้อย่างเหมาะสม</li> <li>เชื่อมโยงเจ้าหน้าที่รัฐกับแผนงานของรัฐบาลท้องถิ่น ซึ่งติดตามและประสานงานการให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนา</li> </ul>
ผลสัมฤทธิ์ทั้งหมด	ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นของการปล้นรถ	L = 4 I = 3	L = 5 I = 4		<ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารกับชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนและระหว่างการลงพื้นที่</li> <li>ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับมาตรการรักษาความปลอดภัยโดยรวมร่วมมือกับฝ่ายความปลอดภัยและความมั่นคงของสหประชาชาติ</li> </ul>

\*ความเป็นไปได้:

- 1 - ไม่น่าเกิด
- 2 - เป็นไปได้
- 3 - น่าจะเกิด
- 4 - แทบจะแน่นอน
- 5 - แน่แน่นอน

\*\*wansanu:

- 1 - หลีกเสี่ยงได้
- 2 - เล็กน้อย
- 3 - ปานกลาง
- 4 - ชันสูง
- 5 - วิกฤติ





## ขั้นตอนที่ 7.

### ใส่ข้อมูลทั้งหมดลงในกรอบผลสัมฤทธิ์ และคำอธิบายทฤษฎีความเปลี่ยนแปลง

เมื่อคุณพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สมมติฐาน ความเสี่ยง มีนิยามผลสัมฤทธิ์ที่สมเหตุสมผล มีสมมติฐานภายในและภายนอกและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินแล้ว รวมทั้งได้พัฒนากรอบการ ประเมินผลแล้ว คุณสามารถบรรจุแผนงานที่ออกแบบ แล้วเข้ามาอยู่ด้วยกันใน

- กรอบผลสัมฤทธิ์ หรือตารางที่แสดงองค์ประกอบ สำคัญของการออกแบบโครงการ ซึ่งสะท้อนถึง ส่วนสำคัญที่สุดในการออกแบบแผนงานของคุณ
- คำอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปเหตุผล ว่าทำไมจึงต้องมีแผนงานหรือองค์การของคุณ และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเกิดขึ้นได้ อย่างไร

กระบวนการเหล่านี้จะเป็นแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ในการทดสอบตรรกะและสมมติฐานของแผนงาน และยังเป็นการสื่อสารถึงเกี่ยวกับการออกแบบแผน งาน ซึ่งคุณสามารถสรุปผลการดำเนินงานและทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จัดทำกรอบผลสัมฤทธิ์ให้เสร็จสมบูรณ์ ถึงจุดนี้ คุณจะมียุทธศาสตร์ที่ความต้องการทั้งหมดในการจัดทำ กรอบผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์สำหรับแผนงานที่วางไว้ คุณเพียงแต่นำข้อมูลเข้ามาไว้ด้วยกันโดยใช้แบบ ฟอรมที่เหมาะสม แม้ว่ารูปแบบกรอบผลสัมฤทธิ์อาจ แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเอกสารที่เตรียมไว้ (เช่น บันทึบทฤษฎีศาสตร์แผนงาน เอกสารแผนงานประเทศ หรือข้อเสนอโครงการ) แต่กรอบผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยหัวข้อหลัก ๆ ตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.9 คือตัวอย่างบางส่วนของกรอบผลสัมฤทธิ์ ที่พัฒนาไปแล้ว ที่ ระดับส่วนประกอบของแผนงาน รายหัวข้อ

### 🔨 ตารางที่ 2.8. เครื่องมือ F: กรอบผลสัมฤทธิ์

ตัวชี้วัด ความก้าวหน้าหลัก	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	วิธีการตรวจสอบ	ความถี่ ของการรายงาน	พันธมิตรหลัก
ผลลัพธ์จากการดำเนินงานของยูนิเซฟ:					
ผลลัพธ์จากแผนงานประเทศ:					





ตารางที่ 2.9. ตัวอย่างกรอบผลสัมฤทธิ์สำหรับส่วนแผนงานประเทศ (บางส่วน)

นโยบายทางสังคมและระบบการป้องกันที่เหมาะสม ตัวชี้วัดความก้าวหน้าหลัก	ข้อมูลพื้นฐาน (2016)	เป้าหมาย (2021)	วิธีการ ตรวจสอบ	ความถี่	พันธมิตรหลัก
<b>ผลลัพธ์ที่ 1:</b> ภายในปี 2021 นโยบาย งบประมาณและระบบระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับเด็ก รวมถึงระบบคุ้มครองเด็กจะได้รับความสำคัญและมีการดำเนินการอย่างทั่วถึง					
รายจ่ายสาธารณะด้านการคุ้มครองเด็ก	2 ล้านเหรียญ	เพิ่มขึ้น 25%	รายงาน ของกระทรวง คุ้มครอง ทางสังคม	รายปี	กระทรวงการคลัง กระทรวง คุ้มครองสังคม สำนักกำกับ
ค่าใช้จ่ายช่วยเหลือสังคมรายเดือนต่อหัว (child money)	10 ล้านเหรียญ	15 ล้านเหรียญ		รายปี	ดูแลเด็กแห่งชาติหน่วยงานของ องค์การสหประชาชาติ ผู้ให้ทุน องค์การพัฒนาเอกชน ธนาคารเอกชน
<b>ผลลัพธ์ 1.1:</b> หน่วยงานแห่งชาติมีความสามารถและแสดงให้เห็นถึงการยกระดับความเท่าเทียมและการดำเนินงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับเด็ก ในระบบการคุ้มครองทางสังคมของประเทศเพิ่มขึ้น					
1.1.1 จำนวนนโยบายและแผนงานที่ส่งผลการ แก้ไขปัญหาคารลิตรอนสิทธิเด็ก	0	5	การตรวจทาน เอกสารของ กระทรวง คุ้มครอง ทางสังคม	ปีละสองครั้ง	กระทรวงคุ้มครองสังคม กระทรวงการคลัง คณะรัฐมนตรี สภาเด็กแห่งชาติ
1.1.2 หลักฐานการใช้ผลการวิเคราะห์ความผิดพลาดจาก เงินอุดหนุน (Child Grant) ในนโยบายทางสังคม เพื่อปรับปรุงการออกแบบแผนงาน/กำหนดเป้าหมาย ของแผนงาน ระดับคะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 4: (a) มีการวิเคราะห์ความผิดพลาดจากเงินอุดหนุน 30% -60% ของแผนก 1 คะแนน; (b) มีการวิเคราะห์ความผิดพลาด 60% -100% ของพื้นที่ 2 คะแนน; (c) มีการพิจารณา ผลการวิเคราะห์ความผิดพลาดจากเงินอุดหนุนอย่างชัดเจน ในการออกแบบแผนงาน 3 คะแนน; (d) กลุ่มที่ไม่ได้รับ เงินอุดหนุนส่วนใหญ่ถูกกำหนดให้เป็นกลุ่มเป้าหมาย ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน 4 คะแนน	0 คะแนน	4 คะแนน	การสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้าง โดยยูนิเซฟ	ปีละสองครั้ง	
<b>ผลลัพธ์ 1.2:</b> รัฐบาลทั้งระดับส่วนกลางและระดับพื้นที่เป้าหมายมีศักยภาพในการออกกฎหมาย วางแผน จัดทำงบประมาณและ การให้บริการคุ้มครองเด็กเพิ่มขึ้นเพื่อป้องกันเด็กจากความรุนแรงการล่วงละเมิดและการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ					
1.2.1 มีแผนยุทธศาสตร์ด้านงบประมาณสำหรับการ การคุ้มครองเด็ก ระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 3: (a) มีแผนยุทธศาสตร์การป้องกันเด็ก 1 คะแนน; (b) มีการวางแผนงบประมาณที่เหมาะสม 1 คะแนน (c) แผนงานได้คะแนนการประเมินคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างประเทศอย่างน้อย 60% หรือ 1 จุด	0 คะแนน	3 คะแนน	การวิเคราะห์ เอกสาร	ปีละสองครั้ง	กระทรวงคุ้มครองสังคม, กระทรวงการคลัง, สำนักกำกับดูแลเด็กแห่งชาติ, สภาเด็กแห่งชาติ
1.2.2 มีระบบจัดเก็บและบริหารข้อมูลด้าน ความรุนแรงแห่งชาติซึ่งดำเนินงานต่อเนื่องในด้าน การแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ การล่วงละเมิดเด็ก รวมทั้งการเสียชีวิตและการบาดเจ็บจากความรุนแรง ระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5: (a) การออกแบบระบบ 1 คะแนน; (b) การดำเนินการระบบ 1 คะแนน; (c) มีการใช้งานระบบอย่างน้อย 70% ของพื้นที่เป้าหมาย 2 คะแนน; (d) คุณภาพของระบบให้คะแนนโดยการ ติดตามจากผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศ 1 คะแนน	0 คะแนน	5 คะแนน	ข้อมูลจาก สำนักกำกับ ดูแลเด็กแห่งชาติ	ปีละสองครั้ง	





## การเขียนคำอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

# ขั้นตอน 6 ขั้น



### ในการเตรียมการเขียนทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง:

1. ทบทวนห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ และจำแนกผลกระทบที่ต้องการ
2. ทบทวนว่าผลผลิตและผลลัพธ์ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในระดับถัดไปอย่างไรบ้าง
3. ทำให้สมมติฐานความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลและความเสี่ยงมีความชัดเจน โดยพัฒนาสมมติฐานให้ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับถัดไปอย่างไร (ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมจะนำไปสู่ทักษะที่เพิ่มขึ้นในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่ นโยบายและแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะ ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเด็กในลำดับต่อไป) คุณมีความคิดอะไรอีกบ้างที่จะทำให้สามารถ
4. จะต้องระบุสมมติฐานและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อแผนงานและความเสี่ยงอื่น ๆ ที่มีอยู่ที่จะต้องติดตามด้วยเช่นกัน
5. ระบุการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์หลัก ๆ ที่แผนงานของคุณจะดำเนินการและระบุเส้นทางสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปได้
6. เขียนคำบรรยายเพื่ออธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (ดูภาพที่ 2.20) การอธิบายอาจมีรูปภาพหรือแผนภูมิประกอบตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.10

ภาพที่ 2.20. ตัวอย่างคำอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง .....

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของยูนิเซฟสำหรับส่วนแผนงานประเทศด้านนโยบายทางสังคมและระบบคุ้มครองทางสังคมที่เป็นธรรม ซึ่งเริ่มต้นที่ระดับผลกระทบ ด้วยการทำความเข้าใจว่า:

**หาก** สตรีเด็กได้รับการคุ้มครองตามที่กำหนดไว้ในอนุสัญญาว่าด้วยสตรีเด็ก **แล้ว** หมายความว่ารัฐบาลได้ดำเนินนโยบาย จัดทำงบประมาณและระบบการคุ้มครองที่เกี่ยวข้องกับเด็ก รวมทั้งมีระบบคุ้มครองเด็กที่ครอบคลุมถึงเด็กทุกคนและให้ความสำคัญกับเด็ก

**หาก** นโยบายทางสังคมและระบบคุ้มครองให้ความสำคัญกับเด็ก มีความเท่าเทียมและสามารถใช้ได้จริง **แล้ว** ศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับชาติที่รับผิดชอบในการวางแผนการ การจัดทำงบประมาณ การออกและบังคับใช้กฎหมาย การประสานงาน การให้บริการ และการติดตามการบริการทางสังคมจะต้องมีประสิทธิภาพเพียงพอในการดำเนินการนโยบายทางสังคมและระบบคุ้มครอง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงตรรกะที่อยู่เบื้องหลังโครงการของยูนิเซฟ ซึ่งอธิบายถึงวิธีการที่การดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีเฉพาะ (ในระดับผลผลิต) และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย งบประมาณ และระบบระดับชาติ (ระดับผลลัพธ์) นอกจากนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงยังประกอบด้วยสมมติฐานหลัก ความเสี่ยง และมาตรการบรรเทาผลกระทบที่จำเป็น เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลในหลายระดับ



ตารางที่ 2.10. ตัวอย่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกราฟิก

<b>ผลลัพธ์</b>	<b>ผลลัพธ์ 3:</b> ภายในปี 2021 รัฐบาลดำเนินนโยบาย งบประมาณและระบบคุ้มครองที่เกี่ยวข้องกับเด็ก โดยครอบคลุมถึงเด็กทุกคนและให้ความสำคัญกับเด็ก	
<b>ข้อสันนิษฐาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมีส่วนร่วมและการดำเนินงานของพันธมิตรหลักในการแก้ไขปัญหาลำบาก/อุปสรรคที่แผนงานประเทศของยูนิเซฟยังไม่ได้ดำเนินการ (ที่เกี่ยวข้องกับส่วนอื่นๆ ของแผนงานด้านการคุ้มครองทางสังคมและแผนงานลดความยากจนและ/หรือการคุ้มครองเด็ก การปกครองท้องถิ่น และแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและ/หรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์อื่นๆ ที่อยู่นอกเหนือขอบเขตจะได้รับการดำเนินการ ในช่วงเวลาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนเหล่านี้และภาคส่วนอื่น ๆ )</li> <li>ไม่มีวิกฤตสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินแผนงานประเทศหรือการจัดการศักยภาพของชุมชนผู้จัดทำนโยบาย สมาชิกวุฒิสภา รัฐบาลท้องถิ่น และสมาชิกจากภาคเอกชนเห็นชอบกับการรณรงค์หรือการดำเนินงานที่มีหลักฐานรองรับ และเห็นชอบที่จะปรับเปลี่ยน นโยบายและยุทธศาสตร์ตามหลักฐาน</li> </ul>	
<b>ความเสี่ยง</b>	ประเทศมีศักยภาพ ทรัพยากรและความมุ่งมั่นทางการเมืองเพียงพอที่จะรักษาและยกระดับกลไกการคุ้มครองทางสังคมและยกระดับการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางสังคมในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับต่าง ๆ	ประเทศมีศักยภาพ ทรัพยากรและความมุ่งมั่นทางการเมืองเพียงพอ ที่จะดำเนินกฎหมายใหม่ๆ ด้านการคุ้มครองเด็กและพัฒนาระบบการคุ้มครองเด็กในระดับต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพด้วยความสามารถทางวิชาการหรือเทคนิคเพียงพอในการดำเนินการด้านการป้องกันและแก้ปัญหา
<b>ผลลัพธ์</b>	<b>ผลลัพธ์ 3.1</b> หน่วยงานแห่งชาติมีขีดความสามารถและแสดงให้เห็นถึงการยกระดับความเท่าเทียมและการดำเนินงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับเด็กในระบบการคุ้มครองทางสังคมของประเทศเพิ่มขึ้น	<b>ผลลัพธ์ 3.2</b> รัฐบาลมีศักยภาพเพิ่มขึ้นในการออกกฎหมาย วางแผน จัดทำงบประมาณ และการให้บริการคุ้มครองเด็กจากจากความรุนแรง การล่วงละเมิดและการแสวงประโยชน์โดยมิชอบทั้งในระดับส่วนกลาง และในพื้นที่เป้าหมาย
<b>ข้อสันนิษฐาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานระดับกลางและระดับท้องถิ่นให้การยอมรับและสนับสนุนการดำเนินแผนงานบนแนวทางความเท่าเทียม สิทธิมนุษยชน ตระหนักถึงบทบาททางเพศสภาพและความจำเป็นในการจัดลำดับความสำคัญด้านการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและการบริหารความเสี่ยง</li> <li>มีข้อมูลลงถึงตัวบุคคล (disaggregated data) ซึ่งสามารถเอื้อต่อการกำหนดเป้าหมายของผู้ที่มีความเปราะบางมากที่สุด ตลอดจนการติดตามการรายงานและประเมินผลในภาคส่วนเหล่านี้</li> <li>หน่วยงานท้องถิ่นต่างๆ มีขีดความสามารถพอสมควรและความมุ่งมั่นที่จะปรับประยุกต์ใช้แผนและงบประมาณการพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>ไม่มีวิกฤตสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของยูนิเซฟและพันธมิตรในการส่งมอบ/รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (พิจารณาถึงจำนวนผู้ให้ทุนในประเทศรายได้ปานกลางลดลง)</li> <li>ความต่อเนื่องของกลไกระดับชาติ</li> </ul>	
	ประเทศมีศักยภาพ ทรัพยากร และความมุ่งมั่นทางการเมืองเพียงพอที่จะดำรงรักษากลไกการคุ้มครองทางสังคม (รวมถึงระบบเงินอุดหนุนเด็กถ้วนหน้า) และยกระดับการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมทางสังคมของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับต่าง ๆ	กระทรวงการพัฒนาประชากรและการคุ้มครองทางสังคมสามารถระบุ (และเสริมสร้าง) บทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีบทบาทระดับชาติในภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้ยูนิเซฟสามารถหาพันธมิตรเพื่อขยายการให้บริการด้านการคุ้มครอง





ตาราง 2.10 ตัวอย่างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบกราฟิก (ต่อ)

<b>ความเสี่ยง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรงอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานของยูนิเซฟ และขีดความสามารถของหน่วยงานร่วมและพันธมิตรในการบรรลุผลสัมฤทธิ์หรือดำเนินงานต่อ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างจริงจัง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งมีการบริหารจัดการการเงิน การเตรียมพร้อมและรับมือกรณีฉุกเฉินให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (harmonized approach)</li> <li>สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์การให้ความช่วยเหลือที่เปลี่ยนไปจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการระดมทรัพยากรของยูนิเซฟ ซึ่งจะต้องมีการปรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ</li> </ul>	
<b>สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย</b>	<p><b>การดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>สนับสนุนและรณรงค์เชิงนโยบาย</b> เพื่อให้เด็กมีลำดับความสูงสุดในการพัฒนา การลดความยากจน รวมทั้งแผนและนโยบายด้านการคุ้มครองทางสังคมและเพื่อสร้างระบบติดตามระดับชาติเพื่อความเสมอภาคต่อเด็ก</li> <li><b>เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการสร้างความเชื่อมโยง</b> ระหว่างการวางแผนและการจัดทำงบประมาณในระดับชาติและระดับท้องถิ่น</li> <li><b>จัดทำข้อมูลหลักฐาน</b> เกี่ยวกับภาวะขาดแคลนของเด็กในรูปแบบต่าง ๆ และความเสี่ยงที่พวกเขากำลังเผชิญที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติ ความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม มลพิษและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</li> <li><b>การพัฒนาขีดความสามารถและความร่วมมือ</b> เพื่อยกระดับการให้ความสำคัญกับเด็กในการบริหารการเงินสาธารณะ</li> <li><b>การประเมินนโยบาย</b> เพื่อยกระดับการให้ความสำคัญกับเด็กในการคุ้มครองทางสังคมของประเทศ</li> </ul>	<p><b>การดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>การพัฒนาขีดความสามารถ</b> เพื่อสนับสนุนหน่วยงานระดับประเทศในการเสริมสร้างกรอบทางกฎหมายและนโยบาย และการจัดทำงบประมาณ การติดตามและการตรวจสอบค่าใช้จ่ายสำหรับการให้บริการด้านการคุ้มครองเด็กที่ดียิ่งขึ้น</li> <li><b>การพัฒนาขีดความสามารถและการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ</b> เพื่อสนับสนุนการดำเนินกฎหมายคุ้มครองเด็กฉบับใหม่รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุนในการดำเนินการ</li> <li><b>ความช่วยเหลือด้านวิชาการ</b> เพื่อสนับสนุนกระทรวงการพัฒนา ประชากรและการคุ้มครองทางสังคมในการพัฒนารอบการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้มีบทบาทระดับชาติที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับคุ้มครองเด็ก</li> <li><b>ความช่วยเหลือด้านวิชาการ</b> เพื่อบูรณาการการดำเนินงานคุ้มครองเด็กเข้าไปสู่ในแผนระดับชาติและระดับท้องถิ่นในการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ/การจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ</li> </ul>
<b>การจัดหา/คุณภาพ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการและการพัฒนาขีดความสามารถ</b> ในการทบทวนตรวจสอบค่าใช้จ่าย การคำนวณต้นทุนและการลงทุนสาธารณะ</li> <li><b>การพัฒนาขีดความสามารถ</b> ของหน่วยงานรัฐบาลในส่วนกลางที่รับผิดชอบการวางแผน ติดตามผล และการประเมินผลปัญหาเด็ก และการเสริมสร้างกลไกระดับชาติในการเก็บรวบรวม การใช้ การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล ซึ่งรวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากภัยพิบัติต่อเด็ก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ความร่วมมือกับพันธมิตร</b> เพื่อสนับสนุนแผนงานคุ้มครองเด็กออนไลน์แผนใหม่</li> <li><b>เสริมสร้างความสามารถและทักษะ</b> ของผู้มีวิชาชีพด้านสวัสดิการสังคม สุขภาพ การศึกษา และความยุติธรรมเพื่อให้สามารถแปรเปลี่ยนกฎหมายไปสู่การปฏิบัติในการส่งมอบบริการด้านการคุ้มครองได้</li> <li><b>พัฒนาขีดความสามารถ</b> ของบุคลากรและโครงสร้างการบริการเพื่อการคุ้มครองเด็กในระดับชาติ จังหวัด และชุมชน</li> <li><b>สนับสนุนให้มีการบริหาร จัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูล</b> ต่อเนื่องเพื่อคุ้มครองและป้องกันเด็กจากการถูกละเลย การทำร้าย การแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบและความรุนแรง</li> </ul>



## ขั้นตอนที่ 8.

### พัฒนาแผนการติดตามผล

หลังจากกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงานและได้ประเมินสมมติฐานและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคิดถึงวิธีการติดตามผลความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์เหล่านั้น ซึ่งในการดำเนินการนี้ จะต้องพัฒนากรอบการวัดผลสำหรับผลสัมฤทธิ์ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนการติดตามผล (ดูตาราง 2.11)

การพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับผลสัมฤทธิ์แต่ละตัวและการวางแผนถึงวิธีการวัดผลช่วยให้คุณสมารถทดสอบได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ของคุณสามารถวัดผลได้หรือไม่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องทำซ้ำ และต้องปรับแก้ผลสัมฤทธิ์ตามความเหมาะสมในขั้นนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า คำอธิบายผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด จะช่วยให้คุณสมารถดำเนินการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างแท้จริง

## เลือกตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

### ตัวชี้วัดคืออะไร?

ตัวชี้วัดคือ ‘สัญญาณ’ ของความสำเร็จหรือของการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ ตัวชี้เป็นเครื่องมือที่ง่ายและเชื่อถือได้ในการวัดสัมฤทธิ์ผลของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลการดำเนินงานของแผนงานหรือการลงทุน

**ตัวชี้วัดควรเป็นกลาง:** ตัวชี้วัดจะจำแนกสิ่งที่จะวัดตามขนาดหรือมิติ แต่ไม่ได้ระบุทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

### ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดสามารถวัดผลการดำเนินงานทั้งในเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณแสดงด้วยตัวเลขเปอร์เซ็นต์ สัดส่วน อัตราหรืออัตราส่วน ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพต้องการวัดคุณภาพและอยู่บนฐานการรับรู้ ความคิดเห็นหรือระดับของความพึงพอใจ

 ตาราง 2.11 เครื่องมือ G: แผนการติดตามผล (ดูตารางที่ 2.16 สำหรับตัวอย่างที่สมบูรณ์)

ผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	ข้อมูลพื้นฐาน	เป้าหมาย	วิธีการตรวจสอบ
wansanu				
walaw				
wawalit				





พึงระลึกว่า ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อาจทับซ้อนกันได้ ซึ่งข้อมูลทางสถิติบางอย่างหรือ ข้อมูลที่ระบุด้วยตัวเลขสามารถให้ความหมายเชิงคุณภาพได้ ตัวอย่างเช่น การสำรวจหนึ่งอาจวัดคุณภาพในระดับคะแนน 1-10 อีกตัวอย่างหนึ่งคือ การใช้ตัวชี้วัด 'ใช่หรือไม่' (เช่น มีกฎหมายหรือนโยบายหรือไม่ หรือมีข้อมูลหรือบริการหรือไม่) ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเที่ยงตรงและละเอียดอ่อนมากขึ้นภายหลังโดยการ ใช้ระดับคะแนน (weighted scale) หรือใช้รายการตรวจสอบ (checklist) ดูตัวอย่างในตารางที่ 2.12

**ตัวชี้วัดทดแทน (Proxy indicators)** ใช้ในกรณีที่ ไม่สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้โดยตรง ตัวอย่างเช่น อาจใช้ร้อยละของการเกิดที่ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่

สาธารณสุขที่ได้รับการฝึกฝนเป็นตัวชี้วัดทดแทน สำหรับคุณภาพการให้บริการด้านอนามัยเจริญพันธุ์ เพื่อวัดความก้าวหน้าในช่วงเวลาสั้น ๆ ช่วงหนึ่ง

**ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process indicators)** วัดผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อความคาดหวังของประเทศ ผู้ให้ทุนหรือชุมชน ซึ่งตัวชี้วัดกระบวนการที่สามารถวัดผลการประสานงานระดับชาติหรือการมีส่วนร่วมและการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(รวมถึงการมีส่วนร่วมสำคัญของเด็กและเยาวชนในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา) มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งอาจรวมถึงตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ เช่น การใช้หลักการในการดำเนินงาน หรือการใช้ระบบระดับประเทศในการติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 2.12. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ<sup>11</sup>

ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ	ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ
<ul style="list-style-type: none"> <li>วัดปริมาณ</li> <li>จำนวน</li> <li>ร้อยละ</li> <li>อัตราส่วน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การรับรู้</li> <li>ความเห็น</li> <li>การตัดสินใจ</li> </ul>
<p><b>ตัวอย่าง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของเด็กผู้ชาย/เด็กผู้หญิงอายุต่ำกว่า 1 ปีที่ได้รับวัคซีนป้องกันโรคหัดในระดับประเทศ</li> <li>จำนวนผู้ติดเชื้อ HVI รายใหม่ในกลุ่มเด็กชาย/เด็กผู้หญิงอายุต่ำกว่า 15 ปี</li> <li>ร้อยละของผู้หญิง/ผู้ชายในสถานการณ์ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมที่เข้าถึงและใช้น้ำสะอาด</li> <li>อัตราการเข้าเรียนในการศึกษาปฐมวัย</li> <li>ร้อยละของการจัดทำรายงานข้อสังเกตโดยสรุป (Concluding Observations) ของอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก</li> <li>ร้อยละของเด็กผู้ชาย/เด็กผู้หญิงที่ติดต่อกับเจ้าหน้าที่ตำรวจซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในสถานีตำรวจที่เป็นมิตรต่อเด็ก</li> <li>จำนวนโรงเรียนที่มีการผนวกการเรียนการสอนทักษะชีวิตและการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมือง (citizenship education) อยู่ในแผนการเรียนด้วยการสนับสนุนของยูนิเซฟ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจ(ตามระดับ 1-3 )หลักสูตรของโรงเรียน</li> <li>การรับรู้คุณภาพของระบบการศึกษาแห่งชาติ</li> <li>ระบบการติดตามและประเมินผลสำหรับแผนงานการคุ้มครองทางสังคมสำหรับเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงกลุ่มที่มีความเปราะบาง</li> <li>ขนาด (ระดับ) การประสานงานด้านนโยบายในการป้องกัน HIV/AIDS</li> <li>คุณภาพ (ในระดับที่วัดได้) ของยุทธศาสตร์เชิงต้นทุนในการคุ้มครองเด็ก</li> <li>การพัฒนา การปรับปรุงยุคและการใช้ (ที่วัดได้) นโยบายเยี่ยมบ้านทารกแรกเกิด</li> <li>ขนาด (ในระดับที่วัดได้) การจัดการด้านสุขอนามัยช่วงมีประจำเดือนในแผนงานด้านน้ำ ห้องน้ำสะอาดและสุขอนามัยของโรงเรียน</li> </ul>
<p><b>วิธีการตรวจสอบ</b></p> <p>การสำรวจอย่างเป็นทางการ</p>	<p>ประชาพิจารณ์ คำให้การ การประชุมกลุ่มย่อย การสำรวจทัศนคติ การสังเกตการณ์ผู้เข้าร่วม การวิเคราะห์เอกสาร</p>



## การจำแนกตัวชี้วัดที่บ่งถึงตัวบุคคล

ในการสนับสนุนความเสมอภาค ระบบติดตามผลควรสนับสนุนให้มีการจำแนกตัวชี้วัดทั้งหมดตามมิติต่าง ๆ เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ ชนบท/เมือง/ภายในเขตเมือง ระดับความมั่งคั่ง รวมทั้งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และอื่น ๆ

**\* ตัวอย่างเช่น** โครงการที่มีเป้าหมายในการเพิ่มจำนวนการใช้น้ำสะอาดในเมืองจำเป็นต้องมีการติดตามแบบแยกย่อยสำหรับตัวชี้วัดหนึ่งตัวตามที่แสดงไว้ในตารางที่ 2.13

## การเลือกตัวชี้วัด/รายการตรวจสอบความถูกต้อง

เมื่อคุณกำหนดตัวชี้วัดและได้หารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักแล้ว คุณจะเห็นได้ว่า รายการตรวจสอบในตารางที่ 2.14 เป็นประโยชน์

**ผลสัมฤทธิ์หนึ่งอย่างควรมีตัวชี้วัดเพียง 2-4 ตัว** ใช้ตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกันช่วยให้คุณตรวจสอบและเปรียบเทียบผลการค้นพบได้ดียิ่งขึ้น และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดได้ชัดเจนขึ้น อย่าลืมนึกว่าคุณกำลังต้องการสร้างบางสิ่งที่สามารถแสดงถึงสัมฤทธิ์ผล ไม่ใช่ปีศาจแห่งตัวชี้วัดที่คุณจะไม่มีเวลาหรือทรัพยากรในการติดตาม

## ตัวชี้วัดมาจากไหน

โดยหลักการแล้ว ตัวชี้วัดจะ:

- มีรัฐเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการติดตามและประเมินผลของรัฐบาล
- เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดมาตรฐานของยูนิเซฟ (ที่ระดับผลผลิตและผลลัพธ์) ชุดตัวชี้วัดผลผลิตและตัวชี้วัดผลลัพธ์มาตรฐานสากลได้มีการใช้เป็นครั้งแรกในปี 2016 เพื่อใช้ผ่าน RAM โดยตัวชี้วัดมาตรฐานช่วยลดภาระของสำนักงานประเทศในการสร้างตัวชี้วัด เนื่องจากตัวชี้วัดมาตรฐานเป็นพื้นฐานที่สำนักงานทุกแห่งจะได้รับและนำไปปรับใช้กับตัวชี้วัดของตนเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการรายงานผลอย่างมีคุณภาพ ตัวชี้วัดมาตรฐานช่วยให้มีการจำแนกผลการดำเนินงานทั่วโลกได้ง่ายขึ้น และได้ภาพที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของยูนิเซฟในประเด็นสำคัญ
- เป็นส่วนหนึ่งของกรอบความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาของประเทศ (UNDAF)
- สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟและผลกระทบของแผนดังกล่าวรวมถึงตัวชี้วัดผลลัพธ์ (ซึ่งอาจถือเป็นตัวชี้วัดผลกระทบในระดับประเทศ)
- สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน
- เป็นไปได้จริงและสะท้อนให้เห็นถึงการวัดผลความสำเร็จของประเทศ

ตารางที่ 2.13. ตัวอย่างการจำแนกตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	พื้นที่ทางภูมิศาสตร์	สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม	เพศสภาพ	องค์ประกอบครัวเรือน
เปอร์เซ็นต์ของประชากรที่อาศัยอยู่ในครัวเรือนที่ใช้น้ำดื่มจากน้ำแหล่งที่ตื้น	ประเทศ	ระดับรายได้อยู่ในกลุ่มที่ 1	เพศของผู้นำครัวเรือนหญิง/ชาย	มีเด็กอายุต่ำกว่า 5 ขวบ
	ภูมิภาค	ระดับรายได้อยู่ในกลุ่มที่ 2		มีเด็กวัยรุ่น
	เมือง	ระดับรายได้อยู่ในกลุ่มที่ 3		ไม่มีเด็ก
	เขตชนบท	ระดับรายได้อยู่ในกลุ่มที่ 4		
	เขตเมือง	ระดับรายได้อยู่ในกลุ่มที่ 5		





ตารางที่ 2.14. รายการตรวจสอบในการเลือกและการตรวจสอบความถูกต้องของตัวชี้วัด

1. มีการอธิบายว่าจะวัดความสำเร็จของผลลัพธ์อย่างไร	<input type="checkbox"/>
2. ชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับทุกคน	<input type="checkbox"/>
3. แสดงแนวโน้มเมื่อเวลาผ่านไป (มีความก้าวหน้า ไม่ถดถอย)	<input type="checkbox"/>
4. สามารถจำแนกได้ตามความเหมาะสม	<input type="checkbox"/>
5. สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่เท่าที่เป็นไปได้	<input type="checkbox"/>
6. คำนึงกับต้นทุนและสามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ได้	<input type="checkbox"/>
7. วัดผลทิศทางเชิงบวกและเชิงลบ (มีความเป็นกลาง)	<input type="checkbox"/>
8. พัฒนามาจากการมีส่วนร่วม (รวมทั้งมีการวัดผลผู้ปฏิบัติงานด้วย) และตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้	<input type="checkbox"/>
9. ผลลัพธ์หนึ่งอย่างมีตัวชี้วัดเพียงสองถึงสี่ตัวเท่านั้น	<input type="checkbox"/>
10. ตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งของผลลัพธ์หนึ่งจะใช้วัดข้อมูลที่แยกตามเพศและ/หรือความก้าวหน้าในความเสมอภาคทางเพศ	<input type="checkbox"/>

ยูนิเซฟได้แนะนำชุดตัวชี้วัดมาตรฐานในการวัดผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งหาได้จากเกณฑ์การประเมินผลลัพธ์ (Results Assessment Module-RAM) ใน insight สามารถใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้เท่าที่จะเป็นไปได้และหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวชี้วัดของตนเอง ขณะเดียวกันตรวจสอบให้แน่ใจว่า ตัวชี้วัดที่คุณเลือกสามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้ ภายใต้หัวข้อ ‘เครื่องมือติดตามผล’ (monitoring tools) ในชุดเครื่องมือ MoRES Toolkit ยังมีแนวทางในการเลือกตัวชี้วัดสำหรับประเด็นและหัวข้อเฉพาะ

**ในการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม** การพิจารณาตัวชี้วัดทดแทนที่ระดับผลลัพธ์ที่มีความถี่สูงซึ่งจะต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่เห็นพ้องร่วมกันในระดับระหว่างหน่วยงานโดยภาคส่วน / กลุ่ม มีความสำคัญอย่างยิ่ง ตามหลักการแล้ว ควรจะปรับประยุกต์ใช้ [The Sphere Project / Inter-Agency Network of Education in Emergencies, Core Humanitarian standard](#) และตัวชี้วัดรูปแบบอื่น ๆ ในระดับประเทศ ทั้งนี้ แนวทางของยูนิเซฟว่าด้วยตัวชี้วัดในการติดตามผลการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมมีความสอดคล้องกับพันธกรณีหลักเพื่อเด็กในการดำเนิน

งานด้านมนุษยธรรม (Core Commitments for Children) และพันธกรณีอื่น ๆ ในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน

## การกำหนดเส้นฐานและเป้าหมาย

ตัวชี้วัดต้องมีเส้นฐานและเป้าหมาย ซึ่งช่วยให้คุณสามารถวัดผลได้ว่า แผนงานของคุณบรรลุผลหรือส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

### เส้นฐาน

เส้นฐาน (baseline) คือสถานการณ์ก่อนการดำเนินโครงการหรือแผนงาน ซึ่งสามารถใช้ประเมินหรือเปรียบเทียบผลการดำเนินการหรือผลลัพธ์ได้ ค่าเส้นฐานจะให้ภาพรวมขององค์กร แผนงาน หรือโครงการในช่วงเริ่มต้น กล่าวคือ เส้นฐานคือค่าตัวชี้วัดระยะแรก





## เป้าหมาย

เป้าหมายคือสิ่งที่เราคาดหวังไว้ว่าจะประสบความสำเร็จ คือค่าที่ตัวชี้วัดต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในอนาคต เป็นสิ่งที่โครงการต้องการบรรลุภายในช่วงเวลาหนึ่ง ตามที่อ้างในผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายเป็นผลมาจาก 1) ความเข้าใจแนวโน้มต่าง ๆ 2) การประเมินต้นทุนและความเป็นไปได้ทางการเงิน 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินแผนงาน และ 4) ผลกระทบด้านทรัพยากรบุคคล บางครั้ง อาจเรียกเป้าหมายว่า ขั้นตอนความสำเร็จหรือหมุดหมายสำคัญ (milestone) เนื่องจากเป้าหมายหรือหมุดหมายสำคัญนี้ช่วยประเมินความก้าวหน้าของคุณว่า เป็นไปตามที่คาดไว้ในช่วงเวลาที่กำหนดของอายุโครงการหรือไม่

บางครั้ง อาจสร้างเป้าหมายขึ้นมาได้จากข้อตกลงหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศหรือเอกสารแผนงานหรือยุทธศาสตร์แห่งชาติ ในกรณีอื่น ๆ อาจไม่มีเป้าหมายชัดเจนสำหรับตัวชี้วัดที่กำหนด ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าใจเนื้อหาของแผนงานและบริบทของประเทศ ควรทำการประเมินให้ดีที่สุดในฐานะที่เป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้แผนงานประสบความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายควรดำเนินการร่วมกับพันธมิตรเพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับร่วมกันว่าความสำเร็จมีหน้าตาเป็นอย่างไร

### คำแนะนำในการเลือกตัวชี้วัดและการกำหนดเส้นฐานและเป้าหมาย

- ตัวชี้วัดควรเป็นกลาง - ตัวชี้วัดจะไม่แสดงทิศทางการเปลี่ยนแปลง - ตัวชี้วัดไม่แสดงการเพิ่มหรือลดลง
- เป้าหมายคือสิ่งบ่งชี้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยอย่างไรและในทิศทางใด
- เส้นฐานและเป้าหมายควรใช้หน่วยวัดเดียวกันเป็นตัวชี้วัด



## เกณฑ์มาตรฐาน

เกณฑ์มาตรฐาน (benchmark) คือจุดที่ใช้อ้างอิงหรือมาตรฐานที่สามารถประเมินผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จได้ เกณฑ์มาตรฐานหมายถึงความสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรที่สามารถเทียบเคียงกันได้อื่น ๆ หรือการดำเนินงานที่สามารถอนุมานได้ว่าประสบความสำเร็จในสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานสามารถช่วยให้คุณสมารถกำหนดเป้าหมายได้

พึงระลึกว่า ในบางกรณีนั้น ค่าหรือสถานะของตัวชี้วัดไม่ได้เปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นเส้นตรง (เช่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี) ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่เป็นการติดตามบรรทัดฐานทางสังคมอาจไม่แสดงการเปลี่ยนแปลงเป็นเวลาหลายปี แต่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อมาถึงจุดพลิกผัน (tipping point) หรือ ค่าของตัวชี้วัดเช่น ‘จำนวนรายงานกรณีความรุนแรงต่อเด็ก’ อาจเพิ่มขึ้นในขั้นต้นเนื่องจากความตระหนักที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับกลไกการรายงาน แต่ในที่สุดจำนวนกรณีจะลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนงานป้องกันความรุนแรง ในกรณีเหล่านี้ สามารถกำหนดเป้าหมายรายปีได้ตามความเหมาะสม (ดูตาราง 2.15 สำหรับตัวอย่างอื่น ๆ )





## การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการตรวจสอบ

การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการพิจารณาความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งควรพิจารณาถึงการเก็บข้อมูลขณะพัฒนากรอบผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้การเลือกวิธีเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับ

ประเภทของตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของข้อมูลที่จะทำการเก็บ นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับความถี่ของการเก็บข้อมูล ส่วนวิธีการตรวจสอบจะบอกได้ถึงแหล่งข้อมูลที่จะนำมาสนับสนุนการประเมินผลสัมฤทธิ์ เช่น จากรายงานการสำรวจหรือเอกสารรายงานผลการตรวจสอบโรงเรียน เป็นต้น

ตารางที่ 2.15. ตัวอย่างตัวชี้วัด เส้นฐานและเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง<sup>12</sup>

ตัวชี้วัด	เส้นฐาน	เป้าหมาย (เมื่อจบโครงการ)	เป้าหมายต่อปี
<b>เชิงปริมาณ</b>			
ร้อยละของเด็กอายุ 6-59 เดือน ที่มีภาวะทุพโภชนาการเฉียบพลันรุนแรงและเข้ารับการดูแลในช่วงการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม	40% (2016)	80% (2018)	เพิ่มขึ้น 20 ต่อปี
ร้อยละของเด็กทั้งหมดที่นับรวมอยู่ในกลุ่มเป้าหมายของแผนงานโอนเงินงบประมาณโครงการของรัฐบาลในประเทศ/ภูมิภาค X	50% (2016)	90% (2020)	60% (2017) 70% (2018) 80% (2019) 90% (2020)
<b>เชิงคุณภาพ</b>			
ยุทธศาสตร์เชิงต้นทุนในการคุ้มครองเด็กที่มีอยู่ระดับคะแนน 0 ถึง 3: (a) รัฐบาลมียุทธศาสตร์เชิงต้นทุนสำหรับการคุ้มครองเด็ก :1 คะแนน ;(b) มีการพิจารณายุทธศาสตร์อย่างชัดเจนระหว่างการจัดทำงบประมาณ: 1 คะแนน; (c) ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องระหว่างการคุ้มครองเด็กและการจัดสรรทรัพยากร: 1 คะแนน	0 คะแนน (2016)	3 คะแนน (2020)	1 คะแนน (2017) 2 คะแนน (2018) 3 คะแนน (2020)
การยกระดับการประสานงานด้านนโยบายสำหรับการคุ้มครองเด็ก ระดับคะแนนจาก 0 ถึง 10 : (a) มีหน่วยงานกำกับของรัฐสภา: 2 คะแนน ;(b) มีกลไกร่วมจากหลายกระทรวงซึ่งประสานงานกิจกรรมคุ้มครองเด็กซึ่งจะประชุมกันอย่างน้อยปีละสามครั้ง : 5 คะแนน ; (c) องค์กรพัฒนาระหว่างประเทศมีกลไกประสานงานเพื่อคุ้มครองเด็กซึ่งประชุมกันปีละ 10 ครั้ง : 3 คะแนน	2 คะแนน (2016)	10 คะแนน (2021)	7 คะแนน (2019) 10 คะแนน (2021)

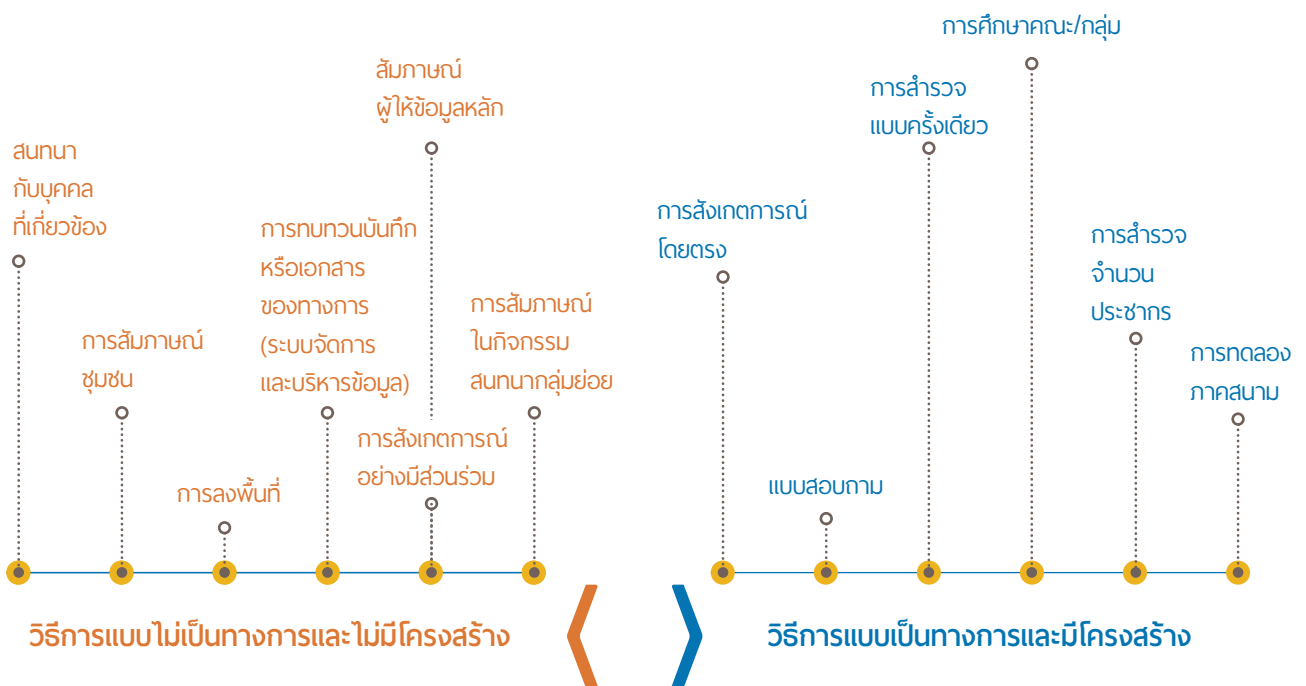


วิธีการเก็บข้อมูลสามารถทำได้หลายรูปแบบ (ดูภาพที่ 2.21) ตัวอย่างเช่น

- การวิเคราะห์เอกสาร
- สังเกตการณ์
- กรณีศึกษา
- การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
- การสนทนากลุ่มย่อย
- การสำรวจ
- คำให้การ
- การทดสอบ
- ภาพถ่าย ภาพสไลด์ วิดีโอ
- กระบวนการค้นหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ (appreciative inquiry) หรือการให้ปากคำ ซึ่งการบอกเล่าถึงการเปลี่ยนแปลง
- การเดินสำรวจหมู่บ้าน หรือการทำแผนที่เดินดิน (Transect walks)
- การประเมินสภาวะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal-PRA)/ การเรียนรู้และปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning and Action -PLA)<sup>13</sup>

ในการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ (ขั้นตอนที่ 1) อาจระบุช่องว่างในข้อมูลที่ส่งผลต่อความไม่เป็นธรรม ดังนั้น การติดตามแผนงานไม่เพียงแต่ช่วยให้คุณ สามารถสืบค้นผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคุณทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่รัฐในการยกระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ขณะที่คุณพัฒนารอบการวัดสัมฤทธิ์ผล (ดูตารางที่ 2.16 เป็นตัวอย่าง) ให้คิดในเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ตัวชี้วัดใดและวิธีการตรวจสอบแบบไหนที่ดีที่สุดที่จะช่วยสร้างขีดความสามารถท้องถิ่นและเติมเต็มช่องว่างด้านความรู้และข้อมูล

ภาพที่ 2.21. ตัวอย่างวิธีการเก็บข้อมูล



ที่มา: Kusek, Jody Zall and Roy C. Rist, Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A handbook for development practitioners, World Bank Publications, Washington, D.C., 2004.





ตารางที่ 2.16. ตัวอย่างกรอบการวัดผลสัมฤทธิ์ที่สมบูรณ์

ผลสัมฤทธิ์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	เส้นฐานปี (2016)	เป้าหมาย (2020)	วิธีการตรวจสอบ
<b>ผลกระทบ</b> โอกาสชีวิตที่เพิ่มขึ้นของเด็กผู้หญิงและเด็กผู้ชายและเยาวชนที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งและเป็นกลุ่มเปราะบางในภูมิภาค X ของประเทศ Y	ร้อยละของโรงเรียนในเขตโรงเรียนที่ได้รับการรับรองคุณภาพมีผลคะแนนการทดสอบของรัฐสำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 5 อย่างน้อยอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 : แผนก X มีคะแนน 42% แผนก Y มีคะแนน 79% แผนก Z มีคะแนน 22% ไม่มีผลคะแนนสำหรับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในปี 2016เปิดตัวสำหรับปี 2016	สูงกว่าเส้นฐาน 5%	ฐานข้อมูล ผลการสอบของรัฐ
	การรับรู้เกี่ยวกับตัวเองของเด็กและเยาวชนด้านทักษะที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาชุมชนของตนเอง	ข้อมูลเส้นฐานจะเสร็จสมบูรณ์ในรายงานสำรวจข้อมูลพื้นฐานเชิงคุณภาพของตนเอง	เพิ่มขึ้น 10% จากเส้นพื้นฐาน	การศึกษาการรับรู้ของเด็กเกี่ยวกับโอกาสในชุมชน
<b>ผลลัพธ์</b> 1. เด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย และเยาวชนที่ออกจากโรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบางและได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งในเขตเทศบาลเป้าหมายสมัครเข้าเรียนในแผนก X และ Y เพิ่มมากขึ้นและทั่วถึงมากขึ้น	อัตราการเข้าเรียนสุทธิในเขตเทศบาลกลางของภูมิภาคที่มีความแตกต่างกันตามพื้นที่โดยแบ่งตามอายุและเพศ	ตัวเลขทั้งหมดที่แสดงเป็นร้อยละ เทศบาล A: ระดับประถม: ญ - 92, ข - 90, รวม - 91 ระดับ มัธยม: ญ - 72, ข - 67, รวม - 70 อาชีวศึกษา: ญ - 34, ข - 28, รวม - 31 ทั้งหมด: ญ - 72; ข - 69 รวมทั้งหมด - 71 เทศบาล B เป็นต้น	อัตราการเข้าเรียนชั้นประถมของเทศบาลทุกแห่งยังอยู่ในอัตราร้อยละเท่าเดิม อัตราการเข้าเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาของเทศบาลทุกแห่งสูงถึง 50% หรือไม่ลดลงกว่าเดิมหากเส้นฐานสูงกว่า 50% อัตราการเข้าเรียนอาชีวศึกษาของเทศบาลทุกแห่งสำหรับอาชีวศึกษาสูงถึง 30%	ฐานข้อมูล การติดตามของสำนักเลขาธิการการศึกษา
	ดัชนีการเข้าถึงการศึกษาของผู้หญิงและผู้ชายในเขตเทศบาลกลางของภูมิภาคที่มีความแตกต่างกันตามพื้นที่	เทศบาล A: ประเภทศึกษา: 1.03 มัธยมศึกษา: 1.07 อาชีวศึกษา: 1.21 ทั้งหมด: 1.05 เทศบาล B เป็นต้น	ระดับประถมศึกษาเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างน้อยร้อยละ 0.01 ในระดับมัธยมศึกษาสำหรับเทศบาลทั้งหมดลดลงร้อยละ 0.05 ในการอาชีวศึกษาสำหรับเทศบาลทั้งหมดลดลงร้อยละ 0.1	ฐานข้อมูล การติดตามของสำนักเลขาธิการการศึกษา
<b>ผลผลิตที่ออกมา</b> 1.1 เพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียน องค์กรภาคประชาสังคม และหุ้นส่วนด้านการศึกษาเพื่อกำหนดเป้าหมายและการลงทะเบียนเด็กหญิงและเด็กชายที่ออกจากการศึกษา	จำนวนเด็กและเยาวชนที่ออกจากการศึกษาที่ระบุไว้โดยโครงการ	0	เด็ก เด็กวัยรุ่นและคนหนุ่มสาวจำนวน 70,000 ราย	ฐานข้อมูลจากสำมะโนประชากรของเด็กที่ออกจากการศึกษา
	จำนวนโรงเรียนและองค์กรชุมชนองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม/กลยุทธ์สำหรับระบบงานวิจัยที่ใช้งานอยู่	จะเริ่มดำเนินการในปี 2016	โรงเรียน 42 แห่ง	เอกสารโรงเรียน



## การพัฒนาแผนการติดตาม การประเมินผล และการวิจัย แบบบูรณาการ

แผนการติดตาม การประเมินผลและการวิจัยแบบบูรณาการ (Integrated Monitoring, Evaluation and Research Plan- IMERP) พัฒนาขึ้นมาจากห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตาม ซึ่งจะระบุถึงการวิจัย กิจกรรมการติดตามและประเมินผลสำคัญที่จำเป็นต่อการติดตามความก้าวหน้าและการประเมินผลสัมฤทธิ์ ในขั้นตอนนี้คุณจะเริ่มพิจารณาว่าจะนำผลการวิจัยมาใช้อย่างไร

IMERP เป็นแนวทางในการพัฒนาแผนงานและแผนการติดตามในช่วงการดำเนินแผนงาน ไม่ว่าจะพัฒนาขึ้นระหว่างการวางแผนยุทธศาสตร์ (กล่าวคือระหว่างกระบวนการพัฒนาเอกสารแผนงานประเทศ แผนงาน UNDAFs หรือแผนการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม) หรือในขั้นการปฏิบัติงาน (แผนงาน)

IMERP จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการวางแผนงาน ซึ่งขั้นตอนนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่า กิจกรรมการวิจัย การติดตามและการประเมินผลจะสามารถ:

- ให้ความสำคัญกับข้อมูลจำเป็นที่สุดที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงทรัพยากรที่ขาดแคลน
- มีการบูรณาการข้ามแผนงานและข้ามภาคส่วนเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อลดต้นทุน
- มีการวางแผนตามความเป็นจริงในแง่เวลาการดำเนินกิจกรรมสำหรับผู้ได้รับผลประโยชน์คนสุดท้าย รวมทั้งข้อกำหนดการดำเนินงานที่เหมาะสมและศักยภาพของสำนักงานประเทศและพันธมิตรการพัฒนา

ตารางที่ 2.17 ให้ข้อมูลบ่งชี้ของประเด็นต่าง ๆ ที่ควรผนวกอยู่ในการพัฒนาแผนติดตาม การวิจัย และการประเมินผลแบบบูรณาการ

ตารางที่ 2.17. ตารางแผนการติดตาม การประเมินผลและวิจัยแบบบูรณาการ

กิจกรรม	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การสำรวจ การศึกษา					
การประเมินผล					
การสนับสนุนระบบการติดตามและการเก็บข้อมูลระดับชาติ					
การพัฒนาศักยภาพในการติดตามและประเมินผล (ยูนิเซฟและพันธมิตร)					
เหตุการณ์สำคัญซึ่งต้องใช้ข้อมูลจากการวิจัยและจากการติดตามและประเมินผล					





## ขั้นตอนที่ 9

### วิเคราะห์ความสามารถ ในการถูกประเมิน

ข้อปฏิบัติที่ดีซึ่งดำเนินการโดยแผนงานของยูนิเซฟ บางแผนเป็นตัวอย่งที่ดีในการวิเคราะห์ความสามารถ ในการถูกประเมินของแผนงานของคุณโดยองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อนสรุป การออกแบบแผนงานขั้นสุดท้ายและก่อนการเริ่มต้นดำเนินงาน การวิเคราะห์ความสามารถในการถูก ประเมินสามารถนำไปสู่การยกระดับการออกแบบ แผนงานและความสำเร็จในการประเมินได้ ซึ่งการ

วิเคราะห์ดังกล่าวยังช่วยพสานการออกแบบแผนงาน ให้เป็นเนื้อเดียวกันและยังดำเนินการกับประเด็นหรือ หัวข้อที่ยังไม่ได้มีการอภิปรายในสวนทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงก่อนเริ่มต้นการดำเนินงาน โดยการ วิเคราะห์จะมุ่งความสำคัญไปที่การแก้ปัญหาด้าน ข้อมูลที่ต้องการเพิ่มและช่องว่างต่าง ๆ ซึ่งจะช่วย ประหยัดเวลาและหลีกเลี่ยงความผิดพลาดด้าน งบประมาณในขั้นตอนต่อ ๆ ไปในวงจรแผนงาน

(พึงระลึกว่า การวิเคราะห์ความสามารถในการ ถูกประเมินในขั้นตอนการวางแผนไม่ได้มีความหมาย เดียวกันหรือนำมาใช้แทนที่กิจกรรมฝึกประเมินผล ก่อนการประเมินจริง ดูรายละเอียดในบทที่ 5)

# ขอแสดงความยินดี

คุณวางแผนยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว  
และตอนนี้คุณพร้อมจะเริ่มดำเนินงานแล้ว



# การดำเนินงาน

เมื่อมีการออกแบบแผนงานและได้รับอนุมัติแล้ว แผนงานมีความพร้อมที่จะนำไปดำเนินงาน ซึ่งการบริหารจัดการทุกองค์ประกอบของแผนงานอย่างรอบคอบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับทางเลือกยุทธศาสตร์ รูปแบบและพันธมิตรการดำเนินงานที่เหมาะสม รวมถึงการติดตามผลความก้าวหน้าของระยะเวลา งบประมาณ และขอบเขตแผนงาน ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการบรรเทาความเสี่ยงเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินงาน

## ใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- ก่อนการดำเนินแผนงานหรือโครงการ เช่น ในการพัฒนาแผนงาน
- ในระหว่างการดำเนินแผนงานหรือโครงการ หรือการบริหารจัดการการแผนการดำเนินงานและในการกำกับดูแลการทำงานของพันธมิตร ทั้งผ่านแผนงานหรือเอกสารแผนงานขององค์กรภาคประชาสังคม

## ใครควรใช้บทนี้:

- เจ้าหน้าที่แผนงานที่รับผิดชอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- เจ้าหน้าที่สนับสนุนและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในการเอื้ออำนวยการดำเนินงานของยูนิเซฟ
- พันธมิตรของยูนิเซฟที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินแผนงาน/โครงการ

## ภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินงานและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในบทนี้:

### ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1. แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2. การบริหารการดำเนินงานและการติดตามผล

ขั้นตอนที่ 3. ดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ปัญหา เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ

### ขั้นตอนต่อเนื่อง

- วิเคราะห์และบรรเทาความเสี่ยง
- รับประกันว่ามีการถ่ายโอนความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือ

เครื่องมือ E. ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา (บทที่ 2)

เครื่องมือ H. ตัวอย่างตารางแผนการดำเนินงาน





## ภาพรวม

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง จะต้องแปรผลสัมฤทธิ์ที่วางแผนไว้ไปบนท่อนหน้า ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดในบทที่ 2 เกี่ยวกับการวางแผนงานจะยังคงมีความสำคัญในช่วงการดำเนินงาน กรอบผลสัมฤทธิ์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงจะถูกนำไปสู่ขั้นตอนการดำเนินแผนงาน ขณะที่การติดตามความเสี่ยงและความคืบหน้าของผลสัมฤทธิ์ จะเป็นตัวกำหนดและนิยามขอบเขตและลักษณะการดำเนินการ

## การดำเนินงาน

# implementation: | ,impləmen'teɪʃən | n.

การดำเนินงานคือการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลผลิต ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่แสดงอยู่ในกรอบผลสัมฤทธิ์และบันทึกไว้ในแผนงาน

การพัฒนาแผนงาน การดำเนินงาน และการติดตามแผนงานจะเป็นไปตามนโยบาย กระบวนการ และแนวทางที่มีอยู่และด้วยการสนับสนุนของเครื่องมือและระบบการบริหารจัดการ

ในระหว่างการดำเนินงาน ผู้จัดการจะนำความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ในสำนักงานต่าง ๆ เข้ามาด้วยกันเพื่อให้บรรลุผลตามแผนยุทธศาสตร์ (เอกสารแผนงานประเทศ เอกสารยุทธศาสตร์ UNDAFs แผนการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม) และแผนบริหารจัดการแผนงานประเทศ (Country Program Management Plans) เมื่อพิจารณาการดำเนินงานและบริบทการดำเนินงานของยูนิเซฟที่มีกว้างขวางครอบคลุม การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอาศัยความสามารถในการใช้เครื่องมือทางวิชาการ เฉพาะ ทักษะการบริหารจัดการและทักษะด้านสังคมอย่างมีพลวัต ขณะเดียวกันต้องแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมเฉพาะอย่างลึกซึ้ง

อย่างก้าวของการดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วเมื่ออยู่ในเซฟตาดำเนินงานในสถานการณ์ฉุกเฉิน ดังนั้น การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือความยืดหยุ่นจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการเคลื่อนย้ายจากการดำเนินแผนงานปกติไปสู่การดำเนินงานให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมซึ่งมีกระบวนการและการทำงานเร็วขึ้นและมีความถี่เพิ่มขึ้นตลอดไปถึงความต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการพัฒนาได้ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพไม่สามารถลดทอนเป็นการอธิบายหนึ่งประโยคที่ครอบคลุมบริบทการดำเนินงานทั้งหมด อย่างไรก็ตาม มีข้อปฏิบัติและทักษะจำเป็นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพทั่วไปไม่ว่าคุณกำลังบริหารแผนงานน้ำสะอาด WASH ในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือดำเนินแผนงานคุ้มครองเด็กในประเทศที่มีรายได้สูงก็ตาม

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานในการสร้างความเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้เพื่อให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ในท้ายที่สุด การดำเนินงานคือการทำให้แผนงานที่วางไว้มีชีวิตและเข้าไปมีส่วนร่วมกับประเด็นการทำงานที่แตกต่างกันภายในยูนิเซฟและกับพันธมิตรการพัฒนาเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล





# คำถามสำคัญ



- เราจะมุ่งให้แผนงานให้ความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์มากกว่ากิจกรรมได้อย่างไร?
- เราควรจัดการตัวเองอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลตามแผนงานเบื้องต้น (ในเอกสารยุทธศาสตร์แผนงาน เอกสารแผนงานประเทศ UNDAF หรือแผนบริหารจัดการแผนงานของประเทศ)?
- เราจะให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ความเท่าเทียมทางเพศและการคำนึงถึงความครอบคลุมทั่วถึง (inclusion) ตลอดการดำเนินงานในบริบทการพัฒนาและการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมอย่างไร?
- ฉันจะจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุผลตามที่วางแผนไว้ได้อย่างไร?
- ต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุผลที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น?
- การติดตามความเสี่ยงบอกอะไรได้บ้าง? ฉันจำเป็นต้องปรับแผนการบรรเทาความเสี่ยงรวมทั้งมาตรการเตรียมความพร้อมเพื่อให้บรรลุผลและปกป้องผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้หรือไม่?
- ฉันจะสร้างความเชื่อมั่นถึงการเรียนรู้และความเห็นอย่างต่อเนื่องตามขอบเขตผลสัมฤทธิ์การพัฒนาได้อย่างไร?

## หลักการเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางในการดำเนินการ ได้แก่:

- **การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบสำคัญตลอดวงจร RBM และเป็นการสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานหรือการออกแบบและ

การดำเนินแผนงาน ซึ่งการสร้างเชื่อมั่นถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแข็งขันในการดำเนินการทั้งหมดคือพื้นฐานของความยั่งยืน

- **การดำเนินการซ้ำและปรับตัวตลอดเส้นทาง** การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นกับยุทธศาสตร์ หากกิจกรรมของคุณไม่ได้ให้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางไว้ในระดับผลผลิตหรือผลลัพธ์ ให้ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และกิจกรรม
- **ความโปร่งใส** ยูนิเซฟจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่า กระบวนการและการบริหารจัดการแผนงานและโครงการเป็นไปอย่างโปร่งใส
- **ประสิทธิภาพ** ความคุ้มค่าของเงินเป็นพื้นฐานในการสร้างความเชื่อมั่นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน การขยายและยกระดับผลกระทบให้มากที่สุดเพื่อพัฒนาชีวิตของเด็กและผู้หญิงโดยใช้ต้นทุนที่สมเหตุสมผลคือเป้าหมาย
- **มีข้อมูลหลักฐานประกอบ** ควรใช้ข้อมูลเป็นแนวทางในการเลือกรูปแบบการดำเนินการ ควบคู่ไปกับการพิจารณาความสำคัญอื่น ๆ เช่น ต้นทุน อัตราเร่ง คุณภาพ ความเป็นเจ้าของของรัฐ การกำกับดูแล และการพึ่งพาหน่วยงานอื่น ๆ

## ความสำคัญของการกำหนดระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในฐานะผู้จัดการ การทำงานโดยสร้างความสัมพันธ์แบบแนวราบ (horizontal relationship) กับเพื่อนร่วมงานจะนำไปสู่การทำงานเป็นที่เข้มแข็งมากขึ้น

ในการดำเนินการและบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น การมีระบบ RBM หรือระบบอื่นและขั้นตอนต่าง ๆ ที่สอดคล้องกันมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้





ซึ่งหมายความว่า จะมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบและกระบวนการทำงาน โดยขั้นตอน RBM และกลไกสนับสนุนที่ชัดเจน เช่น การฝึกอบรม และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ RBM และการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้จัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ กระบวนการนี้เพราะเป็นผู้ที่ได้รับความคาดหวังเป็นอย่างสูงว่า จะเป็นผู้บริหารจัดการเพื่อให้ได้มาซึ่ง ผลสัมฤทธิ์

## ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการ RBM

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องใช้ชุดทักษะที่ให้คุณค่าแก่การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม ความ ยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและ

ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง ทำไมคุณค่าเหล่านี้มีความสำคัญ ก็เพราะว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวทางตรงกันข้ามกับแนวทางที่มีแผนผังตายตัว คุณต้องการจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่ไม่ได้กำหนดไว้หรือไม่? แน่นอนว่าไม่ ซึ่งการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและการรับฟังสิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญและต้องการในการวางแผนการดำเนินงาน แผนงานอาศัยทักษะการฟังและการเอื้ออำนวย กระบวนการที่ดี รวมทั้งการทำงานประสานความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ไม่ใช่การทำงานแบบสั่งการ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ ช่วยสร้างความเชื่อมั่นถึงการยอมรับและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในฐานะผู้จัดการ การทำงานโดยสร้างความสัมพันธ์ในแนวราบกับเพื่อนร่วมงานจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งมากขึ้นและยังช่วยเสริมสร้างความ เป็นพันธมิตรระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะรู้สึกถึงศักยภาพของตัวเอง เมื่อความคิด ความพยายามและผลลัพธ์ของพวกเขา มีคุณค่า

เมื่อแผนงานของคุณกำลังก้าวออกจากเส้นทาง คุณจะปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์และกิจกรรมเพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้หรือไม่? หากใช่ หมายความว่า คุณกำลังใช้วิธี “ทำซ้ำ” โดยการปรับเปลี่ยน เรียนรู้และแก้ไขตัวเองขณะ ดำเนินงาน ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้สำคัญสำหรับผู้จัดการ RBM ที่มีประสิทธิภาพและที่มีความพยายามจะบรรลุผลสำเร็จโดยยึดหลักความคุ้มค่าของเงินเสมอ

## ขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงาน

แผนงานคือวิธีการซึ่งดำเนินการผ่านเอกสารแผนงานเชิงยุทธศาสตร์หลายปีที่ทำขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งเอกสารยุทธศาสตร์ เอกสารแผนงานประเทศและ UNDAFs มีข้อมูลอ้างอิงเพื่อใช้ในการพัฒนาแผนการทำงานรายปี ปีต่อปี หรือแบบหลายปี ด้วยแผนงานดังกล่าว ยุทธศาสตร์การดำเนินงานจะถูกนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในระยะการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในการดำเนินการนี้ ผู้จัดการแผนงานของยูนิเซฟจะทำงานร่วมกับพันธมิตรต่าง ๆ ในการจัดทำแผนงานที่กำหนดกิจกรรมสำคัญ ค่าใช้จ่ายโดยประมาณ งบประมาณ บทบาท และความรับผิดชอบตลอดจนกรอบเวลา หลังจากนั้นจะมีการดำเนินงานตามแผนงาน (แผนงานนี้จะใช้ร่วมกับพันธมิตร) และจะมีการติดตามผลความก้าวหน้า

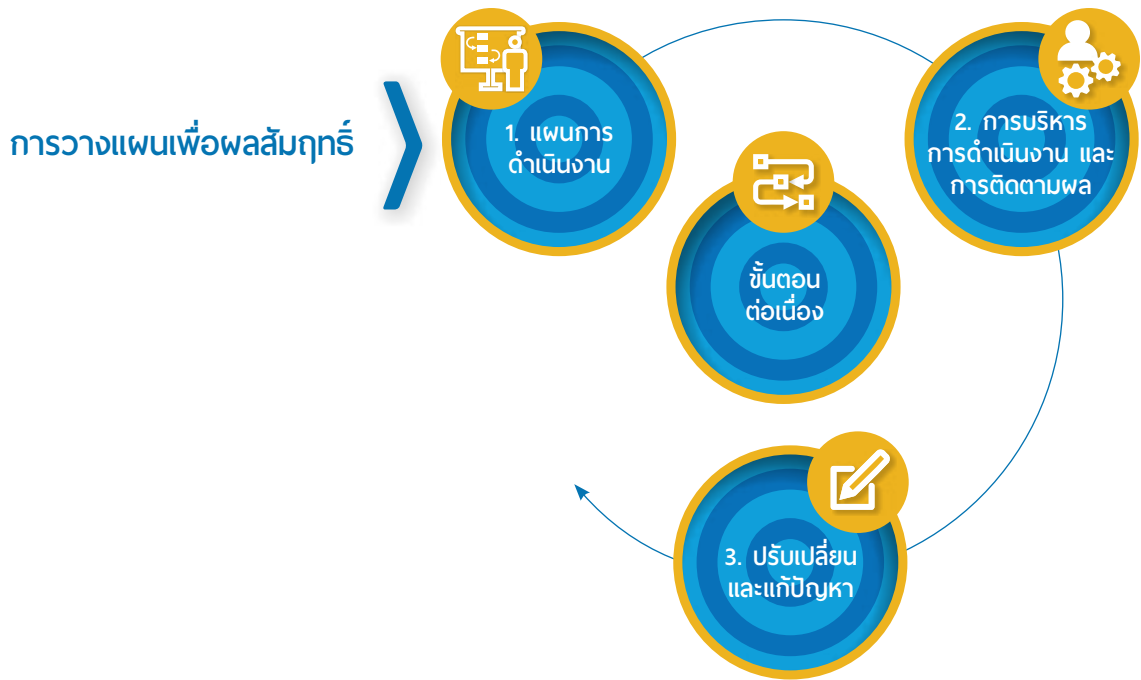
ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนสำคัญการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์



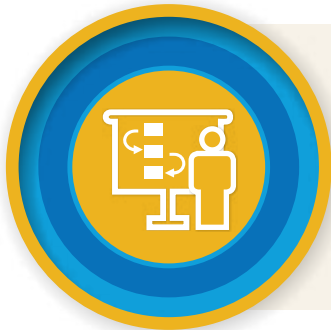
ในฐานะผู้จัดการ  
การทำงาน  
โดยสร้าง  
ความสัมพันธ์  
แบบแนวราบ  
(horizontal  
relationship)  
กับเพื่อนร่วมงาน  
จะนำไปสู่การทำงาน  
เป็นทีมที่เข้มแข็งมากขึ้น



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนสำคัญในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์



## ขั้นตอนที่ 1. แผนการดำเนินงาน



การวางแผนการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ส่วน

- จำแนกยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลผลิตที่วางแผนไว้
- กำหนดวิธีการดำเนินงาน
- ประมาณการต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมตามความต้องการของปัจจัยนำเข้า
- กำหนดเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม
- บันทึกแผนงาน

กระบวนการทั้งหมดของการดำเนินงานคือการทำซ้ำ (กล่าวคือ เป็นกระบวนการปรับแก้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) ในการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานที่ดีที่สุด ความต้องการปัจจัยนำเข้า และระยะเวลาที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งต้องมีการประเมินยุทธศาสตร์การดำเนินงานมากกว่าหนึ่งครั้ง (เช่น การรณรงค์และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา) ยุทธศาสตร์หมายถึงแนวทางปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้สามารถบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ ยุทธศาสตร์ช่วยสร้างความเชื่อมโยงและสอดคล้องให้แก่กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุผลผลิตที่วางไว้ มาตรฐานที่เห็นพ้องร่วมกันและช่วยลดแนวโน้มการดำเนินงานที่ไม่ประสานเชื่อมต่อกัน

### การใช้ยุทธศาสตร์แผนงานระหว่างการทำงาน

- ในช่วงการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ตกลงร่วมกันจะกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่วางแผนไว้และการลงมือปฏิบัติ
- ประสบการณ์ระหว่างการทำงาน ช่วยในการออกแบบแผนงานโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์แผนงานที่มีประสิทธิภาพ





ยุทธศาสตร์สำคัญของยูนิเซฟซึ่งเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรม ได้แก่:

- การพัฒนาศักยภาพ
- การจัดทำข้อมูลหลักฐาน การหารือและรณรงค์ด้านนโยบาย
- พันธมิตร
- ความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนาและความร่วมมือไตรภาคี
- วิเคราะห์และส่งเสริมนวัตกรรม
- สนับสนุนการบูรณาการและการเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ
- การส่งมอบบริการ

เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบในช่วงการวางแผน ผู้จัดการจะต้องนำผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น ฝ่ายแผนงาน ฝ่ายสื่อสาร ฝ่ายติดตามตรวจและประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติงานและการจัดหา) มาทำงานร่วมกันตลอดกระบวนการดำเนินการเพื่อใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ซึ่งวิธีการแบบบูรณาการดังกล่าวช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่า แผนงานจะเป็นที่รับรู้และดำเนินการโดยบุคลากรที่เหมาะสม

## ระบุยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่วางแผนไว้

อาจมีการหารือถึงยุทธศาสตร์การดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระหว่างการวางแผนงานเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในช่วงการดำเนินงาน ผู้จัดการจะต้องพิจารณาถึงการหารือในช่วงการวางแผนงาน และในขั้นตอนการออกแบบแผนงาน และจะต้องพิจารณาต่อไปถึง:

- **แนวทางและนโยบายเชิงองค์กร** นโยบายที่มีอยู่ห้ามหรือสนับสนุนกิจกรรมใดเป็นการเฉพาะหรือไม่? มีแนวทางในการดำเนินการกิจกรรมเฉพาะหรือไม่?

- **ข้อมูลทางประวัติศาสตร์และวิชาการ** จะต้องทำกิจกรรมสำคัญอะไรบ้างเพื่อให้สามารถบรรลุผลผลิตลักษณะเดียวกันกับที่ผ่านมา? ข้อปฏิบัติที่ดีที่ระบุไว้ในแผนงานก่อนหน้ามีอะไรบ้าง?
- **ข้อจำกัด** ปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมมีอะไรบ้าง (เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เวลา ลักษณะทางภูมิศาสตร์ การเข้าถึงหรือความปลอดภัย)?
- **สมมติฐาน** เช่น สมมติฐานที่ระบุไว้ในช่วงพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและสมมติฐานด้านการดำเนินงานอื่น ๆ เช่น เมื่อไหร่ที่จะใช้ทรัพยากรได้?
- **ความชำนาญและการดำเนินการ** ที่สำนักงานยูนิเซฟและพันธมิตรการดำเนินงานต้องการในการจัดกิจกรรม
- **ความชำนาญในการตัดสินใจ** ของผู้จัดการแผนงานหรือแหล่งอื่น ๆ เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร ที่ปรึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม** หมายถึงผลกระทบต่อเชิงบวกและ/หรือเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมโดยไม่ได้ตั้งใจ
- **แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถ:** มีการนำเสนอถึงกิจกรรมด้านการส่งเสริมความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ การพัฒนาด้านมนุษยธรรมต่อเนื่อง ความเสมอภาคทางเพศและความไม่เป็นธรรมหรือไม่?

นอกเหนือจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างผลผลิตผ่านแผนงานแล้วนั้น ผู้จัดการยังจะผนวกกิจกรรมที่จำเป็นอื่น ๆ ในแผนเพื่อติดตามและสนับสนุนการดำเนินแผนงาน ตัวอย่างหนึ่งคือความจำเป็นในการหารือร่วมกันกับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในสำนักงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นถึงรากฐานที่มั่นคงในการดำเนินงาน และยังหมายถึงการวางแผนกิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งเกี่ยวข้องกับ:



- การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดซื้อจัดจ้าง การทำสัญญา โลจิสติกส์ การจัดการคลังสินค้า การจัดการด้านการเงิน เป็นต้น
- การประกันเชิงแผนงานว่า จะใช้ทรัพยากรตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- การวิเคราะห์ปัญหาข้อจำกัดรวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ เช่น การจัดทำเอกสารข้อปฏิบัติที่ดี

- **ความยั่งยืน:** แนวทางนี้มีความเป็นไปได้ทางการเงินและเป็นประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมในระยะยาวหรือไม่? แนวทางนี้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่นและจะสนับสนุนผลลัพธ์ที่ยั่งยืนหรือไม่?
- **อัตราแรงในการดำเนินงาน** การดำเนินการรูปแบบไหนที่มีศักยภาพที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด?

การตัดสินใจเหล่านี้เป็นผลมาจากยุทธศาสตร์แผนงานโดยรวม ซึ่งรวมถึง:

## กำหนดรูปแบบการดำเนินงาน

โดยทั่วไปแล้ว จากรูปแบบการดำเนินงานสี่แบบ ยูนิเซฟสนับสนุนการดำเนินงานหนึ่งรูปแบบหรือมากกว่านั้นเพื่อให้แผนงานสำเร็จลุล่วง ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ประกอบด้วยการทำงานโดย:

- หน่วยงานรัฐหนึ่งแห่งหรือหน่วยงานรัฐหลายแห่งหรือหน่วยงานรัฐทั้งหมด
- องค์กรภาคประชาสังคม
- หน่วยงานขององค์การสหประชาชาติอื่น ๆ
- ยูนิเซฟ (ดำเนินงานโดยตรง)

ผู้จัดการของยูนิเซฟจะตัดสินใจว่ารูปแบบไหนในสี่แบบข้างต้นเหมาะสมที่สุดเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามต้องการ ซึ่งในการตัดสินใจ ผู้จัดการจะพิจารณาถึงปัจจัยดังต่อไปนี้:

- **เศรษฐกิจ:** ยูนิเซฟหรือพันธมิตรอยู่ในสถานะที่ดีที่สุดที่จะมีปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมหรือไม่?
- **ประสิทธิภาพ:** เมื่อเทียบกับพันธมิตรหรือผู้ถูกว่าจ้างแล้ว ยูนิเซฟมีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพให้ได้มากน้อยแค่ไหน?
- **ประสิทธิผล:** มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่ผลลัพธ์ที่วางไว้ ซึ่งรวมถึงแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมจะประสบความสำเร็จหากมีการเลือกใช้แนวทางทางอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้?

- อาณัติและนโยบายขององค์กร
- ขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล
- โครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานและประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- ต้นทุนค่าเสียโอกาส (opportunity cost) ในการดำเนินกิจกรรมเมื่อเทียบกับการจ้างบุคคลภายนอกหรือการร่วมมือกับพันธมิตร
- บริบทการดำเนินงาน รวมทั้งศักยภาพของพันธมิตรและการพิจารณาถึงวัฒนธรรม
- ปริมาณธุรกรรมที่คาดหวัง และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาศักยภาพของของสำนักงาน
- มีภาคีต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการระดมทรัพยากรอย่างรวดเร็วเมื่อจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างทันท่วงที
- การจัดวางนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับประเด็นสำคัญของแผนงาน (เช่น ความเสมอภาคทางเพศ ความครอบคลุมทั่วถึง)
- ทุนหรือเงินสนับสนุนที่มี (ข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับแหล่งเงินทุนอาจส่งผลต่อการเลือกแนวทางการดำเนินการ)
- หลักการความคุ้มค่าของเงิน

บทบาทของยูนิเซฟในการดำเนินการแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ดำเนินโครงการ (ดูตารางที่ 3.1 ในหน้าถัดไป)





ตารางที่ 3.1. บทบาทและการดำเนินงานของยูนิเซฟซึ่งแตกต่างด้วยแนวทางการดำเนินงานหลายแบบ

ผู้ดำเนินงาน	กิจกรรมสนับสนุนโรงเรียนจำนวนหนึ่งในการยกระดับการรักษาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานโรงเรียนที่เป็นมิตรกับเด็กแห่งชาติ		
	การดำเนินงานของยูนิเซฟ	บทบาทของยูนิเซฟ	บทบาทของพันธมิตร
หน่วยงานรัฐบาล	<p>ยูนิเซฟให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์แก่รัฐบาล ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาศักยภาพ</li> <li>การจัดทำข้อมูลหลักฐานการหารือและรณรงค์เชิงนโยบาย</li> <li>การวิเคราะห์และการส่งเสริมนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมวางแผนกับพันธมิตร</li> <li>จัดทำงบประมาณในการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกของโครงการ WASH</li> <li>จัดหาเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์</li> <li>จัดทำงบประมาณสำรองเพื่อการติดตามอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการตลอดกระบวนการ</li> <li>ร่วมติดตามความก้าวหน้าและตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสานงานกับกระทรวงต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>เป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่พัฒนาไว้แต่ละแผน</li> <li>ทบทวนกระบวนการร่วมกับยูนิเซฟและรายงานการใช้ทรัพยากรที่จัดหาโดยยูนิเซฟ</li> </ul>
องค์กรภาคประชาสังคม	<p>ยูนิเซฟให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการการส่งมอบงบประมาณ* และวัสดุอุปกรณ์แก่องค์กรภาคประชาสังคม</p> <p>*งบประมาณที่ได้มาส่วนหนึ่งจะใช้โดยพันธมิตรองค์กรภาคประชาสังคมในการจัดซื้อเครื่องใช้สำหรับโครงการซึ่งเป็นการตัดสินใจของยูนิเซฟ (แผนกจัดหาและแผนงาน) ว่าควรซื้อเครื่องใช้ในท้องถิ่นและองค์กรภาคประชาสังคมมีขั้นตอนการจัดซื้อและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดซื้อเครื่องใช้ด้วยตัวเอง</p>	<p>วางแผนร่วมกับพันธมิตรจัดการงบประมาณในการทำสัญญาเชิงสถาบันการติดตามและฝึกอบรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาและส่งมอบวัสดุอุปกรณ์</li> <li>ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ</li> <li>ร่วมติดตามความก้าวหน้าและตรวจสอบการใช้ทรัพยากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่พัฒนาไว้</li> <li>รายงานขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่จัดหาโดยยูนิเซฟ</li> </ul>
หน่วยงานสหประชาชาติอื่น ๆ	<p>ยูนิเซฟและพันธมิตรตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรของตนเอง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนร่วมกับพันธมิตร</li> <li>ดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรของตนเอง</li> <li>ร่วมกันติดตามความก้าวหน้าและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรตามแผนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีบทบาทเช่นเดียวกับยูนิเซฟ</li> </ul>
หน่วยงานสหประชาชาติอื่น ๆ	<p>ยูนิเซฟส่งมอบงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์แก่หน่วยงานองค์กรสหประชาชาติอื่น ๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการ WASH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนร่วมกับพันธมิตร</li> <li>ส่งมอบงบประมาณสำหรับการก่อสร้าง</li> <li>ร่วมกันติดตามความก้าวหน้าและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรตามแผนงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่พัฒนาไว้</li> <li>รายงานขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมและการใช้ทรัพยากรที่จัดหาโดยยูนิเซฟ</li> </ul>



ตารางที่ 3.1. บทบาทและการดำเนินงานของยูนิเซฟซึ่งแตกต่างด้วยแนวทางการดำเนินงานหลายแบบ (ต่อ)

ผู้ดำเนินงาน	กิจกรรมสนับสนุนโรงเรียนจำนวนหนึ่งในการยกระดับการรักษาคุณภาพการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานโรงเรียนที่เป็นมิตรกับเด็กแห่งชาติ		
	การดำเนินงานของยูนิเซฟ	บทบาทของยูนิเซฟ	บทบาทของพันธมิตร
ยูนิเซฟดำเนินการเอง	ยูนิเซฟจ้างเจ้าหน้าที่ (หรือใช้เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่) หรือทำสัญญาเกี่ยวกับที่ปรึกษาในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยูนิเซฟทำงานร่วมกับที่ปรึกษา</li> <li>ยูนิเซฟจัดซื้อเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์</li> <li>ยูนิเซฟจัดหาและจัดทำสัญญาเพื่อการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกโครงการ WASH</li> <li>ยูนิเซฟดูแลการติดตั้งเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์</li> <li>ยูนิเซฟพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรมรวมทั้งให้คำปรึกษาในวิธีการเรียนรู้เชิงรุก</li> <li>ยูนิเซฟดำเนินการติดตามโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ยูนิเซฟเป็นผู้ดำเนินการบริหารจัดการและรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมเฉพาะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนความก้าวหน้าร่วมกับยูนิเซฟและดำเนินการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม</li> </ul>

## ประมาณการต้นทุนของกิจกรรมตามปัจจัยนำเข้าที่จำเป็น

การวางแผนปัจจัยนำเข้าเกี่ยวข้องกับการกำหนดทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์) และปริมาณของทรัพยากรต่าง ๆ ที่ควรใช้ และช่วงเวลาการดำเนินกิจกรรม

ที่ยูนิเซฟ จะใช้ปัจจัยนำเข้าหลักสามประเภท ได้แก่ ความช่วยเหลือทางวิชาการ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์



### ความช่วยเหลือทางวิชาการ

ความช่วยเหลือทางวิชาการมีสองแนวทาง และส่งมอบโดย:

- เจ้าหน้าที่ยูนิเซฟโดยตรงไปยังพันธมิตร
- ที่ปรึกษา (คัดเลือกและได้รับงบประมาณจากยูนิเซฟ) ซึ่งทำงานร่วมกับยูนิเซฟหรือรัฐบาล

การจำแนกทักษะและขีดความสามารถที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนปัจจัยนำเข้า กระบวนการนี้เริ่มต้นในช่วงการพัฒนาแผนบริหารจัดการแผนงานประเทศ เมื่อภายในสำนักงานยูนิเซฟไม่มีชุดทักษะเฉพาะ (หรือมีไม่เพียงพอ) จะต้องมีการเพิ่มพูนทักษะต่าง ๆ เหล่านั้นผ่านการฝึกอบรมบุคลากร หรือผ่านที่ปรึกษา หรืออาจแต่งตั้งบุคลากรชั่วคราวหรืออาจทำสัญญาระหว่างสถาบันหรือดำเนินงานในรูปแบบพันธมิตร เป็นต้น

ประเภทของทรัพยากรบุคคลที่ต้องการจะขึ้นอยู่กับลักษณะยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานที่เลือกใช้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินกิจกรรมหรือมีกิจกรรมดำเนินการโดยพันธมิตรนั้น ทักษะด้านการบริหารจัดการโครงการ การบริหารจัดการสัญญาและทักษะการกำกับดูแล จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นต่อเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟ





## § เงินสด

สามารถใช้งบประมาณได้สองทาง คือ:

- โอนเงินส่วนงบประมาณไปยังพันธมิตรการดำเนินงานซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม
- สำนักงานยูนิเซฟเป็นผู้ใช้งบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมโดยตรง

บางครั้ง ผู้จัดการควรพิจารณาว่าเงินสดที่ต้องคงไว้ (cash requirements) เป็นจำนวนเงินที่ต้องส่งมอบให้กับพันธมิตรการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม เงินสดที่ต้องคงไว้สำหรับการดำเนินโครงการคือ การประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ ซึ่งการประเมินต้นทุนนี้นำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอโครงการและงบประมาณสำหรับระดมทุน

**การประมาณต้นทุน (cost estimate)** เป็นการประมาณการต้นทุนที่เป็นไปได้ในการทำกิจกรรมบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่

ซึ่งการประมาณต้นทุนมีสามประเภท โดยแต่ละประเภทจะเพิ่มระดับการเตรียมการดังต่อไปนี้:

**การประมาณแผนการ (planning estimate)** เป็นการประมาณการต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ในการเตรียมข้อมูลเท่านั้น (หรือเป็นการ ‘ประมาณตัวเลขคร่าว ๆ’)

มักใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือการวางแผนระดับสูงและการติดตามที่เกี่ยวข้อง

### การประมาณการงบประมาณ (budget estimate)

การประมาณการขึ้นอยู่กับข้อมูลต้นทุนที่กำหนดไว้ อย่างละเอียด (เฉพาะในเบื้องต้น) และการกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ

- มักใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และการติดตามระดับกิจกรรม

### การประมาณการตัวเลข (firm estimate)

(ไม่ให้สูงเกิน / ไม่ให้ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้): ตัวเลขจากข้อมูลต้นทุนที่เหมาะสมเพียงพอในการทำสัญญา

- ส่วนใหญ่ ใช้ในการทำสัญญาเชิงสถาบันกับผู้ว่าจ้าง

โดยทั่วไปแล้ว เงินสดที่ต้องคงไว้จะต้องคำนึงถึงต้นทุนทางตรงและทางอ้อม ตัวอย่างของ**ต้นทุนทางตรง** รวมถึง:

- เงินเดือนและสวัสดิการสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเฉพาะแผนงานใดแผนงานหนึ่ง
- ค่าเดินทาง ค่าอุปกรณ์ส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่
- วัสดุและอุปกรณ์เฉพาะโครงการ
- ค่าเช่า กรณีที่แผนงานใช้สถานที่ใดที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ (เช่น คลังเก็บอุปกรณ์การศึกษา)



สภาพการณ์จริงอาจทำให้เราเห็นว่า ควรประมาณการต้นทุนหลังจากที่งบประมาณได้รับอนุมัติแล้ว อย่างไรก็ตาม ควรประมาณการต้นทุนก่อนการขอทุนหรือของงบประมาณ ซึ่งการจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีงบประมาณบนฐานกิจกรรมซึ่งจะช่วยให้สามารถทำการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งยังสามารถลดต้นทุนในบางกิจกรรมได้ด้วย





- ค่าธรรมเนียมในการทำสัญญาเกี่ยวกับบริการ และสินค้ากับผู้ให้บริการ
- เงินสดที่ต้องส่งมอบให้แก่พันธมิตร

ต้นทุนทางอ้อมคือค่าใช้จ่ายร่วมกันของหลายแผนงานและรวมถึงค่าใช้จ่ายใด ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยตรงในการดำเนินงานแผนงานหนึ่ง ๆ ตัวอย่างของต้นทุนทางอ้อม ได้แก่:

- การบริหารงานทั่วไปและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ (เช่น เงินเดือนและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร)
- ค่าใช้จ่ายสำหรับโครงสร้างพื้นฐาน (เช่น ค่าเช่าและระบบสาธารณูปโภค ค่าขนส่งและใบอนุญาตด้านเทคนิค)
- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ของแผนงานที่อยู่ภายใต้องค์กรทั้งหมด (เช่น ค่าสื่อสาร)

### พัสดุ

การใช้วัสดุอุปกรณ์มีสามแนวทาง ได้แก่ :

- ส่งมอบให้แก่พันธมิตรการดำเนินงานเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรม
- จัดซื้อให้แก่รัฐบาล/หรือในนามรัฐบาล
- ใช้ภายในสำนักงานของยูนิเซฟ

การวางแผนด้านพัสดุจะดำเนินการในลักษณะความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝ่ายแผนงานและฝ่ายจัดหาในสำนักงานยูนิเซฟ รวมทั้งภาคีฝ่ายรัฐบาลและพันธมิตรจากภาคประชาสังคม) ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่สุดในการยกระดับการดำเนินการด้านพัสดุที่ประสบความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินแผนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตามกำหนดเวลา สำนักงานยูนิเซฟ จะรวม

การวางแผนและทบทวนด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นไว้ในขั้นตอนหลักของการออกแบบแผนงาน การจัดทำงบประมาณ การดำเนินงาน กระบวนการติดตามและประเมินผล ซึ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดหาและโลจิสติกส์อย่างแข็งขันและตั้งแต่เริ่มต้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนงาน

เมื่อแผนงานได้ผนวกรวมองค์ประกอบเกี่ยวกับพัสดุแล้ว การทบทวนความต้องการพัสดุและการวางแผนตั้งแต่ต้นจะทำให้สามารถระบุได้ถึง:

- ผลผลิตและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการพัสดุ
- ประเภทและจำนวนของพัสดุที่ต้องการ
- ช่วงเวลาที่พื้นที่โครงการต้องการพัสดุเหล่านั้น
- โอกาสความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ที่วางแผนไว้และระยะเวลาโดยพิจารณาถึงทรัพยากรและเวลาที่มี
- ความจำเป็นที่ต้องใช้บริการจัดหา

การวางแผนด้านพัสดุจะดำเนินการควบคู่ไปกับแผนการดำเนินแผนงาน ซึ่งการประสานกระบวนการวางแผนด้านพัสดุกับพันธมิตรภายนอกเพื่อสร้างความชัดเจนถึงความต้องการและจำนวนพัสดุที่ต้องการมีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ยังจะการกำหนดถึงวิธีการ ช่วงเวลาและสถานที่รวมทั้งผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อและโลจิสติกส์

สำหรับผลิตภัณฑ์เชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นบางอย่าง เช่น วัคซีน อุปกรณ์เกี่ยวข้องกับการเสริมภูมิคุ้มกัน ผลิตภัณฑ์ที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ (cold chain product) มุ่งกันยุงและยาฆ่าแมลง จะมีกระบวนการพิจารณาเป็นรายปีที่ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายจัดหา ซึ่งการประมาณการณ์ล่วงหน้าเหล่านี้เป็นฐานการทำข้อตกลงกับผู้จัดหา





ผู้จัดการจะเป็นผู้วางแผนการจัดหาพัสดุและตรวจสอบติดตามผู้ใช้งานปลายทางเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าพัสดุต่าง ๆ ได้รับการดูแลอย่างดี และผู้ได้รับผลประโยชน์ได้รับและใช้งานพัสดุนั้น

ปัจจัยนำเข้าที่จำเป็น (เงินสด ความช่วยเหลือทางวิชาการที่จัดหาโดยเจ้าหน้าที่และผู้จัดหา) จะแตกต่างกันไปแม้ในกิจกรรมเดียวกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวทางการดำเนินงานที่ใช้ (ดูตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3.2. แนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันอาศัยปัจจัยนำเข้าจากยูนิเซฟที่แตกต่างกันเช่นกัน

ผู้ดำเนินงาน	กิจกรรม 1. สนับสนุนการพัฒนาและเผยแพร่มาตรฐานโรงเรียนที่เป็นมิตรต่อเด็กระดับชาติและเอกสารการประเมินผล	
	ตัวอย่างปัจจัยนำเข้า	
	ปัจจัยนำเข้าโดยตรงของยูนิเซฟ	ปัจจัยนำเข้าทางอ้อมของยูนิเซฟ
รัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>เงินสด</li> <li>ความช่วยเหลือทางวิชาการจากเจ้าหน้าที่</li> <li>พัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการทบทวนและอนุมัติคำร้องงบประมาณและรายงานความก้าวหน้า</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดซื้อและแจกจ่ายพัสดุ</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมติดตามแผนงานรวมทั้งกิจกรรมประกันคุณภาพ</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์กับรัฐบาลและพันธมิตรการพัฒนาอื่น ๆ (เวลาในการจัดการ)</li> </ul>
องค์กรภาคประชาสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>เงินสด</li> <li>ความช่วยเหลือทางวิชาการจากเจ้าหน้าที่</li> <li>พัสดุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการทบทวนข้อเสนอโครงการความร่วมมือกับองค์กรภาคประชาสังคม</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการทบทวนและอนุมัติคำร้องงบประมาณและรายงานความก้าวหน้า</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมติดตามรวมทั้งการรับประกันคุณภาพ</li> </ul>
หน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรสหประชาชาติ (ที่เป็นพันธมิตรดำเนินการ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เงินสด</li> <li>ความช่วยเหลือทางวิชาการจากเจ้าหน้าที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการทบทวนและอนุมัติคำร้องงบประมาณและรายงานความก้าวหน้าเวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดการและอนุมัติการจ่ายเงินให้ที่ปรึกษา</li> </ul>
ยูนิเซฟดำเนินการเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>เงินสด</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดหาจัดจ้างบริการที่ปรึกษา</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาคู่มือฝึกอบรม</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรม</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดหาเนื้อหาทางวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำเอกสารกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการทบทวนและอนุมัติคำร้องงบประมาณและรายงานความก้าวหน้า</li> <li>เวลาของเจ้าหน้าที่ในการจัดการและอนุมัติการจ่ายเงินให้ที่ปรึกษา</li> </ul>



## การกำหนดระยะเวลา ในการดำเนินกิจกรรม

การประมาณช่วงเวลากิจการดำเนินกิจกรรมเป็นกระบวนการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมและปัจจัยนำเข้าของแผนงาน เพื่อจัดทำกำหนดการการดำเนินกิจกรรม ซึ่งระดับการดำเนินการที่ผู้จัดการใช้ในการทำความเข้าใจและจัดทำเอกสารกรอบเวลาจะแตกต่างกันไปตามขนาด ความซับซ้อน และความสำคัญของการดำเนินงาน

การจัดลำดับกิจกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนการดำเนินงานซึ่งจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ:

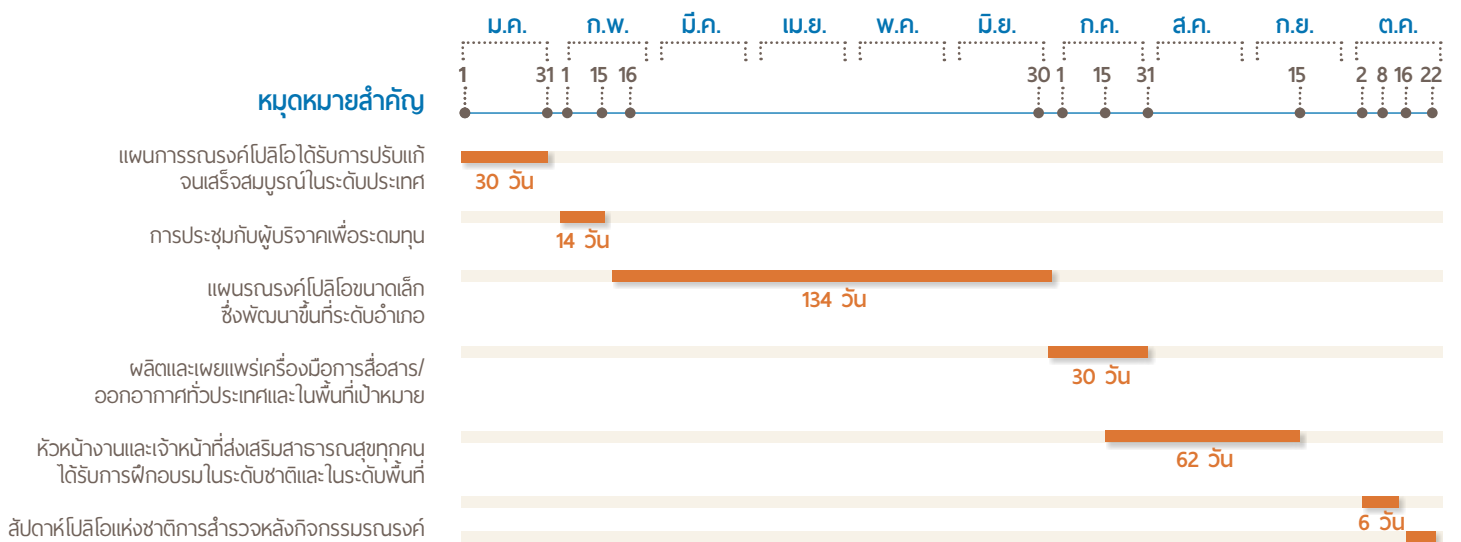
- กิจกรรมทั้งหมดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้แผนงานเสร็จสมบูรณ์
- เวลา (ระยะเวลา) ในการดำเนินกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจนเสร็จสมบูรณ์

- ความเชื่อมโยงและการพึ่งพิงกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ
- จุดสิ้นสุดหรือกำหนดเวลาต่าง ๆ เช่น หมดหมายสำคัญหรือรายการส่งมอบ

จะต้องจัดลำดับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถนำตารางเวลาไปใช้ได้จริง เมื่อทำการลำดับกิจกรรม การพิจารณาปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาการดำเนินงาน (เช่น ฤดูกาล เหตุการณ์สำคัญ และระยะเวลาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มีความสำคัญอย่างยิ่ง

เครื่องมือต่าง ๆ จำนวนมากถูกนำมาใช้เพื่อทำความเข้าใจข้อกำหนดเรื่องเวลาและเพื่อกำหนดเวลาให้กับสมาชิกในทีม สำหรับโครงการทั่วไปนั้น การใช้ปฏิทินก็อาจพอเพียง แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดในการแสดงกำหนดเวลาของโครงการ ซึ่งสามารถสร้างขึ้นโดยใช้โปรแกรม Word หรือ Excel (ดูภาพที่ 3.2)

ภาพที่ 3.2. แผนภูมิแกนต์ (Gantt) ซึ่งแสดงลำดับและกำหนดเวลาของกิจกรรมของแผนงาน



การทำความเข้าใจว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการเท่าไร หรือต้องใช้เวลาไว้หรือไม่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ตัวอย่างเช่น เวลาที่ต้องใช้ในการสรรหาบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การได้รับการอนุมัติและการทำสัญญารับทุนซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาในตารางโดยรวม



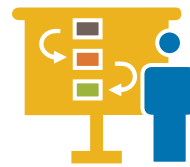


ตารางที่ 3.3. ตารางหมุดหมายสำคัญ (milestones) ของแผนงาน

เหตุการณ์ที่เป็นหมุดหมายสำคัญ	ระยะเวลาในการดำเนินการ
<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนการรณรงค์โปลิโอได้รับการปรับแก้จนเสร็จสมบูรณ์ในระดับประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภายในมกราคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมกับผู้บริจาคเพื่อระดมทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภายในกุมภาพันธ์</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนรณรงค์โปลิโอขนาดเล็กซึ่งพัฒนาขึ้นที่ระดับอำเภอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภายในมิถุนายน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและเผยแพร่เครื่องมือการสื่อสาร/ออกอากาศในระดับประเทศและอำเภอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภายในกรกฎาคมและต่อไปเรื่อย ๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกคนได้รับการฝึกฝนในระดับชาติและในระดับพื้นที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภายในกลางเดือนกันยายน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสัปดาห์โปลิโอแห่งชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2-8 ตุลาคม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>การสำรวจหลังกิจกรรมรณรงค์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16-22 ตุลาคม</li> </ul>

นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ตารางหมุดหมายสำคัญในการย้ำเน้นกิจกรรม/หมุดหมายที่มีนัยสำคัญซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุสัมฤทธิ์ผลกิจกรรมหรือผลลัพธ์ที่ซับซ้อนยิ่งกว่า ซึ่งตารางหมุดหมายสำคัญจะระบุระยะเวลาที่คาดว่ากิจกรรมหรือหมุดหมายสำคัญจะดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ สามารถสร้างตารางนี้โดยใช้โปรแกรม Word หรือ Excel ตัวอย่างตารางหมุดหมายสำคัญสำหรับโครงการเฉพาะดูได้จากตารางที่ 3.3

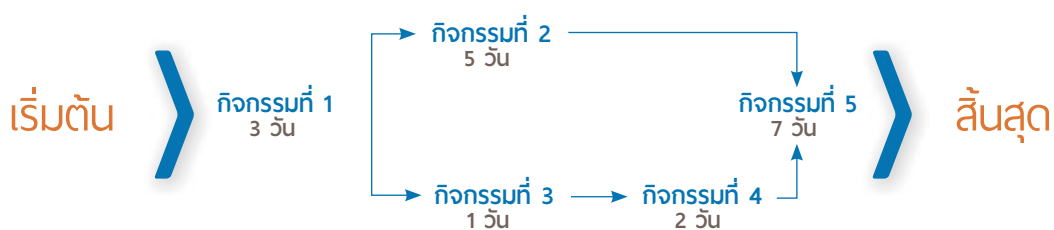
เมื่อความซับซ้อนและการพึ่งพิงกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น ผังกิจกรรมหรือผังงาน (work flow diagrams) จะช่วยเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลัง ซึ่งสามารถสร้างผังกิจกรรมหรือผังงานโดยใช้โปรแกรม Word, PowerPoint หรือ Visio ทั้งนี้การร่างผังกิจกรรมลงบนไวท์บอร์ดก่อนจะช่วยให้ทีมงานเข้าใจความเชื่อมโยงของกิจกรรมได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างผังกิจกรรมอยู่ในภาพที่ 3.3



### การจัดทำเอกสารแผนงาน

แผนงานช่วยให้คุณสามารถใช้กรอบผลสัมฤทธิ์ตามรายปี หลายปีหรือแบบต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือแผนงานจะต้องไม่กลายเป็นรายการกิจกรรม แต่จะต้องสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ในกรอบผลสัมฤทธิ์ และบันทึกไว้ในเอกสารแผนงานประเทศ เอกสาร UNDAF และเอกสารยุทธศาสตร์ จากตัวอย่างตารางแผนงานในภาพที่ 3.4 จะเห็นได้ชัดเจนว่า ผลลัพธ์และผลผลิตหลักแต่ละตัวมีความเป็นลำดับต่อเนื่องกันและมีความสอดคล้องกัน กิจกรรมเหล่านี้ควรสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของแผนงานและผลสัมฤทธิ์ตามที่ระบุไว้ในเอกสารแผนงานประเทศ เอกสาร UNDAF และเอกสารยุทธศาสตร์แผนงาน

ภาพที่ 3.3. ตัวอย่างผังกิจกรรมของแผนงาน



ภาพที่ 3.4 เครื่องมือ H: ตัวอย่างตารางแผนการดำเนินงาน

ผลลัพธ์	กิจกรรม	พื้นที่	พันธมิตร การดำเนินงาน	ระยะเวลา				งบประมาณที่วางแผนไว้		
				Q1	Q2	Q3	Q4	ได้รับทุน	ไม่ได้รับทุน	รวม
1. ผลลัพธ์:										
1.1 ผลผลิต& ตัวชี้วัด (เส้นฐาน; เป้าหมาย):	1.1.1									
	1.1.2									
	1.1.3									
	1.1.4									
	1.1.5									
1.2 ผลผลิต& ตัวชี้วัด (เส้นฐาน; เป้าหมาย):	1.2.1									
	1.2.2									
	1.2.3									
	1.2.4									
	1.2.5									

ในบริบทการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมนั้น สามารถอ้างอิงถึงแผนการดำเนินงานให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (Humanitarian Response Plan) และ/หรือแผนให้ความช่วยเหลือผู้ลี้ภัย (Refugee Response Plan) และการดำเนินการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมสำหรับเด็กของยูนิเซฟ (UNICEF’s Humanitarian Action for Children) ทั้งนี้ แผนการดำเนินงานไม่ได้เกิดขึ้นโดยลำพัง แต่เป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ซึ่งการทำงานร่วมกันเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน ทั้งนี้ การดำเนินการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายมีความเข้าใจลึกซึ้งและเห็นพ้องต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างระบบ การบริหารมุ่งผลลัพธ์ที่แข็งแกร่ง

บ่อยครั้งที่ความกดดันจากความต้องการให้ได้ผลลัพธ์อย่างรวดเร็วทำให้ผู้คนข้ามขั้นตอนการจัดทำเอกสารแผนงานและเลือกที่จะลงมือดำเนินงานทันที แม้ว่า ยุทธศาสตร์เช่นนี้ทำให้เกิดกิจกรรม

ขึ้นทันที แต่กลับยิ่งเพิ่มโอกาสที่จะสูญเสียและเกิดความผิดพลาด อีกทั้งการดำเนินเช่นนี้เกิดขึ้นขณะที่ยังไม่มีข้อมูลพื้นฐานสำหรับติดตามการดำเนินงานแผนงาน นอกจากนี้ แผนการดำเนินงานที่จัดทำสมบูรณ์นั้นยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้แผนงานมี ‘ความพร้อมในการถูกประเมิน’ (evaluation ready) แผนงานที่เสร็จสมบูรณ์ในรูปเอกสาร (ไม่ว่าจะเป็นแผนการดำเนินงานหรือแผนเฉพาะส่วน (micro plan) ที่มีรายละเอียดมากขึ้นในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม) ซึ่งเป็นพื้นฐานการดำเนินงานและการติดตามผล ควรประกอบด้วย:

- ขอบเขตการดำเนินงาน (ผลลัพธ์/ผลผลิต/ตัวชี้วัด)
- กิจกรรมที่จะดำเนินการในช่วงเวลาการดำเนินงาน
- พันธมิตรที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- กำหนดเวลา
- งบประมาณตามแผน





ส่วนประกอบอื่น ๆ ของการดำเนินแผนงานที่จะต้องบรรลุลงในแผนได้แก่ การติดตาม การประกันคุณภาพ และส่วนข้อเสนอแนะ เหล่านี้จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่า แผนงานจะสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ต่าง ๆ ได้ตามที่วางแผนไว้ จะมีการใช้ทรัพยากรตามวัตถุประสงค์ และจะมีการพิจารณามุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแผนงานในการตัดสินใจอย่างทันที่ทั้งนี้ การติดตาม การประกันคุณภาพและข้อเสนอแนะมักถูกหยิบยกขึ้นมาในที่ประชุมและมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจกำหนดให้ดำเนินการนี้เป็นรายไตรมาสหรือทุก ๆ หกเดือน

หลังจากนั้น แผนการดำเนินงานฉบับร่างจะถูกจัดส่งให้สมาชิกในทีมเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม ปรับแก้ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งแผนงานฉบับสุดท้ายจะเป็นเอกสารที่ทีมงานทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ร่วมด้วยผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และพันธมิตรการดำเนินงาน

### รายการที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับขนาดและระดับข้อมูลของแผนงาน

- สร้าง ‘ช่วงเวลาของการวางแผน’ (planning horizon) ที่ประกอบด้วยแผนงานโดยละเอียด ซึ่งประมาณการช่วงเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้กว้างที่สุดเท่าที่คุณไม่รู้สึกกดดัน
- เส้นช่วงเวลาการวางแผนจะเคลื่อนไปข้างหน้าขณะโครงการดำเนินไป
- จากเส้นเวลาให้วางแผนงานไว้ในระดับสูงขึ้นไป

ซึ่งสะท้อนถึงความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น จะต้องกำหนดนิยามของกิจกรรมระดับสูงที่ยังไม่มีความชัดเจนในขั้นต้นอย่างละเอียดขณะที่กรอบเวลาของกิจกรรมเหล่านั้นเคลื่อนเข้ามาใกล้

### รูปแบบการจัดทำเอกสารแผนการดำเนินงาน

ยูนิเซฟมีตารางสำหรับแผนงานรวมทั้งแผนการบริหารจัดการประจำปี สำหรับกิจกรรมบางอย่างต้องการเพียงรายละเอียดเท่าที่มีอยู่ในตารางแผนงานของยูนิเซฟเท่านั้น อย่างไรก็ตาม กิจกรรมอื่น ๆ อาจต้องการแผนงานที่มีข้อมูลเพิ่มเติม (บางครั้งเรียกแผนเหล่านี้ว่า แผนเฉพาะส่วน (micro plans) แผนการดำเนินงาน หรือแผนโครงการ) การจัดทำเอกสารแผนงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีควรสะท้อนถึงความต้องการของแผนงานและสมาชิกในทีม สำหรับแผนงานขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน แผนงานอาจประกอบด้วยแผนย่อยหลายแผน (เช่นแผนเจ้าหน้าที่แผนงบประมาณ กำหนดเวลา เป็นต้น) ในท้ายที่สุดผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับระดับข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขอบเขตการติดตามผล กำหนดเวลา ทรัพยากร ความเสี่ยงและการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ดูตารางที่ 3.4)

สามารถดูตัวอย่างตารางแผนการดำเนินงานได้ที่เครื่องมือ H. (ดู [UNICEF's Programme Policy and Procedure Manual](#) สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม)

ข้อควรพิจารณาเมื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์:



สามารถจัดทำแผนการดำเนินงานแบบทั่วไปหรือแบบที่ใส่รายละเอียดครบถ้วนโดยใช้โปรแกรม Word หรือ Excel ซึ่งโปรแกรม Microsoft Project จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างต้นท่อนและตารางเวลาที่สามารถบันทึกหรือปรับปรุงแก้ไขระหว่างการดำเนินแผนงานได้



- สร้างความเชื่อมั่นว่า มีกิจกรรมเพียงพอที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ (การวิเคราะห์เชิงเหตุและผลในแนวตั้ง (vertical logic))
- ทบทวนความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในแนวนอน (horizon logic) ของผลลัพธ์และตัวชี้วัดตามกิจกรรม (จะมีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดหรือไม่?) รวมทั้งเป้าหมายที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ เช่น เป้าหมายรายปี
- จะได้รับเงินสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจากแหล่งทุนที่เคยได้รับประจำหรือจากแหล่งอื่น ๆ หรือไม่? มีช่องว่างด้านเงินทุน (funding gap) หรือไม่?
- เมื่อแผนการดำเนินงานถูกพัฒนาขึ้นนอกระบบการบริหารจัดการ แผนงานประจำปี/ แผนงาน

แบบต่อเนื่องจะยังสอดคล้องกับโครงสร้างผลสัมฤทธิ์เบื้องต้นหรือไม่?

- จะสามารถนำเข้าหรืออัปเดตไปยังระบบการจัดการแผนงาน VISION โดยไม่มีปัญหาหรือไม่? มีกระบวนการประกันคุณภาพอะไรบ้างที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นถึงคุณภาพและความสอดคล้องของแผนงานได้?

**\* พึงระลึกว่า แผนการติดตามและประเมินผลของคุณอาจไม่เพียงพอสำหรับการวัดผลประจำปี คุณอาจต้องกำหนดเป้าหมายประจำปีในแผนงานที่เป็นบริบทเฉพาะ ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีแผนการติดตามผลตัวชี้วัดเหล่านี้**

ตารางที่ 3.4. ตัวอย่างปัจจัยนำเข้าที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับผลผลิตและผลลัพธ์

walāw	wawālit	giḡarssm	biḡayyānā'ā
การมีมติดยอมรับและการใช้มาตรฐานคุณภาพ การคำนึงถึงความแตกต่างทางเพศภาวะในระดับประเทศและการดำเนินการในโรงเรียนต้นแบบ เพื่อส่งเสริมความครอบคลุมทั่วถึงกลุ่มเด็กที่มีความเปราะบาง	มาตรฐานโรงเรียนแห่งชาติที่คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศภาวะและเอกสารประเมิน	การพัฒนาและเผยแพร่มาตรฐานโรงเรียนแห่งชาติและเอกสารที่คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศภาวะ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสนับสนุนทางวิชาการผ่านที่ปรึกษาในการทบทวนมาตรฐานโรงเรียนที่เป็นมิตรกับเด็กและการพัฒนาเอกสารประเมินโรงเรียน</li> <li>• งบประมาณสำหรับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการตรวจสอบและการทดสอบเบื้องต้นในระดับประเทศ</li> <li>• การจัดหาเอกสารการประเมินเพื่อแจกจ่ายทั่วประเทศ</li> <li>• งบประมาณในการสนับสนุนการกำกับดูแลระดับประเทศและการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินโรงเรียน</li> </ul>
		การจัดหาวัสดุ องค์ความรู้ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้โรงเรียนเป้าหมาย (55 แห่ง) เพื่อปรับปรุงระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดซื้อเครื่องใช้และวัสดุสำหรับเด็กกลุ่มเปราะบาง</li> <li>• สัญญาการก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับโครงการ WASH</li> <li>• ความร่วมมือกับองค์กรพัฒนาเอกชนในการฝึกอบรมครูและให้คำปรึกษาการเรียนรู้เชิงรุก (active methodology)</li> <li>• งบประมาณในการติดตามโรงเรียนเป้าหมายในฐานข้อมูลแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>



### แหล่งที่มาที่สำคัญ

UNICEF’s Programme Policy and Procedure Manual, section 4.02, ‘Programme Implementation and Management’ (on work planning)





## ขั้นตอนที่ 2. การบริหารการดำเนินงานและการติดตามผล

- การบริหารจัดการทรัพยากรและการดำเนินการต่าง ๆ
- ติดตามความก้าวหน้า ข้อจำกัดและโอกาส

หลังจากจัดทำแผนการดำเนินงานเสร็จสมบูรณ์แล้ว ผู้จัดการจะดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้า เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมและติดตามผลตามแผนที่วางไว้ได้

การได้มาและการบริหารปัจจัยนำเข้าควรเป็นไปตามนโยบาย กระบวนการและระบบของยูนิเซฟ ซึ่งระดับความเข้าใจของผู้จัดการเกี่ยวกับนโยบาย ขั้นตอนและกระบวนการเชิงองค์รวมถึงความสามารถในการใช้ระบบต่าง ๆ ที่จำเป็นจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของแผนงานโดยตรง การบริหารการดำเนินงานและการติดตามผลประกอบด้วยสองกิจกรรมหลัก ดังนี้:

- การจัดการทรัพยากรและการดำเนินการต่าง ๆ
- การติดตามความก้าวหน้า ข้อจำกัดและโอกาส

### จัดการทรัพยากรและการดำเนินการต่าง ๆ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หมายถึงการนำทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วิชาการและทรัพยากรอื่น ๆ เข้ามาไว้ด้วยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ต้องการ โดยให้ความสำคัญกับให้ข้อมูลที่ดีเพื่อยกระดับการตัดสินใจ ซึ่งการดำเนินการนี้ครอบคลุมถึงการติดตามผลความก้าวหน้าและการจัดการบนแนวทางที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

หัวใจสำคัญสำหรับกระบวนการนี้คือความสามารถในการวิเคราะห์ข้อจำกัดที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน ขณะเดียวกันมองหาโอกาสที่จะไขว่คว้าความก้าวหน้าของแผนงาน ดังนั้น เมื่อมีการดำเนินการตามแผนงาน ควรมีการติดตามประเด็นต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ซึ่งรวมถึง:

- ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- การปฏิบัติตามข้อกำหนดการให้ทุน (Grant Compliance)
- การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตร
- การสื่อสาร สื่อและข้อมูล
- ทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณ

### ทรัพยากรบุคคลรวมถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

- ในการบริหารการดำเนินงานของแผนงาน ผู้จัดการจะต้องสร้างความเชื่อมั่นถึงการมีบุคลากรที่เหมาะสมในตำแหน่ง ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ RBM เป็นที่ต้องการมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องกับแผนงานควรมีทักษะ RBM ขั้นพื้นฐาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับกรอบผลสัมฤทธิ์ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง แผนการติดตามการเก็บข้อมูลและการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่ควรได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้หลักการและเครื่องมือของ RBM
- นอกจากนี้ ผู้จัดการจะต้องทบทวนถึงการจัดหาเจ้าหน้าที่และชุดทักษะที่ระบุไว้ในฐานะส่วนหนึ่งของขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานว่า มีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้างที่ต้องการแก้ปัญหาระยะสั้น (เช่น การจ้างที่ปรึกษาหรือการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชั่วคราว) ซึ่งข้อควรพิจารณาเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ได้แก่:





- **การรับสมัครและ ‘การสร้างความคุ้นเคยในงาน’ (onboarding)** การจัดหา การคัดกรอง และการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ๆ ใช้เวลาและความพยายาม ผู้สมัครที่ได้รับคัดเลือกควรมีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ซึ่งการรับสมัครต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วเพื่อประหยัดเวลาการทำงานและเพื่อให้ได้มีเวลาทำงานเต็มที่
- **ยุทธศาสตร์การมอบหมายงานแก่บุคลากรและการโยกย้ายเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร** เมื่อได้คนที่เหมาะสมแล้ว พวกเขาจะต้องได้รับการมอบหมายหน้าที่อย่างเหมาะสม กล่าวคือ จุดแข็งและความสนใจของพวกเขาควรสอดคล้องกับความต้องการของแผนงานที่พวกเขาจะลงมือปฏิบัติ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ได้ต้องทำความรู้จักเจ้าหน้าที่และจับคู่ทรัพยากรกับกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนงาน หลักการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กำหนดว่าการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเกี่ยวข้องกับผลผลิต/ผลลัพธ์ /ผลสัมฤทธิ์ เฉพาะ ซึ่งการจัดวางทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนงาน (ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างผลสัมฤทธิ์) จะนำไปสู่การบรรลุผลได้
- **การบริหารผลการดำเนินงาน** จะต้องมี การหารือและจัดทำเอกสารเกี่ยวกับเป้าหมาย การปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลซึ่งต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดและผลสัมฤทธิ์โดยรวมของแผนงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับการสื่อสาร การวางแผน การติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อดำเนินการทุกอย่างถูกต้องจะเป็นการยกระดับผลงานของเจ้าหน้าที่ และผลสัมฤทธิ์โดยรวม
- **การเรียนรู้และการฝึกอบรม** การสร้างความเชื่อมั่นว่า เจ้าหน้าที่จะมีทักษะในการตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีความสำคัญต่อการสร้างแผนที่การเรียนรู้และ กิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับทีม



### การปฏิบัติตามข้อกำหนด การให้ทุน

- การปฏิบัติตามข้อกำหนดการให้ทุนเป็นกุญแจสำคัญในการดำรงความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือกับพันธมิตรผู้ให้ทุน ปัญหาในสำนักงานประเทศหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อความสัมพันธ์กับผู้บริจาคของยูนิเซฟทั่วโลก ซึ่งตลอดการดำเนินงานนั้น ผู้จัดการจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่า จะมีการบันทึกแผนงานและข้อมูลทางการเงินที่จำเป็นสำหรับการจัดทำรายงานสำหรับผู้บริจาค นอกจากนี้ผู้จัดการจะต้องเห็นว่าการดำเนินกิจกรรมจริงตามที่ระบุไว้ในแผนงาน (ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดการให้ทุน และเชื่อมโยงโดยตรงกับโครงสร้างผลสัมฤทธิ์)
- โดยทั่วไปแล้ว การจัดทำรายงานสำหรับผู้ให้ทุนจะมุ่งเน้นไปที่การใช้เงินภายในเวลาที่กำหนด และการใช้เงินตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดการให้ทุน สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการปฏิบัติตามข้อกำหนด อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจะเป็นผู้กำหนดว่า มีเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามหรือไม่ ซึ่ง ‘ข้อกำหนดที่ชัดเจน’ บางประการจะระบุไว้อย่างชัดเจน หรือต้องรายงานไปยังผู้ให้ทุนเมื่อพบปัญหาบางอย่าง
- ข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขและข้อกำหนดการให้ทุนมีอยู่ในสัญญาการให้ทุนซึ่งหาได้จากสำนักงานของยูนิเซฟ ผู้จัดการอาจหาคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านผู้บริจาคสัมพันธ์ในสำนักงานประเทศ ภูมิภาคหรือสำนักงานใหญ่เพื่อให้แน่ใจว่า มีความเข้าใจถึงแนวทางการปฏิบัติตามข้อตกลงการให้ทุนอย่างถ่องแท้ระหว่างการดำเนินงาน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะเมื่อผู้จัดการยังไม่คุ้นเคยกับแผนงานและมีข้อกำหนดการให้ทุนอยู่แล้ว ในกรณีเช่นนี้ผู้จัดการจะต้องทำความเข้าใจกับเงื่อนไขของข้อตกลงที่มีอยู่และดำเนินการตามเงื่อนไขนั้น





## การบริหารความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตร

- พันธมิตรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของ RBM รวมถึงการพัฒนาและการใช้กรอบผลสัมฤทธิ์ แผนการติดตาม ตัวชี้วัด การเก็บข้อมูลและการจัดทำรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายคือความสอดคล้องระหว่างระบบการบริหารจัดการของภาครัฐและการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ยูนิเซฟใช้ เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานที่มีจุดประสงค์เชื่อมโยงกัน นี่คือเหตุผลว่าทำไมการสร้างการมีส่วนร่วมของพันธมิตรตั้งแต่ต้นจึงมีความสำคัญ การทำงานร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้นจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของของกรอบการดำเนินงานต่าง ๆ ที่รัฐบาลและยูนิเซฟจะใช้ร่วมกัน การให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นได้ถึงการเห็นพ้องและการดำเนินการตามข้อตกลงจากพันธมิตรภาครัฐและภาคประชาสังคม ในทางตรงกันข้าม การบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหรือผู้รับจ้างจะเป็นไปข้อตกลงและมีการประกันคุณภาพอย่างเคร่งครัด
- หากสำนักงานเลือกที่จะดำเนินงานผ่านพันธมิตร หมายความว่า จะมีการใช้ข้อตกลงความร่วมมือ การใช้ข้อตกลงประเภทนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของพันธมิตร (หน่วยงานของรัฐ องค์กรภาคประชาสังคมหรือหน่วยงานของสหประชาชาติ) การถ่ายโอนทรัพยากร มูลค่าของทรัพยากรในกรณีที่มีการถ่ายโอนทรัพยากร
  - หากมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปยังหน่วยงานรัฐบาล แผนงานจะมุ่งที่การทำงานร่วมกันเป็นพื้นฐานและไม่จำเป็นต้องมีเอกสารอื่น ๆ เพิ่มเติม การวางแผนกิจกรรมจะดำเนินการร่วมกันแบบทวิภาคีกับพันธมิตร การดำเนินงานในช่วงการดำเนินงาน

ในกรณีที่ไม่มีถ่ายโอนทรัพยากรไปยังพันธมิตรภาคประชาสังคมหรือองค์การสหประชาชาติ ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจถึงความจำเป็นในการลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MoU) ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวมีความสำคัญกรณีที่มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบเฉพาะซึ่งมอบหมายให้แก่พันธมิตรแต่ละราย กรณีการถ่ายโอนทรัพยากรไปยังหุ้นส่วนภาคประชาสังคม จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือแผนงาน (Programme Cooperation Agreement) หรือข้อตกลงการให้ทุนแผนงานขนาดเล็ก (Small Scale Funding Agreement) ก่อนการถ่ายโอนทรัพยากร เนื่องจากการทำข้อตกลงดังกล่าวใช้เวลา (ในการพัฒนาร่วมกันและการทบทวนภายใน) ผู้จัดการจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดทำข้อตกลง

- หากมีการถ่ายโอนทรัพยากรไปยังองค์การสหประชาชาติเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแผนงานแล้ว ผู้จัดการจะจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานองค์การสหประชาชาติ (UN-UN Contribution Agreement) หรือการดำเนินงานร่วมกันขึ้นอยู่กับขอบเขตของงานที่จะดำเนินการ
- ผู้จัดการยังต้องพิจารณาว่า พันธมิตรต้องการการฝึกอบรมหรือการแนะนำแนวทางในการทำงานร่วมกับยูนิเซฟหรือไม่ ซึ่งการดำเนินงานอาจเกิดความล่าช้าอย่างมีนัยสำคัญหากพันธมิตรไม่คุ้นเคยกับความคาดหวังของยูนิเซฟในการดำเนินการและการรายงานกิจกรรม



- การสร้างความเชื่อมั่นถึงการสนับสนุนทางวิชาการและการกำกับดูแลอย่างเพียงพอในการดำเนินแผนงานทุกขั้นตอนสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพการทำงานร่วมกับพันธมิตร ซึ่งรวมไปถึงการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้า (งบประมาณและพัสดุ) ที่ได้ถ่ายโอนไปยังพันธมิตรเพื่อรับประกันว่า จะมีการจัดทำรายงานตามเวลา และมีการใช้ทรัพยากรตามจุดประสงค์ การบริหารจัดการผู้ให้บริการและที่ปรึกษาภายนอกคือการบริหารความสัมพันธ์ตามที่ระบุไว้ในสัญญาระหว่างยูนิเซฟกับบุคคลที่สามารถงานที่มอบหมายให้กับผู้ให้บริการและที่ปรึกษา จะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนงาน
- หลักการเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้ให้บริการและที่ปรึกษาภายนอกคล้ายคลึงกันมาก อย่างไรก็ตาม ข้อกำหนดของยูนิเซฟแตกต่างกันไปเล็กน้อยระหว่างสองกรณีนี้ และผู้จัดการต้องตระหนักถึงความแตกต่างเหล่านี้ การจัดการสัญญาเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การจัดทำงบประมาณ การกำหนดตารางเวลา การติดตามความก้าวหน้าของงานและการดำเนินการแก้ไขเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของยูนิเซฟและผู้รับเหมา การบริหารสัญญาที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อต้นทุนและความล่าช้าในการส่งมอบงานเพิ่มขึ้นและอาจส่งผลให้ยูนิเซฟต้องเผชิญกับปัญหาทางกฎหมายและผลลัพธ์ที่คาดไม่ถึง
- เมื่อมีการว่าจ้างบุคคลที่สามารถเข้าร่วมโครงการ จะมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการเริ่มงานแก่ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องเข้าถึงข้อมูล เครือข่าย และพื้นที่ทำงานต่าง ๆ ของยูนิเซฟเพื่อการดำเนินงาน
- จะต้องมีการติดตามการดำเนินงานของบุคคลที่สามารถเพื่อให้แน่ใจว่างานมีความคืบหน้าตามข้อกำหนดของสัญญา อีกทั้งการติดตามยังมีความจำเป็นเพื่อให้เห็นปัญหาและ/หรือเห็นถึงความ

จำเป็นที่จะต้องแก้ไขได้ทันเวลาที่เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบงาน (ขอบเขต เวลาและงบประมาณ) จะต้องมีการจัดทำเอกสารการดำเนินงานของบุคคลที่สามารถการจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับคุณภาพของงานที่ส่งมอบซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากฝ่ายดูแลสัญญา หากมีการประเมินว่างานที่ส่งมอบมีคุณภาพน้อยกว่าที่ตกลงไว้จะไม่มีการทำสัญญาใด ๆ กับที่ปรึกษาอีก และอาจลดค่าตอบแทนลงหรือระงับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งหมด

- อย่างไรก็ตาม การดำเนินการใด ๆ เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาคควรมีจุดหมายเพื่อให้การดำเนินงานนั้นสำเร็จลุล่วงตามสัญญา ผู้จัดการจะต้องพยายามหาหนทางแก้ปัญหาที่สมเหตุสมผลเพื่อเอื้อให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้ควบคู่ไปกับการปกป้องผลประโยชน์ของยูนิเซฟ

### การสื่อสาร สื่อและข้อมูล

- การสื่อสารในบริบทนี้หมายถึงการบอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยแสดงให้เห็นถึงข้อมูลหลักฐานที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัด การบรรลุเป้าหมายหรือข้อมูลปัจจุบันเมื่อเทียบกับข้อมูลพื้นฐาน คำพูด แผนภูมิและคำบอกเล่าล้วนมีประโยชน์ในการชี้แจงข้อมูลและให้มิติความเป็นมนุษย์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นกับผู้คนจริง ๆ ทั้งนี้ เรื่องราวเกี่ยวกับการดำเนินงานอาจสื่อสารในรายงานซึ่งมุ่งผลแสดงสัมฤทธิ์มากกว่ามุ่งแสดงกิจกรรม และอาจใช้สื่อต่าง ๆ เช่น วิดีโอและบทสัมภาษณ์ประกอบ





- ผู้จัดการจะต้องคำนึงถึงการบริหารการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกตลอดช่วงการดำเนินงาน บางครั้งอาจมีการร้องขออย่างชัดเจน เช่น การขอรายงาน การตรวจสอบบัญชีหรือข้อมูลจากผู้ให้ทุน รัฐบาล หรือประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้จัดการต้องดำเนินการตามคำขอเหล่านี้
- ในบางกรณี การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกคืองานประจำและเป็นหน้าที่ประจำวันหนึ่งของผู้จัดการ อย่างไรก็ตาม การร้องขออื่น ๆ เช่น การสอบถามหรือการขอข้อมูลจากสื่อมวลชนอาจจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สื่อสาร
- การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในอาจเป็นไปตามคำขอเฉพาะกิจจากผู้บริหารระดับสูงหรือจากสำนักงานใหญ่ หรืออาจเป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดการรายงานตามปกติ
- การสื่อสารทุกรูปแบบต้องใช้ความพยายามระดับหนึ่ง สิ่งสำคัญคือต้องระลึกว่า คุณภาพการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงแต่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของสำนักงานและ/หรือต่อยูนิเซฟด้วย ในระหว่างการดำเนินโครงการ ผู้จัดการต้องคำนึงถึงความจำเป็นในการสื่อสารถึงสถานะของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการปรับเปลี่ยนใด ๆ เกิดขึ้น ซึ่งการสื่อสารนี้จะต้องครอบคลุมทั่วถึงทั้งทีมตลอดจนผู้บริหารระดับสูงและพันธมิตร การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเภทต่าง ๆ มีจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ‘RACI’ (ซึ่งย่อมาจาก Responsible, Accountable, Consulted, Informed) คือ
- เครื่องมือการบริหารจัดการที่ใช้เพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกโครงการเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนและของสมาชิกโครงการอื่น ๆ การวิเคราะห์แบบ RACI ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์ในการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังช่วยกำหนดการสื่อสาร

ข้ามภาคส่วน / การสื่อสารในภาคส่วนระหว่าง การดำเนินแผนงาน:

- **Responsible:** บุคคลที่ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมหรือดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง
  - **Accountable:** บุคคลที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในท้ายที่สุด
  - **Consulted:** บุคคลที่ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรม
  - **Informed:** บุคคลที่ต้องทราบถึงข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจหรือการดำเนินการ
- ผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการรับประกันว่าเจ้าหน้าที่ระดับสูงของสำนักงานทราบถึงคำขอเรื่องการสื่อสารและมีโอกาสทบทวนคำขอต่าง ๆ ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ควรมีการประสานงานการสื่อสารตลอดทั่วทั้งสำนักงาน (และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสำนักงานใหญ่ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้ทุน) เพื่อให้มั่นใจว่า ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับการสื่อสารอย่างเพียงพอและสม่ำเสมอเมื่อต้องการ

## ทรัพยากรทางการเงินหรืองบประมาณ

- ทรัพยากรทางการเงินมีผลโดยตรงต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน ผู้จัดการแผนงานจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่า มีทรัพยากรทางการเงินเพียงพอที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้รวมทั้งบรรลุความคุ้มค่าของเงิน ความคุ้มค่าของเงินคือการสร้างผลกระทบที่มากที่สุดเพื่อให้คุ้มค่าต่อทุกเม็ดเงินที่ใช้ไปในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเด็ก ความคุ้มค่าของเงินไม่ได้หมายถึงการจ่ายในราคาที่ต่ำที่สุด แต่หมายถึงความมุ่งมั่นที่จะทำความเข้าใจว่า อะไรคือแรงผลักดันค่าใช้จ่ายและตรวจสอบให้แน่ใจว่า เราจะได้รับคุณภาพที่ต้องการในราคาที่ต่ำที่สุด ยิ่งไปกว่านั้นพันธมิตรของยูนิเซฟจะต้องเข้าใจถึงความคุ้มค่าของเงินด้วย



- จะต้องมีการติดตามผลการดำเนินการทางการเงินทั้งหมดของแผนงาน เรามิงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนแผนงานตามที่วางแผนไว้หรือไม่? เราใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามที่วางแผนไว้หรือไม่?
  - เงินทุน หากแผนงานไม่มีความมั่นคงด้านงบประมาณ ผู้จัดการจะต้องหาเงินทุนเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมของแผนงานนั้นได้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว หมายถึงการส่งข้อเสนอโครงการไปยังผู้ให้ทุนเพิ่มหรือการเข้าถึงทุนซึ่งมีการจัดสรรภายในโดยยูนิเซฟ (เช่นเงินทุนสำหรับประเด็นเฉพาะ (thematic funds))
  - บ่อยครั้งที่แผนงานพัฒนาขึ้นจากสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณที่มีอยู่ ผู้จัดการจะตรวจสอบว่า มีการจัดหาเงินทุนตามแผนหรือไม่เพื่อพิจารณาว่าจำเป็นต้องมีการระดมทุนและ/หรือต้องปรับเปลี่ยนแผนงานก่อนที่จะมีเงินทุนพร้อมใช้งานหรือไม่
  - การใช้งบประมาณและทรัพยากร การจ่ายเงินให้กับแผนงานเกิดขึ้นโดยการออกงบประมาณในระบบการเงิน (ระบบ VISION ในยูนิเซฟ) เมื่อจัดสรรงบประมาณแล้ว ผู้จัดการจะจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมที่วางแผนไว้ ซึ่งจะมีการจัดทำเกณฑ์และระเบียบเกี่ยวกับการจัดหาต่าง ๆ (คำสั่งซื้อ สัญญาบริการ เป็นต้น) รวมทั้งการสรรหาเจ้าหน้าที่ในกิจกรรมที่วางแผนไว้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้จัดการสามารถติดตามการใช้เงินและทรัพยากรได้
  - ต้องมีการติดตามอัตราการใช้งบประมาณ โดยเทียบกับค่าใช้จ่ายของกิจกรรมที่วางแผนไว้ก่อนหน้า รวมถึงต้องมีการติดตามอัตราหรือความถี่ในการดำเนินกิจกรรม เงินทุน (grant) ที่ต้องใช้ภายในช่วงเวลาที่กำหนด และการจัดการเงินทุนเพื่อให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนได้ทันเวลา ทั้งนี้ ปัญหาเกี่ยวกับการใช้งบประมาณใด ๆ จะต้องนำไปหารือกับผู้ให้ทุน
- ผู้จัดการจะต้องติดตามและประมาณการเงินสดที่ต้องใช้ต่อไตรมาส (ตัวอย่างเช่น จำนวนเงินที่ต้องโอนให้กับพันธมิตรการดำเนินงานหรือจ่ายให้กับผู้ถูกว่าจ้างในพื้นที่) ซึ่งผู้จัดการฝ่ายการเงินจะต้องได้รับข้อมูลเหล่านี้ให้แน่ใจได้ว่า มีเงินสดเพียงพอในบัญชีธนาคารในประเทศ ซึ่งทำให้สามารถชำระเงินและโอนเงินได้ทันเวลา เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าในการดำเนินการ

## ติดตามความก้าวหน้า ข้อจำกัด และโอกาส

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการมีข้อมูลเพียงพอต่อการยกระดับการตัดสินใจ ซึ่งรวมไปถึงการติดตามความก้าวหน้าและการบริหารจัดการในรูปแบบที่ทำให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด การติดตามแผนงานและความก้าวหน้าของการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการแผนงานประจำวันของคุณ (จะอธิบายถึงหัวข้อนี้เพิ่มเติมในบทที่ 4) ซึ่งการติดตามรวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อจำกัดและโอกาสต่าง ๆ ซึ่งอาจต้องทบทวนยุทธศาสตร์แผนงานอีกครั้ง หรือแม้แต่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการออกแบบแผนงาน การติดตามจะเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ตามที่แสดงในภาพที่ 3.5

ขณะที่การวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นมีความสำคัญ การติดตามวิธีการดำเนินการแผนงานก็สำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งข้อมูลนี้จะทำให้เข้าใจได้ว่าเหตุใดผลสัมฤทธิ์บางอย่างจึงสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ได้





ผู้จัดการยูนิเซฟจะต้องติดตามการใช้ปัจจัยนำเข้า (input) และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมและการส่งมอบผลผลิต (output) นี่คือการกระบวนการที่เรียกว่าการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งการติดตามหมายถึงการตรวจสอบว่า กิจกรรมดำเนินการไปอย่างไร รวมทั้งประสิทธิภาพด้านเวลา การจัดสรรและการใช้ทรัพยากร นอกจากนี้ การติดตามยังเชื่อมโยงการดำเนินงานไปยังหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบโดยเฉพาะ โดยการทบทวนความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเทียบกับแผนงาน ทำให้ผู้จัดการสามารถประเมินสถานะของการดำเนินงานและพิจารณาได้ว่าต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่

ทั้งนี้ กิจกรรมหรือการดำเนินการต่าง ๆ ที่ผู้จัดการติดตามจะแตกต่างกันไปตามยุทธศาสตร์การดำเนินการและรูปแบบที่เลือกใช้ ตัวอย่างเช่น แผนการติดตามผลผู้ใช้ปลายทางและการติดตามการส่งมอบ

พัสดุและอุปกรณ์อาจไม่สามารถใช้ได้กับแผนงานที่ให้ความสำคัญกับการจัดทำข้อมูลหลักฐาน นโยบาย และการรณรงค์ให้ความรู้

นอกเหนือจากการติดตามความพร้อม การใช้ปัจจัยนำเข้าและการดำเนินกิจกรรมแล้ว การติดตามแผนงานในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นสำหรับการดำเนินการส่วนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ได้แก่

- การปฏิบัติตามข้อกำหนดการให้เงินทุน
- งบประมาณ
- ขอบเขต
- เวลา
- การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- การบริหารจัดการพันธมิตร
- การบริหารจัดการสัญญา
- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ภาพที่ 3.5. ระดับของการติดตาม





ตารางที่ 3.5 ให้รายการตรวจสอบหลักฟังก์ชันปฏิบัติและคำถามที่จำเป็นต้องใช้ในการติดตามทรัพยากรและการประเมินการดำเนินงาน

### ตารางที่ 3.5. รายการตรวจสอบหลักฟังก์ชันปฏิบัติในการดำเนินการติดตามผล

หมายเหตุ: รายการบางอย่างอาจใช้ไม่ได้กับแผนงานระดับประเทศทั้งหมด

ข้อกำหนดการให้ทุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินแผนงานเป็นไปตามข้อกำหนดของผู้ให้ทุนหรือไม่?</li> <li>• มีการบันทึกและจัดเก็บข้อมูลและเอกสารที่จำเป็นสำหรับการทำรายงานสำหรับผู้ให้ทุนหรือไม่?</li> </ul>
งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนงานใช้เงินสด (เงินทุน) หรืองบประมาณไปตามที่คาดการณ์ (ตรงตามวัตถุประสงค์และตามกรอบเวลาที่คาดไว้) หรือไม่?</li> <li>• ผู้ให้ทุนให้การสนับสนุนตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่?</li> </ul>
ข้อกำหนด (ขอบเขต)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กิจกรรมที่ต้องการดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบผลผลิตนั้นเกิดขึ้นจริงและมีการวัดผลหรือไม่?</li> <li>• ตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนงานเหมาะสมในการวัดความก้าวหน้าหรือไม่?</li> <li>• คุณสามารถป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ 'ขอบเขตของงานขยายออกเรื่อยๆ (scope creep)' ซึ่งนำไปสู่การทำกิจกรรมเพิ่มได้อย่างไร?</li> <li>• กิจกรรมนำไปสู่ผลผลิตตามที่ต้องการหรือไม่?</li> <li>• มีอุปสรรคที่ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตตามที่ต้องการหรือไม่?</li> <li>• ผลผลิตที่ออกมาสามารถแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมและความเสี่ยงที่เด็กกลุ่มเปราะบางที่สุดกำลังเผชิญหรือไม่?</li> </ul>
เวลา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินกิจกรรมเกิดขึ้นภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่?</li> <li>• มีหมุดหมายสำคัญ (milestone) เกิดขึ้นตามแผนหรือไม่ หรือกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ?</li> <li>• มีปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญของการดำเนินกิจกรรมให้เสร็จสมบูรณ์หรือไม่?</li> <li>• ต้องใช้เวลาการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อให้กิจกรรมเสร็จสมบูรณ์ตามกำหนดเวลาหรือจะต้องให้สมาชิกในทีมทำงานล่วงเวลาเพื่อให้กิจกรรมเสร็จตรงตามกำหนดเวลาหรือไม่?</li> </ul>
การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เจ้าหน้าที่มีประสิทธิภาพตามแผนศักยภาพการปฏิบัติงาน (performance plans) และระบบการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่?</li> <li>• การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่?</li> <li>• มีการระบุปัญหาด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคนดี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เป็นต้น หรือไม่?</li> <li>• มีการฝึกอบรม/การสอน/การให้คำปรึกษาเพิ่มเติมหรือไม่?</li> <li>• ขวัญกำลังใจของทีมลดลงหรือไม่?</li> </ul>
การบริหารจัดการพันธมิตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พันธมิตรร้องขอทรัพยากรตามที่วางแผนไว้หรือไม่?</li> <li>• มีการดำเนินกิจกรรมประกันคุณภาพเพื่อให้แน่ใจว่า รายงานของพันธมิตรมีความถูกต้องแม่นยำ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และใช้เงินทุนตามวัตถุประสงค์หรือไม่?</li> <li>• พันธมิตรรายงานผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่?</li> <li>• มีการทบทวนความร่วมมือกับพันธมิตรตามที่กำหนดหรือไม่?</li> <li>• พันธมิตรมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) ต่อประชากรที่ได้รับผลกระทบหรือไม่?</li> <li>• มีการรายงานการโอนเงินในเวลาที่เหมาะสมหรือไม่?</li> </ul>
การบริหารจัดการสัญญา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้รับเหมาหรือผู้ว่าจ้างจัดส่งงานตรงตามเวลาและมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในสัญญาหรือไม่?</li> </ul>
การติดตามผู้ใช้งานคนสุดท้าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการและผลิตภัณฑ์ถูกส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายตามที่วางแผนไว้หรือไม่?</li> <li>• บริการและผลิตภัณฑ์ที่จัดส่งสร้างผลกระทบที่ไม่ได้ตั้งใจต่อชุมชนหรือไม่?</li> <li>• คุณภาพของบริการและผลิตภัณฑ์เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่?</li> </ul>
การบริหารจัดการพัสดุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการสั่งซื้อพัสดุในปริมาณตามข้อกำหนดหรือไม่?</li> <li>• มีการดำเนินงานด้านโลจิสติกส์และคลังสินค้าสำหรับขนส่งและจัดเก็บพัสดุหรือไม่?</li> <li>• มีพัสดุพร้อมสำหรับการดำเนินแผนงานหรือไม่?</li> </ul>





### ขั้นตอนที่ 3. ดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ปัญหา เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ

- ปรับแผนงานให้ดียิ่งขึ้น
- ปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

ในการบริหารการดำเนินงาน อาจมีอุปสรรคบางประการที่ขัดขวางความคืบหน้าและจะต้องมีการปรับแผนงาน แผนการดำเนินงาน กิจกรรมและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

การปรับเปลี่ยนและดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำอย่างต่อเนื่องเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการแผนงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วย:

- การปรับเปลี่ยนแผนงานให้ดียิ่งขึ้น
- การปรับยุทธศาสตร์และรูปแบบการดำเนินงาน

#### การปรับแผนงานให้ดียิ่งขึ้น

การปรับเปลี่ยนแผนงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำจะถูกบันทึกไว้ด้วยการปรับแก้แผนงาน และเอกสารยุทธศาสตร์แผนงานให้เป็นปัจจุบันตามความเหมาะสม ซึ่งรวมถึงการปรับแก้สมมติฐานที่ใช้ในการพัฒนาแผนหากสมมติฐานเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงและอาจรวมถึงการปรับแก้ยุทธศาสตร์และกิจกรรมเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ดีขึ้น การปรับแก้แผนการทำงานให้เป็นปัจจุบันทำให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องและสร้าง ‘ความพร้อมในถูกการประเมิน’

นอกจากนี้ คุณอาจต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือหลักภายในช่วงปีเพื่อให้เครื่องมือยังคงสะท้อนเป้าหมายและวัตถุประสงค์และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ซึ่งควรมีการประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักหรือการทบทวนแผนงานประจำปี (ทุกไตรมาสและทุกหกเดือน) เพื่อสร้างความมั่นใจว่า การดำเนินงานจะเกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ และกรอบผลสัมฤทธิ์ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและแผนการติดตามยังคงมีความสอดคล้องและทันสมัยอยู่เสมอ

#### การติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน

- ติดตามและควบคุมปัจจัยนำเข้า (inputs)
- ติดตามความก้าวหน้าตามหมวดหมายสำคัญที่วางไว้
- ระบุนการปรับเปลี่ยนที่ต้องการ
- จัดทำเอกสารการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ เพื่อการรายงานและเผยแพร่
- ติดตามและรายงานการดำเนินการตามที่ได้มีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์ผลกระทบเกี่ยวกับทรัพยากรคุณภาพและเวลาที่กำหนด
- ดำเนินการหารือกับพันธมิตรถึงการปรับเปลี่ยนและผลกระทบเกี่ยวกับข้อตกลงการให้ทุน

#### การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

ผู้จัดการควรตรวจสอบให้แน่ใจว่า มีการสื่อสารถึงการปรับเปลี่ยนกับเจ้าหน้าที่แผนงาน ฝ่ายบริหารของยูนิเซฟและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ตามความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ว่า การปรับเปลี่ยนจะมีผลต่อขีดความสามารถของยูนิเซฟในการปฏิบัติตามข้อกำหนดการให้ทุนจากผู้ให้ทุนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในกรณีที่การปฏิบัติตามข้อกำหนดมีความเสี่ยงหรือการดำเนินแผนงานอาจใช้เวลามากกว่าช่วงเวลาการให้ทุน ควรมีการหารือถึงความท้าทายและโอกาสต่าง ๆ กับผู้ให้ทุนให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้





## ขั้นตอนต่อเนื่อง

- การวิเคราะห์และบรรเทาความเสี่ยง
- การสร้างความเชื่อมั่นถึงการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตลอดการดำเนินงาน จะต้องมีการวิเคราะห์และบรรเทาความเสี่ยงที่อาจขัดขวางการบรรลุสัมฤทธิ์ผล อีกทั้งผู้จัดการต้องเป็นผู้วางกลไกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์และการแลกเปลี่ยนความรู้

### การวิเคราะห์และบรรเทาความเสี่ยง

ผู้จัดการจะมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการวิเคราะห์และบรรเทาความเสี่ยงที่อาจขัดขวางการบรรลุสัมฤทธิ์ผล ขณะเดียวกัน ผู้จัดการต้องพยายามสร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการบรรเทาความเสี่ยงและมูลค่าที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยการติดตามและการประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการบรรลุความสำเร็จเป็นระยะ โดยดำเนินมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์ (รวมทั้งมาตรการเตรียมความพร้อม) และเพื่อสร้างโอกาสให้มากที่สุด การบริหารความเสี่ยงในบริบทนี้ใช้กับการประเมินซ้ำ (re-assessment) และการปรับเปลี่ยนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงต่อเด็กและผู้หญิง และในส่วนของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานแผนงานอีกด้วย ในขั้นตอนการวางแผน (ดูบทที่ 2) คุณจะต้องระบุถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนงาน พร้อมกับประเมินความเป็นไปได้และผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้น กำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงและบันทึกทุกสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ในตารางการติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา

ในระหว่างการดำเนินแผนงาน ผู้จัดการจะต้องติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้

การประเมินความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นระยะมีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจะต้องพยายามสร้างสมดุลระหว่างความเสี่ยงกับต้นทุนในการรับมือกับความเสี่ยงและมูลค่าที่เกิดจากการเผชิญความเสี่ยง ภาพที่ 3.6 (หน้าถัดไป) แสดงคำถามพื้นฐานเกี่ยวกับความเสี่ยงในแง่ต้นทุนและผลการดำเนินงาน

การประชุมเป็นระยะกับพันธมิตรการดำเนินงานเพื่อหารือถึงความเสี่ยงและมาตรการบรรเทาความเสี่ยงเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญของผู้จัดการแผนงาน ดูตารางการติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา (ดูบทที่ 2, เครื่องมือ E) ระหว่างการทบทวนแผนงาน การทบทวนความเสี่ยงและการวางยุทธศาสตร์ตอบสนองความเสี่ยงที่คาดไว้

ประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบันและบันทึกลงในตารางความเสี่ยงภายใต้วันที่ปัจจุบัน (ตามที่แสดงในตารางที่ 3.6 หน้าถัดไป) เป็นไปได้หรือไม่ที่ความเสี่ยงที่ระบุไว้ก่อนหน้านี้จะไม่เกิดขึ้นหรือลดน้อยลงจนถึงขั้นที่ไม่จำเป็นต้องติดตามอีกต่อไปหรือไม่? หากเป็นเช่นนั้น ให้แก้ไขตารางความเสี่ยงเพื่อสะท้อนถึงความเปลี่ยนแปลงนี้ หรือ บางครั้ง ความเสี่ยงอาจเกิดผลกระทบน้อยหรือมากกว่าที่คาดไว้ หรืออาจเป็นไปได้ว่า ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ในตอนแรกจะเกิดขึ้น หากเป็นเช่นนั้น ให้เพิ่มความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ลงในตารางและปรับปรุงยุทธศาสตร์การบรรเทาความเสี่ยงหรือพัฒนายุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ขึ้น ตรวจสอบให้มั่นใจว่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อยู่ในตารางแล้ว ใช้ตารางในการทบทวนความเสี่ยงและพิจารณาว่าจะต้องปรับอะไรบางอย่างในยุทธศาสตร์และแผนการทำงาน





ภาพที่ 3.6. เชื่อมโยงการรับมือความเสี่ยงกับต้นทุนและผลสัมฤทธิ์



ตารางที่ 3.6. ตารางติดตามความเสี่ยงและการแก้ปัญหา

คำอธิบายผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง	ความเสี่ยง (7-12 อันดับแรกของแผนงานหรือแผนงานหลักหรือ/ส่วนแผนงาน)	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (RESIDUAL RISK LEVEL) (สันนิษฐานว่าจะมีการดำเนินการแก้ไข) ความน่าจะเป็น (L); wansatnu (I)			ยุทธศาสตร์การรับมือความเสี่ยง
		วันที่ 1	วันที่ 2	วันที่ 3	
		L = 3 I = 3	L = 2 I = 3	L = I =	
		L = 4 I = 3	L = 5 I = 4		



ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเด็กและผู้หญิง มีแหล่งข้อมูลเฉพาะจำนวนมากในการติดตามความเสี่ยง (เช่น อันตรายเฉพาะด้านหรือความเสี่ยงจากภัยหลายด้านจากภัยพิบัติและความขัดแย้ง) ความท้าทายคือจะต้องดำเนินการตรวจสอบถึงความเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นระยะ

ในขั้นตอนการดำเนินงานนั้น การมีตารางวิเคราะห์ที่พร้อมใช้งานจะช่วยให้:

- สามารถใช้มาตรการรับมือได้ทันที
- มีความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนแผนงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากจะต้องเพิ่มกิจกรรมใหม่ ๆ เหล่านี้ลงในแผนงานเพื่อบรรเทาความเสี่ยง
- มีความเข้าใจเพิ่มขึ้นในการดำเนินการเพื่อจุดประสงค์ของการแลกเปลี่ยนความรู้

## การสร้างความเชื่อมั่นถึงการถ่ายทอดความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความรู้มีหลายด้าน ซึ่งรวมถึง:

- ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นและค่าใช้จ่ายที่ลดลงผ่านศักยภาพที่ได้รับการหนุนเสริมในการรับมือปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่อย่างรวดเร็ว
- ความสามารถในการระดมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ได้อย่างทันท่วงที หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นก่อนหน้าและการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน
- การปรับใช้แนวทางแบบบูรณาการในการดำเนินแผนงานโดยการสร้างชุมชนและเครือข่ายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วนและพื้นที่ต่าง ๆ

- การเตรียมความพร้อมบุคลากรของยูนิเซฟด้านความรู้และแนวทางที่จำเป็นในการดำเนินงานสถานการณ์เด็กอย่างมีประสิทธิภาพ
- ยกระดับการแลกเปลี่ยนความรู้ในการดำเนินแผนงานระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South knowledge exchange)
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เป็นผลจากวัฒนธรรมการเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

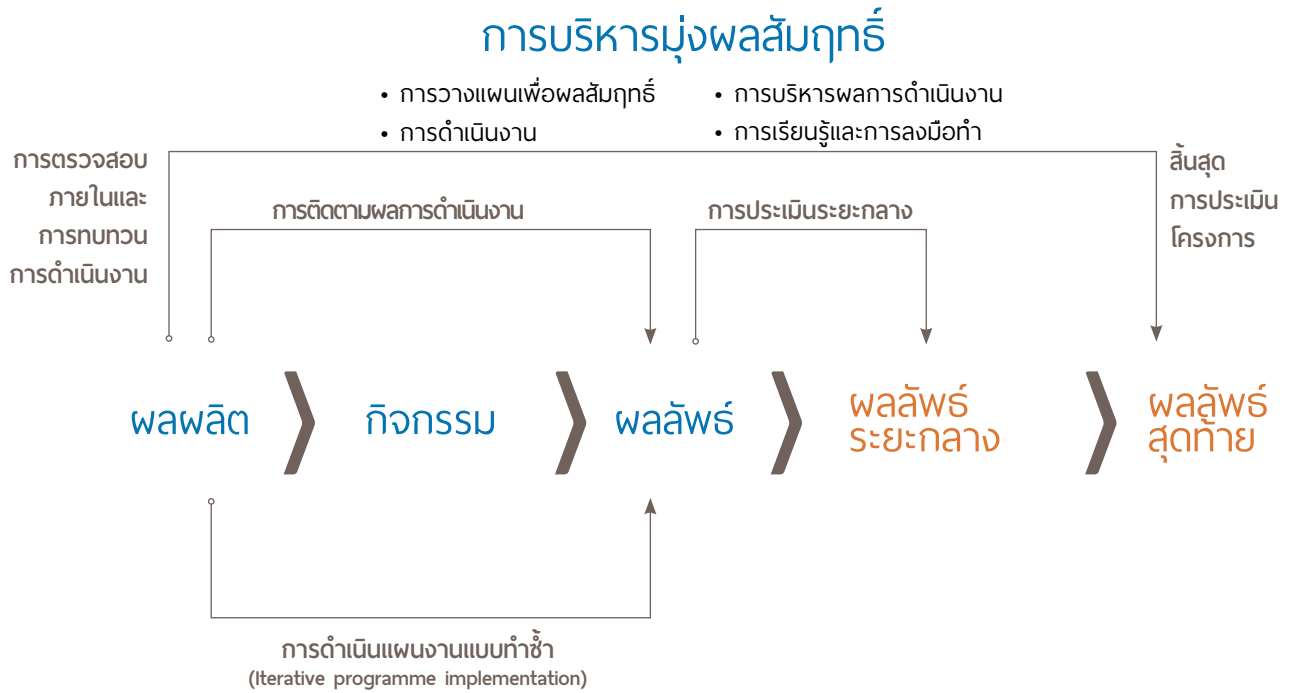
ตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 3.7 (หน้าถัดไป) จุดเริ่มต้นต่าง ๆ ในการเรียนรู้เชิงองค์กรจะปรากฏขึ้นระหว่างการดำเนินแผนงาน การตรวจสอบภายใน (internal audit) และการทบทวนการบริหารจัดการ (management reviews) เป็นโอกาสที่จะทำให้มั่นใจได้ถึงความพร้อมของกระบวนการและเครื่องมือในการควบคุมและการบริหารจัดการ การติดตามผลการดำเนินงานจะดำเนินต่อไปและจะติดตามผลการดำเนินกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ (ดูบทที่ 4 สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการติดตามผล) การทบทวนและการประเมินแผนงานช่วงกลางและเมื่อสิ้นสุดแผนงานให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับผลสัมฤทธิ์ ซึ่งถือเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้และการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ (ดูบทที่ 5 สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผล) ในระหว่างการดำเนินแผนงาน ผู้จัดการควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า แผนงานมีความพร้อมในการถูกประเมิน (evaluation ready) ด้วยการตรวจสอบว่า:

- มีการบันทึกและจัดทำเอกสารแผนการดำเนินงาน และการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ
- มีการเลือกตัวชี้วัด มีการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินถึงการบรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- มีการวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงาน





ภาพที่ 3.7. การใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานเพื่อการเรียนรู้เชิงองค์กร (organizational learning)



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

Mayne, John, 'Best Practices in การบริหารและการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์: A review of experience. A report for the United Nations Secretariat, Volume 1: Main Report, July 2007, pp. 35-40.

[Knowledge Exchange](#)

[Supply Manual](#)

[E-Human Resources Handbook](#)

[Division of Financial and Administrative Management policies and procedures](#)

[UNICEF Procedure for Country and Regional Office Transfer of Resources to Civil Society Organizations, 2015.](#)

HACT Policy and Procedure:

1. [UNICEF HACT Policy, 2015.](#)

2. [UNICEF HACT Procedure, 2015.](#)

[Programme Policy and Procedure Manual, Chapter 4, Programme Implementation & Management.](#)

บทที่



## การติดตามผลสัมฤทธิ์

คุณจะสามารถได้อย่างไรว่าคุณบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้ว? การติดตามผลช่วยให้ผู้จัดการทราบว่า การดำเนินงานต่าง ๆ กำลังเป็นไปด้วยดี การติดตามผลถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเปิดโอกาสในการติดตามทั้งการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม โครงการหรือแผนงาน แผนการติดตามที่มีรายละเอียดครบถ้วนควบคู่ไปกับการใช้กรอบผลสัมฤทธิ์จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถติดตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย เก็บหลักฐานการเปลี่ยนแปลง (หรือกรณีไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น) และรายงานความก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน

### จะใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- เมื่อมีการติดตามกรอบผลสัมฤทธิ์
- เมื่อพัฒนาแผนการติดตามผล
- ก่อนดำเนินการติดตามผล
- เมื่อต้องการทราบว่า จะติดตามอะไรบ้าง

### ใครควรใช้บทนี้:

- เจ้าหน้าที่ของยูนิเซฟทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เชี่ยวชาญ/เจ้าหน้าที่แผนงาน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนและการติดตามและประเมินผล
- พันธมิตรการดำเนินงาน

### ภาพรวมของบทนี้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:

#### ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1. ปรีกษา ขอความเห็นเกี่ยวกับกรอบผลสัมฤทธิ์
- ขั้นตอนที่ 2. วางแผนการติดตามผล
- ขั้นตอนที่ 3. เลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตามผล
- ขั้นตอนที่ 4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5. สื่อสารและรายงานผลการที่ค้นพบ
- ขั้นตอนที่ 6. การดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ

#### เครื่องมือ

เครื่องมือ G. แผนการติดตาม (บทที่ 2)





## ภาพรวม

ในบทที่ 2 ที่ผ่านมา เราได้เรียนรู้ถึงวิธีการสร้างกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผลสำหรับแผนงานของคุณตามลำดับ ทั้งนี้ แผนการดำเนินงานเป็นเครื่องมืออ้างอิงสำคัญสำหรับผู้จัดการในการติดตามผล การรายงาน และการประเมินผล ในบทนี้ เราจะศึกษาวิธีการใช้แผนการติดตามผลและเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อติดตามโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนจากยูนิเซฟ

## การติดตามคืออะไร?

# monitoring: | 'mɒnətərɪŋ | v.

การติดตามผลคือการสังเกตและบันทึกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโครงการหรือแผนงานอย่างต่อเนื่อง

การติดตามผลเป็นกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลประเด็นสำคัญรวมทั้งผลกระทบเชิงลบที่คาดไม่ถึงในโครงการหรือแผนงานระหว่างการดำเนินงาน

การติดตามคือการตรวจสอบว่า กิจกรรมและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานมีความคืบหน้าอย่างไรบ้าง “การติดตามคือการสังเกตการณ์อย่างมีจุดประสงค์และมีระบบ”<sup>14</sup> และยังหมายถึงการหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อทำความเข้าใจถึงความก้าวหน้าของกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ความท้าทาย อุปสรรคและยุทธศาสตร์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบุไว้ เพื่อให้มั่นใจว่า แผนงานจะดำเนินการต่อเนื่องไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้การหารือเหล่านี้ยังรวมไปถึงการรับฟังข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก สำหรับยูนิเซฟนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคือผู้หญิงและเด็ก (ตามความเหมาะสมและความสามารถในการเข้าร่วม) ผู้จะให้ข้อมูลว่า ข้อเสนอแนะของพวกเขาถูกนำไปดำเนินการอย่างไร ซึ่งกระบวนการนี้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงาน

บนหลักการสิทธิมนุษยชนของยูนิเซฟและการส่งเสริมความรับผิดชอบทางสังคม (social accountability) ซึ่งข้อเสนอแนะดังกล่าวควรนำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดในตอนแรกหรือนำไปใช้ขณะที่ยังไม่มีกำหนดผลสัมฤทธิ์ ผู้จัดการควรใช้ข้อมูลที่ได้จากการติดตามต่าง ๆ ไปปรับปรุงการบริหารจัดการแผนงานเพื่อเสริมสร้างระบบแห่งชาติและเพื่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อประชากรกลุ่มเป้าหมายให้มากยิ่งขึ้น

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาศัยวัฒนธรรมที่มองให้ไกลไปกว่าปัจจัยนำเข้า กิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่เราดำเนินการ ไปสู่วัฒนธรรมการติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป (ในแง่ขีดความสามารถ ผลการดำเนินงานและท้ายสุดคือ เจริญใจและสภาพการณ์สำหรับเด็ก) ในแง่ความหมายเชิงวิชาการ สิ่งนี้คือการเคลื่อนออกจากการติดตาม ‘ปัจจัยนำเข้า’ และ ‘กิจกรรม’ ไปสู่การติดตามผลสัมฤทธิ์



## จุดประสงค์ของการติดตามแผนงาน มีอะไรบ้าง?

การติดตามผลสืบเนื่องมาจากเครื่องมือ RBM ที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนการวางแผน ซึ่งรวมถึงกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผลซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบติดตาม การติดตามผลสัมฤทธิ์จะให้ความสำคัญเป็นการเฉพาะกับผลสัมฤทธิ์ในชั้นผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ ทั้งยังช่วยให้คุณสามารถติดตามความคืบหน้าของจุดหมายปลายทาง (ผลกระทบ) และผลการดำเนินงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นระหว่างนั้น (ผลผลิตและผลลัพธ์) การติดตามจะช่วยให้คุณสามารถบริหารผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่ยังไม่มีเป้าหมายชัดเจนหรือเมื่อต้องการทรัพยากรเพิ่ม หรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการได้ดีขึ้น

การติดตามแผนงานเป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจสามเรื่อง ดังต่อไปนี้:

1. เรากำลังดำเนินงานไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ (การดำเนินงาน)

2. เรากำลังบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ (ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตผลลัพธ์ และผลกระทบที่ได้วางแผนไว้)
3. ต้องปรับเปลี่ยนอะไรในกิจกรรมและยุทธศาสตร์แผนงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้

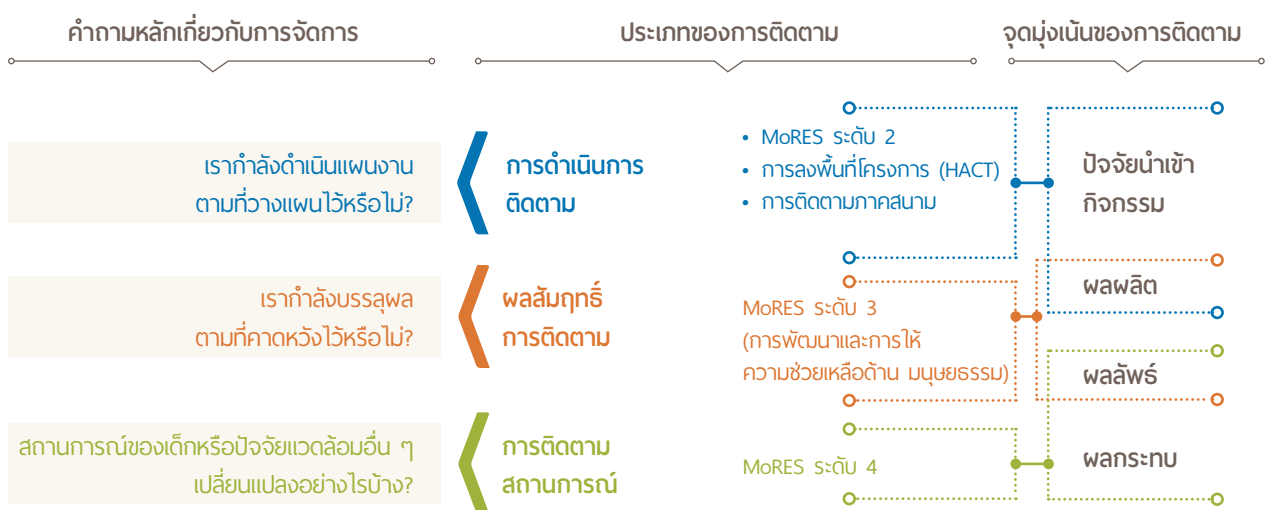
## การติดตามผลประเภทต่าง ๆ

การติดตามผลมีหลายประเภทตามที่แสดงในภาพที่ 4.1

### การติดตามผลการดำเนินงาน

ในการติดตามการดำเนินงาน ทั้งการติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นช่วงเวลาเป็นการดำเนินการเพื่อดูว่า ปัจจัยนำเข้า ตารางการทำงานหรือการดำเนินการอื่น ๆ ที่จำเป็นและกระบวนการที่ถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายนั้น มีการดำเนินการตามแผนหรือไม่ คำถามหลักคือ เรากำลังดำเนินการตามแผนหรือไม่?

ภาพที่ 4.1. การติดตามผลประเภทต่าง ๆ.....





## การติดตามผลสัมฤทธิ์

ในการติดตามผลสัมฤทธิ์นั้น จะมีการวัดผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิตและผลลัพธ์) และการรายงานเป็นระยะ ส่วนในการติดตามแผนงานในสถานการณ์ให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมนั้นจะเพิ่มความถี่มากขึ้น

ข้อมูลจากการติดตามผลสัมฤทธิ์จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจแผนงาน สำหรับแนวทางที่เน้นความเสมอภาค (ดำเนินการผ่านระบบติดตามที่มีความเสมอภาค หรือ Monitoring for Results in Equity System หรือ MoRES) การติดตามผลสัมฤทธิ์จะให้ข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาข้อจำกัดที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (ในระดับผลผลิต) และในการเพิ่มความครอบคลุมของโครงการที่ดำเนินการตามข้อมูลหลักฐาน (ในระดับผลลัพธ์) สำหรับแนวทางด้านสิทธิมนุษยชน การติดตามผลสัมฤทธิ์มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงศักยภาพของผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิและผู้ทรงสิทธิ(ในระดับผลผลิต) และการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงาน (ในระดับผลลัพธ์) คำถามหลักคือ เรากำลังบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้หรือไม่?

## การติดตามสถานการณ์

ในการติดตามผลกระทบหรือสถานการณ์นั้น สถานการณ์หรือเงื่อนไขหรือชุดเงื่อนไข เช่น สถานการณ์ของเด็กและผู้หญิงจะได้รับการติดตาม การติดตามสถานการณ์จะวัดผลการเปลี่ยนแปลงหรือกรณีไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในเงื่อนไขหรือสถานการณ์ดังกล่าว การติดตามสถานการณ์เด็ก ผู้หญิงและเป้าหมายการพัฒนา เช่น เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดทำข้อสรุปเกี่ยวกับผลกระทบของแผนงานหรือนโยบาย

## ขั้นตอนสำคัญในการติดตามผลสัมฤทธิ์

ภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนทั้งหกในการติดตามการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ภาพที่ 4.2. หกขั้นตอนในการติดตามผลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์



## แหล่งที่มาที่สำคัญ

UNICEF's Programme Policy and Procedure Manual, chapter 5 on Monitoring.





## ➡️ ขั้นตอนที่ 1.

### ปรึกษา ขอความเห็น เกี่ยวกับกรอบผลสัมฤทธิ์

การติดตามเริ่มต้นด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและกรอบผลสัมฤทธิ์ ด้วยลำดับชั้นของผลสัมฤทธิ์ที่มองไปข้างหน้ามากกว่าหนึ่งปี (ดูบทที่ 2) เอกสารการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น เอกสารยุทธศาสตร์แผนงาน (Programme Strategy Note) เอกสารแผนงานประเทศ (Country programme) คำร้องการดำเนินการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมสำหรับเด็กของยูนิเซฟ (Humanitarian Action for Children Appeals) กรอบความช่วยเหลือด้านการพัฒนาของสหประชาชาติ (UN Development Assistance Framework) แผนการบริหารจัดการแผนงานประเทศ (Country Programme Management Plan) และกรอบผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งแผนการติดตามและประเมินผลคือจุดเริ่มต้นในการดำเนินการติดตามผลเมื่อโครงการเริ่มต้นขึ้น

ส่วนใหญ่แล้ว การติดตามผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเก็บข้อมูลหลัก ๆ ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรและระยะเวลาเพื่อให้ข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจสำคัญ การเก็บข้อมูลจะต้องวางแผนควบคู่ไปกับกิจกรรมการประเมินผลและกิจกรรมการวิจัยรวมทั้งการทำข้อมูลผู้ใช้งานคนสุดท้าย (end use) และการจัดทำงบประมาณตามลำดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงว่า การติดตามผลจะให้ข้อมูลทั้งการประเมินและการวิจัย สำหรับยูนิเซฟแล้ว สิ่งเหล่านี้สามารถทำได้ผ่านแผนการติดตามประเมินผลและการวิจัยแบบบูรณาการ

## ➡️ ขั้นตอนที่ 2.

### แผนการติดตามผล องค์ประกอบสำคัญของการติดตาม

#### การวางแผนเพื่อการติดตามผล

การวางแผนเพื่อการติดตามผลเริ่มต้นด้วยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และดำเนินต่อเนื่องไปสู่การวางแผนดำเนินงาน การประเมินผล การรายงาน และเวลาที่ใช้ในการทบทวนยุทธศาสตร์และแผนงาน การติดตามผลควรสร้างขึ้นจากระบบติดตามที่มีอยู่แล้ว การวางแผนติดตามผลรวมไปถึงการจัดทำระบบข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับต่าง ๆ 1) ส่วนใหญ่แล้ว การวางแผนเพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับกรณีมีส่วนร่วมในวงกว้างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การวางแผนเพื่อติดตามการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ ติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นพันธมิตรเดียว เช่น ยูนิเซฟ

กิจกรรมการติดตามผลสามารถผนวกรวมเข้าไปอยู่ในแผนงานได้ แต่ส่วนใหญ่แล้ว การวางแผนติดตามที่มีรายละเอียดสูงมีความจำเป็น วิธีการเก็บข้อมูลไม่ควรรวมอยู่ในแผนการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานไม่ควรแสดงถึงวิธีการติดตามข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการแผนงาน เพื่อให้แน่ใจได้ถึงความชัดเจนในการติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการพัฒนาแผนการดำเนินงานแยกต่างหากเพื่อให้รายละเอียดว่า ควรเก็บข้อมูลใดบ้าง จะเก็บข้อมูลตอนไหน และจะเก็บอย่างไร และจะใช้ข้อมูลนั้นอย่างไร





แผนการติดตามที่มีรายละเอียดสำหรับโครงการหรือแผนงานจะอยู่ในรูปแบบตารางที่ระบุถึงผลสัมฤทธิ์แต่ละข้อ ได้แก่ ตัวชี้วัด เส้นฐาน เป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล พื้นที่ ผู้รับผิดชอบ ความถี่และการใช้ประโยชน์ (ดูตารางที่ 4.1) PRIME<sup>15</sup> เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการประกันคุณภาพในการติดตามและการประเมินผลที่ระบุไว้ในแผน

### การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ

การติดตามถือเป็นความรับผิดชอบหลักของเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ตัวแทนยูนิเซฟจนถึงเจ้าหน้าที่แผนงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ผู้จัดการแผนงานจะเป็นผู้นำในการวางแผนติดตามผลและการดำเนินโครงการจากมุมมองของแผนงาน ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผลในสำนักงานประเทศหรือในระดับภูมิภาคจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่แผนงาน

### เวลาและทรัพยากรทางการเงิน

ส่วนใหญ่แล้ว การติดตามผลการดำเนินโครงการพัฒนาและโครงการความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมมีทรัพยากรและเวลาจำกัด ซึ่งการจัดสรรเวลาล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินการติดตามสามารถเกิดขึ้นได้มีความสำคัญอย่างยิ่ง งบประมาณในการติดตามและประเมินผลควรเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานการติดตามและประเมินผล

### การเตรียมการและใช้แผนการติดตามที่มีละเอียด

จากจุดเริ่มต้นตลอดถึงการดำเนินการแผนงานจบเสร็จสมบูรณ์ สิ่งสำคัญคือต้องมีแผนการติดตามผลที่มืองค์ประกอบจำเป็นทั้งหมดและสามารถเชื่อมั่นได้ว่า จะมีการประสานทรัพยากรบุคคล เครื่องมือและงบประมาณที่จำเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้คุณติดตามความก้าวหน้า ทำการปรับแก้ขณะดำเนินงานเพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการตัดสินใจที่ดีและการรายงานสถานะของแผนงานได้ การใช้มุมมองที่เชื่อมโยงระหว่างกันของภาคส่วนต่าง ๆ จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น การวางแผนการสำรวจในระดับประเทศ (MICS) ในแผนการติดตามผล ประเมินผลและการวิจัยแบบบูรณาการ ทั้งนี้ การใช้มุมมองที่เชื่อมโยงกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ จะนำไปสู่แผนการติดตามที่มีความเฉพาะสำหรับภาคส่วนต่าง ๆ และมีรายละเอียดครบถ้วน

### พื้นที่ (พื้นที่เชิงภูมิศาสตร์/พื้นที่ที่จะเก็บข้อมูล)

ในการวางแผนติดตามตัวชี้วัดนั้น ให้พิจารณาว่าจะเก็บข้อมูลที่ไหนในการติดตามผลประเภทต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลนี้จะช่วยในการวางแผนและการคำนวณต้นทุนกิจกรรมการติดตามได้

### ผู้รับผิดชอบ

วางแผนว่าใคร (บุคคล หน่วยงาน หรือพันธมิตร) จะเป็นผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานข้อมูล



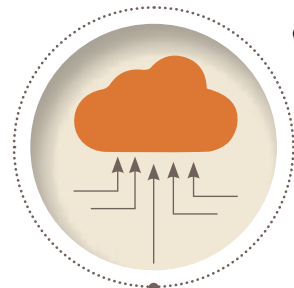
วางแผนว่าใคร (บุคคล หน่วยงาน หรือพันธมิตร) จะเป็นผู้รับผิดชอบ ในการรวบรวม วิเคราะห์และ รายงานข้อมูล

ตรวจสอบให้แน่ใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่นมีบทบาทในการบริหารจัดการโครงการ เพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล และร่วมตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในการดำเนินแผนงาน ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในทุกระดับที่ไม่ใช่เฉพาะระดับกลางเท่านั้น ควรพิจารณาด้วยว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในระดับชุมชนจะมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นได้อย่างไร และความคิดเห็นของพวกเขาจะถูกส่งกลับมายังศูนย์กลางการบริหารได้อย่างไร ตรวจสอบให้แน่ใจว่า มีการมอบหมายให้สมาชิกในทีมของยูนิเซฟคนใดคนหนึ่งเป็นการเฉพาะ ในการติดตามความคืบหน้า และรวมความคืบหน้าไว้ในแผนงาน

### ความถี่ในการเก็บข้อมูล

ความถี่ในการเก็บข้อมูลอาจเป็นรายไตรมาส รายหกเดือน หรือรายปีหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการ การติดตามจะแตกต่างกันตามห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างเช่น คุณอาจติดตามผลลัพธ์หลังจากที่โครงการดำเนินไปแล้วหนึ่งหรือสองปี ส่วนผลผลิตจะได้มีการติดตามสม่ำเสมอมากกว่า เช่น ทุก ๆ หกเดือนจนถึงหนึ่งปี

ควรพิจารณาเก็บข้อมูลให้เป็นประจำ (รายเดือน รายไตรมาสทุกหกเดือน) ซึ่งขึ้นอยู่กับความถี่ในการวิเคราะห์และใช้ข้อมูลในการดำเนินโครงการ และความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูลให้บ่อยครั้งขึ้น ควรมีการเก็บข้อมูลสม่ำเสมอเพื่อให้เพียงพอต่อการปรับเปลี่ยนกิจกรรมและยุทธศาสตร์ตามความจำเป็นและเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ



ควรมีการเก็บข้อมูลสม่ำเสมอให้เพียงพอต่อการปรับเปลี่ยน กิจกรรมและยุทธศาสตร์ตามความจำเป็น และเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ

ภายใต้วิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม การติดตามผลสัมฤทธิ์ด้านการรักษาชีวิตและการคุ้มครองในระยะสั้นจะต้องดำเนินการบ่อยครั้งขึ้นกว่าปกติ (เช่น รายเดือน) ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน แม้แต่ในวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม ในเวลาไม่นานหลังจากเหตุการณ์ภัยพิบัติฉุกเฉินและวิกฤตที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น (เช่น ความแห้งแล้ง และความขัดแย้ง) ควรมีการผนวกรวมผลสัมฤทธิ์ของงานฟื้นฟูและการพัฒนาในระยะยาวหากเป็นไปได้ ซึ่งอาศัยการติดตามที่ยืดระยะเวลาออกไปและในรูปแบบอื่น

### การใช้ประโยชน์

ควรพิจารณาล่วงหน้าถึงจุดประสงค์ของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการตรวจสอบคุณค่าของตัวชี้วัดว่าสมเหตุสมผลต่อการติดตามหรือไม่

ตารางที่ 4.1 (หน้าถัดไป) เป็นตัวอย่างแผนการติดตามแบบละเอียดที่ยกมาบางส่วน ในเหตุการณ์ตัวอย่างที่นำเสนอ นั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาติดตามผลผลิตสองรายการ

ผู้อ่านอาจอ้างอิงถึง 'Programme Policy and Procedure Manual' ของ Field Monitoring Guidance' ซึ่งครอบคลุมแนวทางการวางแผน และการจัดการที่เป็นระบบในการติดตามภาคสนาม รวมทั้งเครื่องมือในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล





#### ตารางที่ 4.1. แผนการติดตามผลที่มีรายละเอียดสมบูรณ์ (บางส่วน)

ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด	เส้นฐาน	เป้าหมายของ แผนงานเอกสารประเทศ	เป้าหมาย ประจำปี
<b>ผลลัพธ์ที่ 1: จำนวนเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนชั้นประถมศึกษามากขึ้น</b>			
<b>ผลผลิต 1.1: กลไกการติดตามและลงโทษโรงเรียนประถมที่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา</b>			
คุณภาพของกลไกเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบาย ยุติการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ระดับคะแนนตั้งแต่ 0 ถึง 3 : (a) รัฐบาลมีนโยบายลงโทษ: 1 คะแนน; (b) รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เขตการศึกษา และสัญญาการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยการดำเนินการมาตรการลงโทษ: 2 คะแนน; (c) โรงเรียนจะได้รับการติดตามประเมินอย่างเป็นระบบ และถูกลงโทษหากมีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา: 3 คะแนน	0	3	2017: 1 2018: 2 2020: 3
<b>ผลผลิตที่ 2: นักเรียนชั้นประถมศึกษา ครอบครัวและชุมชนตระหนักถึงสิทธิที่จะได้รับการศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น</b>			
ร้อยละของเด็กผู้หญิง เด็กผู้ชาย ครอบครัวและผู้นำชุมชนที่มีการสำรวจ พบว่ามีความตระหนักถึง 1) สิทธิที่จะได้รับการศึกษาโดยไม่มีค่าใช้จ่ายและ 2) กลไกในการรายงานการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในโรงเรียนประถม ที่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่อเจ้าหน้าที่ในเขตการศึกษา	0%	95%	2017: 40% 2018: 80% 2020: 95%

### การติดตามผลในสถานการณ์ให้ความ ช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม

แนวทางในการติดตามผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น  
โดยฉับพลันหรือการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม  
ที่ต้องดำเนินการอย่างทันท่วงทีควรปรับแก้ให้  
สอดคล้องกับความเร่งด่วน ความต้องการข้อมูลต่อ  
เนื่องและข้อจำกัดของปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับระบบ  
เก็บข้อมูล ในสถานการณ์เช่นนี้ การดำเนินงานและ  
การติดตามผลสัมฤทธิ์จะเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น  
เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้  
ในระดับการบริหารจัดการนั้น อย่างน้อยที่สุดแล้ว  
ระบบการติดตามจะต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้:

- การดำเนินการของเรามีความก้าวหน้าตามเป้าหมาย  
ที่กำหนดไว้หรือไม่? ซึ่งหมายถึงว่า มีผลสัมฤทธิ์  
ใดเกิดขึ้นบ้าง?
- คุณภาพการดำเนินงานในพื้นที่เป็นอย่างไรหรือ  
มีอะไรบ้าง?
- เรามีทรัพยากรเพียงพอที่จะนำไปสู่การบรรลุ  
เป้าหมายหรือไม่?
- ในฐานะที่เราจัดอยู่ในกลุ่มหน่วยงานหลัก  
เรามีความรับผิดชอบและดำเนินการในบทบาท  
นี้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?



## การเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

วิธีการ (วิธีการเก็บข้อมูล และแหล่งข้อมูล ที่เกี่ยวข้อง)	พื้นที่ (พื้นที่ทาง ภูมิศาสตร์ / พื้นที่ที่จะเก็บข้อมูล)	ผู้รับผิดชอบ (บุคคลที่จะเป็น ผู้เก็บรวบรวม วิเคราะห์ รายงาน และสร้างความเชื่อมั่น ว่าจะมีการใช้ข้อมูล)	ความถี่ในการ เก็บข้อมูลและ ระยะเวลาการรายงาน (จะเก็บและวิเคราะห์ ข้อมูลเมื่อไหร่)	การใช้ข้อมูล
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยเจ้าหน้าที่ภาคสนามด้านการศึกษาด้านการศึกษา</li> <li>• ประชุมกับกระทรวงศึกษาธิการ</li> <li>• รายงานโดยกระทรวงศึกษาธิการ</li> </ul>	โรงเรียนที่ได้รับ การสนับสนุน จากยูนิเซฟและ กระทรวงศึกษาธิการ	กระทรวงศึกษาธิการ และเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟ	ทุก ๆ หกเดือน	ปีละสองครั้ง: เพื่อให้ทันเวลาสำหรับการทบทวนกลางปีและประจำปีเพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานตามความจำเป็น รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อระบุพื้นที่และโรงเรียนที่ต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสำรวจระดับอำเภอ</li> <li>• รายงานโดยกระทรวงศึกษาธิการ</li> </ul>	พื้นที่ที่ได้รับ การสนับสนุนจาก ยูนิเซฟและ กระทรวงศึกษาธิการ	กระทรวงศึกษาธิการ และเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟ	ทุก ๆ หกเดือน	ปีละสองครั้ง: เพื่อให้ทันเวลาสำหรับการทบทวนกลางปีและประจำปีเพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานตามความจำเป็น รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อระบุพื้นที่และโรงเรียนที่ต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติม

## การเก็บข้อมูลและแนวโน้ม การวิเคราะห์ข้อมูลสี่แบบ

จากแนวทางการเก็บข้อมูลที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดในการดำเนินการในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นฉับพลันหรือการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมที่ต้องดำเนินการอย่างทันทั่วทั้งที่ ควรพิจารณาการเก็บข้อมูลและแนวโน้มการวิเคราะห์สี่แบบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามต้องการ ซึ่งครอบคลุมทั้งการดำเนินการโครงการและการติดตามผลสัมฤทธิ์ ดังต่อไปนี้:



**ข้อมูลการติดตามที่จัดเก็บบ่อยครั้ง**  
ช่วยให้การคาดการณ์ข้อจำกัดต่าง ๆ ของตัวชี้วัดที่เห็นพ้องร่วมกันครอบคลุมมากขึ้น

(ตัวอย่างเช่น การจัดทำรายงานรายเดือนของตัวชี้วัดสองถึงสามรายการต่อภาคส่วนหนึ่ง) ซึ่งจะดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับพันธมิตรการดำเนินการหลักที่ทำงานให้ช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (ได้แก่ พันธมิตรองค์กรภาคประชาสังคมหรือรัฐบาล) และขึ้นอยู่กับระบบที่มีอยู่ในการทำงานกับพันธมิตรภาคประชาสังคม สิ่งสำคัญคือการใช้





การเห็นพ้องเกี่ยวกับความถี่ในการจัดทำรายงานตัวชี้วัดสองถึงสามรายการและมีข้อมูลเหล่านี้รวมอยู่ในเอกสารแผนงานฉบับหรือฉบับปรับปรุงใหม่

**ในกรณีที่รัฐบาลเป็นพันธมิตรหลัก** ยูนิเซฟจะต้องมีการติดตามข้อมูลและปัจจัยนำเข้าที่เข้มงวดในบางกรณี ยูนิเซฟสามารถสนับสนุนและให้ข้อมูลทางวิชาการในรูปแบบระบบการรายงานแบบช่องทางด่วน (**fast-track**) ในระดับประเทศ เช่น การรายงานโดยการส่งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ (SMS) จากศูนย์โภชนาการ **ในกรณีที่มีการประสานงานระหว่างกลุ่มงานหรือภาคส่วน (cluster or sector coordination)** ควรมีการหารือและพัฒนาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับความถี่ ตัวชี้วัดและรูปแบบในระดับกลุ่มงาน/ภาคส่วน การจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดของยูนิเซฟตรวจสอบคล้องกับตัวชี้วัดที่ตกลงกันในระดับกลุ่มงาน

ในทุกกรณี ข้อตกลงเบื้องต้นกับพันธมิตรเกี่ยวกับตัวชี้วัดเป็นแผนหลักและแผนเตรียมความพร้อม หรือแผนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและแผนการดำเนินงานช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมคือโอกาสลำดับต้น ๆ ในการสร้างข้อตกลงนี้ อาจมีการปรับเปลี่ยนความถี่ของการจัดทำรายงานโดยพิจารณาจากพัฒนาการของวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม เมื่อความถี่ในการรายงานลดลง การรายงานสามารถขยายไปยังตัวชี้วัดและการวิเคราะห์ที่กว้างขึ้น

**2** การติดตามภาคสนามอย่างเป็นระบบเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณภาพ หมายถึงข้อปฏิบัติที่ดี (**good practice**) ในการติดตามภาคสนามระดับชุมชน ซึ่งรวมถึงการได้รับความเห็นและข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบจากจากผู้คนและชุมชนที่ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่เปราะบางที่สุด รวมถึงผู้หญิงและวัยรุ่นซึ่งต้องมีการติดตามผลด้วยวิธีที่ปลอดภัยและเหมาะสม ขณะที่การติดตามความครอบคลุมของการดำเนินงานซึ่งเป็นการติดตามที่มีความถี่สูงมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ไม่ก็ประการ การติดตามภาคสนามสามารถสำรวจสถานการณ์ได้กว้างขึ้นรวมถึงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานฟื้นฟูในการดำเนินการช่วยเหลือด้าน

มนุษยธรรมขนาดใหญ่ การติดตามภาคสนามที่มีขนาดใหญ่ขึ้นอาศัยศักยภาพมากขึ้นทั้งประสบการณ์พลังงานและการทุ่มเท ในกรณีที่สำนักงานในประเทศหรือพันธมิตรระดับประเทศมีกลไกการติดตามภาคสนามผลตามเวลาจริงที่แข็งแกร่งภายในประเทศ ซึ่งเอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทางกับผู้คนและชุมชนที่ได้รับผลกระทบนั้น อาจจะมีการปรับจุดประสงค์และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใหม่

**3**

การติดตามประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างกลุ่มงาน (**cluster coordination**) ที่ยูนิเซฟเป็นหน่วยงานนำของกลุ่มหรือเป็นผู้ร่วมหรืองานด้านติดตามเป็นส่วนงานรับผิดชอบของยูนิเซฟ ยูนิเซฟใช้เครื่องมือการติดตามหมุดหมายสำคัญของการประสานงานระหว่างกลุ่มงาน (Cluster Coordination Milestone Monitoring) เป็นรายการตรวจสอบการติดตามความก้าวหน้าเมื่อกลุ่มงาน/ภาคส่วน/คณะทำงานถูกจัดตั้งขึ้นในตอนแรก เมื่อกลุ่มงานต่าง ๆ เริ่มดำเนินงานแล้ว ขอแนะนำให้ผู้ประสานงานของกลุ่มงานเริ่มกระบวนการรับฟังความเห็นแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ติดตามการดำเนินงานหลักของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถใช้หลักการ Cluster Coordination Performance Monitoring ในการดำเนินการได้

**4**

การติดตามข้อมูลตัวชี้วัดส่วนการสนับสนุนการดำเนินงานหลัก เช่น งบประมาณ พัสดุ ทรัพยากรบุคคล สามารถดูได้จากระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานภายในของยูนิเซฟ หรือ inSight

**\*** inSight คือระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของยูนิเซฟ ซึ่งให้ข้อมูลเจ้าหน้าที่ถึงข้อมูลแผนงานและข้อมูลผลการดำเนินงานผ่าน dashboards scorecards รายงานของผู้บริหาร data cubes และมาตรฐานการประเมิน (assessment modules) เช่น เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Results Assessment Module- RAM)



แม้มีความเป็นไปได้ว่า แนวโน้มการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งสี่ข้างต้นจะเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการตอบคำถาม การบริหารจัดการในวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรมที่เกิดขึ้นฉับพลัน แต่ควรส่งเสริมและผลักดันให้มีแนวทางการเก็บข้อมูลมากกว่านี้เท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้ การเลือกแนวทางการติดตามผลควรปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับการดำเนินแผนงาน **ในสถานการณ์ฉุกเฉิน จะให้ความสำคัญกับการจำกัดขอบเขตการเก็บข้อมูลไว้ที่ผลสัมฤทธิ์การช่วยชีวิตและการคุ้มครองเป็นอันดับแรก หากสถานการณ์เอื้ออำนวย แผนงานจะขยายไปสู่การแก้ปัญหาในระยะยาวซึ่งแนวทางการติดตามควรเป็นไปเช่นนั้นด้วย** ความท้าทายคือการใช้แนวทางการติดตามผลแบบผสมผสานในระดับผลสัมฤทธิ์ต่าง ๆ และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวทางตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้ด้วยข้อมูลที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของแผนงาน

วิธีการบางอย่างสามารถปรับเปลี่ยนความถี่และจุดมุ่งเน้นได้ง่ายกว่าวิธีอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการสารสนเทศแห่งชาติครอบคลุมตัวชี้วัดที่หลากหลาย แต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างง่ายดาย

ในทางตรงกันข้าม เมื่อระบบเทคโนโลยีให้ความช่วยเหลือตามเวลาจริง (เช่น RapidPro รวมถึง uReport) มีความพร้อมทั้งในด้านเทคโนโลยีและเครือข่ายผู้ใช้/

ผู้เข้าร่วม ประเด็นการเก็บข้อมูลอาจเปลี่ยนไปสู่การให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาประเด็นที่แตกต่างออกไปขณะที่สถานการณ์ค่อยพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน สำหรับระบบการติดตามภาคสนามนั้น เมื่อผู้เก็บข้อมูลได้รับการฝึกอบรมถึงวิธีการหลัก (การสังเกต การวัดผล การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก การสนทนากลุ่มย่อย) เราสามารถปรับเปลี่ยนเครื่องมือและสร้างคำถามใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการเดียวกัน ตามหลักการแล้ว ในการวางแผนงานรับมือความเสี่ยง จะต้องการมีการคาดการณ์ถึงการปรับใช้ระบบการติดตาม รวมถึงการสร้างขีดความสามารถและการสร้างระบบแห่งชาติเพื่อสนับสนุนเรื่องนี้

เมื่อเวลาผ่านไป แม้ในช่วงเวลาวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม การเก็บข้อมูลระดับผลลัพธ์ (outcome-level data) มีความสำคัญอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะในฐานะของการสำรวจแบบหลายภาคส่วน (multisector survey) หรือใช้วิธีการที่มีการปรับประยุกต์ต่าง ๆ (ซึ่งระยะต่อไปอาจเป็นประเด็นด้านนวัตกรรมและการทดลอง) และในกรณีสถานการณ์ปกติ โดยหลักการแล้ว การเก็บข้อมูลในระดับผลลัพธ์จะได้ผลดีที่สุดหากดำเนินการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายภาคส่วน ซึ่งการตกลงร่วมกันถึงวิธีการที่ ‘ดีพอ’ ในสถานการณ์ท้าทายคือหัวใจหลัก



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

UNICEF's *Programme Policy and Procedure Manual*, chapter 5 on Monitoring.

UNICEF, 'Revised Guidance on Field Monitoring Visits', July 2015.

UNICEF, *Humanitarian Performance Monitoring Toolkit*, 2011.

United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 'Humanitarian Response Monitoring'.





### ขั้นตอนที่ 3.

## เลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตามผล

เครื่องมือและแนวทางบางอย่างมีส่วนช่วยในการติดตามผลการดำเนินโครงการพัฒนาในแผนงานที่ได้รับ การสนับสนุนจากยูนิเซฟ (ดูตาราง 4.2)

ตารางที่ 4.2. การเลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตาม

<p><b>ระบบข้อมูลประจำ</b> เก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเวลาต่างๆ (รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน) อย่างต่อเนื่อง และ ในระดับต่าง ๆ ได้แก่ รายบุคคล (นักเรียน ผู้ป่วย) หน่วยงานบริหาร (โรงเรียน ศูนย์สุขภาพ) และ ระดับบริหาร (สำนักงานเขต เทศบาล)</p>	<p><b>ระบบบันทึกแห่งชาติ (National record systems)</b> โดยทั่วไปแล้ว ระบบบันทึกแห่งชาติจะใช้งานด้านการศึกษาและสุขภาพ เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา (Education Management Information Systems- EMIS) และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการด้านสุขภาพ (Health Management Information Systems -HMIS) แต่ส่วนงานอื่น ๆ มีการใช้งานระบบบันทึกแห่งชาติ เพิ่มขึ้นเช่นกัน เช่น การจัดหาแหล่งน้ำและการคุ้มครองเด็ก</p> <p><b>จุดแข็ง:</b> ระบบบันทึกแห่งชาติครอบคลุมศูนย์บริการ ขนาดของข้อมูลและข้อมูลที่เป็นระบบแม้เมื่อเวลาผ่านไป</p> <p><b>จุดอ่อน:</b> มีต้นทุนสูงในการติดตั้ง ต้องมีการลงทุนต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจถึงคุณภาพการนำเข้าข้อมูล ซึ่งระบบ มักเก็บข้อมูลจำนวนมากที่ไม่ได้ผ่านการประมวลผลและการวิเคราะห์ และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย</p>
	<p><b>ระบบการเฝ้าระวังเฉพาะกลุ่มเฉพาะพื้นที่ (Sentinel surveillance)</b> เป็นการรวบรวมข้อมูลซ้ำจากกลุ่มตัวอย่างของหน่วยบริการหรือชุมชนในพื้นที่หรือกลุ่มคนที่เลือกไว้ ตัวอย่างทั่วไป ได้แก่ ระบบเฝ้าระวังเฉพาะกลุ่มประชากร (demographic sentinel site surveillance systems) คลินิกฝากครรภ์ในฐานะที่เป็นพื้นที่เฝ้าระวังด้าน HIV พื้นที่เฝ้าระวังทางโภชนาการ และ พื้นที่เฝ้าระวังความมั่นคงด้านอาหาร การติดตามข้อมูลจากพื้นที่เฉพาะให้สัญญาณว่าจะเกิดอะไรขึ้น ในวงกว้างได้มากกว่า การเฝ้าระวังเฉพาะกลุ่มเฉพาะพื้นที่จะเป็นประโยชน์เมื่อตัวชี้วัดผลประโยชน์ ไม่สามารถถูกผนวกรวมเข้ากับระบบข้อมูลประจำได้</p>
	<p><b>ระบบติดตามภาคสนาม (Field monitoring systems)</b> การติดตามระดับชุมชนอย่างมีโครงสร้างสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในท้องถิ่นพื้นฐานตัวอย่าง ของพื้นที่/ชุมชนที่เลือกไว้ และยังสามารถช่วยเฝ้าระวังถึงความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าไปสู่ผลลัพธ์ ทั้งนี้ บุคลากรของแผนงานหรือบุคคลที่สามารถดำเนินการติดตามภาคสนามได้โดยตรง ระบบการติดตาม โดยบุคคลที่สามารถใช้งานได้ในระยะสั้น หรือในบริบทที่รัฐบาลมีศักยภาพต่ำในการขยายขอบเขต การติดตาม การติดตามภาคสนามเอื้อต่อการเกิดวงจรข้อเสนอแนะเฉพาะพื้นที่การติดตามผล รวมทั้ง การวิเคราะห์แนวโน้มโดยรวมข้ามพื้นที่ต่าง ๆ</p> <p>ระบบทั้งสามข้างต้นสามารถยกระดับประสิทธิภาพได้ อย่างน้อยที่สุดในกรณีที่มีชุดข้อมูลจำกัด โดยการ ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ระบบการติดตามภาคสนามที่แข็งแกร่งช่วยให้สามารถดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกัน ความผิดพลาดซ้ำได้ทันที่และสนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลการส่งมอบผลลัพธ์ของแผนงาน</p>





## ตารางที่ 4.2. การเลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตาม (ต่อ)

<p><b>การสำรวจถูกใช้</b>อย่างแพร่หลายในการประเมินการเข้าถึง ความต้องการและคุณภาพ การให้บริการรวมถึงผลลัพธ์การดำเนินงานระดับสูง โดยทั่วไปแล้ว การสำรวจจะใช้แบบสอบถามและดำเนินการโดยผู้เก็บข้อมูลที่ผ่านการฝึกอบรมเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา</p>	<p><b>การสำรวจแบบสุ่ม (Random surveys)</b> การสำรวจเช่น MICS และ DHS ซึ่งเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างสามารถให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ (ช่วงความเชื่อมั่น (confidence intervals) จะขึ้นอยู่กับขนาดตัวอย่าง) ส่วนใหญ่แล้ว การสำรวจจะใช้แบบสอบถามซึ่งดำเนินการโดยผู้เก็บข้อมูลที่ผ่านการฝึกอบรม การเก็บข้อมูลตัวแปรที่ต้องการศึกษา</p> <p><b>การสำรวจโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sample surveys)</b> แนวทางการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) หรือแบบผสมผสานระหว่างการสุ่มแบบเจาะจง (purposive) และแบบกึ่งสุ่ม (semi-random sampling) จะนำไปใช้กรณีที่มีข้อจำกัดด้านเวลา และการเข้าถึงหรือมีช่องว่างในกรอบการสุ่ม (sample frame) ที่ไม่เอื้อต่อการสำรวจแบบสุ่มตัว เช่น การสำรวจพื้นที่เฉพาะ</p> <p><b>การสำรวจผ่านข้อความทางโทรศัพท์มือถือ(SMS-based surveys)</b> การสำรวจด้วย SMS ช่วยในการสุ่มตัวอย่าง แต่เป็นตัวอย่างเฉพาะในกลุ่มผู้ใช้โทรศัพท์มือถือที่กำหนดไว้แล้ว หรือใช้ผู้ใช้โทรศัพท์มือถือเป็นตัวกลางในการเข้าถึงผู้อื่น กรอบการสุ่มอาจมีความเอนเอียง แต่เทคโนโลยีนี้ช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลจำนวนมากได้อย่างรวดเร็ว</p>
<p><b>วิธีการเชิงคุณภาพ</b> ได้แก่ การสังเกตการณ์ การสนทนากลุ่มย่อยและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก</p>	<p><b>การสังเกตการณ์ (Observation)</b> เป็นวิธีการพื้นฐานที่รวมถึงการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (สังเกตผู้เข้าร่วมโดยไม่เข้าไปมีส่วนร่วม) รวมทั้งการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (วิเคราะห์ทัศนคติและการปฏิบัติของชุมชนด้วยการอาศัยอยู่ในชุมชน) โดยจะใช้ร่วมกับวิธีการอื่น เช่น ระบบการติดตามภาคสนาม</p> <p><b>การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant interview)</b> เป็นการสัมภาษณ์บุคคล (หรือกลุ่มบุคคล) ที่มีทักษะเฉพาะหรือมีพื้นฐานทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับปัญหา/โครงการที่ได้รับการประเมิน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับผู้เข้าร่วมโครงการหรือสามารถเข้าถึงข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประเด็นศึกษา</p> <p><b>การสนทนากลุ่มย่อย (Focus group interviews)</b> เป็นการสนทนากลุ่มเล็กซึ่งมีผู้ร่วมสนทนา 6 ถึง 12 คนที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน กระบวนการนี้ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกผ่อนคลายมากขึ้นและมีแนวโน้มที่จะพูดคุยถึงประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน เนื่องจากมีประสบการณ์ร่วมกัน หากการสนทนากลุ่มย่อยมีการดำเนินการซ้ำบ่อยครั้งพอสมควรสามารถถือได้ว่า ข้อมูลนั้นเป็นตัวแทนมุมมองของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้ การสนทนากลุ่มย่อยมีประโยชน์ในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความซับซ้อนเป็นการเฉพาะและเพื่อระบุทัศนคติและลำดับปัญหาในกลุ่มเล็กได้</p>
<p><b>กลไกการรับฟังความเห็นและการร้องเรียน</b></p>	<p>หมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นการค้นหามุมมองหรือทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักหรือประชากรที่ได้รับผลกระทบเพื่อเสริมพลังการมีสิทธิมีเสียงของพวกเขา และเพื่อปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการรับฟังความคิดเห็นที่กว้างขึ้น ทั้งนี้กลไกการรับฟังความเห็นและการร้องเรียนจะต้องดำเนินการผ่านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นพื้นฐานควบคู่ไปกับการมีช่องทางที่เข้าถึงได้ ปลอดภัยและมีการตอบสนองต่อผู้ให้ความเห็น นอกจากนี้ กระบวนการเหล่านี้ยังต้องการช่องทางเฉพาะและขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับการร้องเรียนเพื่อให้มั่นใจว่า ประเด็นอ่อนไหว รวมถึงการแสวงหาผลประโยชน์ทางเพศโดยมิชอบและการล่วงละเมิดจะต้องได้รับการดำเนินการด้วยความใส่ใจถึงความปลอดภัยและการรักษาความลับ ส่วนใหญ่แล้ว ช่องทางการประสานงานและช่องทางหนุนเสริมต่างๆ จะต้องได้รับการพัฒนาขึ้นกว่าเดิมและมีการบริหารจัดการร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อรับประกันถึงการให้เห็นและการติดตามผลในระดับท้องถิ่นและระดับส่วนกลาง แนวคิดเกี่ยวกับกลไกการรับฟังความเห็นและการร้องเรียนอาจรวมถึงการติดตามภาคสนามและกลไกการติดตามตามเวลาจริงแบบใหม่ด้วยเช่นกัน</p>





## ตารางที่ 4.2. การเลือกเครื่องมือและแนวทางการติดตาม (ต่อ)

<p><b>วิธีการแบบมีส่วนร่วม:</b> แนวทางเหล่านี้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะไม่มั่นคงต่าง ๆ และที่เกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึง ความต้องการ และคุณภาพของการบริการในระดับท้องถิ่น ซึ่งล้วนต้องเก็บข้อมูลบ่อยครั้ง ซึ่งวิธีการแบบมีส่วนร่วมใช้ในการเสริมสร้างสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชน</p>	<p><b>บัตรคะแนนศักยภาพชุมชน (Community score card)</b> บัตรคะแนนศักยภาพชุมชนประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ที่สมาชิกชุมชนเป็นผู้กำหนดว่าควรจะวัดผลประเด็นที่เป็นปัญหาหรือกังวลอะไรบ้างและชุมชนมีส่วนร่วมในการเก็บข้อมูล ซึ่งกระบวนการนี้สามารถดำเนินการและยกระดับไปทั่วชุมชนต่าง ๆ ได้</p> <p><b>การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal (PRA) การใช้ทัศนูปกรณ์ในการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Visualization in Participatory Planning (VIPP) และวิธีการอื่น ๆ</b> คุณลักษณะสำคัญของวิธีการเหล่านี้คือการผสมผสานระหว่างกระบวนการและเทคนิคในการเก็บวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบต่างๆที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้และสามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลต่อผู้ให้ทุนและ/หรือนโยบายระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทั้งนี้ การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal-PRA) การประเมินสถานะชนบทอย่างเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal) และการประเมินสถานการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Rapid Assessment Procedures) มักใช้วิธีเดียวแบบเดียวกันกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและสามารถใช้วิธีสำรวจได้ด้วย แต่มีการเพิ่มเทคนิคที่จะช่วยให้เห็นภาพการวิเคราะห์ร่วมกัน เช่น ปฏิทินตามฤดูกาล การจัดอันดับในชุมชน การทำแผนที่ชุมชน ซึ่งVIPP มีแนวโน้มที่จะเน้นการวิเคราะห์แบบกลุ่มสำหรับการวางแผน ด้วยเทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมหลายระดับเพื่อให้มุมมองและความเห็นจากผู้เข้าร่วม ซึ่งเป็นประโยชน์ในการประเมินตัวเองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p><b>Real-time monitoring (RTM)</b> นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีช่วยเร่งความเร็วในการรวบรวมข้อมูลและช่วยให้รวดเร็ว การดำเนินการแก้ไขรวมถึงการตัดสินใจระยะยาวในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ วิธีการเหล่านี้กำลังช่วยให้การทำโครงการมีการปรับตัวและตอบสนองได้มากขึ้นเพื่อผลสัมฤทธิ์.</p>	<p>การตรวจสอบแบบเรียลไทม์หรือตามเวลาจริงเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง (ในช่วงเวลาสั้น ๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการ) การรวบรวมและรายงานข้อมูล ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการหรือเพื่อแจ้งนโยบายและการปรับเปลี่ยนการบริการการส่งมอบ เช่นการหยุดชะงักของห่วงโซ่ความเย็นในการจัดการวัคซีน การตรวจสอบแบบเรียลไทม์ใช้วิธีการแบบต่าง ๆ เช่น: วิเคราะห์เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นสำหรับการแก้ไขที่ถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบข้อมูลประจำ</li> <li>• ระบบเฝ้าระวังเว็บไซต์</li> <li>• การสำรวจและประเมินผลอย่างรวดเร็ว การตรวจสอบตามชุมชน:</li> <li>• การตรวจสอบตามพลเมืองเพื่อรวบรวมข้อมูลที่คงที่และวิเคราะห์เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้นสำหรับการแก้ไขที่ถูกต้อง</li> </ul>



### แหล่งที่มาที่สำคัญ

UNICEF, 'Note on Tools and Activities Supporting MoRES in the Education Sector'.

UNICEF, 'The Determinant Analysis for Equity Programming', August 2014.

UNICEF's Programme Policy and Procedure Manual, chapter 5 on Monitoring.



## ขั้นตอนที่ 4.

### รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

การเลือกว่า จะใช้แนวทางใดในการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับการพิจารณาประเด็นหลัก ๆ ดังต่อไปนี้:

- ตัวชี้วัด
- ข้อจำกัดและโอกาสเชิงบริบท
- ต้นทุน
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

ทางเลือกว่าจะใช้ตัวชี้วัดตัวไหนนั้นควรพิจารณาความสมดุลของต้นทุน พิจารณาริบท่าง ๆ และวัตถุประสงค์ของการติดตาม ในขณะที่การเก็บข้อมูลเบื้องต้น (ซึ่งอาจประกอบด้วยการดำเนินการสำรวจ การสนทนากลุ่มย่อย การสังเกตการณ์โดยตรง และวิธีการอื่น ๆ ) อาจเหมาะสมสำหรับตัวชี้วัดที่ “ดีที่สุด” นั้น

ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นอาจสูงมาก ระบบข้อมูลที่มีอยู่อาจช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ แต่อาจจะไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้ดีที่สุด

การตัดสินใจพัฒนาระบบ/กิจกรรมติดตามผลขึ้นอยู่กับว่า การปรับแก้ต่าง ๆ สามารถให้ตัวชี้วัดที่ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับระบบข้อมูลที่มีอยู่เดิมหรือไม่ (ซึ่งหมายความว่า ตัวชี้วัดนั้นสามารถเชื่อถือได้มากขึ้น มีความเกี่ยวข้องหรือมีความเฉพาะมากขึ้นกับสิ่งที่กำลังติดตาม หรือมีความละเอียดอ่อนและไวในการจับความเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น)



### การถามคำถามต่อไปนี้จะช่วยให้คุณสามารถประเมินคุณภาพของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลกิจกรรมได้:

- องค์กร หน่วยงานหรือหน่วยงานของรัฐที่ทำการเก็บข้อมูลมีชื่อเสียงหรือความน่าเชื่อถือหรือไม่อย่างไร?
- โดยทั่วไปแล้ว หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ในประเทศยอมรับหรือเห็นพ้องกับผลสัมฤทธิ์หรือไม่ และผลสัมฤทธิ์เหล่านี้สอดคล้องกับผลการศึกษของผู้อื่นหรือไม่?
- มีคำอธิบายเกี่ยวกับวิธีการวัดผลที่ใช้ในระหว่างการศึกษาคือเพื่อควบคุมคุณภาพของข้อมูลที่จัดเก็บ และเครื่องมือตรวจสอบความถูกต้อง (การตรวจสอบเปรียบเทียบความแน่นอนของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ (triangulation) การให้คำปรึกษาการทำงานภาคสนาม (supervision of fieldwork) การทำความสะอาดข้อมูล (data cleaning)) หรือไม่?
- มีแบบสอบถาม/รายการตรวจสอบที่ช่วยในการตรวจสอบข้อมูลและมีคำจำกัดความที่ชัดเจนสำหรับข้อความหรือคำที่อาจมีหลายความหมายหรือใช้แทนกันเช่น (เช่น คริวเรือน ขนาดครอบครัว เป็นต้น ) หรือไม่?
- กลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่พอที่จะเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดได้หรือไม่?
- วิธีการทางสถิติที่ใช้ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลหรือไม่?
- มีข้อมูลดิบ (ข้อมูลก่อนการวิเคราะห์) หรือไม่ หากมีข้อมูลดิบ การวิเคราะห์จะให้ผลลัพธ์เหมือนกันหรือคล้ายกันหรือไม่ (ประเมินโดยการทดสอบตัวแปร/ตัวชี้วัดบางตัว)?
- คำถามหรือหัวข้อในรายการคำถาม/การสนทนาสอดคล้องกับตัวแปรที่มีอยู่ในการวิเคราะห์หรือไม่?



วิธีการที่แตกต่างกันสนับสนุนตัวชี้วัดต่างประเภทกัน คำถามคือ ข้อมูลที่มีอยู่หรือข้อมูลที่มีการเก็บขึ้นใหม่ ด้วยต้นทุนต่ำนั้น จะให้ข้อมูลที่ดีพอสำหรับการตัดสินใจหรือไม่

ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาเทียบเคียงตัวเลือกต่าง ๆ ร่วมกับข้อจำกัดและโอกาสเชิงบริบทในการเก็บข้อมูล ตัวอย่างเช่น ในกรณีวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม วิธีการบางอย่างอาจเข้ากันได้ หรือวิธีการบางอย่างไม่สามารถทำได้เนื่องจากมีการอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรสูง ทำให้กรอบตัวอย่างหรือขอบเขตการสุ่มตัวอย่างไม่ทันต่อสถานการณ์ ในทางตรงกันข้าม ในประเทศที่มีรายได้สูง ชีตความสามารถและระบบที่มีอยู่ทำให้การลงทุนระยะยาวในการพัฒนาแนวทางการติดตามมีความคุ้มค่ามากขึ้น

ท้ายที่สุด แนวทางและวิธีการในการติดตามอาจสร้างมูลค่าเพิ่มในแง่การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (social accountability) ตัวอย่างเช่น แนวทางและวิธีการแบบมีส่วนร่วมนำไปสู่การมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นเพิ่มขึ้น

## กรอบการติดตามผลสัมฤทธิ์สำหรับระบบความเสมอภาค (Monitoring of Results for Equity System (MoRES))

ตามที่กล่าวในบทที่ 1 แล้วว่า MoRES เป็นแนวทางในการยกระดับการวิเคราะห์ การดำเนินแผนงาน การติดตามและประเมินผลเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดียิ่งขึ้นสำหรับเด็กกลุ่มด้อยโอกาสมากที่สุด MoRES มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้างศักยภาพการติดตามผลสัมฤทธิ์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่แผนงาน/ระบบของยูนิเซฟและของหน่วยงานอื่น ๆ สร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดย MoRES มีความเชื่อมโยงกับการมุ่งให้ความสำคัญด้านความเสมอภาคของยูนิเซฟสูง ดังนั้น กรอบการติดตามผล

นี้จึงมุ่งวิเคราะห์และแก้ปัญหาความไม่เสมอภาค MoRES ครอบคลุมการติดตามผลการดำเนินโครงการในระดับต่าง ๆ โดยทำการวิเคราะห์และดำเนินแผนงานบนแนวทางความเท่าเทียม ติดตามผลความคืบหน้าโครงการและแผนงานสำคัญของรัฐรวมทั้งการดำเนินเฉพาะของยูนิเซฟที่เกี่ยวข้อง การติดตามผลการแก้ปัญหาข้อจำกัดและอุปสรรคต่าง ๆ ในรายประเด็นและระดับท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ และการประเมินผลระยะยาวของผลลัพธ์และผลกระทบสุดท้าย<sup>16</sup>

MoRES สร้างกรอบความคิดในการวิเคราะห์ การดำเนินแผนงาน กระบวนการติดตามและประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกันและทำงานอย่างเป็นอิสระต่อกันสี่ระดับ ดังนี้:

- **ระดับ 1 เกี่ยวกับการจำแนกเด็กกลุ่มด้อยโอกาสมากที่สุด** โดยใช้กรอบปัจจัย 10 ประการในการระบุปัญหาข้อจำกัดและอุปสรรคในการเข้าถึงบริการของเด็กกลุ่มด้อยโอกาส จากนั้นจะพิจารณาความสอดคล้องและทิศทางของนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนและแผนงานของรัฐบาลและยูนิเซฟ
- **ระดับ 2 เกี่ยวกับการติดตามผลกิจกรรมของยูนิเซฟ และปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้อง** ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินการติดตามผล
- **ระดับที่ 3 หมายถึงการติดตามผลด้วยความสม่ำเสมอ** (ในระดับท้องถิ่นโดยร่วมกับพันธมิตร) โดยติดตามผลผลิต อุปสรรคและปัญหาข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนงาน ซึ่งการติดตามลักษณะนี้สามารถระบุถึงสัญญาณจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนโครงการ และเปิดให้มีการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะ (feedback loop)
- **ระดับ 4 หมายถึงการติดตามผลระยะยาวของผลลัพธ์สุดท้าย** เพื่อพิจารณาว่าผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้บรรลุผลหรือไม่ ซึ่งการติดตามผลระยะยาวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับผลกระทบ



ความถี่ของการติดตามผลจะถูกกำหนดโดย:

- ความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานะที่เป็นผลจากการดำเนินกิจกรรมของแผนงาน
- ความพร้อมและความสามารถในการจัดหาข้อมูล/รายละเอียดสำหรับการติดตามผล
- โอกาสในการดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซ้ำ
- กำหนดเวลาที่ตกลงไว้กับพันธมิตร

ดังนั้น ความถี่ในการติดตามผลจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของแผนงานและสภาพปัญหาข้อจำกัดที่จะทำการติดตาม ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรม การติดตามผลจะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วที่สุด (เช่น ปัจจัยที่เป็นการกำหนดอุปทาน (supply determinants) กลไก

การประสานงาน) รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า มีความสำคัญและเป็นความท้าทายที่สุดในการดำเนินงานด้านมนุษยธรรม

ความร่วมมือกับพันธมิตรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของ MoRES เนื่องจากความยั่งยืนในระยะยาวอาศัยความร่วมมือกับพันธมิตรที่ประกอบด้วยรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ ทีมงานจากองค์การสหประชาชาติ พันธมิตรพหุภาคี หน่วยงานทวิภาคี องค์กรภาคประชาสังคมและชุมชนต่าง ๆ การประสานความร่วมมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในกรณีที่มีพันธมิตรหลายรายทำงานประเด็นเดียวกันและยังช่วยเร่งการขยายขนาดของโครงการ

ข้างล่างต่อไปนี้เป็นตัวอย่างการติดตามผลแบบ MoRES



## คำแนะนำในการใช้ MoRES ในการติดตามแผนงานการศึกษาแบบเรียนร่วม (inclusive education)

### ปัญหา

ในประเทศเซอร์เบีย ซึ่งเป็นประเทศรายได้ปานกลางค่อนข้างสูง (upper-middle-income) อัตราการเข้าเรียนและสำเร็จการศึกษาระดับชาติอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ยังมีความไม่เท่าเทียมด้านการศึกษาที่ไม่ได้รับการกล่าวถึง เด็กกลุ่มด้อยโอกาสเหล่านี้ ได้แก่ เด็กชาวโรมา เด็กพิการและเด็กยากจน แม้ประเทศมีการปฏิรูปการศึกษาที่มีความครอบคลุมและได้ออกกฎหมายซึ่งให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่เน้นระบบการศึกษาแบบเรียนร่วม อย่างไรก็ตาม การดำเนินมาตรการเหล่านี้ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น

### ทำไมจึงเลือกใช้ MoRES

MoRES สามารถใช้ในการออกแบบ ดำเนินนโยบายการศึกษาและใช้ในการดำเนินแผนงานตามกฎหมายว่าด้วยโครงสร้างพื้นฐานของระบบการศึกษาปี 2009 ที่กำหนดกรอบกฎหมายและการมุ่งยุทธศาสตร์ระบบการศึกษาแบบเรียนร่วม ซึ่งการใช้แนวทาง MoRES ช่วยจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในเรื่องนี้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อย่างน้อยที่สุดแล้วนั้น การติดตามระบบการเรียนร่วมช่วยนิยามและทำความเข้าใจถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษานั้นคือ ระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมไม่มีการกำหนดกรอบเป้าหมาย เป้าหมาย เส้นฐาน ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการและตัวชี้วัด ทำให้การปฏิรูปการศึกษามีความซับซ้อนในการจัดการ การประสานงาน การพัฒนาศักยภาพ การประเมินความคืบหน้าและการวิเคราะห์ประเด็นหรือพื้นที่ที่ต้องการแก้ไขในเชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจุบัน การวิเคราะห์ตามแนวทาง MoRES มีส่วนช่วยชี้แนะการดำเนินงานของรัฐบาลเพื่อแก้ปัญหาข้อบกพร่องเหล่านี้





## การใช้ MoRES ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การใช้กรอบและการวิเคราะห์ปัจจัย ของ MoRES (ดูบทที่ 2, เครื่องมือ B) ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจถึงระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากช่วยทำให้เห็นปัญหาข้อจำกัดและการแก้ไขเชิงยุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม รวมทั้งความต้องการในการพัฒนายุทธศาสตร์และศักยภาพเชิงองค์กรในการติดตามผลและบันทึกความก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาและดำเนินการกรอบการติดตามผลระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมตามแนวทาง MoRES สามารถนำไปสู่ประโยชน์หลายด้านดังต่อไปนี้

- ความเข้าใจแนวคิดระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมในหมู่ผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายหลักและขั้นตอนต่อไปในการเสริมสร้างการบูรณาการระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมในทุกกระดับของระบบการศึกษา
- ความตระหนักที่เพิ่มขึ้นถึงความจำเป็นของระบบติดตามผลที่แข็งแกร่งเพื่อสนับสนุนนโยบายและการดำเนินแผนงานระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมตามหลักฐานรองรับ รวมทั้งความสามารถในการดำเนินการดังกล่าว
- ความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นในหมู่ผู้บริหารและครูถึงความสำคัญของกระบวนการประเมินตนเองในการสนับสนุนการวางแผนโรงเรียนและการพัฒนาระบบการศึกษาแบบเรียนร่วม
- มีการจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับระบบการศึกษาแบบเรียนร่วม (ข้อมูลและรายละเอียดพื้นฐานได้รวบรวมไว้ในตัวอย่าง 13 เปอร์เซ็นต์ของเทศบาลทั่วประเทศ)
- ใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาแผนระบบการศึกษาแบบเรียนร่วมของรัฐบาล (ครอบคลุมปี 2015-2017) และยูนิเซฟ (ที่เกี่ยวกับแผนงานประเทศฉบับใหม่ 2015-2020) ซึ่งระบุปัญหาและให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อจำกัดหลักที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการบรรลุเป้าหมายและจุดประสงค์ของระบบการศึกษาแบบเรียนร่วม
- นำเครื่องมือที่เป็นผลมาจาก MoRES มาเป็นเครื่องมือหลักของกลไกการติดตามด้านการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับกรอบคุณภาพโรงเรียนแห่งชาติ

ที่มา: Serbia: Integrating the MoRES approach in the education system to improve putting into practice and sustaining inclusive education. In: UNICEF, Pursuing Equity in Practice. A Compendium of Country Case Studies on the application of the Monitoring for Results Equity System, second edition, 2016.



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

UNICEF, 'Revised Guidance on Field Monitoring Visits', July 2015.

United Nations Development Group, 'UNDG Guidance – Frequent Monitoring for Equitable Results', 2014.

UNICEF, 'A Fair Chance for Every Child', UNICEF Executive Board Special Session on Equity, Conference Room Paper, June 2015.

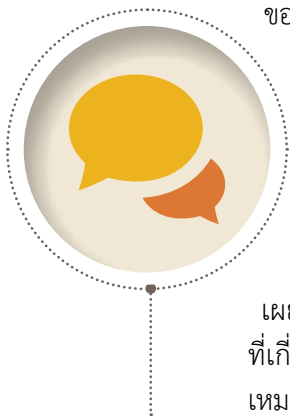
World Bank, 'Social Accountability: Strengthening the Demand Side of Governance and Service Delivery', *Social Accountability Sourcebook*, 2005.

## ขั้นตอนที่ 5.

### สื่อสารและรายงานผลการค้นพบ

การสื่อสารและรายงานการติดตามผลคือการเล่าถึงผลการดำเนินแผนงาน ซึ่งการอ้างอิงถึงแผนงานติดตามพร้อมกับผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัด เส้นฐานและเป้าหมายมีความสำคัญในการนำเสนอหลักฐานการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงโดยเทียบกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวัง ซึ่งการรวบรวมและการตรวจสอบเปรียบเทียบความแน่นอนของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จากวิธีการและระบบการเก็บข้อมูลต่าง ๆ นั้นสามารถให้ข้อมูลสำคัญแก่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความถี่ของการรายงานขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ต้องการสื่อสาร สำหรับรายงานรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาสและทุกหกเดือนจะให้ความสำคัญที่ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมและผลลัพธ์เป็นอันดับแรกขณะที่มีการดำเนินการไปตามแผนงาน หากการรายงานให้ความสำคัญไปที่ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ รายงานการติดตามกิจกรรมรายปี กลางช่วง และเมื่อสิ้นสุดโครงการจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์



การสื่อสาร  
และรายงาน  
การติดตามผล  
คือการเล่าถึง  
ผลการดำเนิน  
แผนงาน

การจัดทำรายงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการติดตามผลภาคสนาม และการรับฟังข้อคิดเห็นและเสนอแนะซึ่งเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนาการตรวจสอบ (feedback loop) ที่ช่วยในการวิเคราะห์และเผยแพร่ข้อมูลที่เก็บได้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะดำเนินการติดตามตามความเหมาะสม<sup>17</sup>

เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของยูนิเซฟ (RAM) ใน inSight<sup>18</sup> ช่วยให้คุณสามารถจัดทำรายงานการส่งมอบผลผลิตตามแผนที่วางไว้ทุกหกเดือนหลังการทบทวนการดำเนินงานกลางปีและการทบทวนประจำปี ซึ่งดำเนินการร่วมกับพันธมิตรหลัก รายงานแต่ละฉบับจะให้รายละเอียดถึงผลผลิตแต่ละตัวดังต่อไปนี้:

- การวิเคราะห์แบบพรรณนาถึงความก้าวหน้าของผลผลิต
- การจัดอันดับความก้าวหน้า (เป็นไปตามเป้าข้อจำกัด ไม่มีความก้าวหน้า มีความก้าวหน้าหยุดชะงัก)
- การอัปเดตสถานะตัวชี้วัด
- การจัดทำเอกสารหลักฐานสำหรับการวิเคราะห์การให้คะแนน และสถานะของตัวชี้วัด

ในบริบทที่แผนการติดตามผลประกอบด้วยการพิจารณาถึงความรับผิดชอบทางสังคม (social accountability) และบริบทต่าง ๆ ที่เป็นความพยายามหาข้อคิดเห็นและข้อเสนอจากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักนั้น จะต้องวางแผนการสื่อสารเพื่อสรุปผลและดำเนินแผนการติดตามผลร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งในการดำเนินงานช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมนั้น เหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสาร การมีส่วนร่วมของชุมชน และหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้คนและชุมชนที่ได้รับผลกระทบ

การรายงานการติดตามผลสัมฤทธิ์ที่ดี ขึ้นอยู่กับ:

- **ระยะเวลาที่เหมาะสม** การสื่อสารถึงกิจกรรมการติดตามไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกำหนดเวลาและมีความต่อเนื่องมีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น รายงานที่ดีควรประกอบด้วยภารกิจการติดตามผล ซึ่งเน้นผลการค้นพบ ข้อเสนอแนะและความรับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อดำเนินการติดตาม การทบทวนรายไตรมาส ระยะเวลาหรือรายปีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกลไกการติดตามแผนงานที่สำคัญเช่นกัน





- สามารถเข้าถึงข้อมูลผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่อื่น ๆ และพันธมิตรควรเข้าถึงกลไกและระบบการจัดเก็บและบริหารข้อมูลได้โดยตรงจากพื้นที่ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวโน้มได้
- การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูล ควรมีการหารือกับพันธมิตรการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อค้นพบที่ได้จากการติดตามผลและแลกเปลี่ยนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์ความก้าวหน้าโดยเปรียบเทียบกับแผนงาน ควรใช้เครื่องมือ (เช่น เกณฑ์การประเมินสัมฤทธิ์ผลใน inSight หรือการเตรียมรายงานสถานการณ์) เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าโดยเปรียบเทียบกับแผนงาน การวิเคราะห์นี้จะช่วยกำหนดการดำเนินการภายในและการดำเนินการกับพันธมิตร
- เตรียมความพร้อมในการทบทวนแผนงาน (กลางปีและรายปี)
- ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ การออกแบบ และปัจจัยนำเข้าของแผนงานหลังการทบทวนเป็นวาระหรือแบบเฉพาะกิจ
- ให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทบทวนอุปสรรคและปัญหาข้อจำกัดซึ่งจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแผนงานตามความเหมาะสม
- ให้ข้อมูลพื้นฐานในระหว่างการวางแผนงาน
- วิเคราะห์ข้อปฏิบัติที่ดี
- ช่วยในการตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากร
- เริ่มต้นสื่อสารแบบเปิดและยั่งยืนระหว่างองค์กรและสาธารณะ
- ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ประเด็นเกี่ยวกับการติดตามข้อมูลทั้งหมดอยู่ที่ว่า จะต้องใช้ข้อมูลในฐานะหลักฐานเพื่อการดำเนินการหรือการตัดสินใจ ข้อมูลการติดตามที่เชื่อถือได้ จะช่วยให้ผู้จัดการแผนงานสามารถ:

#### 1. พิจารณาและวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่กำลังทำและวิธีการที่กำลังทำ

คำถามที่จะต้องถามคือ:

- จะต้องเพิ่มหรือลดอะไรบ้าง?
- อะไรที่ต้องหยุด? อะไรที่ต้องเปลี่ยน?
- กิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่ควรนำมาใช้มีอะไรบ้าง?
- จะต้องเปลี่ยนกรอบผลสัมฤทธิ์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องหรือไม่ หรือควรเปลี่ยนเฉพาะยุทธศาสตร์และกิจกรรมแล้วจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนหรือไม่?

#### 2. สร้างศักยภาพ ข้อมูลจากการติดตามสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเพิ่มทรัพยากรบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่มีทักษะสูง การของบประมาณเพิ่มขึ้น การสร้างระบบที่ดีขึ้นหรือปรับปรุงการกำกับดูแลและการบริหารจัดการแผนงานให้ดีขึ้น

## ขั้นตอนที่ 6.

### การดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ

ก่อนการปรับแก้โครงการ การทำความเข้าใจว่าใครจะเป็นผู้ใช้ข้อมูล และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผู้ใช้ข้อมูล ประกอบด้วย:

1. กระทรวงต่าง ๆ
2. พันธมิตรการดำเนินงาน
3. ชุมชน
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. โครงสร้างการประสานงานระดับภาคส่วนและหน่วยงานประสานงานระดับชาติ (เช่น รัฐสภา)
6. ยูนิเซฟ หน่วยงานอื่น ๆ และผู้ให้ทุน

ผู้คนที่ใช้ข้อมูลจากการติดตามผลทั้งภายในและภายนอก เพื่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย ข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงแต่ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้จัดการ แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เข้าใจถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งการใช้งานข้อมูลการติดตามผลมีประโยชน์ในการ:





3. **จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น** ข้อมูลจากการติดตามผลสามารถใช้เพื่อ:
  - จัดสรรทรัพยากรทางการเงินใหม่
  - ตรวจสอบว่ามีการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์อย่างถูกต้องหรือไม่
  - ตรวจสอบว่ามีการกระจายทรัพยากรอย่างถูกต้องหรือไม่
4. **การจัดลำดับความสำคัญใหม่** องค์กรประกอบบางประการของแผนงานอาจต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลการติดตามผล เราอาจต้องเปลี่ยนพันธมิตการดำเนินงาน เปลี่ยนยุทธศาสตร์ และ/หรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ



### การดำเนินการ 4 ประการต่อไปนี้จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนงานโดยการใช้บทเรียนและการแก้ไข เพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำ

#### ตัวอย่างจากโครงการด้านการศึกษา

1. **เปลี่ยนแปลงสิ่งที่กำลังทำ** หากมีโครงการการจัดหาวัสดุให้แก่โรงเรียน แต่ผลการเรียนรู้ยังไม่ดีขึ้น เราจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้ยุทธศาสตร์อื่นๆ เช่น การฝึกอบรมครูและสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการบริหารจัดการโรงเรียน
2. **สร้างศักยภาพ** หากเด็กไม่ได้เรียนรู้ตามที่คาดหวังไว้ เราสามารถต้องจัดฝึกอบรมครูถึงวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. **จัดสรรทรัพยากรใหม่** หากพื้นที่หนึ่งมีวัสดุอุปกรณ์สำหรับโรงเรียนมากพอ เราสามารถทำการจัดสรรทรัพยากรเสียใหม่เพื่อให้เขตที่ด้อยโอกาสมากกว่าได้รับทรัพยากรมากขึ้น
4. **จัดลำดับความสำคัญใหม่** หากเราสังเกตได้ถึงข้อจำกัดในการพัฒนา เราจำเป็นต้องสร้างความเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น หากโครงการรณรงค์ให้เด็กผู้หญิงให้สามารถจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาไม่เกิดสัมฤทธิ์ผล เราสามารถต้องเปลี่ยนจากการรณรงค์ไปสู่โครงการที่ช่วยสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขอนามัยและแผนงานให้คำปรึกษาพิเศษสำหรับเด็กผู้หญิง เป็นต้น



บทที่



# การประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีหลักฐานรองรับเพื่อยุนิเซฟสามารถยกระดับผลการดำเนินงาน และสัมฤทธิ์ผล ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้และความรับผิดชอบเชิงองค์กร

## 🕒 ใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- ในขั้นตอนการออกแบบแผนงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า แผนงานตรงกับความต้องการของการประเมินผล (ความสามารถในการถูกประเมิน)
- ก่อนการพัฒนาแผนและยุทธศาสตร์การประเมินผล
- ขณะวางแผนและบริหารจัดการการประเมินผลโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากยูนิเซฟหรือโครงการร่วม
- ก่อนการดำเนินการประเมินผล

## 👥 ใครควรใช้บทนี้:

- เจ้าหน้าที่แผนงานและเจ้าหน้าที่ติดตามและประเมินผลที่รับผิดชอบการวางแผนหรือบริหารจัดการการประเมิน
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผลในสำนักงานประเทศซึ่งมีศักยภาพให้การสนับสนุนทางวิชาการ
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผลระดับภูมิภาคซึ่งมีศักยภาพในการกำกับดูแลและประกันคุณภาพแก่สำนักงานประเทศ
- พันธมิตรของยูนิเซฟซึ่งมีส่วนได้เสียในการประเมิน
- ผู้มีอำนาจตัดสินใจที่กำลังมองหาวิธีใหม่ ๆ ในการออกแบบโครงการเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมและตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

## ภาพรวมของขั้นตอนหลัก ในการประเมินผลสัมฤทธิ์:

วงจรการประเมินผลประกอบด้วยขั้นตอนเจ็ดขั้นซึ่ง RBM คือแนวทางปฏิบัติหลัก:

### 📌 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1.** วิเคราะห์การใช้ประโยชน์ ความจำเป็น และความสามารถในการถูกประเมิน
- ขั้นตอนที่ 2.** วางแผนและจัดตั้งทีมประเมินผล
- ขั้นตอนที่ 3.** บริหารจัดการระยะเริ่มต้น
- ขั้นตอนที่ 4.** ให้การสนับสนุนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
- ขั้นตอนที่ 5.** เผยแพร่และใช้ผลการประเมิน
- ขั้นตอนที่ 6.** เตรียมการและติดตามการดำเนินการตามความเห็นของฝ่ายบริหาร
- ขั้นตอนที่ 7.** ใช้ผลการประเมินเพื่อการเรียนรู้และสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้



## ภาพรวม

หนึ่งในวัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือการทำความเข้าใจและสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรผลไปสู่สัมฤทธิ์ ซึ่งการประเมินผลเป็นองค์ประกอบหลักของวงจร RBM

การประเมินผลช่วยให้ทราบได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ที่วางแผนไว้หรือที่ไม่ได้คาดหวังไว้ประสบความสำเร็จในระดับไหน และยังให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ และบทเรียนที่มีหลักฐานรองรับและเชื่อถือได้เพื่อปรับปรุงการดำเนินแผนงานและการตัดสินใจในอนาคต ซึ่งระบบ RBM ที่แข็งแกร่งเป็นรากฐานสำหรับการประเมินผลที่เป็นประโยชน์

การประเมินผลยังมีบทบาทสำคัญในการแสดงให้เห็นว่า เป้าหมายตามวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030 เพื่อประโยชน์ของเด็กทั่วโลกมีการบรรลุอย่างไร และระดับไหนบ้าง ซึ่งกระบวนการติดตามและการทบทวนการดำเนินงานตามวาระพัฒนานี้ จะนำเสนอด้วยการประเมินผลและข้อมูลจากประเทศต่าง ๆ วาระพัฒนานี้เรียกร้องให้มีการเสริมสร้างระบบการประเมินผลแห่งชาติให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของประเทศกำลังพัฒนา มติสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ 69/237 ว่าด้วย “การเสริมสร้างขีดความสามารถในการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาในระดับประเทศ” ซึ่งได้รับการอนุมัติในปี 2014 เชิญหน่วยงานของสหประชาชาติร่วม “สนับสนุนความพยายามในการเสริมสร้างขีดความสามารถ หากมีการร้องขอมาจากประเทศสมาชิกในการประเมินให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและลำดับความสำคัญในระดับชาติของประเทศเหล่านั้น” มติฉบับนี้เป็นกรอบแนวทางในการสนับสนุนประเทศต่าง ๆ ในการรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับวาระพัฒนาที่ยั่งยืน 2030

## การประเมินผลคืออะไร?

# evaluation:

| ɪˌvæljuː'eɪʃən | n.

การประเมินผลมีเป้าหมายเพื่อตัดสินถึงความเกี่ยวข้อง ผลกระทบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการดำเนินงานและผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลจะดำเนินการในทุกระดับของยูนิเซฟ และใช้ในทุกบริบทของประเทศ

พึงระลึกว่า บรรทัดฐานและมาตรฐานการประเมินผลของ UNEG ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อให้สามารถสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปิดตัวเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน 2030 โดยบรรทัดฐานและมาตรฐานที่ได้รับการแก้ไขให้ทันสมัยนั้นได้เพิ่มบรรทัดฐานใหม่ 4 ข้อ ดังนี้ 1) หลักการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่มีการตกลงกันไว้ในระดับสากล 2) สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมทางเพศ 3) ขีดความสามารถในการประเมินผลระดับประเทศ และ 4) ความเป็นมืออาชีพนอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับการนำไปใช้งานและการประเมินผล





กลุ่มประเมินผลแห่งสหประชาชาติ (UNEG) ได้นิยามการประเมินผลไว้ว่า:

“การประเมินและวิเคราะห์กิจกรรมโครงการ แผนงาน ยุทธศาสตร์นโยบาย หัวข้อ ประเด็น ภาคส่วน พื้นที่การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นกลางเท่าที่จะทำได้ การประเมินผลวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของผลลัพธ์ทั้งที่คาดหวังไว้และที่ไม่ได้คาดหวังโดยการตรวจสอบห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ กระบวนการ ปัจจัยแวดล้อม และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เช่น ความเกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลกระทบ และความยั่งยืน”

การประเมินผลควรให้ข้อมูลที่มีหลักฐานรองรับ เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ ซึ่งเอื้อต่อการนำผลการศึกษา ข้อเสนอแนะ และบทเรียนไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวลาที่เหมาะสม”

- United Nations Evaluation Group, Updated Norms and Standards for Evaluation, June 2016, p. 10



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

United Nations, Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, Final outcome document adopted by UN Member States in September 2015.

‘Building Capacity for the Evaluation of Development Activities at the Country Level’, General Assembly resolution A/RES/69/237, 2014.

UN Evaluation Group, Norms and Standards for Evaluation (2016).

‘Revised Evaluation Policy of UNICEF’, UNICEF Executive Board document E/ICEF/2013/14, 18 April 2013.

Organisation for Economic Co-operation and Development, ‘DAC Criteria for Evaluating Development Assistance’.

## จุดประสงค์ของการประเมินผล

การประเมินผลสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่หลากหลายตามที่แสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1. วัตถุประสงค์ที่หลากหลายของการประเมินผล

	ความรับผิดชอบ ขององค์กรและ เจ้าหน้าที่ต่อผลสัมฤทธิ์		การสร้างองค์ความรู้		การเสริมพลัง ให้กลุ่มที่เปราะบาง
	การเรียนรู้เชิงองค์กร		การรณรงค์เชิงนโยบาย		การพัฒนา ขีดความสามารถ ในการประเมินผลแห่งชาติ



### Accountability for results ความรับผิดชอบขององค์กร และเจ้าหน้าที่ต่อผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ขององค์กร การประเมินผลเป็นหลักฐานของการบรรลุผลสัมฤทธิ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยังทำหน้าที่ในฐานะวิธีการหลักที่ช่วยในการตัดสินใจและการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อรายงานถึงผลผลิตและผลลัพธ์ การประเมินผลช่วยให้ยูนิเซฟและพันธมิตรสามารถเข้าใจได้ดียิ่งขึ้นว่า การลงทุนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ความเสมอภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลจะดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งควรมีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะและบทเรียนในวงกว้างด้วยรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้ และเป็นสมบัติสาธารณะ

การประเมินผลวิเคราะห์ความเกี่ยวข้อง ผลกระทบ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนของการดำเนินงาน ตลอดจนมิติทางเพศสภาพ ความเท่าเทียมและสิทธิมนุษยชน



### Organizational learning การเรียนรู้เชิงองค์กร

การประเมินผลมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้และการจัดการเรียนรู้เชิงองค์กร ซึ่งองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นจากการประเมินผลจะให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในอนาคต นอกจากนี้ การประเมินผลยังสามารถระบุได้ถึงเหตุผลสำคัญสำคัญของแผนงาน เช่น การทบทวนในระยะกลาง การพัฒนาแผนงาน ประเทศฉบับใหม่ และช่วงเวลาแห่งการทบทวน ยุทธศาสตร์ การประเมินผลสามารถช่วยในการกำหนดทิศทางของแผนงานขึ้นใหม่เมื่อเผชิญการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในประเทศ นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ในการประเมินโครงการนำร่องเพื่อการพิจารณาว่า ควรขยายโครงการออกไปหรือไม่ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้และความรับผิดชอบเชิงองค์กร การประเมินผลจะส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน



### Knowledge-generation การสร้างองค์ความรู้

เป็นการทำความเข้าใจว่า สิ่งใดได้ผลและสิ่งใดไม่ได้ผล และสร้างความเชื่อมั่นว่า บทเรียนและข้อปฏิบัติที่ดีที่เกิดขึ้นจะได้รับการเผยแพร่อย่างเหมาะสม เพื่อเร่งการเรียนรู้ ในทางกลับกัน การเรียนรู้นี้จะสามารถนำไปสู่การประเมินผลแผนงานรวมทั้งถึงการดำเนินแผนงานในอนาคตอีกด้วย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเรียนรู้เชิงองค์กร





## Policy advocacy การรณรงค์เชิงนโยบาย

องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นจากการประเมินผลสามารถนำมาใช้ในการโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลในการตัดสินใจเชิงนโยบายเพื่อยกระดับความเสมอภาคและสุขภาวะของผู้คน โดยให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับเด็กที่อยู่ในสถานการณ์เปราะบางและด้อยโอกาส การประเมินผลให้ข้อมูลที่มีหลักฐานรองรับซึ่งสามารถนำไปใช้จัดการทรัพยากรของพันธมิตรและความมุ่งมั่นทางการเมืองในการดำเนินแผนงาน รวมทั้งนโยบายที่ทำให้ความสำคัญกับความเสมอภาคและเด็ก



## Empowerment of vulnerable groups การเสริมพลังให้กลุ่มที่เปราะบาง

การประเมินผลควรรวมมุมมองและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดซึ่งรวมถึงเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กที่เป็นกลุ่มชายขอบมากที่สุด ซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินจะทำให้กระบวนการประเมินมีความแข็งแกร่งมากขึ้น

กระบวนการประเมินผลควรมีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการถ่ายทอดทักษะ ข้อมูลและสร้างความมั่นใจในตัวเองเพื่อยกระดับ ‘ความคิดเชิงการประเมิน’ ของทุกคน กระบวนการประเมินผลยังมีศักยภาพในการเสริมสร้างขีดความสามารถของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการโน้มน้าวด้านนโยบาย โดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์สนับสนุน

พึงระลึกว่า ในการประเมินทั้งหมดนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการทำให้ประเด็นความเสมอภาคและเพศสภาพเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึง ซึ่งสามารถทำได้โดยการผนวกความเสมอภาคและประเด็นเพศสภาพ

ลงในข้อกำหนดของผู้ว่าจ้าง (term of references) การกำหนดคำถามและตัวชี้วัดที่คำนึงถึงความเสมอภาคและประเด็นทางเพศสภาพ การจำแนกประเด็นที่จะตรวจสอบในขอบเขตการประเมินผล และการเลือกวิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน ซึ่งวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเพศสภาพ ตัวอย่างเช่น ในบางสังคม ผู้หญิงและเด็กผู้หญิงจะไม่มีปากเสียงเมื่อมีผู้ชายและเด็กผู้ชายกลุ่มใหญ่อยู่ด้วย ผู้หญิงหรือเด็กผู้หญิงจะไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระในทุกสถานการณ์ เนื่องจากผู้หญิงและผู้ชายมีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้ยุทธศาสตร์ที่ต่างกันออกไป ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล สิ่งสำคัญคือต้องสังเกตว่ามีรูปแบบหรือแนวโน้มที่บ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลง (หรือการขาดการเปลี่ยนแปลง) ที่เกี่ยวกับสถานะภาพของผู้หญิงและเด็กผู้หญิง และสถานะภาพของผู้ชายและเด็กผู้ชายอันเป็นผลมาจากการดำเนินโครงการหรือไม่



## National evaluation capacity development การพัฒนาขีดความสามารถ ในการประเมินผลแห่งชาติ

ยูนิเซฟสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมในระดับประเทศที่เอื้ออำนวยต่อการประเมินผล ซึ่งรวมถึงการสนับสนุนระบบการติดตามและประเมินผล และการประเมินผลที่นำโดยประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนทางวิชาการด้านการประเมิน เพื่อให้สอดคล้องกับมติสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ A/RES/69/237 (ตามที่ได้อ้างก่อนหน้า) ที่กล่าวไว้ว่า ยูนิเซฟควรสนับสนุนประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานระดับประเทศและระดับท้องถิ่นในการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลของตน



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

United Nations Evaluation Group website, ‘Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance’, 2011.

UNICEF, UNICEF Gender Action Plan 2014–2017 for regional gender advisers. UNICEF, ‘Principles and Guidelines for Ethical Reporting’.

UNICEF, How to Design and Manage Equity-Focused Evaluations, 2012

UN Women, Independent Evaluation Office, How to Manage Gender-Responsive Evaluation: Evaluation handbook, 2015.



## การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านมนุษยธรรม

ความรับผิดชอบขององค์กรและเจ้าหน้าที่ต่อผลสัมฤทธิ์ไม่ได้ลดน้อยลงแม้ในสถานการณ์เปราะบางและวิกฤตการณ์ด้านมนุษยธรรม เมื่อชีวิตมนุษย์อยู่ในความเสี่ยงและยูนิเซฟมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นในการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉิน การประเมินและวิเคราะห์ว่า สิ่งใดจะได้ผล สิ่งใดไม่ได้ผลและเพราะเหตุใด และจะต้องดำเนินใดต่างไปจากนี้จึงมีความสำคัญยิ่ง



ในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น โดยหลักการแล้ว ควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับกิจกรรมการประเมินผลก่อนการเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า มีระบบพร้อมให้ข้อมูลและรายละเอียดเพื่อการประเมินผล

การประเมินในภาวะฉุกเฉินมีความท้าทายเฉพาะดังต่อไปนี้:

- ความจำเป็นในการระดมทีมประเมินผลอย่างรวดเร็ว
- ความยุ่งยากในการสุ่มตัวอย่างและการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับภูมิทัศน์การให้ความเหลื่อด้านมนุษยธรรม
- สภาพแวดล้อมและเป้าหมายการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- ความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนความสนใจจากโครงการด้านการช่วยชีวิตไปสู่การสนับสนุนการดำเนินงานประเมินผล

พึงระลึกว่า ใน “วัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านมนุษยธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเนื่องจากสถานการณ์ในพื้นที่มีโอกาสบานปลายอย่างรวดเร็ว (เช่น มีประชากรพลัดถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องหรือการแพร่ระบาดของโรค) การวางแผนส่วนใหญ่จึงไม่มีการจัดทำเอกสารที่ดี และขาดข้อมูลพื้นฐานเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความปลอดภัยและการเข้าถึงมีแนวโน้มถูกจำกัดมากขึ้น ผลที่ตามมาคือถึงแม้จะมีความพยายามและมีโครงการจำนวนมากแต่การดำเนินงานและการเรียนรู้อาจหยุดชะงักและนำไปสู่ข้อจำกัดในการติดตามผลหรือการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับชาติและผู้รับความช่วยเหลือ”<sup>19</sup> ในการปฏิบัติงานกรณีฉุกเฉินและด้านมนุษยธรรมอาจใช้การประเมินผลในรูปแบบที่ต่างออกไป เช่น การประเมินผลตามเวลาจริง การประเมินผลกระทบหรือการประเมินระบบทั้งหมด

เมื่อพิจารณาถึงลำดับความสำคัญของการประเมินผลในภาวะฉุกเฉิน สำนักงานประเทศควรพิจารณาการประเมินผลร่วมกับหน่วยงานด้านมนุษยธรรมอื่น ๆ (ทั้งภายในและภายนอกกรอบขององค์การสหประชาชาติ) เพื่อสนับสนุนการประสานการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉินให้ดียิ่งขึ้น ลดภาระของกิจกรรมการประเมินของประชากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจำกัดการใช้ทรัพยากรซึ่งมีความขาดแคลนอยู่แล้ว<sup>20</sup>

ทีมงาน  
ฉีควัดซินโปลิโอ  
ในเขตปกครอง  
ท้องถิ่น Jiddari  
รัฐ Borno  
ไนจีเรีย

© UNICEF/  
UN036154/Page



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

Office for the Coordination of Humanitarian Affairs website on humanitarian response, ‘Operational Peer Review’.

UNICEF website, ‘Humanitarian Evaluations’

UNICEF’s Evaluation and Research Database.

UNICEF, *Programme Policy and Procedure Manual*, section 6.6 on evaluation in humanitarian situations.

ALNAP, *Evaluation of Humanitarian Action Guide*, 2016.

Office for the Coordination of Humanitarian Affairs website on humanitarian response. Inter-Agency Standing Committee (IASC) on Inter-Agency Humanitarian Evaluations.





## contribution VS attribution

การประเมินผลช่วยให้ยูนิเซฟสามารถกำหนดการดำเนินงานสู่ผลสัมฤทธิ์ นั่นคือ ผลลัพธ์ระยะยาวหรือผลกระทบไม่ได้มาจากการดำเนินงานของยูนิเซฟเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยูนิเซฟทำงานกับรัฐบาลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ โดยยูนิเซฟมุ่งมั่นที่จะประเมินผลการดำเนินงานร่วมกันเหล่านี้สู่สัมฤทธิ์ผล ดังที่แสดงในภาพที่ 5.1 ผลสัมฤทธิ์หนึ่งอาจเป็นผลมาจากปัจจัยประกอบหลายอย่าง เช่น โครงการขององค์กรพัฒนาเอกชน/ทีมงานภายในประเทศขององค์การสหประชาชาติ รัฐบาล ยูนิเซฟหรือหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ

ในการดำเนินงานของยูนิเซฟทั้งหมด รวมทั้งการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมที่ซับซ้อนและยุ่งยากแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะตัดสินว่า ผลสัมฤทธิ์หนึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินการหนึ่งอย่างหรือมีผู้ดำเนินการเพียงรายเดียว ตัวอย่างเช่น หน่วยงานด้านอาหารแห่งหนึ่งอาจแจ้งว่า ภาวะทุพโภชนาการที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากโครงการแจกจ่ายอาหาร แต่ในความเป็นจริง สถานการณ์ที่ดีขึ้นเป็นผลมาจากคุณภาพน้ำที่ดีขึ้น การดูแลเด็ก สุขอนามัย การดูแลสุขภาพ การสุขาภิบาลและการควบคุมพาหะนำโรค หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลตามปกติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลการดำเนินการด้านมนุษยธรรมคือการวิเคราะห์ความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน (contribution) โดยไม่มุ่งความ

สำคัญไปที่การประเมินการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยลำพัง (attribution) จะเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากกว่า<sup>21</sup>

### ขั้นตอนหลักในการบริหารการประเมินผล

ปฏิญญากรุงปารีสเกี่ยวกับประสิทธิภาพด้านความช่วยเหลือ หรือ The Paris Declaration on Aid Effectiveness มติสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ สมัชชา 69/237 ([General Assembly resolution A/RES/69/237](#)) และวาระการพัฒนายั่งยืน 2030 เป็นจุดเริ่มต้นอันแข็งแกร่งในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นของประเมินผล การประเมินผลให้ข้อมูลสำคัญแก่ผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยช่วยให้พวกเขาสามารถประเมินความสำเร็จและข้อจำกัด รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะด้านแผนงานและยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแผนงานและการเรียนรู้เชิงองค์กรในอนาคตได้

จากการตัดสินใจในขั้นการวางแผนในการจัดทำกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผลนั้น การบริหารการประเมินผลมีด้วยกันเจ็ดขั้นตอน (ดูภาพที่ 5.2)

ภาพที่ 5.1. ผลสัมฤทธิ์: ผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยสนับสนุนหลายประการ





ภาพที่ 5.2. กระบวนการประเมินผลการบริหารผลสัมฤทธิ์เชิงซ้อน



### ขั้นตอนที่ 1.

#### วิเคราะห์การใช้ประโยชน์ ความจำเป็น และความสามารถในการถูกประเมิน

การวิเคราะห์การใช้ประโยชน์ ความจำเป็น และความสามารถในการถูกประเมินเป็นการฝึกปฏิบัติทำการประเมินผลจริงซึ่งจะช่วยในการระบุว่าจะสามารถประเมินโครงการใดได้บ้าง และการประเมินก่อให้เกิดประโยชน์และมีแนวโน้มที่จะให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือไม่ นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีเงื่อนไขหรือสภาวะการณ์สำหรับจัดให้มีการประเมิน

โดยทั่วไปแล้ว การประเมินความสามารถในการถูกประเมิน จะพิจารณาสี่ประเด็น ดังต่อไปนี้:



1. การออกแบบแผนงาน
2. การมีข้อมูลพร้อมสำหรับการประเมิน
3. ปัจจัยแวดล้อม
4. กรอบความรับผิดชอบขององค์กรและเจ้าหน้าที่

ทั้งนี้ อาจไม่มีความจำเป็นต้องทำการประเมินโครงการทั้งหมด ภาพที่ 5.3 และตารางที่ 5.2 (หน้าถัดไป) สามารถช่วยในการวิเคราะห์ และใช้เป็นรายการตรวจสอบความจำเป็นในการประเมินความสามารถในการถูกประเมิน (evaluability assessments)





ภาพที่ 5.3. ระดับความสามารถในการถูกประเมิน

 <h3 style="text-align: center;">ความสามารถในการถูกประเมินสูง</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง/กรอบผลสัมฤทธิ์ มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</li> <li>• มีข้อมูลพื้นฐานและตัวชี้วัด</li> <li>• มีแผนปฏิบัติการ/การดำเนินงานชัดเจน</li> <li>• มีกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>• มีกรอบและระบบการติดตามผล</li> <li>• ดำเนินการภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือ สิ้นสุดช่วงการดำเนินงานภายใต้เวลาที่เหมาะสมแล้ว</li> <li>• มีบริบทที่เอื้ออำนวย ทรัพยากรและศักยภาพเพียงพอ</li> <li>• มีโครงสร้างการบริหารและความรับผิดชอบที่ชัดเจน</li> <li>• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักพร้อมและยินดีที่จะเข้าร่วมในการประเมิน</li> <li>• สามารถเข้าถึงพื้นที่โครงการได้</li> </ul>	 <h3 style="text-align: center;">ความสามารถในการถูกประเมินต่ำ</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไม่มีความชัดเจน</li> <li>• มีข้อมูลพื้นฐานจำกัดหรือไม่มีเลยพื้นฐาน</li> <li>• ตัวชี้วัดมีคุณภาพต่ำ</li> <li>• ขาดแผนการดำเนินงานโดยละเอียด</li> <li>• กรอบการติดตามและ/หรือระบบมีข้อจำกัดหรือมีคุณภาพต่ำ</li> <li>• ไม่มีทรัพยากรและศักยภาพเพียงพอ</li> <li>• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือมีความรู้เกี่ยวกับแผนงานจำกัดและไม่มีโครงสร้างการจัดการ</li> <li>• มีข้อจำกัดในการเข้าถึง มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัย</li> </ul>
--	---

ที่มา: UN Women, *How to Manage Gender-Responsive Evaluation: Evaluation handbook*, Tool 5, 2015.

ตารางที่ 5.2. เจ็อนไขและคำถามหลักในการประเมินความสามารถในการถูกประเมิน<sup>22</sup>

เจ็อนไขสำหรับ ความสามารถ ในการถูกประเมิน	คำถามหลักในการประเมินผลความสามารถในการถูกประเมิน
การออกแบบ แผนงาน	<p><b>ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง/กรอบผลสัมฤทธิ์</b> (ตรวจสอบความเกี่ยวข้องและการสะท้อนถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน ความเหมาะสมและความเชื่อมโยง)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนงานระบุปัญหาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การวิเคราะห์บริบทและปัจจัยแวดล้อม) อย่างชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• มีการจำแนกหรือระบุปัจจัยด้านความไม่เท่าเทียมทางเพศและความต้องการของผู้หญิงและเด็กหญิงไว้ชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• มีการระบุประเด็นความเสมอภาคและแนวทางสิทธิมนุษยชนในการดำเนินแผนงานไว้อย่างชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• แผนงานมีจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• แผนงานมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการในระดับต่าง ๆ ของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• แผนงานอธิบายถึงระดับกิจกรรม ทรัพยากรการเงิน ผลการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ต่างอย่างละเอียดหรือไม่?</li> </ul>
การมีข้อมูล พร้อมสำหรับ การประเมิน	<p><b>มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสามารถใช้งานได้</b> (ตรวจสอบการเข้าถึงและความเพียงพอของแผนงาน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนงานมีข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการและปัจจัยแวดล้อมเพียงพอหรือไม่?</li> <li>• แผนงานมีข้อมูลพื้นฐานหรือไม่?</li> <li>• แผนงานมีระบบการติดตามผลเพื่อรวบรวมและจัดระบบข้อมูลโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบ ทรัพยากรและกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่?</li> <li>• แผนงานมีตัวชี้วัดที่ดีพอหรือไม่?</li> <li>• ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิของผู้หญิงและเด็กผู้หญิงด้านไหนบ้างที่สามารถเข้าถึงได้ และมีการเก็บข้อมูลด้านนั้นหรือจะเก็บรวบรวมนั้นอย่างไร?</li> <li>• มีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มคนที่อยู่ชายขอบด้านใดบ้างและจะรวบรวมข้อมูลดังกล่าวอย่างไร?</li> </ul>
ปัจจัยแวดล้อม	<p><b>ปัจจัยแวดล้อม</b> (ตรวจสอบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทรัพยากร ชีตความสามารถและบริบททางสังคมการเมือง)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ที่ระดับใด และมุมมองของพวกเขาที่มีต่อโครงการเป็นอย่างไรบ้าง?</li> <li>• แผนงานมีทรัพยากรและชีตความสามารถในการประเมินผล (เช่น งบประมาณ เวลา ความรู้ทางวิชาการเพียงพอ) หรือไม่?</li> <li>• บริบทเชิงสถาบันและสังคมการเมืองมีส่วนในการประเมินอย่างไรบ้าง (ตัวอย่างเช่น มีวัฒนธรรมการประเมินหรือไม่ มีกลุ่มผลประโยชน์ที่ส่งอิทธิพลต่อความเป็นอิสระของการประเมินหรือไม่?)</li> </ul>
ความรับผิดชอบ ขององค์กรและ เจ้าหน้าที่	<p><b>ความรับผิดชอบขององค์กรและเจ้าหน้าที่</b> (โครงสร้างการบริหารจัดการ การติดตามผล การรายงาน ความเป็นเจ้าของและความเป็นผู้นำ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แผนงานมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจนหรือไม่?</li> <li>• พันธมิตรมีความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของโครงการหรือไม่?</li> </ul>



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

UN Women, Independent Evaluation Office, [How to Manage Gender-Responsive Evaluation: Evaluation handbook](#), Tool 5: How to Conduct an Evaluability Assessment.

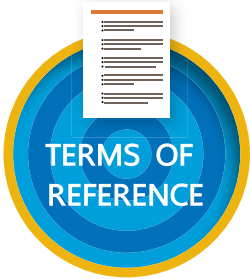
UNICEF, [How to Design and Manage Equity-Focused Evaluations](#), 2012.





## ขั้นตอนที่ 2.

### วางแผนและจัดตั้งทีมประเมินผล



โดยรวมแล้ว การวางแผนการประเมินผลประกอบด้วย การระบุกิจกรรม หัวข้อ ยุทธศาสตร์ โครงการหรือแผนงานที่จะประเมินและกำหนดขอบเขตการประเมินโดยมีการปรึกษาพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้การวางแผนยังหมายถึงการกำหนดว่าใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารการประเมิน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมิน การอธิบายวัตถุประสงค์การประเมินผลอย่างชัดเจนและมีรายละเอียดที่ครบถ้วนจะช่วยให้การพัฒนาข้อกำหนด และเงื่อนไขการว่าจ้าง (ToR) สิ่งที่สำคัญคือต้องทราบเหตุผลว่าทำไมจึงต้องมีการประเมิน และเหตุใดจึงดำเนินการในช่วงเวลานั้น ๆ ตลอดจนถึงคำถามที่ว่าใครจะเป็นผู้ใช้ผลการประเมิน และใช้อย่างไร

รายละเอียดของ TOR ประกอบด้วย คำถามการประเมินผลที่ถูกจัดกลุ่มเทียบเคียงกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ขอบเขตการประเมิน ซึ่งรวมถึง แผนงาน พื้นที่ ขอบเขตเวลาการประเมินผลผลิต กรอบเวลาและงบประมาณ หลักการเชิงวิธีการ และการออกแบบการประเมินผล ขั้นต่อไปในขั้นตอนการวางแผนคือเตรียม ToR โดยผู้จัดการการประเมินผล ToR เป็นเอกสารอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงานและการใช้ผลการประเมิน ซึ่ง ToR จะกำหนดจุดมุ่งหมาย ขอบเขตกระบวนการและผลผลิตของการประเมิน รวมทั้งการจัดการต่าง ๆ การเตรียมการด้านการบริหารจะระบุว่า ใครจะเป็นผู้บริหารการประเมินผล และบทบาทของผู้จัดการการประเมินมีอะไรบ้าง ทั้งนี้ยูนิเซฟสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มที่ใช้อ้างอิง (reference

group) สำหรับการประเมินทั้งหมดที่ดำเนินการในระดับสำนักงานระดับโลก ระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ กลุ่มที่ใช้อ้างอิงประกอบด้วยตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนความคิด (sounding board) ของกลุ่มต่าง ๆ ในกระบวนการประเมินผล กลุ่มที่ใช้อ้างอิงจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับความหมายสำคัญหลัก ซึ่งรวมถึง ToR การทำรายงานเริ่มต้น (inception report) และรายงานฉบับร่าง

#### ToR จะให้:

- ข้อมูลถึงสิ่งที่คาดหวังจากการประเมินและการใช้งานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน และช่วยสร้างความชัดเจนถึงบทบาทของผู้จัดการและบทบาทของกลุ่มที่ใช้อ้างอิงของทีมประเมินผล
- ความชัดเจนเกี่ยวกับเงื่อนไขการจ้างงาน ความคาดหวังต่าง ๆ และงานที่ต้องส่งมอบงานแก่ทีมประเมิน

ToR สำหรับการประเมินผลของยูนิเซฟควรประกอบด้วย:

- บริบทสำหรับการประเมินผล
- วัตถุประสงค์ของการประเมิน
- ขอบเขต (ชี้แจงว่าการประเมินนี้ครอบคลุมถึงอะไรบ้างและสิ่งอยู่นอกเหนือการประเมิน)
- เกณฑ์การประเมิน (ดูด้านล่าง)
- คำถามหลักในการประเมิน
- ระเบียบวิธี - แนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- แผนงาน องค์กร และงบประมาณ
- ผลผลิตและการรายงาน
- การเตรียมการด้านการบริหารจัดการ
- มาตรฐานและหลักพึงปฏิบัติด้านจรรยาบรรณการใช้ผลการประเมิน รวมทั้งความรับผิดชอบในการใช้งานดังกล่าว



## เกณฑ์การประเมินผล

### เกณฑ์การประเมินผลที่เห็นพ้องในระดับสากลซึ่งพัฒนาโดย OECD / DAC

เกณฑ์การประเมินผลที่จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการช่วยเหลือด้านการพัฒนาขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development) ซึ่งได้รับการยอมรับแพร่หลายในการดำเนินงานพัฒนามุ่งความสำคัญไปที่ประเด็นต่อไปนี้:

- **ความสัมพันธ์กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ของนโยบาย แผนงานหรือโครงการ มีความสอดคล้องกับความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมาย ประเทศรวมทั้งวาระการพัฒนาระดับโลกในระดับใด และในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป วัตถุประสงค์ของแผนงานและการออกแบบยังคงมีความสำคัญหรือไม่
- **ประสิทธิภาพ** จุดประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของโครงการพัฒนาบรรลุเป้าหมายหรือคาดว่าจะบรรลุเป้าหมายในระดับใดบ้าง โดยคำนึงถึงระดับความสำคัญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการวัดระดับกิจกรรมช่วยเหลือที่บรรลุวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์
- **ประสิทธิผล** การวัดผลว่า ปัจจัยและทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (รวมทั้งเงินทุน ความเชี่ยวชาญ และเวลา เป็นต้น) ถูกเปลี่ยนให้เป็นผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง ซึ่งการวัดประสิทธิภาพอาจต้องมีการเปรียบเทียบแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลผลิตแบบเดียวกัน เพื่อพิจารณาว่ากระบวนการหรือวิธีการใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด
- **ผลกระทบ** ผลที่เกิดขึ้นในระยะยาวที่เกิดจากการดำเนินโครงการพัฒนาโดยตรงหรือโดยอ้อม โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
- **ความยั่งยืน** ความต่อเนื่องของผลประโยชน์ที่มาจาก การดำเนินโครงการพัฒนาหลังจากกิจกรรมให้ช่วยเหลือด้านการพัฒนาหลัก ๆ สิ้นสุดลง ความยั่งยืนจะมองไปที่ความน่าจะเป็นของผลประโยชน์ระยะยาวที่สามารถเกิดขึ้นต่อเนื่อง

ซึ่งโครงการควรมีความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อมและทางการเงิน

### เกณฑ์เฉพาะของยูนิเซฟที่ช่วยเสริมสร้างให้การประเมินผลมีความครอบคลุมยิ่งขึ้น

เกณฑ์การประเมินผลเฉพาะของยูนิเซฟประกอบด้วย:

- **ความเสมอภาค** ระดับการดำเนินโครงการที่ส่งผลกระทบต่อความไม่เท่าเทียม
- **เพศสภาพ** ระดับการดำเนินโครงการที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีส่วนช่วยกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์แห่งชาติเกี่ยวกับความเท่าเทียมทางเพศ และระดับที่ผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการส่งผลต่อการลดความไม่เท่าเทียมทางเพศ
- **สิทธิมนุษยชน** แนวทางการดำเนินงานบนหลักการสิทธิมนุษยชนเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาที่อิงกับมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ซึ่งการใช้เกณฑ์นี้สามารถสำรวจได้ว่าแนวทางสิทธิมนุษยชนได้ถูกบูรณาการสู่การดำเนินโครงการและการดำเนินงานนั้นสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ทรงสิทธิอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่มีความเปราะบางมากที่สุด และผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิ

### เกณฑ์เสริมสำหรับใช้ในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรม

เกณฑ์ข้างต้นเหล่านี้รวมอยู่ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านมนุษยธรรม แต่อาจมีข้อยกเว้นด้านความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม สามารถใช้เกณฑ์เสริมได้ตามความเหมาะสม ดังต่อไปนี้:





ความครอบคลุม  
ความเชื่อมโยง  
ความร่วมมือ  
ความยั่งยืน  
ความคุ้มครอง  
การประสานงาน

- **ความครอบคลุม** แผนงานเข้าถึงประชากรกลุ่มใดบ้างและแผนงานส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับกลุ่มดังกล่าว? ในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรม การเข้าถึงประชากรกลุ่มเฉพาะบางกลุ่มที่กำลังเผชิญภัยคุกคามถึงชีวิตคือความจำเป็นเร่งด่วน ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกล เข้าไม่ถึงและมีสถานะทางเศรษฐกิจต่ำ
- **ความสอดคล้อง** มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายต่าง ๆ ที่ชี้แนะโดยผู้มีบทบาทในแวดวงความมั่นคงการพัฒนา การค้า การทหารและมนุษยธรรมหรือไม่? มีการคำนึงถึงหลักปฏิบัติด้านมนุษยธรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจนหรือไม่?
- **ความยั่งยืน/ ความเชื่อมโยง** กิจกรรมที่ดำเนินในช่วงสถานการณ์ฉุกเฉินระยะสั้นได้คำนึงถึงปัญหาระยะยาวและปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความจำเป็นในการ “สร้างคืนใหม่ให้ดีกว่าเดิม” (build back better) ในลักษณะที่เป็นการแก้ปัญหาความไม่เท่าเทียมแทนที่จะเร่งให้ปัญหาแย่ลง และได้แก้ปัญหาไปที่รากเหง้าของความไม่เท่าเทียมอันเป็นผลมาจากความขัดแย้งและภัยธรรมชาติหรือไม่?
- **การคุ้มครอง** การดำเนินงานได้ตอบสนองเพียงพอต่อการปกป้องคุ้มครองกลุ่มคนที่แตกต่างกันหรือไม่?
- **การประสานงาน** ผลกระทบของการประสานงานหรือการขาดการประสานงานด้านการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมมีอะไรบ้าง?

## การจัดหาผู้ประเมินผล

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการวางแผนการประเมินผลคือการคัดเลือกผู้ประเมินหรือทีมประเมินผลที่มีประสบการณ์และมีความรู้

ผู้ประเมินจะต้องมีทักษะทางวิชาการด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้นำการประเมินหรือทำการประเมินผลที่

คล้ายคลึงกัน ซึ่งประสบการณ์ในการประเมินภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานสำคัญของยูนิเซฟ (เช่นโครงการ WASH การคุ้มครองเด็ก สุขภาพศึกษา เป็นต้น) มีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า **ผู้ประเมินหรือทีมประเมินมีความสามารถด้านวิชาการ ด้านการบริหาร และสามารถส่วนบุคคลที่เหมาะสมตามที่กำหนดไว้ใน *Norms and Standards for Evaluation in the UN System* ซึ่งจัดทำโดยกลุ่มประเมินผลขององค์กรสหประชาชาติ** ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ประเมินหรือทีมประเมินควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญการใช้แนวทางบนหลักสิทธิมนุษยชนในการดำเนินแผนงานและมีประสบการณ์ในการนำการประเมินหรือทำการประเมินที่เกี่ยวข้องกับความเสมอภาคและประเด็นทางเพศสภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นว่าการวิเคราะห์และข้อเสนอแนะจากการประเมินจะนำไปสู่การแก้ไขความบกพร่องต่าง ๆ และนำมาซึ่งยุทธศาสตร์ ‘การไม่กระทำความอันตราย’ (Do No Harm) และช่วยให้เกิดความก้าวหน้าทางเพศสภาพและความเสมอภาค

## ขั้นตอนที่ 3.

### การบริหารจัดการในระยะเริ่มต้น

ระยะแรกของการประเมินเริ่มต้นหลังจากที่ได้มีการจัดทำสัญญากับทีมการประเมินซึ่งอาจใช้เวลาระหว่าง 15 ถึง 30 วัน ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของการประเมินผล ผู้จัดการการประเมินผลจะดำเนินการประเมินผ่านทีม ดังนั้น ผู้จัดการการประเมินผลมีความรับผิดชอบกระบวนการประเมินและผลผลิตทั้งหมด ทั้งนี้ ผู้จัดการการประเมินผลจะทำหน้าที่ในการสรรหากลุ่มผู้ประเมินที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการจะเป็นผู้ดูแลทีมประเมินตลอดกระบวนการ และให้การสนับสนุนไปพร้อม ๆ กับเคารพความเป็นอิสระของทีม การสนับสนุนทีมประเมินทำได้หลายรูปแบบดังนี้:



คำแนะนำ  
ที่ช่วยได้!

- จัดหาเอกสาร รายงาน และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้แก่ทีมประเมิน
  - ให้ข้อมูลอย่างละเอียดถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมินและความคาดหวังหลักแก่ทีมประเมิน
  - เสนอรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้นที่ควรสัมภาษณ์
- ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการทำงานภาคสนามโดยคำนึงถึงเวลาและข้อจำกัดด้านโลจิสติกส์
- เชื่อมทีมประเมินกับกลุ่มที่ใช้อ้างอิง และสร้างความเชื่อมั่นว่าบทบาทของกลุ่มที่ใช้อ้างอิงเป็นที่ยอมรับ
- ให้การสนับสนุนทีมประเมินในการจัดประชุมและลงพื้นที่
- จัดทำตารางการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ
- รับประกันว่า จะมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับความปลอดภัยแก่ผู้ประเมิน

โดยทั่วไปแล้ว ระยะเริ่มต้นของการประเมินผลเกี่ยวข้องกับการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน นโยบายระดับประเทศ เอกสารยุทธศาสตร์ และรายงานจากภาคส่วนต่าง ๆ และอาจรวมถึงการสัมภาษณ์เพื่อชี้แจงถึงความคาดหวัง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ทีมประเมินจะอธิบายถึงระเบียบวิธีศึกษา และกำหนดกลุ่มตัวอย่างหากจำเป็น

รายงานเบื้องต้นจะชี้ให้เห็นว่า ผู้ประเมินหรือทีมประเมินเข้าใจ TOR และขอบเขตการประเมินผลมากน้อยอย่างไร รายงานเบื้องต้น (inception report) ประกอบด้วยการอธิบายองค์ประกอบทั้งหมดของ ToR รวมถึงสิ่งที่เป็นความสำคัญในการประเมินผลด้วย

ทีมประเมินมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาระเบียบวิธีศึกษาในรายงานเบื้องต้น ข้อมูลควรมาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความถูกต้อง ข้อเท็จจริงและความน่าเชื่อถือได้ รวมทั้งเพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่าผู้ได้รับผลกระทบ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนจะถูกนับรวมและคำนึงถึง<sup>23</sup>

ระเบียบวิธีศึกษาในการประเมินควรย้ำเน้นประเด็นเพศสภาพและกลุ่มคนชายขอบและจะต้องอธิบายให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีส่วนร่วมในการประเมินอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินการและติดตามผล

## การใช้เครื่องมือ จากขั้นตอนการวางแผน

เครื่องมือหลักสามอย่างที่ควรใช้ในระยะเวลาเริ่มต้นและระยะต่อไปของการประเมิน ได้แก่ กรอบผลสัมฤทธิ์ การพรรณาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและแผนการติดตามผล

กรอบผลสัมฤทธิ์มักอยู่ในรูปแบบไดอะแกรมหนึ่งหน้าหรือแผนภาพที่เข้าใจได้ง่ายซึ่งแสดงถึงกิจกรรมหลักและผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (causal related) ระหว่างกัน ประการที่สอง จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของการพรรณาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม บ่อยครั้งที่เจ้าหน้าที่และผู้ประเมินอาจเผชิญกับสถานการณ์ต่อไปนี้:

- ขาดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน
- แม้มีการพรรณาทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงหรือการอธิบายผ่านภาพแต่ไม่ได้มีการรับฟังความเห็นหรือหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเท่าที่ควรหรือไม่ได้ใช้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้น
- มีการอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจน (เมื่อมีมากกว่าหนึ่งข้อ) แต่ลำสมัยหรือไม่สมบูรณ์
- ต้องปรับโครงสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงใหม่เนื่องจากไม่มีโครงสร้างที่ดีตั้งแต่ตอนเริ่มแรก
- ไม่มีการระบุประเด็นความเสมอภาคและ/หรือประเด็นด้านความเท่าเทียมกันทางเพศในกรอบผลสัมฤทธิ์หรือการอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง





เครื่องมือที่สาม คือแผนการติดตามผลที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนการวางแผน เนื่องจากแผนนี้แสดงถึงตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐานและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และการตรวจสอบเปรียบเทียบความแน่นอนของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ

ข้อจำกัดหลักที่มักเกิดขึ้นในการประเมินผลคือข้อมูลที่พร้อมใช้งานมีจำกัด ซึ่งในทางปฏิบัติ ผู้จัดการประเมินผลจำเป็นต้องใช้มาตรการพิเศษในการเก็บข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อประเมินผล ทั้งนี้รูปแบบการประเมินที่สะท้อนบริบทความเป็นจริง (Real World Evaluation Methods) เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินคุณภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล การเมือง และเวลา

## ขั้นตอนที่ 4.

### ให้การสนับสนุนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

ผู้จัดการการประเมินผลเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการประเมินทั้งหมด โดยบทบาทหลักของผู้จัดการ คือการกำกับดูแล การจัดหาและการสนับสนุนทางวิชาการ การประกันคุณภาพ และการบริหารความเสี่ยงซึ่งโดยปกติแล้ว จะเริ่มต้นด้วยระยะเริ่มต้นและดำเนินต่อไปยังขั้นตอนการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ และการรายงาน และการติดตามการประเมินผล

การสนับสนุนจากผู้จัดการการประเมินผลประกอบด้วย:

- จัดให้มีการประชุมสำหรับทีมประเมิน
- จัดระบบความต้องการข้อมูลของทีม
- จัดหารายงานการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพให้ทีมเป็นตัวอย่างหรือใช้อ้างอิง
- ให้การสนับสนุนด้านโลจิสติกส์
- ร่วมประชุมกับทีมในการประชุมสำคัญต่าง ๆ เช่น การสรุปประเด็น การเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มที่ใช้อ้างอิง เป็นต้น

- ย้ำเตือนถึงการรายงานข้อมูลหรือสถานการณ์เป็นระยะ และให้ข้อเสนอแนะ
- ตรวจสอบให้แน่ใจว่า ทีมประเมินให้ความสำคัญกับบทบาทของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- รับประกันว่า จะมีการปรึกษาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างเพียงพอ
- แสดงให้เห็นถึงความท้าทาย ข้อผิดพลาด อุปสรรคหรือจุดที่เป็นปัญหา
- ทบทวนรายงานและการประเมินเบื้องต้น และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ
- อนุมัติและลงนามในการประเมิน

หลักการสำคัญประการหนึ่งของผู้จัดการการประเมินผลคือการสร้างความสมดุลในการกำกับดูแลและการสนับสนุนทีมประเมินผล ขณะเดียวกันก็ทำให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้โดยสนับสนุนให้ทีมประเมินพบเจ้าหน้าที่ของรัฐกลุ่มที่ใช้อ้างอิงหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้จัดการมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของผลการค้นพบ

ในแง่การประกันคุณภาพ ผู้จัดการการประเมินผลมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้จัดการอาวุโส กลุ่มที่ใช้อ้างอิง และแม้กระทั่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ จะให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายงานเบื้องต้น รายงานการประเมิน และผลผลิตอื่น ๆ เช่นการบรรยายสรุปและการนำเสนอ

เราสามารถพัฒนาคุณภาพผลการประเมินและตรวจสอบเปรียบเทียบความแน่นอนของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้มาซึ่งความเห็นในประเด็นต่าง ๆ เช่น บทเรียนที่ได้รับ จุดแข็งและจุดอ่อนของแผนงาน ข้อปฏิบัติที่ดี ระดับความยั่งยืน และคำแนะนำสำหรับการดำเนินงานในอนาคต

ผู้จัดการการประเมินผลควรตรวจสอบให้แน่ใจว่า รายงานการประเมินเป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้





## ตัวอย่างการประเมินผลคุณภาพสูงของยูนิเซฟที่สามารถใช้อ้างอิงได้

ยูนิเซฟใช้ระบบการกำกับดูแลรายงานการประเมินผลสากล (Global Evaluation Reports Oversight System) เพื่อประเมินและวิเคราะห์คุณภาพของการประเมินทั้งหมด ซึ่งผู้ประเมินและผู้จัดการการประเมินผลสามารถศึกษารายงานการประเมินผลที่มีคุณภาพสูงสุดในปี 2015 ตามรายการข้างล่างนี้:

- State of Palestine, Water, Sanitation & Hygiene in Schools Programme
- Tajikistan, Evaluation of UNICEF Tajikistan's Work in Priority Districts
- Chad-UNICEF Chad, Evaluation de la composante survie et développement de l'enfant du programme de coopération Tchad-UNICEF
- Peacebuilding, Education and Advocacy (PBEA)
- Joint Evaluation of the UNFPA-UNICEF Joint Programme on Female Genital Mutilation/ Cutting (FGM/C): Accelerating change
- Philippines, Evaluation of the Intervention and Rehabilitation Programme in Residential Facilities and Diversion Programmes for Children in Conflict with the Law

ที่มา: UNICEF's Evaluation and Research Database.



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

[UNICEF's Programme Policy and Procedure Manual, section 6 on Evaluation.](#)

[UNICEF, Adapted UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference, July 2010.](#)

[UNICEF, Adapted UNEG Evaluation Report Standards, July 2010.](#)

[World Bank website, Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints.](#)





## ขั้นตอนที่ 5.

### เผยแพร่และใช้ผลการประเมิน

เมื่อการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว งานสำคัญที่ต้องดำเนินการคือการเผยแพร่และใช้ผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และบทเรียน<sup>24</sup> ซึ่งการใช้ความรู้จากการประเมินผล เพื่อความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และการเรียนรู้ ควรเป็นเป้าหมายสูงสุดของการประเมิน ควรมีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรสำหรับการติดตามและการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในขั้นตอนการวางแผน การประเมิน นอกจากนี้ การเปิดพื้นที่เพื่อแลกเปลี่ยนถึงข้อค้นพบระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งหมด เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงการดำเนินแผนงานในอนาคตและการตัดสินใจที่มีหลักฐานรองรับ

ทั้งนี้ สามารถใช้ผลการประเมินตามความต้องการ และความจำเป็นที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึง:

- สนับสนุนการตัดสินใจที่มีหลักฐานรองรับ
- ปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิผลของโครงการ
- รวบรวมและเผยแพร่ข้อปฏิบัติที่ดี
- สร้างทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดสรรทรัพยากร
- ตัดสินความเป็นไปได้ในการขยายโครงการ
- ปรับเปลี่ยนกรอบผลสัมฤทธิ์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง
- ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมการประสานงานและการทำงานร่วมกันอย่างสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างพันธมิตรและยูนิเซฟ
- โน้มน้าวหรือส่งอิทธิพลต่อการจัดทำนโยบาย

สามารถจัดเก็บผลการประเมินในรูปแบบชุดการเรียนรู้ที่เข้าถึงง่ายได้หลายวิธี ดังนี้:

- แปรรายงานเป็นภาษาท้องถิ่น
- สรุข้อค้นพบสำคัญและข้อเสนอแนะ

- จัดทำรายงานในรูปแบบที่เป็นมิตรกับเด็ก
- พัฒนาบทสรุปให้มีความกระชับ ใช้งานง่ายและเข้าใจง่าย
- เผยแพร่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในวารสารวิชาการ
- แลกเปลี่ยน เขียนประชาสัมพันธ์หรือให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อ
- จัดประชุมกับผู้จัดทำนโยบายและผู้จัดทำแผนงานของรัฐเพื่อให้ข้อค้นพบถูกนำไปใช้
- นำเสนอข้อค้นพบผ่านวิดีโอ ละคร การแสดงหรือภาพถ่าย

## ขั้นตอนที่ 6.

### เตรียมการและติดตามการดำเนินการตามความเห็นของฝ่ายบริหาร

หลังจากรายงานการประเมินผลได้รับการอนุมัติแล้ว สำนักงานยูนิเซฟที่จัดทำรายงานควรประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมดำเนินการต่อความเห็นของฝ่ายบริหารภายใต้การแนะนำของผู้จัดการการประเมินผล วัตถุประสงค์ของการให้ความเห็นก็เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า ข้อเสนอแนะในการประเมินจะถูกนำไปดำเนินการและถูกใช้โดยยูนิเซฟและพันธมิตร

ยูนิเซฟใช้ตารางความเห็นของฝ่ายบริหารในการรวบรวมความเห็นและการดำเนินการ ตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.3 นั้น ความเห็นทั้งหมดต่อการประเมินคือส่วนแรกของความเห็นของฝ่ายบริหาร โดยส่วนที่ตามมาจะอธิบายถึงการนำผลการประเมินที่วางแผนไว้และคำอธิบายถึงการดำเนินการต่าง ๆ ได้แก่ ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ วันเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการเสร็จสมบูรณ์ ระยะการดำเนินงานและการปฏิบัติงานจริง

ถึงแม้ว่า ความเห็นของฝ่ายบริหารคือการดำเนินการที่เป็นทางการต่อผลการประเมินโดยฝ่ายบริหาร แต่การให้ความเห็นยังสามารถทำได้เพิ่มเติมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ



ส่วนได้ส่วนเสียและพันธมิตรการดำเนินงาน เพื่อกำหนดว่าจะใช้ผลการประเมินอย่างไร และ เพื่อติดตามข้อเสนอแนะที่มีความเกี่ยวข้อง

การประเมินผลทั้งหมดที่ยูนิเซฟสนับสนุนควรใช้ กลไกความเห็นจากฝ่ายบริหารที่ร่างไว้ ซึ่งความเห็น

จากฝ่ายบริหารจะต้องอัปเดตไปยังระบบติดตาม หรือ Tracking System ภายในสี่สัปดาห์หลังจาก รายงานการประเมินจัดทำเสร็จสมบูรณ์ สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดูคู่มือเกี่ยวกับความเห็นจากฝ่ายบริหาร Guidance on Management Response

### ตารางที่ 5.3. ตัวอย่างความเห็นของฝ่ายบริหาร

หัวข้อการประเมิน: การทำงานขั้นต้นนำในการศึกษาขั้นพื้นฐานและความเท่าเทียมทางเพศ 2003-2012

ปี: 2014

สำนักงานและผู้รับผิดชอบต่อความเห็นของฝ่ายบริหาร: แผนกแผนงาน บุคคล X ตำแหน่ง

**ความเห็นโดยรวมต่อการประเมิน:** การประเมินได้ตรวจสอบว่า ยูนิเซฟมีส่วนร่วมในการทำงานขั้นต้นนำ (upstream work) ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความเท่าเทียมทางเพศอย่างไร และได้ผลระดับไหน ซึ่งได้กำหนดว่า "กิจกรรมที่จะสร้างระบบที่ทั่วถึงและส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถระดับประเทศของผู้มีหน้าที่คุ้มครองสิทธิในภาคการศึกษาขั้นพื้นฐานในการเติมเต็มสิทธิเด็กทั้งทางตรงและทางอ้อม" การประเมินผลดำเนินการด้วยความชำนาญและเป็นระบบ มีการรวบรวมหลักฐานจากการทบทวนเอกสาร การสำรวจ กรณีศึกษาสำนึกและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ขณะที่กรณีศึกษาบางกรณีไม่สามารถสะท้อนบริบทได้ทั้งหมด โดยรวมแล้ว การประเมินผลมีการวิเคราะห์ที่สมเหตุสมผล รวมถึงมีข้อเสนอแนะที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงานขององค์กร การประเมินช่วยยืนยันว่า ยูนิเซฟมีความสามารถและมีบทบาทสำคัญในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับชาติ ในการทำงานขั้นต้นนำ และการดำเนินงานของยูนิเซฟเป็นการเสริมและเพิ่มคุณค่าให้กับงานช่วงปลายน้ำ แม้ว่าการทำงานของยูนิเซฟในงานขั้นต้นนำได้รับการหนุนเสริมมากขึ้นในระหว่างช่วงเวลาการประเมิน แต่ก็ยังมีหลักฐานที่ชี้ว่า จะต้องปรับปรุงชุดทักษะ เครื่องมือทางการเงิน และความสามารถในการติดตามผลสัมฤทธิ์จากการทำงานขั้นต้นนำในอนาคต ฝ่ายบริหารของยูนิเซฟตระหนักว่า ความเห็นต่อข้อเสนอแนะทั้งหมดในการประเมินเปิดโอกาสให้องค์กรได้แสดงบทบาทสำคัญยิ่งขึ้นในกลไกการจัดทำนโยบายและการเงินระดับโลก ภูมิภาคและระดับประเทศเพื่อประโยชน์ของเด็ก

**การใช้การประเมินผลตามแผนที่วางไว้:** ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจากการประเมินจะนำไปใช้เป็นแนวทางของการดำเนินโครงการต่อเนื่องในการบูรณาการการทำงานต้นน้ำและปลายน้ำเพื่อสนับสนุนโครงการต่างๆ ในประเทศ อีกทั้ง จะใช้ผลการประเมินเพื่อเสริมสร้างระบบของยูนิเซฟในการติดตามระดับและผลกระทบของการดำเนินงานต้นน้ำในภาคการศึกษาและภาคอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรบนหลักฐานรองรับในด้านการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินงาน สำหรับภาคการศึกษานั้น จะใช้ผลการประเมินเป็นแนวทางสร้างขีดความสามารถของสำนักงานประเทศเพื่อการทำงานด้านต้นน้ำอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไปพร้อมกับการปรับปรุงผลการดำเนินงานขั้นปลายน้ำและการดำเนินแผนงานโดยรวม

**ข้อเสนอแนะ 1:** แผนกนโยบายและยุทธศาสตร์ของยูนิเซฟจะต้องพัฒนารอบการทำงานทั้งองค์กรสำหรับการนิยาม กำหนดเป้าหมาย การวัดผล และการรายงานผลสัมฤทธิ์การทำงานขั้นต้นนำ





ตารางที่ 5.3. ตัวอย่างความเห็นของฝ่ายบริหาร (ต่อ)

หัวข้อการประเมิน: การทำงานขั้นต้นน้ำในการศึกษาขั้นพื้นฐานและความเท่าเทียมทางเพศ 2003-2012

ความเห็นของฝ่ายบริหาร: (เห็นด้วย เห็นด้วยบางส่วน ไม่เห็นด้วย): เห็นด้วยบางส่วน

หากข้อเสนอแนะถูกปฏิเสธหรือได้รับการยอมรับเพียงบางส่วน ให้รายงานเหตุผล: ฝ่ายบริหารเชื่อว่าแผนยุทธศาสตร์ 2014-2017 ได้กำหนดกรอบการทำงานที่เหมาะสมในการสนับสนุนผลสำเร็จของการทำงานขั้นต้นน้ำ ยูนิเซฟได้จัดทำชุดเครื่องมือเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกรอบการติดตามผลสัมฤทธิ์สำหรับระบบความเสมอภาค (Monitoring Results for Equity System- MoRES) ซึ่งเป็นกรอบในการนิยาม กำหนดเป้าหมาย การวัดผลและการจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์สำหรับเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กกลุ่มผู้ด้อยโอกาสมากที่สุด ซึ่งได้อธิบายรากฐานของแผนงานระดับโลกและระดับภูมิภาคไว้ในแผนยุทธศาสตร์และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและรวบรวมไว้ในเอกสารอ้างอิงสำหรับทีมผู้บริหารระดับโลกของยูนิเซฟ (มิถุนายน 2014)

การดำเนินงานตามแผน	สำนักงาน/บุคคล ที่มีหน้าที่รับผิดชอบ	วันสิ้นสุดการดำเนินงาน	สถานะการดำเนินงาน	การดำเนินงาน ที่ได้ทำไปแล้ว
ทรัพยากรทางวิชาการต่าง ๆ (รวมถึงเครื่องมือ) ในการกำหนดนิยาม กำหนดเป้าหมาย การวัดผล และการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ขั้นต้นน้ำจะผนวกอยู่ในเครื่องมือและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ	แผนกข้อมูล การวิจัย และนโยบาย	มิถุนายน 2015	กำลังดำเนินงาน	การปรึกษาหารือกับแผนกต่าง ๆ ในองค์กร

### ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเห็นของฝ่ายบริหารมีใครบ้าง?

ตามนโยบายการประเมินผลของยูนิเซฟ ผู้แทนองค์กรยูนิเซฟหรือหัวหน้าสำนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมิน ดังนั้นผู้อยู่ในตำแหน่งดังกล่าวจะเป็นผู้อนุมัติความเห็นของฝ่ายบริหารและมีหน้าที่รับผิดชอบในการเตรียมการ ดำเนินการตามความเห็นและติดตามผลหลังจากนั้น

ผู้เชี่ยวชาญการติดตามและประเมินผลจะให้การสนับสนุนหัวหน้าแผนงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเห็นจากฝ่ายบริหารที่มีคุณภาพสูงเพื่อให้ได้รับการรับรองโดยผู้บริหารระดับสูง

หัวหน้าฝ่ายติดตามและประเมินผลระดับภูมิภาคเป็นผู้ทำหน้าที่ประกันคุณภาพและกำกับดูแลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นถึงความเห็นของฝ่ายบริหาร

ที่มีคุณภาพสูงซึ่งสะท้อนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ความเห็นของฝ่ายบริหารที่มีคุณภาพสูงจะต้องสามารถปฏิบัติได้จริง มียุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนงานบนแนวทางที่สามารถประสานบทเรียนและข้อปฏิบัติที่ดีไปสู่การปรับปรุงการออกแบบและการดำเนินงาน

ที่สำนักงานใหญ่ของยูนิเซฟ สำนักงานด้านการประเมินผลจะให้แนวทางเกี่ยวกับกลไกการบริหารจัดการความเห็นของฝ่ายบริหารแก่องค์กร ตลอดจนการบริหารระบบติดตาม การติดตามแนวโน้มสำคัญ และการรายงานประจำปีการทำงานของระบบสำนักงานตรวจสอบภายใน (The Office of Internal Audit and Investigation) จะตรวจสอบข้อความเห็นของฝ่ายบริหารที่มีอยู่และการดำเนินการภายในช่วงเวลาที่มีการตรวจสอบ



### แหล่งที่มาที่สำคัญ

UNICEF, *Programme Policy and Procedure Manual*, section 6.12 ‘Management Response to Evaluations’.

UNICEF, *Management Response Guidelines*, 2012.



## ขั้นตอนที่ 7.

### ใช้ผลการประเมินเพื่อการเรียนรู้และสร้างความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

การประเมินผลให้มุมมองที่เป็นอิสระเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของแผนงานและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและการดำเนินงานในอนาคต การประเมินตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในปัจจุบันและเป้าหมายขณะนั้นในฐานะที่เป็นเครื่องมือบริหารจัดการ “นอกจากนี้ [การประเมิน] ยังได้รับการพิจารณาว่า เป็นแหล่งความรู้หลักของการดำเนินงานขององค์กรว่า กำลังทำอะไรที่ถูกต้อง ถูกที่และมีต้นทุนที่เหมาะสมหรือไม่ ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะถูกป้อนเข้าไปในระบบการเรียนรู้ขององค์กรและใน ‘ความทรงจำ’ ซึ่งทำให้ยูนิเซฟอยู่ในสถานะองค์กรที่มีองค์ความรู้และการเรียนรู้ ฉะนั้น องค์กรควรเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดำเนินการแก้ไข และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นในการดำเนินการที่พึงปฏิบัติ”<sup>25</sup>

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สามารถเรียนรู้จากการประเมินผลมีใครบ้าง? ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ประกอบด้วย:

- ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ของยูนิเซฟ
- ผู้ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่แผนงาน
- พันธมิตรดำเนินงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและติดตามผล

- สมาชิกขององค์กรท้องถิ่นที่มีส่วนได้เสียในแผนงาน
- ผู้จัดการแผนงานซึ่งดูแลและประสานงานกระบวนการดำเนินการ
- บุคคล/ครัวเรือน โดยเฉพาะเด็ก ๆ ที่ควรจะได้รับประโยชน์จากการให้บริการของแผนงาน
- ตัวผู้ประเมินเอง
- องค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ที่พยายามเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่มีอยู่
- องค์กร กลุ่ม หรือบุคคลในบริบทแวดล้อมของการดำเนินโครงการ

การประเมินผลเป็นโอกาสในการเรียนรู้ บทเรียนที่ได้รับจากการประเมินผลสามารถเผยแพร่ได้ในวงกว้าง โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสะท้อนบทเรียนที่ได้รับและแลกเปลี่ยนถึงข้อปฏิบัติที่ดี สำนักงานภูมิภาคสามารถสนับสนุนกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในวงกว้างตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ เวทีเผยแพร่ผลการศึกษายังมีความสำคัญยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ความเห็นของฝ่ายบริหารแสดงถึงการติดตามข้อเสนอแนะจากการประเมิน การจัดทำมีการประชุมกับเจ้าหน้าที่แผนงานทุกระดับสามารถช่วยแปลงข้อเสนอแนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะยกระดับการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินการนี้



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

UNICEF Office of Research – Innocenti, [Best of UNICEF’s Research](#).

United Nations Evaluation Group website, [UNEG Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations](#), June 2010.

[UNICEF’s Global Evaluation Database](#).





## การรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

รายงานช่วยให้เราสามารถนำเสนอถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานโดยอธิบายถึงวิธีการใช้ทรัพยากรของยูนิเซฟเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ การจัดทำรายงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ความรับผิดชอบของยูนิเซฟต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงต่อคณะกรรมการบริหารขององค์กร รัฐบาล พันธมิตรและผู้บริจาค อีกทั้งมีการเรียกร้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ยูนิเซฟแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรและผลสัมฤทธิ์เพิ่มมากขึ้น ขณะเวลาเดียวกัน ความโปร่งใสในการดำเนินงานทุกระดับ ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่และวิธีการดำเนินงานของยูนิเซฟเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการและนำเสนอมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้นำไปสู่ความต้องการเพิ่มมากขึ้นในการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์

### ใช้บทนี้เมื่อไหร่:

- ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินแผนงาน ซึ่งคุณจะทำพบได้ตั้งแต่ต้นว่า ข้อมูลประเภทใดบ้างที่จำเป็นสำหรับรายงาน
- ในการแลกเปลี่ยนกับพันธมิตรตั้งแต่เริ่มการดำเนินงาน เพื่อให้รายงานของพันธมิตรเป็นไปในทิศทางเดียวกับรายงานของยูนิเซฟ
- ก่อนการเขียนเขียนรายงานเพื่อให้แน่ใจว่า คุณกำลังจัดทำรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ใช่รายงานกิจกรรม
- ใช้ระหว่างและหลังการดำเนินงานแผนงาน

### ใครควรใช้บทนี้ :

- เจ้าหน้าที่ยูนิเซฟทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำรายงาน

### ภาพรวมของบทนี้

#### ขั้นตอนการรายงาน:

ขั้นตอนในวงจรการรายงานมีอยู่ด้วยกันแปดขั้น ซึ่งมี RBM เป็นแนวทาง:

#### ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ผู้อ่านหรือผู้ใช้งานต้องการ
- ขั้นตอนที่ 2. จัดเตรียมรูปแบบการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ขั้นตอนที่ 3. ทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผล
- ขั้นตอนที่ 4. รวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5. นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีที่เข้าใจง่าย ชัดเจนและเห็นความเชื่อมโยง เช่น การใช้แผนภูมิ กราฟ ภาพถ่าย คำให้การ
- ขั้นตอนที่ 6. บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงาน โดยการย้ายความสนใจจากกิจกรรมไปสู่ผลสัมฤทธิ์
- ขั้นตอนที่ 7. บริหารจัดการหน้าที่ในการจัดทำรายงาน
- ขั้นตอนที่ 8. เรียนรู้ ปรับเปลี่ยน และประยุกต์ใช้

## ภาพรวม

การรายงานคือโอกาสสำหรับยูนิเซฟในการนำเสนอผลสัมฤทธิ์สำหรับเด็กและการดำเนินงานเฉพาะของยูนิเซฟเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว การรายงานเป็นทั้งโอกาสและความรับผิดชอบในการสื่อสารกับผู้มอบความไว้วางใจแก่ยูนิเซฟ ด้วยเงินบริจาคและความรับผิดชอบในการดำเนินงานในนามของเด็กทั่วโลก

สำนักงานยูนิเซฟที่ทำงานด้วยประสิทธิภาพจะสามารถรายงานถึงการดำเนินงานที่สร้างผลสัมฤทธิ์แก่เด็กได้เป็นอย่างดี โดยมี:

- ระบบการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จากพันธมิตร การดำเนินงานซึ่งสอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ที่ยูนิเซฟวางไว้
- ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจนว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือผลที่วางไว้อย่างไร
- มีการกำหนดผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน ซึ่งได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- ดำเนินแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการติดตามผลการดำเนินงานสม่ำเสมอ
- มีการประเมินผลการดำเนินงานสำคัญซึ่งเป็นส่วนสำคัญของแผนงานประเทศเป็นระยะ
- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรับผิดชอบในจัดทำกรายงาน

หากปราศจากการออกแบบผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่ดีในขั้นตอนการวางแผน คุณจะพบปัญหาการรายงานผลสัมฤทธิ์แน่นอน และหากข้อมูลการติดตามผลขาดหายไปหรือข้อกำหนดในการจัดทำรายงานของพันธมิตรไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดของยูนิเซฟ จะเห็นได้ถึงช่องว่างหรือปัญหาสำคัญที่ไม่เพียงแต่ในการดำเนินงานเท่านั้นแต่ยังรวมถึงการจัดทำรายงานอีกด้วย ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่การร่างข้อตกลงกับองค์กรภาคประชาสังคมจะต้องรวมข้อกำหนดด้านการติดตามผลและการจัดทำรายงานที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของยูนิเซฟเข้าไปด้วย ข้อตกลงเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้นและช่วยลดภาระงานของยูนิเซฟ ซึ่งหมายความว่า องค์ประกอบทุกด้านของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งเริ่มจากการวางแผนไปจนถึงการดำเนินงานและการติดตามผล จะต้องพร้อมสำหรับการดำเนินการจัดทำรายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เด็กผู้หญิงกำลังเขียนกระดานในโรงเรียนชั่วคราวในเขตชนบทของ Dar'a สาธารณรัฐอาหรับซีเรีย  
© UNICEF/UN041529/anonymouse



ที่สำนักงานยูนิเซฟนั้น รูปแบบการเขียนรายงานมีด้วยกันหลายแบบ ซึ่งสำนักงานประเทศเขียนรายงานประจำปีให้กับผู้อำนวยการภูมิภาคและกรรมการบริหารอยู่แล้ว และส่วนใหญ่แล้ว ยังต้องเขียนรายงานอีกหลายฉบับ (และบ่อยครั้งต้องเขียนเป็นจำนวนมาก) ให้กับผู้บริจาค รวมทั้งเขียนรายงานประจำปีให้แก่ทีมงานสหประชาชาติประจำประเทศ (UN CountryTeam) และยูนิเซฟยังจัดทำรายงานองค์กรว่าด้วยผลการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการบริหารและผู้บริจาครวมทั้งสาธารณะอีกด้วย





“หากมองในมุมมองของรัฐบาล การรายงานผลสัมฤทธิ์เป็นอีกหนึ่งการดำเนินงานที่ยูนิเซฟมีศักยภาพมากที่สุดในการโน้มน้าวและจูงใจต่อการจัดสรรเงินอุดหนุนโดยตรง (earmarked contributions) ซึ่งการจัดทำรายงานเสนอต่อรัฐบาลอย่างถูกต้องควรได้รับความสำคัญสูงสุดภายในยูนิเซฟ<sup>26</sup>”

ยิ่งไปกว่านั้น ยูนิเซฟยังให้ข้อมูลแก่สาธารณะในฐานะสมาชิกของสถาบันเพื่อความโปร่งใสของเงินช่วยเหลือนานาชาติ (International Aid Transparency Initiative- IATI) ซึ่งมีพันธกรณีให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลแผนงานโดยใช้มาตรฐานสากลที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเปรียบเทียบและใช้งานได้อย่างทันที่

บทนี้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนเจ้าหน้าที่สำนักงานประเทศให้มีความรู้เพื่อปฏิบัติตามหน้าที่การรายงานของตน

## การรายงานหมายถึงอะไร?

โดยทั่วไปแล้ว รายงานคือเอกสารที่ประกอบด้วยข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา กราฟิกหรือมีตาราง โดยจัดทำขึ้นในลักษณะเฉพาะกิจ ตามกำหนดเวลา เป็นครั้งคราวหรือเป็นประจำตามกำหนด

รายงานอาจนำเสนอหรือสื่อสารในรูปแบบปากเปล่าหรือเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งการรายงานเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อองค์กรมุ่งให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ที่มีหลักฐานรองรับ

## จุดประสงค์ของการรายงาน

การรายงานช่วยให้เรานำเสนอประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการพัฒนา การรายงานเป็นหนึ่งในภาระผูกพันของเราที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมไปถึงเด็กผู้หญิง เด็กผู้ชายและชุมชนซึ่งเป็นเป้าหมายของแผนงาน คณะกรรมการบริหารของยูนิเซฟ รัฐบาล พันธมิตรและผู้บริจาค รายงานจะแสดงให้เห็นว่าเราสามารถใช้ทรัพยากรในการบรรลุสัมฤทธิ์ผลอย่างไร และรายงานยังเป็นวิธีการหนึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเรา

การรายงานควรประกอบด้วย:

- โครงร่างข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสถานะความสำเร็จตามผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้
- ย้ำเน้นถึงความท้าทายและด้านที่ต้องปรับปรุง
- อธิบายถึงกิจกรรมที่กำหนดและผลกระทบในการบรรลุผลสัมฤทธิ์

รายงานที่ดีแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และย้ำเน้นถึงความท้าทายและด้านที่ต้องปรับปรุง ซึ่งจะช่วยให้เราเรียนรู้และใช้บทเรียนที่เกิดขึ้นภายในแผนงานนี้กับแผนงานอื่น ๆ



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

‘Improving Quality Donor Reporting’, Public Sector Resource Development Webinar Series, UNICEF, 9 July 2013.

UNICEF Programme Policy and Procedure Manual, section 4.10, ‘Programme Review and Reporting’.





## ความโปร่งใส

ยูนิเซฟมุ่งทำงานด้วยความโปร่งใส ซึ่งการเล่าถึงความโปร่งใสจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเนื่องจากเรื่องราวของยูนิเซฟปรากฏบนพื้นที่สาธารณะ ปัจจุบันยูนิเซฟมีเว็บไซต์ [open.unicef.org](http://open.unicef.org) ซึ่งให้ข้อมูลที่ทันสมัยและสะท้อนถึงความโปร่งใสขององค์กร (ให้ข้อมูลแบ่งตามภูมิภาค ประเทศหรือแผนงาน) เกี่ยวกับสิ่งที่ยูนิเซฟดำเนินการ พื้นที่เป้าหมายงบประมาณที่ได้รับและรายละเอียดการใช้งบประมาณดังกล่าว

จากเว็บไซต์ขององค์กรข้างต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเห็นได้ถึงมุมมองที่หลากหลาย รวมทั้ง:

- แผนงานประเทศต่าง ๆ : ยูนิเซฟทำอะไรและใครเป็นผู้ที่สนับสนุนแผนงานในประเทศนั้น ๆ
- ผู้บริจาค: ผู้บริจาคให้การสนับสนุนแผนงานใดและประเทศใดและยูนิเซฟใช้เงินทุนนั้นอย่างไรบ้าง

ยูนิเซฟเผยแพร่รายงานประจำปีของสำนักงานประเทศ (country office annual reports -COAR) รายงานสำหรับผู้บริจาค รายงานประจำปีสำหรับผู้บริหารระดับสูง (executive director's annual report-EDAR) รายงานผลการดำเนินงานระดับภูมิภาค และรายงานเฉพาะเรื่องต่อสาธารณะ และในปี 2017 ยูนิเซฟได้เริ่มเผยแพร่รายงานสำหรับผู้บริจาคขององค์กรทั้งหมดลงบน [open.unicef.org](http://open.unicef.org) เว็บไซต์ขององค์กรจึงสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแรงขับเคลื่อนหลักของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความโปร่งใสและงบประมาณ

## องค์ประกอบสำคัญของการรายงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างบทเรียนจากรายงานที่ประสบความสำเร็จจากการทบทวนรายงานที่ดีที่สุดของยูนิเซฟ<sup>26</sup> ซึ่งให้เห็นลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้:

- แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการหลักการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง
- นำเสนอผลสัมฤทธิ์และการวิเคราะห์ในส่วนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน
- นำเสนอการวิเคราะห์ที่มีน้ำหนักและเปรียบเทียบตัวเลขพื้นฐานและเป้าหมาย
- มีความโปร่งใสเกี่ยวกับอุปสรรคปัญหาและความท้าทาย
- ใช้แผนภูมิและกราฟเพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าอย่างชัดเจน
- อภิปรายเกี่ยวกับข้อจำกัดและความท้าทายอย่างตรงไปตรงมา
- เสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานที่ได้รับทุนสนับสนุนจากผู้บริจาคและผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานระดับประเทศ
- แสดงความขอบคุณและกล่าวถึงผู้ให้ทุนรวมทั้งนำเสนอให้เห็นชัดเจนว่า เงินสนับสนุนเหล่านี้ถูกใช้อย่างไรบ้าง
- นำเสนอกรณีศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณในอนาคต

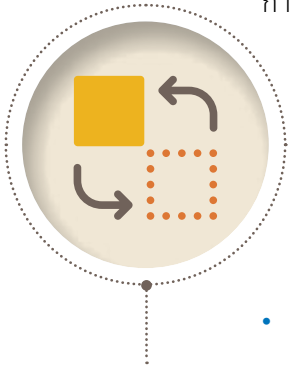


ใช้แผนภูมิและกราฟเพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้า





## แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลง



นำเสนอ  
ถึงความ  
เปลี่ยนแปลง...

การรายงานแสดงถึงหลักฐานว่า กิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่สัมฤทธิ์ผลที่วางไว้อย่างไรบ้าง และ ยังแสดงให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการรายงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย:

- ใช้ ‘ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลง’
- พิจารณาที่ผลกระทบของกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์แล้ว
- ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการดำเนินแผนงาน
- แสดงถึงหลักฐานการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ตัวชี้วัด เส้นฐานและเป้าหมาย
- นำเสนอถึงบทเรียนที่ได้รับและข้อปฏิบัติที่ดี
- ย้ำเน้นถึงวิธีการที่คุณจัดการกับปัญหาข้อจำกัด และอุปสรรคต่าง ๆ
- ได้ใจความ กระชับและตรงประเด็น

## นำเสนอถึงข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของยูนิเซฟ

รายงานสำหรับผู้บริจาคควรเน้นย้ำถึงข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเฉพาะของยูนิเซฟกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งรวมถึง:

- ส่วนแผนงานที่โครงการพัฒนาต่าง ๆ ของยูนิเซฟ ได้รับการยอมรับทั่วโลกถึงประสิทธิผล เช่น บริการด้านสุขภาพที่มีผลกระทบสูงแต่ใช้ต้นทุนต่ำ สุขอนามัยที่นำโดยชุมชน เป็นต้น
- ในการทำงานขั้นต้นนี้ รวมทั้งการสนับสนุนทางวิชาการและการสร้างศักยภาพ การดำเนินแผนงานบนหลักการสิทธิมนุษยชนและการรณรงค์เชิงนโยบายที่มีหลักฐานรองรับ
- การรณรงค์เพื่อแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำและความไม่เท่าเทียม การเสริมสร้างสิทธิเด็กให้เกิดขึ้นจริงและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเด็ก
- ประเด็นที่เป็นวาระนโยบายระดับโลก เช่น บริการสาธารณสุข ด้านการศึกษาหรือสุขภาพ เป็นต้น และการคุ้มครองจากความรุนแรงต่อเด็ก รวมถึง การกลั่นแกล้งรังแกในโรงเรียน ความไม่เสมอภาคและการถูกกีดกันในรูปแบบต่าง ๆ

## ให้ความสำคัญกับการเป็นพันธมิตรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การสหประชาชาติ (One UN)

พึงระลึกว่า รายงานควรอธิบายถึงความร่วมมือกับรัฐบาลและพันธมิตรการดำเนินงาน สำหรับโครงการที่มีหน่วยงานขององค์การสหประชาชาติมากกว่าหนึ่งแห่งเข้าร่วม ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบขององค์การสหประชาชาติทั้งหมดที่ทำงานร่วมกัน ชื่อสัตย์ ยอมรับ และแสดงความขอบคุณต่อการมีส่วนร่วมของผู้อื่น สิ่งสำคัญที่สุดคือการย้ำเน้นถึงผลประโยชน์ของการทำงานร่วมกันหรือ ‘Delivering as One’

## ประเภทของการรายงาน

ส่วนใหญ่แล้ว สำนักงานของยูนิเซฟจัดทำรายงานในรูปแบบที่แตกต่างหลากหลาย ซึ่งรวมถึง :

- รายงานประจำปีของสำนักงานประเทศ
- คำอธิบายความก้าวหน้าเชิงวิเคราะห์ รายงานความคืบหน้าการวิเคราะห์ในเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Results Assessment Module- RAM)
- รายงานประจำปีสำหรับทีมงานขององค์การสหประชาชาติในประเทศ
- รายงานสำหรับผู้บริจาค
- การรายงานเกี่ยวกับกองทุนประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีข้อกำหนดในการทำรายงานเฉพาะของตัวเอง (เช่น การรายงานเกี่ยวกับกองทุนเฉพาะเรื่อง และรายงานสถานการณ์ฉุกเฉิน รายงานสถานการณ์ (Situations Report- SitRep) ในสถานการณ์ด้านมนุษยธรรม)



## ขั้นตอนหลักในการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้ว การเขียนรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มีขั้นตอนหลักทั้งหมดแปดขั้น (ดูภาพที่ 6.1)

ภาพที่ 6.1. แปดขั้นตอนในการรายงานผลสัมฤทธิ์



### แหล่งข้อมูลสำคัญ

United Nations Development Group, *One UN Country Results Report*, 2015.

UNICEF, *Country Office Annual Reports*.

UNICEF, *Public Private Partnership Division Donor Reporting*.

Results Assessment Module: [inSight > RAM > Guidance and Support UNICEF Donor Reporting: Checklist and guidance](#).





## ขั้นตอนที่ 1.

### ทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ผู้อ่านหรือผู้ใช้งานต้องการ

สำหรับรายงานทุกประเภทนั้น จะมีคำแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องรายงาน การอ่านและทำความเข้าใจคำแนะนำในการจัดทำรายงานก่อนเริ่มเขียนรายงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง การปฏิบัติตามคำแนะนำตั้งแต่เริ่มแรกไม่เพียงช่วยประหยัดเวลาและพลังงาน แต่ยังช่วยให้คุณแน่ใจว่า คุณกำลังให้ข้อมูลที่

เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของรายงานโดยเฉพาะ

รายงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อถูกเขียนขึ้นด้วยการคำนึงถึงกลุ่มผู้อ่านหลัก ตัวอย่างเช่น หากคุณกำลังเขียนรายงานให้สำนักงานใหญ่ กลุ่มผู้อ่านซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของคุณคือผู้คนที่คุณทำงานด้วย และหากคุณกำลังเขียนรายงานสำหรับผู้ให้ทุน ผู้อ่านของคุณคือองค์กรหรือบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและไม่ใช่มิตรที่คุ้นเคย สิ่งที่คุณพูดกับพ่อแม่และเพื่อนจะแตกต่างไปจากสิ่งที่สื่อสารกับผู้ให้ทุนฉันใด หัวข้อและวิธีการที่คุณสื่อสารถึงข้อมูลจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้รับสารฉันนั้น



เขียนรายงาน  
ด้วยวิธีที่  
ทำให้ผู้อ่าน  
ของคุณ  
สามารถ  
เข้าใจได้

## ขั้นตอนที่ 2.

### จัดเตรียมรูปแบบการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### เนื้อหาของรายงาน

การรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ผสมผสานระหว่างองค์ประกอบของการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีเรื่องเล่าและข้อมูลอื่น ๆ ที่จะช่วยให้ยูนิเซฟสามารถเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับโครงการพัฒนาและการดำเนินงานได้

รายงานที่เหมาะสมประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ การวิเคราะห์ และการดำเนินงานของยูนิเซฟ

## ผลสัมฤทธิ์

ส่วนนี้กล่าวถึงผลสัมฤทธิ์ที่ยูนิเซฟต้องการที่จะบรรลุ (ตามที่ระบุไว้ในเอกสารแผนงานประเทศ ข้อตกลงผู้บริหาร กรอบผลสัมฤทธิ์ แผนการติดตามผล เป็นต้น) และสถานะปัจจุบันของแผนงาน (หากยังอยู่ในระหว่างการดำเนินงาน) การรายงานในส่วนนี้คือ การอธิบายถึงสถานะปัจจุบันของตัวชี้วัดและการเปลี่ยนแปลงจากเส้นฐาน (หรือตั้งแต่รายงานฉบับล่าสุด) และการบรรลุถึงเป้าหมายของคุณ พึงระลึกว่า รายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่วางไว้ ควรมีการจัดโครงสร้างในส่วนการพรรณนาของรายงานซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างกิจกรรมหลัก (หากมีการรายงานกิจกรรมนั้น ๆ ) ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ

## การวิเคราะห์

อธิบายถึงวิธีการที่ผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงตัวชี้วัดสามารถบรรลุผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นไปที่การทำงานของพันธมิตรหลักซึ่งทำไปแล้วคือรัฐบาล แต่อาจเป็นองค์กรภาคประชาสังคมหรือกลุ่มอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งในบางกรณี ผู้มีบทบาทหลักคือยูนิเซฟเอง

รายงานควรให้ความสำคัญกับสิ่งที่การเปลี่ยนแปลงมากกว่าการอธิบายถึงสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว ส่วนการวิเคราะห์ควรมีความชัดเจนถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ พร้อมกับอธิบายถึงความท้าทาย บทเรียนที่ได้รับ รวมทั้งทิศทางในอนาคต



## ผลการดำเนินงานของยูนิเซฟ

คือรายงานการดำเนินงานของยูนิเซฟที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์/การปรับปรุงตัวชี้วัด การรายงานส่วนนี้จะสรุปถึงความช่วยเหลือทางวิชาการ การรณรงค์ และการประชุม การสร้างข้อมูลหลักฐาน การพัฒนาศักยภาพและการดำเนินการอื่น ๆ (เช่น ความช่วยเหลือด้านเงินสดและพัสดุ) ที่ยูนิเซฟเป็นผู้กระตุ้นและเร่งให้เกิดขึ้น รวมถึงการอธิบายเหตุผลว่าทำไมการดำเนินการเหล่านี้จึงมีความสำคัญ และผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาจากการดำเนินการดังกล่าว

## องค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ ในรายงาน

- ผลสัมฤทธิ์และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมาย

- ความคืบหน้าเกี่ยวกับเส้นฐาน เป้าหมายและตัวชี้วัด
- ผู้ได้รับประโยชน์
- เรบบรรลุผลสัมฤทธิ์กับใครบ้าง
- ข้อจำกัดและความท้าทาย
- โอกาส
- บทเรียนที่ได้รับ
- ข้อเสนอแนะ

ในประเทศที่กำลังเกิดวิกฤตและประเทศหลังวิกฤติควรมีการสำรวจทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการรายงานที่ครอบคลุมถึงผู้มีบทบาทในระบบขององค์การสหประชาชาติในวงกว้าง (ด้านมนุษยธรรม และ หรือ การเมือง/การรักษาสันติภาพ) หากเป็นไปได้และเหมาะสม การรายงานแบบครอบคลุมมักมีข้อกำหนดในการรายงานเฉพาะที่ผู้เขียนควรปฏิบัติตาม

# 📌 **ท้อยคำ** **ที่แนะนำ**

เพื่อย้ำ**เน้น**ความได้เปรียบ  
เชิงเปรียบเทียบของยูนิเซฟ



“การดำเนินงานช่วยชีวิตของยูนิเซฟนำไปสู่การบรรเทาผลกระทบต่อชีวิตของเด็ก ๆ จากภัยพิบัติร้ายแรง”



“การให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมของยูนิเซฟยังคงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผู้พลัดถิ่นรายใหม่และผู้ที่ยังอยู่ในสถานะพลัดถิ่น”



“องค์ความรู้และความชำนาญเชิงลึกเฉพาะด้านของยูนิเซฟในการดำเนินแผนงานฉุกเฉินและในฐานะองค์กรที่เป็นผู้นำกลุ่มงานเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการตัดสินใจและกำหนดการดำเนินการที่จำเป็นในช่วงเวลาต่าง ๆ”



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

United Nations Development Group, *One UN Country Results Report*, 2015.

UNICEF, *Country Office Annual Reports*.

UNICEF, *Public Private Partnership Division Donor Reporting*.

Results Assessment Module: *inSight > RAM > Guidance and Support UNICEF Donor Reporting: Checklist and guidance*.





### ➡️ ขั้นตอนที่ 3

#### ทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และ แผนการติดตามผล

ตารางผลสัมฤทธิ์ในเอกสารแผนงานประเทศและแผนการติดตามผลเป็นข้อมูลสำคัญซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ทั้งกรอบผลสัมฤทธิ์และการอธิบายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กรอบผลสัมฤทธิ์จะย้ำเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้ที่ระดับผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ ให้คัดลอกและวางข้อความเหล่านั้นลงในรายงานผลสัมฤทธิ์ จากนั้นให้ทบทวนแผนติดตามผล แล้วคัดลอกและวางตัวชี้วัด เส้นฐาน และเป้าหมายลงไปรายงาน

ทั้งนี้ ควรอธิบายถึงความก้าวหน้าในการบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของตัวชี้วัด เส้นฐานและเป้าหมายแก่ผู้อ่าน แผนการติดตามผลจะเป็นตัวช่วยหลักในการจัดทำรายงาน เนื่องจากแผนการติดตามผลจะบอกวิธีการติดตามตัวชี้วัดที่คุณเลือกไว้เพื่อที่จะวัดผลว่า คุณบรรลุผลสำเร็จอย่างไรบ้าง ตรวจสอบให้แน่ใจว่า รายงานของคุณระบุถึงสัมฤทธิ์ผลที่ไม่ได้คาดหวังไว้เช่นกัน

หากต้องการทดสอบว่า สามารถวัดผลผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้จริงหรือไม่ ให้เขียนรายงานตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการ! ซึ่งการดำเนินการนี้เป็นการตรวจสอบความจริงที่มีประสิทธิภาพ และจะช่วยให้คุณสามารถพัฒนากรอบผลสัมฤทธิ์ที่วัดได้ และแผนการติดตามผลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ตั้งแต่เริ่มแรก

### ➡️ ขั้นตอนที่ 4.

#### รวบรวมข้อมูล

ก่อนการจัดทำรายงาน คุณจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เลือกไว้ หากรายงานของพันธมิตรการดำเนินงานสอดคล้องกับข้อกำหนดการทำรายงานของยูนิเซฟ รายงานเหล่านี้จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับรายงานของคุณเช่นกัน ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดเวลาอย่างมาก หากรายงานของพันธมิตรไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของยูนิเซฟหรือของผู้บริจาค คุณจะเสียเวลาไปกับการขอข้อมูลเพิ่มเติม แก้ปัญหาช่องว่างในรายงานและต้องทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม ดังนั้น การระบุถึงข้อกำหนดในการจัดทำรายงานให้ชัดเจนในข้อตกลงหรือสัญญาเกี่ยวกับพันธมิตรการดำเนินงานจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง บ่อยครั้งที่เจ้าหน้าที่ยูนิเซฟจัดเตรียมหรือร่างรายงานโดยไม่อธิบายถึงผลกระทบของกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสมบูรณ์แล้วและผลสัมฤทธิ์ที่ระดับผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบในโครงการที่สนับสนุนโดยยูนิเซฟ ขณะที่คุณกำลังทบทวนหรืออ้างอิงถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งสิ่งสำคัญคือต้องย้ำเน้นถึงผลกระทบของกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว นั่นคือผลผลิตและผลลัพธ์นั่นเอง! หากต้องการทดสอบว่า สามารถวัดผลผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้จริงหรือไม่ ให้เขียนรายงานตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการ บ่อยครั้งที่องค์กรต่าง ๆ พบว่า พวกเขาไม่สามารถรายงานผลถึงผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้มีความทะเยอทะยานสูงเกินไป จนพวกเขาไม่สามารถจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดที่เลือกไว้ได้ หรือองค์กรไม่ได้ทำข้อมูลพื้นฐานเอาไว้

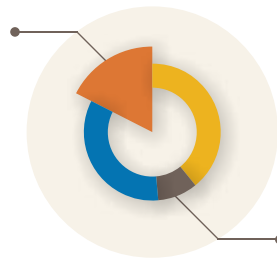
นอกจากนี้ คุณอาจทบทวนแนวทางว่าด้วยการทำข้อตกลงกับองค์กรภาคประชาสังคมและในการดำเนินงานช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมของยูนิเซฟ ซึ่งช่วยในการจัดทำตัวชี้วัดและข้อตกลงร่วมกันในการทำรายงานตัวชี้วัดที่มีร่วมกัน



หากต้องการทดสอบว่าสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้จริงหรือไม่ ให้เขียนรายงานตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการ



# ข้อมูล ที่เสนอในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นความเชื่อมโยง...



...ทำให้ผลสัมฤทธิ์  
จับต้องได้



## ขั้นตอนที่ 5.

นำเสนอข้อมูลที่ทำให้เห็นภาพชัดขึ้น เข้าใจง่าย และเห็นความเชื่อมโยง เช่น การใช้แผนภูมิ กราฟ ภาพถ่าย คำให้การ

ใช้แผนภูมิและกราฟเพื่อสร้างความกระจ่างและแสดงหลักฐานการค้นพบ ตัวอย่างการนำเสนอที่ทำให้เห็นภาพชัดขึ้น ได้แก่ ภาพถ่าย วิดีโอ กราฟ และแผนภูมิ (ดูตาราง 6.1 และ 6.2 เป็นต้น) จะช่วยบอกเล่าเรื่องราวของผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ทำให้เห็นภาพชัดขึ้นจะทำให้ผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจับต้องได้ ดังคำกล่าวที่ว่ารูปภาพมีค่ามากกว่าถ้อยคำนับพันคำ

**คำให้การ** เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นผ่านความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำให้การเป็นการบันทึกความคิด ความรู้สึกและประสบการณ์ของบุคคลซึ่งบอกเล่าโดยตรงจากปากคำของผู้ให้การเอง คำให้การสามารถถ่ายทอดความรู้สึกของการได้รับการเสริมพลัง ผลกระทบของผลสัมฤทธิ์ การตัดสินใจเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือมีการแก้ปัญหาอย่างไร คำให้การยังสามารถช่วยสนับสนุนและยืนยันแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับผู้คนที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับความสำเร็จของโครงการ

ตารางที่ 6.1. ตัวอย่างข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นภาพได้

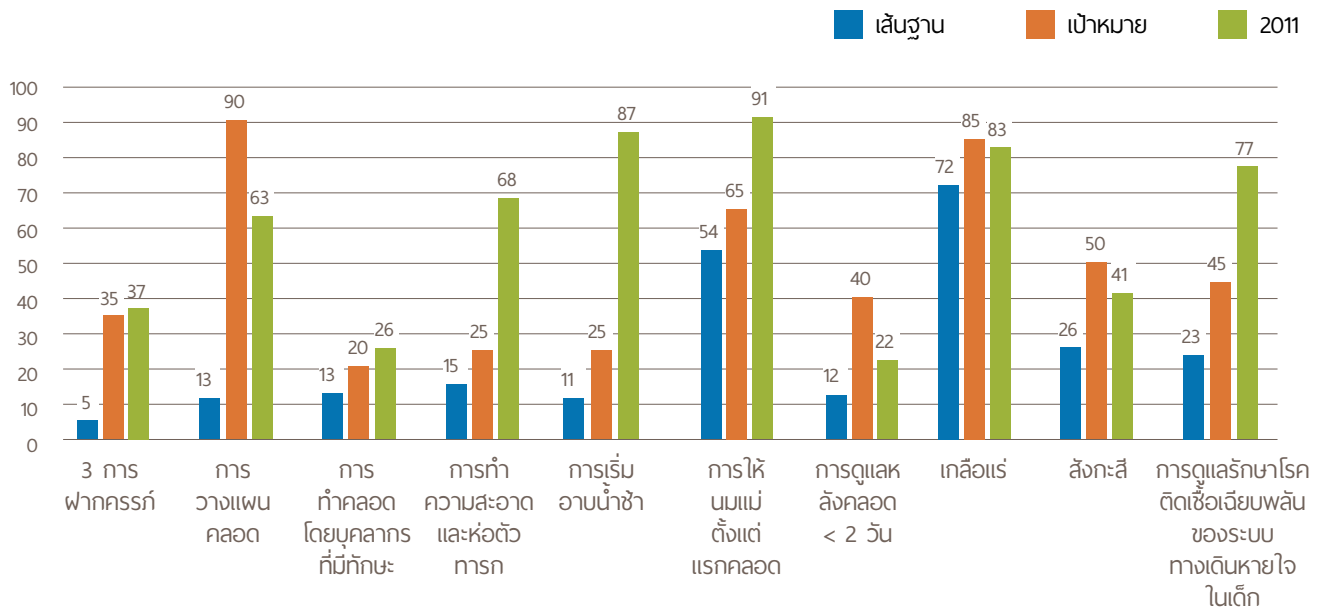
ตัวชี้วัดของโครงการ WASH	เป้าหมายของกลุ่มงาน	ความก้าวหน้ากลุ่มงานภายในวันที่ 31 ธันวาคม	เป้าหมายของยูนิเซฟ	ความก้าวหน้าของยูนิเซฟภายในวันที่ 31 ธันวาคม
จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับน้ำดื่มสะอาด 5 ลิตรต่อวัน	223,000 (ผู้ได้รับผลกระทบ 400,000 คน)	>223,000	ตามเป้า	116,591
จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการด้านสุขอนามัย	75,000	75,000	ตามเป้า	19,733
จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าการสื่อสารด้านการส่งเสริมสุขอนามัย	30,000	>30,000	สำเร็จเกินเป้า	97,848

ยูนิเซฟเป็นหัวหน้ากลุ่มงานซึ่งรับผิดชอบในการจัดการข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของพันธมิตรที่ดำเนินงานร่วมกันในลักษณะกลุ่มงานและเผยแพร่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของสมาชิกกลุ่มงาน





ภาพที่ 6.2. ตัวอย่างข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นภาพชัดเจนได้



## ขั้นตอนที่ 6.

บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงาน โดยการย้ายความสนใจจากกิจกรรมไปสู่ผลสัมฤทธิ์



## พึงระลึกว่า

การเขียนรายงานเป็นการรายงานผลสัมฤทธิ์

ขณะที่คุณกำลังทบทวนและอ้างถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลานั้น สิ่งสำคัญคือต้องย้ำเน้นถึงผลกระทบของกิจกรรมที่ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว นั่นคือผลผลิตและผลลัพธ์ของกิจกรรมเหล่านั้น

หากสัมฤทธิ์ผลของคุณมีความทะเยอทะยานมากเกินไป ให้ทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และเสนอให้ทำการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการทบทวนแผนงานและการทบทวนแผนการดำเนินงานประจำปี แน่ใจว่าคุณจำเป็นต้องทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมและยุทธศาสตร์และความสอดคล้องของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สิ่งเหล่านี้มีความสมเหตุสมผลมากขึ้นและสามารถเกิดขึ้นจริงได้

พิจารณาการนำเสนอรายงานทั้งสองแบบในตารางที่ 6.2 รายงานทั้งสองแบบนี้มุ่งกิจกรรมหรือผลสัมฤทธิ์?





ตารางที่ 6.2. การรายงานมุ่งกิจกรรมเปรียบเทียบกับรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

รายงานฉบับที่ 1	รายงานมุ่งกิจกรรมหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์?	รายงานฉบับที่ 2	รายงานมุ่งกิจกรรมหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์?
<p><b>ผลลัพธ์:</b> คุณภาพและการดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบของครูในเมืองพัสมาเนีย มีการพัฒนาและยกระดับขึ้น</p>	<p>ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานเพื่อยกระดับคุณภาพและการดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบของครูในเมืองพัสมาเนียยูนิเซฟได้ให้คำแนะนำทางวิชาการและทรัพยากรทางการเงินเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครูผู้สอนรายใหม่ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>ในปี 2015 ครูกว่า 24,000 คนได้ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้ผ่านเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ในพื้นที่เป้าหมาย 12 แห่งนั้น ยูนิเซฟได้สนับสนุนการฝึกอบรมครูจำนวน 2,500 คนโดยตรงผ่านการฝึกอบรมวิทยากรหรือผู้สอนและให้การสนับสนุนสื่อการฝึกอบรม</p>	<p><b>ผลลัพธ์:</b> คุณภาพและการดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบของครูในเมืองพัสมาเนีย มีการพัฒนาและยกระดับขึ้น</p>	<p>ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานยกระดับคุณภาพและการดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบของครูในเมืองพัสมาเนีย ยูนิเซฟให้คำแนะนำทางวิชาการและทรัพยากรทางการเงินเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมครูผู้สอนรายใหม่ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ จากข้อมูลพื้นฐานที่เก็บรวบรวมในช่วงเริ่มต้นโครงการ พบว่า มีครูเพียง 57 เปอร์เซ็นต์ที่ใช้วิธีการสอนแบบใหม่ ซึ่งเป้าหมายของแผนงานคือ ครูจำนวน 75 เปอร์เซ็นต์ใช้เทคนิคที่ได้เรียนรู้จากหลักสูตร ทั้งนี้ มีครูเข้าร่วมอบรม 70 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนผู้เข้าร่วมในชั้นเรียน</p> <p>การสังเกตการณ์ปฏิสัมพันธ์ของครูและนักเรียนจะดำเนินการทั้งช่วงก่อนและหลังการฝึกอบรมซึ่งพบว่า หลังการฝึกอบรมนั้น มีครูประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ใช้เทคนิคที่จากหลักสูตร เมื่อเทียบกับก่อนการฝึกอบรมที่มีครูเพียง 57 เปอร์เซ็นต์ ใช้เทคนิคดังกล่าว ซึ่งถือว่าสูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่ 75 เปอร์เซ็นต์ ตามที่นักเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า "ตอนนี้ฉันชอบไปโรงเรียนมาก ฉันพบว่าครูเอาใจใส่มากขึ้นและวิธีการสอนก็ทำให้เรามีส่วนร่วมมากขึ้น"</p> <p>นอกจากนี้ สมาคมผู้ปกครองและครู (Parent-Teacher Associations- PTA) กว่า 500 แห่ง ยังได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการติดตามผลการเข้าสอนของครูและผลลัพธ์การเรียนรู้ของครู โดย 86 เปอร์เซ็นต์ของผู้ปกครองที่เป็นสมาชิก PTA และผ่านการอบรมมีส่วนร่วมในการติดตามการเข้าสอนของครูในโรงเรียนอย่างแข็งขัน ระดับการเข้าสอนของครูดีขึ้นจากปีก่อนที่ 75 เปอร์เซ็นต์ จากรายงาน พบว่า เด็กประมาณ 120,000 คนมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่าพวกเขามีทักษะมากขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการใช้แนวทางการเรียนการสอนที่มีคุณภาพมากขึ้นของครู การประเมินยังแสดงให้เห็นด้วยว่าโครงการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของครูและการยกระดับการปฏิบัติตามความรับผิดชอบต่อชุมชนและท้องถิ่นมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการเรียนรู้</p>





เด็กชายกำลังเล่นของเล่นที่บริจาคโดยองค์กร Terre des Hommes ซึ่งเป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ได้รับการสนับสนุนจากยูนิเซฟ ในเมืองจูบา ประเทศซูดานใต้

© UNICEF/UN027620/Gonzalez Farran

ท้ายที่สุดแล้ว การรายงานควรบอกเล่าเรื่องราวที่เป็นผลสำเร็จของยูนิเซฟ ซึ่งมีหลายวิธีในการบอกเล่าเรื่องราวเหล่านี้:

**การวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ**  
การรายงานประกอบด้วยองค์ประกอบการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ตัวอย่างว่าผู้คนที่เป็กลุ่มเป้าหมายการให้ความช่วยเหลือของแผนงานนั้นได้รับผลกระทบ ผลลัพธ์และผลผลิตจากการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

**ตัวอย่างการรายงานที่ทำให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น (Visual Example)** เช่น การใช้ภาพถ่าย วิดีโอ กราฟและแผนภูมิในการช่วยบอกเล่าเรื่องราวของผลสัมฤทธิ์ ซึ่งข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเห็นภาพเข้าใจง่ายและเห็นความเชื่อมโยงได้ชัดเจนขึ้นทำให้ผลสัมฤทธิ์สามารถจับต้องได้

**การเล่าเรื่อง (Narrative examples)** ช่วยให้ผู้อ่านรู้สึกได้ว่า แผนงานกำลังบรรลุผลอะไรและอย่างไร อีกทั้งยังช่วยให้เห็นการเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่อันเป็นผลจากการดำเนินงานและการสนับสนุนของยูนิเซฟ

และพันธมิตรการดำเนินงาน ตัวอย่างในตารางที่ 6.2 มีการยกคำพูดของนักเรียนที่กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้แบบใหม่ที่ครูใช้ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำให้รายงานเห็นภาพชัดเจน

ดูตารางที่ 6.3 สำหรับคำแนะนำเพิ่มเติมในการปรับปรุงรายงาน

## ใช้ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลง เมื่อบรรยายถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง

ผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการใช้ ‘ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลง’ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลงบอกเล่าถึงผลสัมฤทธิ์ผ่านการอธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์หรือสถานะอย่างป็นรูปธรรม ที่เห็นได้ชัดเจนและวัดผลได้

ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงหรือที่แตกต่างไปจากเดิมไม่ใช่สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

สามารถพิจารณาในแง่นี้ได้ว่า ภาษาแห่งการเปลี่ยนแปลงอธิบายถึงเงื่อนไขหรือการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่เกิดขึ้น ไม่ใช่การอธิบายถึงการดำเนินการที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น:

- เด็กอายุต่ำกว่า 5 ขวบในพื้นที่โรคระบาดนอนในมุ้งที่มีการชุบเคลือบน้ำยาฆ่าแมลงเพิ่มสูงขึ้นถึง 30 เปอร์เซ็นต์ (2015-2020)
- ในปี 2022 การเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของเด็กผู้หญิงเพิ่มขึ้นจาก 55 เปอร์เซ็นต์เป็น 95 เปอร์เซ็นต์ในโรงเรียนประถมศึกษา 1,200 แห่ง
- อัตราการเสียชีวิตจากโรคเอดส์และสาเหตุที่เกี่ยวข้องของเด็กลดลงจาก 80 เปอร์เซ็นต์ในปี 2010 เป็น 60 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2015

ตารางที่ 6.4 และ 6.5 แสดงตัวอย่างการใช้รายงานในการนำเสนอหลักฐานการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ตารางที่ 6.6 ให้คำแนะนำเพิ่มเติมถึงการเขียนรายงานให้น่าสนใจ



### ตารางที่ 6.3. คำแนะนำนำเข้าสู่ในการพัฒนารายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าคุณได้วางแผนการจัดทำรายงานตามกำหนดเวลาการทำรายงาน
2. เขียนอย่างชัดเจน กระชับ
3. ใช้ภาษาของการเปลี่ยนแปลง
4. รายงานผล ไม่ใช่กระบวนการและกิจกรรม
5. สร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความคืบหน้าของแผนงาน
6. วิเคราะห์ความก้าวหน้า
7. ให้ความสำคัญกับการกล่าวถึงและระบุที่มาของผลสัมฤทธิ์
8. ให้ความสำคัญกับพันธมิตร
9. แสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน

### ตารางที่ 6.4. บางส่วนของรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการคุ้มครองทางสังคม

**ผลผลิตที่คาดหวัง:** ความรู้/ความตระหนักที่เพิ่มขึ้นในหมู่ผู้ปกครอง/ผู้ดูแล/สมาชิกชุมชนของโครงการคุ้มครองทางสังคมสำหรับเด็กอายุ 0 ถึง 3 ปี (อยู่ระหว่างการดำเนินงาน)

**ตัวชี้วัด:**

ร้อยละของประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เข้าใจโครงการคุ้มครองทางสังคม

**เส้นฐาน:**

10%

**เป้าหมาย:**

80%

#### ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง (รายงานระยะกลางระหว่างการดำเนินโครงการ)

หลังจากที่ดำเนินแผนงานไปแล้ว 1.5 ปี การทบทวนช่วงครึ่งรอบ (mid-term review) ชี้ให้เห็นว่า 85 เปอร์เซ็นต์ของผู้ปกครอง/ผู้ดูแลและสมาชิกชุมชนเข้าใจโครงการคุ้มครองทางสังคมอย่างดี ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเส้นฐาน 10 เปอร์เซ็นต์และสูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ 80 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ ไม่เพียงแต่ที่ผู้ปกครองสามารถอธิบายถึงภาพรวมการคุ้มครองทางสังคมได้เท่านั้น แต่ผู้ปกครองยังสนับสนุนโอกาสของบุตรหลานในการเข้าถึงบริการคุ้มครองทางสังคมตามความเหมาะสม ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่น่าชื่นชมนี้เป็นผลมาจากกิจกรรมการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (communication for development-C4D) ที่ดี รวมทั้งการพัฒนาชุดการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและภาษาเพื่อการสร้างความตระหนัก การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ชุมชนและการพัฒนากระบวนการให้ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารและการศึกษา (information, education and communication หรือ IEC) แก่ผู้ที่เป็นแรงจูงใจ (motivator) ผู้ปกครองหรือผู้ดูแล สำหรับช่วงเวลาที่เหลือของโครงการนั้น กลุ่มประชากรเป้าหมายอีก 15 เปอร์เซ็นต์ซึ่งควรได้รับการเสริมสร้างศักยภาพจะเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการสื่อสารนี้

ดัดแปลงจาก: UNICEF East Asia and Pacific Regional Office in cooperation with Mosaic.net International, UNICEF Training on Results-Based Management and Theory of Change, Hanoi, Viet Nam, 20–24 April 2015





## ตารางที่ 6.5. รายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการดำเนินงานด้านมนุษยธรรม (บางส่วน)

**ผลผลิตที่คาดหวัง:** ภายในปลายปี 2014 รัฐบาลของ (ชื่อประเทศ) และพันธมิตรได้ยกระดับขีดความสามารถในการติดตามผล การรายงาน และการดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์สิทธิของเด็กตามอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก (CRC) และอนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบ (CEDAW) (อยู่ระหว่างการดำเนินงาน)

ตัวชี้วัด:	เส้นฐาน:	เป้าหมาย:	ความก้าวหน้าถึงปัจจุบัน:
จำนวนผู้จัดทำรายงานที่สามารถติดตามผล รายงานและดำเนินการเพื่อแก้ไขสถานการณ์สิทธิเด็ก CRC และ CEDAW	500	1,500	1,548

### ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริง (รายงานระยะกลางระหว่างการดำเนินโครงการ)

ความขัดแย้งที่ทวีความรุนแรงขึ้นในประเทศในปี 2015 นำไปสู่การละเมิดสิทธิเด็กเพิ่มมากขึ้น กว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของผู้พลัดถิ่นภายในประเทศ (2.1 ล้านคน) และประชากรที่ต้องการความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม (5.2 ล้าน) คือเด็ก ยูนิเซฟร่วมมือกับ (ชื่อหน่วยงานต่างๆ ขององค์การสหประชาชาติ) สนับสนุนการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับกลไกการติดตามและรายงานทางการแพทย์ (Monitoring and Reporting Mechanism-MRM)\* โดยขยายขอบเขตและพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่ายเจ้าหน้าที่ MRM ทั่วประเทศ จนถึงปลายปี 2015 ยูนิเซฟพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ MRM ทั้งหมด 1,548 รายในการติดตามผล รายงานและดำเนินการแก้ไขสถานการณ์สิทธิเด็กของเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงตามแนวทาง CRC และ CEDAW การดำเนินการนี้ช่วยเพิ่มจำนวนผู้รายงานสถานการณ์ความรุนแรงต่อเด็กจาก 500 คนเป็น 1,548 คน ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่องค์กรพัฒนาเอกชน 188 คน ผู้ประสานงาน MRM 1,320 คนซึ่งมาจากองค์กรพัฒนาเอกชนและอาสาสมัคร รวมทั้งเจ้าหน้าที่จากยูนิเซฟ 40 คน โดย ซึ่งผู้รายงานประกอบด้วยสัดส่วน ผู้หญิง 55 เปอร์เซ็นต์ ผู้ชาย 45 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้ ถือได้ว่ายูนิเซฟดำเนินการสูงกว่าเป้าหมายจำนวนผู้รายงานที่ตั้งไว้ 1,500 คน เป็น 1,548 คนในช่วงปลายปี ทั้งนี้ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา (USAID) ทำให้สามารถขยายจำนวนพันธมิตรจากองค์กรพัฒนาเอกชน เพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

**ผลลัพธ์ที่คาดหวัง:** ภายในสิ้นปี 2015 การติดตามผล การรายงานและการดำเนินการแก้ไขสถานการณ์สิทธิเด็กของเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิงตามที่กำหนดไว้ใน CRC และ CEDAW จะมีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ)

ตัวชี้วัด:	เส้นฐาน:	เป้าหมาย:	ความก้าวหน้าถึงปัจจุบัน:
จำนวนของเคสที่มีการรายงาน จัดทำข้อมูล และตรวจสอบ ความถูกต้อง	เคสที่มีการรายงาน 1,500 เคส เคสที่มีการจัดทำเอกสาร 1,200 เคส เคสที่มีการตรวจสอบความถูกต้อง 1,000 เคส	เคสที่มีการรายงาน 5,000 เคส เคสที่มีการจัดทำเอกสาร 3,000 เคส เคสที่มีการตรวจสอบ 900 เคส	เคสที่มีการรายงาน 825 เคสจัดทำเอกสาร 1,500 เคส ตรวจสอบความถูกต้อง 700 เคส

**ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง:** จากการใช้กลไก MRM ในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ยูนิเซฟได้ยกระดับขีดความสามารถในการติดตามผล จัดทำเอกสารและการตรวจสอบ ความถูกต้องการละเมิดสิทธิเด็กร้ายแรง การแจ้งและส่งข้อมูลเพื่อให้เกิดการดำเนินการและการรณรงค์ ซึ่งผลจากการเพิ่มเครือข่าย MRM และการพัฒนา ขีดความสามารถในการรายงาน นำไปสู่การรายงานความรุนแรงต่อเด็กกรณีร้ายแรง 825 เคสจากเด็กที่ได้รับผลกระทบ 2,399 คน ซึ่งเคสส่วนใหญ่ เกี่ยวข้องกับการสังหาร การลักพาตัว การบังคับเด็กเข้าร่วมกลุ่มติดอาวุธและความรุนแรงทางเพศ ซึ่งขณะนี้สามารถตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องได้เกือบ 700 เคส

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงขนาดและมิติของวิกฤต ยูนิเซฟและพันธมิตรตระหนักดีว่า จำนวนการรายงานเคสต่าง ๆ โดยรวมแล้วยังมีอัตราต่ำ เนื่องจากมีเคสที่ได้รับการทำรายงานเพียง 1,500 เคสจากเด็ก 3,000 คนที่มีรายงานได้รับผลกระทบ (เพียง 50 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น) ซึ่งอุปสรรคหลักคือ ปัญหาความปลอดภัยและการเข้าถึงพื้นที่ที่ควบคุมโดยกลุ่มติดอาวุธ ซึ่งมีอัตราความรุนแรงเกิดขึ้นสูงสุด

\*Monitoring and Reporting Mechanism on Grave Violations against Children in Situations of Armed Conflict.



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

'Improving Quality Donor Reporting', Public Sector Resource Development Webinar Series, UNICEF, 9 July 2013.

UNICEF National Committees are a good source of narratives and performance stories:

- [UK National Committee.](#)
- [Canada National Committee websiteNatcom.](#)

[UN Secretariat Editorial Manual; UNDP Editorial Style Manual; UNICEF Style Manual.](#)



ตารางที่ 6.6. สิ่งที่ต้องทำและสิ่งที่ไม่ควรทำในรายงาน

สิ่งที่ควรทำ	สิ่งที่ไม่ควรทำ
<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ข้อมูลที่อธิบายถึงสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจว่า เพราะเหตุใดการรายงานความก้าวหน้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ</li> <li>ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ (ความก้าวหน้าและ/หรือข้อจำกัด อุปสรรค ปัญหา)</li> <li>แจกแจงการดำเนินงานของยูนิเซฟ ใช้คำกริยาที่ชี้เฉพาะ ตัวอย่างเช่น แทนที่จะใช้ ‘ให้การสนับสนุน’ ให้ใช้ ‘ฝึกอบรมหรือรณรงค์’ ‘ระดมทุนหรือทรัพยากร’ ‘ให้คำปรึกษา’</li> <li>สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการรายงานผลสัมฤทธิ์กับและ การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่โครงการพัฒนาต้องการให้เกิดขึ้น กับชีวิตของเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิง</li> <li>แสดงหลักฐานและข้อมูลแบบแยกส่วนเพื่อให้สามารถเห็นภาพ ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเด็กกลุ่มด้อยโอกาสที่สุดและต่อผู้หญิง หรือเด็กผู้หญิงเพื่อภาพที่ชัดเจนในเชิงเพศสภาพ</li> <li>ตระหนัก กล่าวถึงและขอบคุณถึงการดำเนินงานและบทบาท ของพันธมิตร</li> <li>อธิบายถึงการดำเนินงานที่เป็นการจัดอุปสรรคและ ปัญหาข้อจำกัดต่างๆ</li> <li>เผยแพร่บทเรียนที่ได้รับ/อุปสรรคข้อจำกัดต่าง ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันภายในยูนิเซฟ (เช่น MoRES, IR, C4D, SSA, PCA เป็นต้น )</li> <li>อ้างถึงกระบวนการภายในของยูนิเซฟ (การตรวจสอบและทบทวนโดย MENARO หรือ HQ )</li> <li>ให้ความสำคัญที่การรายงานกิจกรรมและกระบวนการต่าง ๆ มากเกินไป (ซึ่งทำให้สิ่งที่ควรได้รับความสำคัญคือผลสัมฤทธิ์ ขาดหายไปจากรายงาน)</li> <li>กล่าวถึงผลสัมฤทธิ์ขนาดเล็กที่เกิดขึ้นลำพังและไม่มีเรื่องเกี่ยวข้องใด ๆ กับกิจกรรมขนาดใหญ่ซึ่งเชื่อมโยงกับห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์</li> <li>ใช้โครงสร้างประโยคแบบประธานเป็นผู้ถูกกระทำ (passive construction)</li> <li>เริ่มอธิบายผลสัมฤทธิ์ด้วยข้อความเชิงลบ</li> <li>ให้ความสำคัญหรือนำเสนอถึงการดำเนินงานหรือบทบาทของยูนิเซฟ มากเกินไปหรือน้อยเกินไป เช่น "ขอขอบคุณยูนิเซฟ ... ," หรือ กล่าวเกินจริงอย่างไม่เป็นไปได้อีก ในทางตรงกันข้าม ไม่มีการกล่าวถึง บทบาทของยูนิเซฟหรือกล่าวถึงแต่มีความคลุมเครือหรืออธิบายอย่างจำกัด เช่น การอ้างถึง ปัจจัยสนับสนุนแทนที่จะระบุโดยตรงถึงการสนับสนุน ทางวิชาการ</li> <li>ให้น้ำหนักความร่วมมือเป็นเพียงผลสัมฤทธิ์ แทนที่จะรายงานว่า ความสำเร็จเป็นผลมาจากความร่วมมือกับพันธมิตร</li> <li>รายงานเพียงนโยบาย การสำรวจหรือการประเมินที่มีอยู่ แทนที่จะชี้แจง ถึงความเกี่ยวข้องที่มีปัจจัยแวดล้อมด้วย หรืออ้างถึงสิ่งที่ค้นพบหรือ ข้อเสนอแนะและ/ หรือข้อตกลงที่เป็นผลมาจากความพยายามเหล่านี้</li> <li>ใช้ถ้อยคำฟุ่มเฟือย ใช้คำและประโยคซ้ำๆ</li> </ul>

## ขั้นตอนที่ 7.

### บริหารจัดการหน้าที ในการจัดทำรายงาน

ถึงแม้จะมีเครื่องมือการติดตามผลที่ดี การจัดทำ รายงานที่ถูกต้องสมบูรณ์ต้องใช้เวลาเตรียมการ สำนักงานต่าง ๆ ควรจัดทำแผนการรายงาน ที่ครอบคลุมถึงประเด็นทั้งหมดต่อไปนี้:

- บทบาทในการจัดทำรายงาน
- ประเภทของรายงานที่ต้องการ
- ต้องจัดทำรายงานบ่อยครั้งแค่ไหน
- ผู้จัดทำรายงานเป็นใครบ้าง
- ผู้อ่านรายงานคือใคร

สำนักงานยูนิเซฟที่มีประสิทธิภาพจะกำหนดบทบาท หน้าทีในการจัดทำรายงานไว้อย่างชัดเจน และ จะตรวจสอบให้แน่ใจว่า เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการอบรม เป็นอย่างดีในการรายงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

คุณจะทำบริหารจัดการหน้าทีในการจัดทำรายงาน ในสำนักงานของคุณอย่างไร? มีการกำหนดบทบาท การจัดทำรายงานไว้ชัดเจนหรือไม่? คุณมีแผนการ จัดทำรายงานที่มีการกำหนดประเภทรายงาน ที่ต้องการหรือไม่? ใครจะเป็นผู้จัดทำรายงาน และ ผู้อ่านรายงานคือใคร? เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรม ในการเขียนรายงานที่มีประสิทธิภาพหรือไม่?





องค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ ของหน้าที่ในการจัดทำรายงานประกอบด้วย:

- **ข้อมูล:** ตรวจสอบให้แน่ใจว่า มีการับประยุกต์ใช้องค์ประกอบต่าง ๆ ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่จำเป็นในการเขียนรายงานที่มีคุณภาพ
- **รูปแบบ:** ตรวจสอบให้แน่ใจว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความตระหนักและทราบดีถึงรูปแบบและข้อกำหนดในการจัดทำรายงานที่พวกเขา กำลังทำอยู่
- **กำหนดเวลา:** มีแผนการจัดทำรายงานซึ่งประกอบด้วยกำหนดเวลาของรายงานและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและอนุมัติรายงานแต่ละฉบับ
- **รายงานสำหรับผู้บริจาคและผู้ให้ทุน:** ตรวจสอบให้แน่ใจว่า รายงานมีความเชื่อมโยงข้อเสนอโครงการ ซึ่งรายงานควรระบุประเด็นหรือสิ่งที่อยู่ในข้อเสนอโครงการของผู้บริจาคและผู้ให้ทุน และประเด็นที่มีอยู่ในเอกสารยุทธศาสตร์แผนงานประเทศ

รายงานทางการเงินของยูนิเซฟจะแยกชัดเจนระหว่างค่าใช้จ่ายและการดำเนินงาน ดังนั้น สิ่งที่ต้องระมัดระวังและใส่ใจอย่างยิ่งคือ ข้อความเชิงพรรณนาในรายงานสำหรับผู้ให้ทุนจะต้องสอดคล้องกับรายงานการเงินสำนักงานต่าง ๆ ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่า การอธิบายหรือบรรยายนั้นมีความชัดเจนระหว่างงบประมาณที่ใช้ไปแล้วและงบประมาณที่มีการอนุมัติและที่มีแผนว่าจะใช้ (ได้แก่ รายงานสั่งซื้อสินค้าทุนที่มอบให้กับพันธมิตร) แต่ยังไม่ได้ใช้จ่ายออกไป

โดยสรุปแล้ว ควรพิจารณาว่า รายงานเป็นเครื่องมือในการสื่อสารถึงความสำเร็จของกิจกรรม การดำเนินงานซึ่งเกิดสัมฤทธิ์ผล ความท้าทายและบทเรียนที่ได้รับ รายงานเสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และช่วยให้เราสามารถดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำตามความเหมาะสม

... ควรมองว่า  
รายงานเป็นเครื่องมือ  
ในการสื่อสาร ...

## ขั้นตอนที่ 8.

### การเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนและ ประยุกต์ใช้

คุณจะทำอย่างไรกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้? รายงานของคุณอาจมีจุดหมายปลายทางหลายแห่ง เช่น สำนักงานภูมิภาค สำนักงานใหญ่ พันธมิตร การดำเนินงานหรือผู้ให้ทุน จุดหมายของรายงานขึ้นอยู่กับว่ารายงานนั้นจัดทำขึ้นเป็นการภายในสำหรับวัตถุประสงค์ของยูนิเซฟเองหรือสำหรับเผยแพร่ต่อองค์กร ทั้งนี้ ถึงแม้ว่าความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) มีความสำคัญ แต่การเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ฉะนั้น การจัดทำรายงานควรเป็นไปเพื่อสร้างและเผยแพร่บทเรียน ข้อปฏิบัติที่ดีและแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม การจัดทำรายงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่:

- **ย้อนกลับไปทบทวนยุทธศาสตร์** การจัดสรรทรัพยากรหรือกิจกรรมใหม่อีกครั้งเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้ได้ดียิ่งขึ้น
- **ทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์และแผนการติดตามผล** เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้
- **ย้อนกลับไปทบทวนวิธีการและแนวทาง** เพื่อให้มีความเหมาะสมกับเด็ก รวมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างและมีความระมัดระวังไหวด้านเพศสภาพ
- **สร้างความเชื่อมั่นว่า** จะมีกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งกระตุ้นให้ทุกคนมีสิทธิมีเสียง
- **ดำเนินการบนพื้นฐานที่ว่า** สิ่งใดทำแล้วได้ผล จุดแข็ง และบนฐานทรัพยากรที่มี

ทบทวนแผนงานและ/หรือโครงการของคุณและการเรียนรู้ที่ได้รับ คุณกำลังดำเนินการกิจกรรมไปตามที่วางแผนและที่เสนอไว้หรือไม่? คุณได้ย้อนกลับไปทบทวนยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือไม่ เมื่อคุณได้รับข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่า



แผนงานหรือโครงการของคุณไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้? คุณได้ย้อนกลับไปทบทวนกรอบผลสัมฤทธิ์หรือแผนการติดตามผลเป็นระยะเพื่อที่จะทำการแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันท่วงทีหรือไม่? คุณสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในกระบวนการเหล่านี้หรือไม่?

ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานสามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้เชิงองค์กรตลอดแผนงานและการดำเนินโครงการ ยิ่งไปกว่านั้น การดำเนินงานและการติดตามผลที่กำลังดำเนินการอยู่จะเปิดโอกาสให้ย้อนกลับไปทบทวนและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ซึ่งการตรวจสอบภายใน การทบทวนขีดความสามารถของกระบวนการ การประเมินระยะกลางหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการยังเป็นโอกาสดีในการสำรวจสถานะ ผลสัมฤทธิ์และบทเรียนที่ได้รับซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเรียนรู้เชิงองค์กรและการปรับทิศทางแผนงานและโครงการได้

นอกจากนี้ การจัดทำรายงานควรนำไปสู่ตัวอย่างข้อปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและศักยภาพของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น

**ตัวอย่างข้อปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมใหม่**สามารถนำไปใช้ในการยกระดับการดำเนินงานที่ค้ำประกันและให้ความสำคัญกับความระมัดระวังทางวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีความครอบคลุมทั่วถึง

**การแลกเปลี่ยนความรู้**ภายในประเทศและภูมิภาคมีความสำคัญในการปรับปรุงแนวทางหรือสร้างแนวทางปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมโต๊ะกลม การสัมมนา คลิปวิดีโอ การเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างศักยภาพ

**ทักษะและศักยภาพของเจ้าหน้าที่** สามารถเพิ่มพูนขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งการมองหาโอกาสเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นหนทางหนึ่งในการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในประเด็นที่คุณต้องการ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ผ่านการติดตามผลที่มีการดำเนินการเป็นระยะ การทบทวนครึ่งปีหรือการทบทวนรายปี การประเมินผลในระยะกลางหรือการประเมินผลเมื่อแผนงานหรือโครงการสิ้นสุด

## สรุป

**การรายงานที่มีคุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสามประการข้างล่างต่อไปนี้เสมอ :**

- สถานะปัจจุบันของผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดเมื่อเปรียบเทียบกับเส้นฐานและสิ่งที่วางแผนไว้
- การวิเคราะห์ว่าการดำเนินการมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร
- การดำเนินงานเฉพาะของยูนิเซฟเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์

**การรายงานที่มีประสิทธิภาพจะต้อง:**

- เข้าใจข้อกำหนดหรือคำแนะนำในการจัดทำรายงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถ่องแท้
- วางแผนและดำเนินการการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงาน
- กำหนดกระบวนการจัดทำรายงานที่ชัดเจนภายในสำนักงานยูนิเซฟ



## แหล่งข้อมูลสำคัญ

[Best of UNICEF's Research.](#)

[Global Evaluation Database.](#)





สรุป

# ถึงตอนนี้ คุณ อ่านคู่มือการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์จบแล้ว

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อาศัยความมุ่งมั่นและอดทน ยิ่งคุณฝึกใช้เครื่องมือและ  
กรอบการดำเนินงานต่าง ๆ มากเท่าไร คุณก็จะสามารถใช้เครื่องมือเหล่านั้น  
ในการทำงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือกระบวนการทำซ้ำ  
การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือรากฐาน  
ในการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับชีวิตของเด็กและผู้หญิง







# อภิธานศัพท์

## กิจกรรม (Activity)

ปฏิบัติการหรือการดำเนินงานผ่านการระดมปัจจัยนำเข้า (input) ต่าง ๆ เช่น เงินทุน การพัฒนาศักยภาพ การประชุมเชิงปฏิบัติการ สิ่งตีพิมพ์ ความช่วยเหลือทางวิชาการหรือทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิต (output) เฉพาะ

คำที่เกี่ยวข้อง: การดำเนินโครงการพัฒนา

## สมมติฐาน (Assumptions)

‘สมมติฐาน’ มีความหมายเช่นเดียวกับข้อสันนิษฐาน นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างไรในแผนงาน ซึ่งเรียกว่า ‘สมมติฐานความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล’ ทั้งนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมมติฐานมีความชัดเจนและสามารถทดสอบได้

‘สมมติฐาน’ ยังหมายถึงตัวแปรหรือปัจจัยที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเรียกว่า ‘สมมติฐานภายในหรือภายนอก’ เนื่องจากเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่อาจอยู่ในหรือนอกการดำเนินโครงการหรือองค์กรเป็นการเฉพาะ ทั้งนี้ ควรเขียนสมมติฐานด้วยภาษาเชิงบวก

## เส้นฐาน (Baseline)

เส้นฐานคือสถานการณ์ก่อนการดำเนินโครงการพัฒนา ซึ่งใช้ในการเปรียบเทียบความก้าวหน้าหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ เส้นฐานแสดงสถานะของตัวชี้วัดที่เลือกไว้ในช่วงเริ่มต้นของแผนงาน

## เกณฑ์มาตรฐาน (Benchmark)

เกณฑ์มาตรฐานคือจุดที่ใช้อ้างอิงหรือมาตรฐานสำหรับประเมินผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จ เกณฑ์มาตรฐานแสดงสถานะของตัวชี้วัดที่เลือกไว้ว่า ในกรณีขององค์กรอื่น ๆ ที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ นี้มีการบรรลุผลตัวชี้วัดลักษณะเดียวกันหรือไม่ หรือสิ่งที่สามารถอนุมานได้ว่าเป็นความสำเร็จในสภาวะการณันั้น ๆ

## ปัญหาข้อจำกัด (Bottleneck)

ปัญหาข้อจำกัดคือข้อจำกัดในด้านที่เกี่ยวข้องกับพัสดุ ความต้องการและปัจจัยเชิงคุณภาพที่ขัดขวางความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/การให้บริการ/การดูแลที่เท่าเทียมทั่วถึง มีประสิทธิภาพและมีหลักฐานรองรับ

## ช่องว่างด้านศักยภาพ (Capacity gap)

หมายถึง องค์กรประกอบของศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างหรือพัฒนาเพิ่ม เพื่อให้ผู้มีหน้าที่คุ้มครองสิทธิหรือผู้ทรงสิทธิสามารถดำเนินบทบาทของตนเพื่อให้บรรลุผลภาระผูกพันด้านสิทธิของตน หรือเพื่อให้ผู้ทรงสิทธิสามารถเรียกร้องสิทธิของตนเอง





องค์ประกอบของศักยภาพสำหรับผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิ ได้แก่ :

- **แรงจูงใจ** (ผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิรู้สึกถึงภาระผูกพันในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ตามมาตรฐานแห่งชาติและ/หรือนานาชาติ)
- **อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย** (ผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการดำเนินบทบาทหน้าที่ตามภาระผูกพัน)
- **ทรัพยากร** (ผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิมีทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเชิงองค์กรและทรัพยากรทางการเงินเพื่อดำเนินบทบาทหน้าที่ของตน)

องค์ประกอบของศักยภาพสำหรับผู้ทรงสิทธิ ได้แก่:

- **การทำความเข้าใจ** (ผู้ทรงสิทธิทราบว่า ตนมีสิทธิและสามารถเรียกร้องสิทธินั้น)
- **ทรัพยากร** (ผู้ทรงสิทธิมีทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเชิงองค์กร และทรัพยากรทางการเงินเพื่อเรียกร้องสิทธิของตน)
- **ความเสี่ยง** (ผู้ทรงสิทธิไม่ควรเผชิญความเสี่ยงที่เกินควรในการเรียกร้องสิทธิของตนหรือความเสี่ยงเหล่านั้นจะต้องถูกรับรองอย่างเหมาะสม)

## การวิเคราะห์สาเหตุเชิงเหตุและผล (Causality analysis)

การวิเคราะห์สาเหตุเชิงเหตุและผลคือการวิเคราะห์ลักษณะหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาแผนงาน เพื่อจำแนกสาเหตุที่ใกล้เคียงที่สุด สาเหตุที่ซ่อนอยู่และสาเหตุเชิงโครงสร้างหรือรากเหง้าของความท้าทายในการพัฒนา ซึ่งปัญหาการพัฒนามักเกิดขึ้นจากรากเหง้าของปัญหาเดียวกัน การวิเคราะห์จะจัดระบบข้อมูลหลัก แนวโน้ม และข้อค้นพบ การวิเคราะห์ลักษณะนี้จะระบุสาเหตุและความเชื่อมโยงของสาเหตุ รวมทั้งผลกระทบของความท้าทายของการพัฒนาต่าง ๆ ที่เลือกไว้ ทั้งนี้ สามารถใช้ ‘กรอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล’ หรือ ‘การวิเคราะห์โครงสร้างเชิงเหตุและผล’ (บางครั้งเรียกว่า ‘ต้นไม้ปัญหา’(problem tree) เป็นเครื่องมือในการจัดกลุ่มสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดปัญหาและตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ

### สาเหตุที่ใกล้เคียงที่สุด (Causes: immediate)

สาเหตุของการละเมิดสิทธิที่ปรากฏชัดที่สุด และใกล้เคียงที่สุดกับการละเมิด การเอ่ยถึงสาเหตุเหล่านี้ อาจช่วยหรือไม่อาจช่วยให้เข้าใจถึงสิทธิก็เป็นได้

### สาเหตุเชิงโครงสร้าง (Causes: structural)

สาเหตุของการละเมิดสิทธิซึ่งเป็นผลมาจากระบบหรือโครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งการละเมิดสิทธิที่นี้อาจเป็นเรื่องการละเมิดสิทธิที่ปรากฏในวงกว้าง



## สาเหตุที่ซ่อนอยู่ (Causes: underlying)

สาเหตุการละเมิดสิทธิที่เห็นได้ไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับสาเหตุที่ใกล้เคียงที่สุด แต่สาเหตุที่ซ่อนอยู่มีความเชื่อมโยงโดยนัยกับการละเมิดสิทธิ การแก้ปัญหาเหล่านี้จะเป็นความท้าทายมากกว่าการแก้ปัญหาสาเหตุที่ใกล้เคียงที่สุด แต่การดำเนินการแก้ไขจะช่วยให้มีการอภิปรายปัญหาและถามคำถามเกี่ยวกับสิทธิมากขึ้น

## ข้อมูล (Data)

ข้อมูลและข้อเท็จจริงเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีความเฉพาะเจาะจง

## การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

กระบวนการแปลงข้อมูล (ดิบ) ที่เก็บได้ให้กลายเป็นข้อมูลที่ใช้งานได้

## การดำเนินโครงการพัฒนา (Development intervention)

เครื่องมือสนับสนุนพันธมิตร (ทั้งผู้ให้ทุนที่ไม่ใช่) เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ตัวอย่างเช่น คำแนะนำด้านนโยบาย โครงการ หรือแผนงาน

## ข้อมูลแบบแยกส่วน (Disaggregated data )

ข้อมูลจากกลุ่มต่าง ๆ ซึ่ง ‘แยกส่วน’ ในที่นี้หมายถึงการแยกข้อมูลทั้งหมดออกเป็นส่วน ๆ ข้อมูลลักษณะนี้จะแบ่งตามกลุ่มหรือประเภทต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ ชาติพันธุ์ ระดับรายได้ อาศัยในชนบท เมือง เป็นต้น

## ผลกระทบ (Effect)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเจตนาหรือโดยไม่เจตนาหรือที่เกิดขึ้นโดยตรงหรือโดยอ้อมของการดำเนินโครงการพัฒนา

คำที่เกี่ยวข้อง: ผลสัมฤทธิ์

## ประสิทธิผล (Effectiveness)

ระดับการบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่คาดหวัง

## ประสิทธิภาพ (Efficiency)

การวัดว่าทรัพยากร/ปัจจัยนำเข้าทางเศรษฐกิจ (เงินทุน ความเชี่ยวชาญ เวลา เป็นต้น) ถูกแปลงเป็นผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง





## ความสามารถในการถูกประเมิน (Evaluability)

ระดับหรือขอบเขตที่กิจกรรมหรือแผนงานสามารถถูกประเมินในรูปแบบที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ ความสามารถในการถูกประเมินเรียกร้องให้มีการทบทวนกิจกรรมที่เสนอในเบื้องต้นเพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพียงพอและผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้นั้นสามารถตรวจสอบได้

## การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรงของโครงการ แผนงานหรือนโยบายที่กำลังดำเนินการหรือที่เสร็จสิ้นไปแล้ว ตลอดจนโครงการ แผนงานหรือนโยบาย การออกแบบ การดำเนินการและผลสัมฤทธิ์ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลคือการกำหนดความเกี่ยวข้องและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลกระทบ และความยั่งยืนของการพัฒนา การประเมินผลควรให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำบทเรียนที่ได้รับไปสู่ขั้นตอนการตัดสินใจของทั้งผู้รับประโยชน์และผู้บริจาคได้

การประเมินผลหมายถึงขั้นตอนการกำหนดมูลค่าหรือความสำคัญของกิจกรรม นโยบายหรือแผนงาน การประเมินผลคือการวิเคราะห์โครงการพัฒนาที่ดำเนินการอยู่หรือที่แล้วเสร็จอย่างเป็นระบบและเที่ยงตรงเท่าที่จะเป็นไปได้

ในบางกรณี การประเมินผลเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม การตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยเทียบกับมาตรฐานเหล่านั้น การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และการระบุบทเรียนที่เกี่ยวข้อง

## ผลสะท้อนกลับหรือความเห็น (Feedback)

การถ่ายทอดผลการค้นพบที่ได้รับผ่านกระบวนการติดตามและประเมินผลไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ได้รับประโยชน์เพื่อเอื้ออำนวยการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการรวบรวมและเผยแพร่ผลการค้นพบ ข้อเสนอแนะ และบทเรียนจากประสบการณ์

## การวิเคราะห์ในแนวนอน (Horizontal logic)

ความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้กับตัวชี้วัดและการวัดผลที่วางแผนไว้ (ตามที่ระบุไว้จากซ้ายไปขวา ในแผนการติดตามผล) มีความชัดเจนหรือไม่ว่าตัวชี้วัดใดจะวัดผลสัมฤทธิ์ใด? ตัวชี้วัดที่วัดเลือกไว้จะช่วยให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้หรือไม่? เส้นฐานและเป้าหมายเป็นเกณฑ์การวัดของตัวชี้วัดหรือไม่? วิธีการเก็บข้อมูล พื้นที่ผู้รับผิดชอบ ความถี่และการใช้ข้อมูลเอื้อต่อการวัดผลตัวชี้วัดที่เลือกไว้หรือไม่?



## การดำเนินแผนงานตามแนวทางสิทธิมนุษยชน (Human rights-based approach to programming)

กรอบแนวคิดสำหรับกระบวนการพัฒนามนุษย์บนบรรทัดฐานมาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศและดำเนินการเพื่อส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การสหประชาชาติได้เห็นพ้องร่วมกันถึงคุณลักษณะสำคัญสามประการของแนวทางดังกล่าว ดังนี้:

- ขณะที่มีการกำหนดนโยบายและแผนงาน วัตถุประสงค์หลักควรเป็นไปการบรรลุถึงสิทธิมนุษยชน
- แนวทางสิทธิมนุษยชนระบุถึงผู้ทรงสิทธิและสิทธิอื่นที่มีพึงได้ของผู้นั้นและผู้มีหน้าที่ให้การคุ้มครองสิทธิและภาระผูกพันของผู้นั้น และการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้ทรงสิทธิในการเรียกร้องสิทธิของตน และให้ผู้มีหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามภาระผูกพันของตน
- หลักการและมาตรฐานจากสนธิสัญญาว่าด้วยสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศต่าง ๆ ควรเป็นแนวทางในการพัฒนาความร่วมมือและการดำเนินแผนงานในทุกภาคส่วนและในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินแผนงาน<sup>27</sup>

### ผลกระทบ (Impact)

การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ทั้งเชิงบวกหรือลบในระดับสูงสุดที่เกิดขึ้นกับกลุ่มประชากรที่สามารถระบุได้จากการดำเนินโครงการพัฒนา ทั้งที่เกิดขึ้นโดยตรงหรือโดยอ้อม โดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เป็นผลสืบเนื่องของผลลัพธ์อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่านั้น ผลกระทบหมายถึงความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พลเมือง เจื่อนไขทางการเมืองและสภาพแวดล้อมของประชาชน สำหรับยูนิเซฟแล้ว ผลกระทบเชิงบวกรวมถึงความเคารพ การคุ้มครองและการบรรลุถึงสิทธิมนุษยชนของเด็ก และจะต้องมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายการพัฒนาอื่น ๆ ที่เห็นพ้องในระดับสากล เป้าหมายการพัฒนาแห่งชาติ (รวมทั้งสิทธิมนุษยชนตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ) และความมุ่งมั่นของประเทศต่ออนุสัญญาและสนธิสัญญาระหว่างประเทศ

### การดำเนินงาน (Implementation)

การดำเนินงานคือการบริหารจัดการปัจจัยนำเข้าในการดำเนินกิจกรรมเพื่อที่จะบรรลุหรือส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลด้านการพัฒนา (ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ)

### ตัวชี้วัด (หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน) (Indicator or performance indicator)

ปัจจัยหรือตัวแปรเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ตัวชี้วัดเป็นวิธีการที่ง่ายและเชื่อถือได้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ โดยมีจุดประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานของแผนงานหรือการลงทุนลงแรง ตัวชี้วัดจะระบุว่า ต้องวัดอะไรที่ระดับใดหรือมิติใดแต่จะไม่ระบุทิศทางหรือการเปลี่ยนแปลง





## ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และข้อมูลที่ใช้ในโครงการหรือกิจกรรมพัฒนา

## บทเรียน (Lessons learned)

โดยทั่วไปแล้ว บทเรียนเป็นผลมาจากการติดตามผลหรือการประเมินผลโครงการ แผนงานหรือหรือนโยบายที่สรุปมาจากสถานการณ์เฉพาะไปสู่สถานการณ์ที่กว้างขึ้น บ่อยครั้งที่บทเรียนจะย้ำเน้นจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการเตรียมการ การออกแบบและการดำเนินงานซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ผลลัพธ์ และผลกระทบ

## ตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical framework (logframe) หรือที่เรียกว่า โมเดลตรรกะ กรอบผลลัพธ์ ตารางผลลัพธ์หรือโครงสร้างผลลัพธ์

เครื่องมือการบริหารจัดการ (โดยทั่วไปอยู่ในรูปแบบตารางหรือไดอะแกรมแนวตั้ง) ใช้ในการออกแบบโครงการพัฒนา ตารางเหตุผลสัมพันธ์เป็นการจำแนกองค์ประกอบเชิงยุทธศาสตร์ (ปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ผลกระทบ) และความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยแสดงให้เห็นว่าความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงานอย่างไรบ้างหรือจุดประสงค์ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่มีความเฉพาะ บางครั้งอาจมีตัวชี้วัด และสมมติฐานหรือความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ทั้งนี้ ตารางเหตุผลสัมพันธ์ช่วยเอื้ออำนวยในการวางแผน การดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนา

## การติดตามผล (หรือการติดตามผลการดำเนินงาน) Monitoring (or performance monitoring)

กระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อเปรียบเทียบว่า โครงการพัฒนา ความร่วมมือหรือการปฏิรูปนโยบายมีการดำเนินงานอย่างไรบ้างเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่วางไว้ (ผลลัพธ์ของผลผลิตและความก้าวหน้าที่น่าไปสู่ผลลัพธ์)

## แผนการติดตามผล (Monitoring plan)

แผนการ (โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบตาราง) ที่จัดระเบียบว่า จะมีการติดตามผลลัพธ์อย่างไรบ้าง แผนการติดตามผลมีตัวชี้วัดซึ่งประกอบด้วยเส้นฐาน เป้าหมาย วิธีการเก็บข้อมูล พื้นที่ที่จะทำการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ความถี่และการใช้ข้อมูลจากการติดตามผล

## การติดตามผลประเภทต่าง ๆ :

**การติดตามตามเวลาจริง (Real-time monitoring):** กิจกรรมการติดตามผลจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยี (เช่น การส่งข้อความผ่านโทรศัพท์มือถือ ระบบเซ็นเซอร์ กล้องถ่ายรูป) เพื่อให้ได้ข้อมูลตามเวลาจริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ทันที (ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่ระบบควบคุมอุณหภูมิของวัคซีนหยุดทำงาน)



**การติดตามผลต่อเนื่อง (Frequent monitoring):** กิจกรรมการติดตามผลซึ่งใช้ข้อมูลส่วนใหญ่จากระบบการบริหารหรือการสำรวจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงการและเร่งผลกระทบโดยการดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดซ้ำอย่างทันท่วงที (ส่วนทั่วไปจะดำเนินการเป็นรายไตรมาสหรือรายเดือน)

**การตรวจสอบประจำปี (Annual monitoring):** กิจกรรมการติดตามผลที่นำไปสู่การคาดการณ์หรือประมาณการประจำปี การตรวจสอบประจำปีให้ข้อมูลแก่ภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ระยะยาวได้

**การติดตามผลแบบหลายปี (Multi-year monitoring):** กิจกรรมการติดตามผลซึ่งดำเนินการทุก ๆ สองสามปีเพื่อประเมินผลกระทบต่อแผนงานในด้านที่เกี่ยวกับการเสียชีวิต การขจัดความยากจนและการสำเร็จการศึกษา เป็นต้น การติดตามผลแบบหลายปีจะดำเนินการผ่านการสำรวจครัวเรือนจากหลายภาคส่วน เช่น การสำรวจระบบสุขภาพอำเภอ (DHS) หรือ การสำรวจสถานการณ์ด้านเด็กและผู้หญิง (MICS)

**การติดตามสถานการณ์ (Situation monitoring):** การติดตามสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เช่น สถานการณ์ของเด็กและผู้หญิง การติดตามสถานการณ์จะวัดการเปลี่ยนแปลงหรือกรณีไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นภายใต้สภาวะการณ์เหล่านั้น

## ผลลัพธ์ (Outcome)

การเปลี่ยนแปลงในระยะกลาง ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อโครงการพัฒนาสามารถสร้างผลผลิตออกมาหนึ่งรายการหรือมากกว่านั้น ผลผลิตเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลมาจากการดำเนินการของบุคคลหรือสถาบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงในการเข้าถึงและการเปลี่ยนแปลงในคุณภาพบริการสำหรับเด็ก การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ซึ่งคาดว่าจะการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ สำหรับเด็ก ผู้หญิง และครอบครัว (ผลกระทบ)

## ผลผลิต (Outputs)

การเปลี่ยนแปลงระยะสั้นในด้านทักษะหรือความสามารถของบุคคลหรือสถาบันที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม นโยบาย แผนงานหรือโครงการขององค์กร การเพิ่มขีดความสามารถ (แรงจูงใจ อำนาจในการจัดการและทรัพยากรของผู้มีหน้าที่ให้ความคุ้มครองสิทธิ และความเข้าใจทรัพยากรของผู้ทรงสิทธิรวมทั้งการลดความเสี่ยงเมื่อผู้ทรงสิทธิอ้างหรือเรียกร้องสิทธิของตน)

## พันธมิตร (Partners)

บุคคลและ/หรือองค์กรที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตกลงร่วมกัน แนวคิดเกี่ยวกับการประสานความร่วมมือมีความหมายถึงการเห็นพ้องร่วมกันถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ความรับผิดชอบร่วมกันต่อผลลัพธ์ ภาระความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน และภาระหน้าที่ต่างตอบแทน พันธมิตรอาจหมายถึงรัฐบาล ภาคประชาสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน มหาวิทยาลัย สมาคมวิชาชีพและธุรกิจ องค์กรพหุภาคีและบริษัทเอกชนอื่น ๆ





## ผลการดำเนินงาน (Performance)

ระดับหรือขั้นวัดตามเกณฑ์เฉพาะ/มาตรฐาน/แนวทางหรือสัมฤทธิ์ผลที่เกิดขึ้นตามที่ระบุไว้ในผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังไว้หรือตามแผนที่วางไว้ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินโครงการพัฒนาหรือการดำเนินการของพันธมิตรการดำเนินงาน

## การวัดผลการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน (Performance measurement)

ระบบสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาเทียบกับผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้

ดูเพิ่มเติม: การติดตามผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัด

## การติดตามผลการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน (Performance monitoring)

กระบวนการต่อเนื่องในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินว่าโครงการพัฒนาบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง

## แผนงาน (Programme)

การดำเนินงานที่มีลักษณะเช่นเดียวกับโครงการ แต่แผนงานจะเป็นการดำเนินงานเชื่อมประสานหลายภาคส่วน มีการเชื่อมโยงประเด็นและดำเนินงานพร้อมกันหลายพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ใช้แนวทางสหวิชา และทำงานร่วมกับหลายองค์กร และ/หรือได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนหลายแห่ง

## กลุ่มเป้าหมาย (Reach)

ประชากรที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานพัฒนา

## ความเกี่ยวข้อง หรือ การสะท้อนวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Relevance)

ระดับหรือขอบเขตที่ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือผลกระทบของการดำเนินงานพัฒนา มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการของประเทศ วาระสำคัญระดับสากลและนโยบายของพันธมิตรและผู้ให้ทุน

หมายเหตุ: เมื่อมองย้อนหลังกลับไป คำถามเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องมักเป็นคำถามที่ว่า ผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ของการดำเนินงานหรือที่ออกแบบไว้ยังคงเหมาะสมหรือไม่ในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง

## ผลสัมฤทธิ์ (Result)

การเปลี่ยนแปลงที่สามารถอธิบายหรือวัดผลได้ในสถานะหรือเงื่อนไขที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงมีด้วยกันสามประเภท ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบซึ่งเกิดขึ้นโดยการดำเนินงานพัฒนา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ และอาจเป็นผลเชิงบวกและ/หรือลบก็เป็นได้





## การจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based budgeting)

การจัดทำงบประมาณมุ่งผลสัมฤทธิ์จะกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ การดำเนินการนี้เป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตและผลลัพธ์ที่ระบุเอาไว้

### การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการหรือแนวทางซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าโดยตรงหรือทางอ้อมในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ และสร้างความเชื่อมั่นว่ากระบวนการ ผลิตภัณท์และบริการของตนจะส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลที่ต้องการ (ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลและหลักฐานผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจด้านการออกแบบ การจัดหาและการดำเนินแผนงานและกิจกรรม ตลอดจนเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่และการจัดทำรายงาน

### ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์

ลำดับความสัมพันธ์เชิงและผลในการดำเนินงานพัฒนาซึ่งกำหนดเงื่อนไขของผลที่ตามมาตามลำดับเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการได้ โดยเริ่มต้นด้วยปัจจัยนำเข้า ผ่านไปสู่กิจกรรมและผลผลิต และการต่อยอดไปสู่ผลลัพธ์และผลกระทบ ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์พัฒนาขึ้นบนฐานทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและสมมติฐานเบื้องต้น

### ความเสี่ยง (Risk)

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกโครงการพัฒนา ที่อาจส่งผลดีหรือผลเสีย หรือส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์

### การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management)

การจำแนกและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสัมฤทธิ์ผลและการใช้มาตรการในการบรรเทาภัยคุกคาม หรือการใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่อาจส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

หน่วยงาน องค์กร กลุ่ม หรือบุคคลทั่วไปที่มีผลประโยชน์โดยตรงหรือทางอ้อมในการดำเนินงานพัฒนา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงชุมชนที่แผนงานต้องการจะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ เจ้าหน้าที่ภาคสนามที่ดำเนินกิจกรรม ผู้จัดการแผนงานที่กำกับดูแลการดำเนินงาน ผู้ให้ทุนและผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีอิทธิพลหรือที่ตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินแผนงาน และผู้สนับสนุน นักวิจารณ์และบุคคลอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมของแผนงาน

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง: กลุ่มเป้าหมาย (target group)

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องแต่เลิกใช้ไปแล้ว: ผู้ได้รับประโยชน์ (beneficiary)





## ยุทธศาสตร์ (Strategies)

แนวทางและรูปแบบในการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์และการเงินรวมทั้งการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล

## ความยั่งยืน (Sustainability)

ความต่อเนื่องของผลประโยชน์จากการดำเนินงานพัฒนาหลังจากที่ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาหลักเสร็จสมบูรณ์แล้ว ความน่าจะเป็นของผลประโยชน์ระยะยาว ความสามารถในการฟื้นตัวเมื่อเผชิญความเสี่ยงของการขาดกระแสหมุนเวียนของงบประมาณ

## เป้าหมาย (Target)

การระบุค่าเฉพาะที่ตัวชี้วัดต้องบรรลุให้ถึงภายในวันที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายเป็นสิ่งที่โครงการต้องการบรรลุภายในเวลาที่กำหนดโดยสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์หนึ่ง ตัวอย่างเช่น อัตราการรู้หนังสือทั้งหมดของกลุ่ม X และ Y จะต้องเพิ่มมากขึ้นเป็น 85 เปอร์เซ็นต์ภายในปี 2010

## กลุ่มเป้าหมาย (Target group)

บุคคลหรือองค์กรเฉพาะซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานพัฒนา

## ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of change)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอธิบายถึงความเข้าใจในกิจกรรมต่าง ๆ ว่าช่วยสร้างชุดผลสัมฤทธิ์ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลกระทบที่ต้องการในท้ายสุดอย่างไรบ้าง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาขึ้นได้ในทุกชั้นของการดำเนินงานพัฒนา รวมทั้ง กิจกรรม โครงการ แผนงาน นโยบาย ยุทธศาสตร์หรือองค์กร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสร้างขึ้นจากสมมติฐานหรือข้อสันนิษฐานว่า การดำเนินงานพัฒนาส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ที่วางไว้ได้อย่างไรบ้าง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นทั้ง:

**กระบวนการ:** การวิเคราะห์และการเรียนรู้โดยการหารือซึ่งจะสร้างความคิดที่ทรงพลังในการสนับสนุนการออกแบบและยุทธศาสตร์ของแผนงานตลอดจนการดำเนินงาน การติดตามผล การประเมินผล และการประเมินผลกระทบ

**ผลิตภัณฑ์:** ผลิตภัณฑ์ด้านการสื่อสาร เช่น การใช้ภาพ กราฟิก ตาราง การเล่าเรื่อง

## การวิเคราะห์ในแนวตั้ง (Vertical logic)

ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างกิจกรรมและผลผลิตและ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้อง และระหว่างผลลัพธ์กับผลกระทบที่เกี่ยวข้อง (โดยปกติจะจัดเรียงตามแนวตั้งในรูปแบบตารางหรือแผนภาพกระแสข้อมูล (flow diagram) เราจะสามารถคาดหวังถึงการเกิดขึ้นของผลสัมฤทธิ์ระดับที่สูงที่สุดได้หรือไม่ หากมีการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ต่ำกว่า?



## เชิงอรรถ

- 1 Bester, Angela ‘Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review’, July 2012
- 2 The UN Statement of Common Understanding on Human Rights-Based Approaches to Development Cooperation and Programming (the ‘Common Understanding’) ได้รับการรับรองโดยคณะทำงานพัฒนาขององค์การสหประชาชาติในปี 2003
- 3 United Nations Development Group, ‘The Human Rights Based Approach to Development Cooperation: Towards a common understanding among UN Agencies’, 2003.
- 4 United Nations Children’s Fund, ‘The Determinant Analysis for Equity Programming’, August 2014, p. 7.
- 5 Rogers, Patricia, ‘Theory of Change’, Methodological Briefs, Impact Evaluation No. 2, UNICEF Office of Research – Innocenti.
- 6 ลำดับต่าง ๆ ของห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ในแผนงานหรือโครงการมักจะอ้างอิงไปยั้งหรือมีความหมายเช่นเดียวกับกรอบผลสัมฤทธิ์หรือโมเดลตรรกะ
- 7 Adapted from: United Nations Children’s Fund, *Child Protection Resource Pack: How to plan, monitor and evaluate child protection programmes*, 2015, p. 124.
- 8 Based on: United National Children’s Fund, *Programme Policy and Procedure Manual*, section 3.5.7, ‘Risks and Assumptions’.
- 9 Adapted from the *UNICEF Risk Management Policy*, 2009, p. 4.
- 10 Adapted from the *UNICEF Risk Management Policy*, p. 5.
- 11 Adapted from UNDG, *Results-Based Management Handbook, Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*, 2011, p.19.
- 12 Adapted from *UNICEF, Child Protection Resource Pack - How to Plan, Monitor, and Evaluate Child Protection Programmes*, 2015, p. 124
- 13 การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal-PRA) และการเรียนรู้และการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning and Action) เป็น “แนวทางที่ใช้โดยผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อปฏิสัมพันธ์และการวางแผนร่วมกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางเหล่านี้มาจากปรัชญาการมีส่วนร่วม การเสริมพลังและการตระหนักถึงเสียงของคนจากฐานราก นั่นคือ หากผู้คนที่ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา ได้แก่ การวางแผน การดำเนินงานและการติดตามผล พวกเขาจะสามารถเปลี่ยนชีวิตและสภาพแวดล้อมของตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง” วิธีการเหล่านี้ ประกอบด้วย การเรียงลำดับ การจัดทำแผนที่ การจัดทำปฏิทินฤดูกาลและการวิเคราะห์แรงเสริม-แรงต้าน. ที่มา: Bottomley, Ruth, ‘PRA and PLA Approaches: A case study with examples of participatory approaches employed by MAG and CMAC in Cambodia’, not dated.





- 14 Bartle, Phil, 'The Nature of Monitoring and Evaluation, Definition and Purpose', Workshop handout, Community Empowerment Collective, 2011.
- 15 PRIME คือเครื่องมือสำหรับการวางแผนติดตามและประเมินผลแบบบูรณาการฉบับอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งใช้โดยสำนักงานประเทศ สำนักงานภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ของยูนิเซฟในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เกี่ยวกับการประเมินผล การวิจัย การศึกษาและกิจกรรมพัฒนาศักยภาพการประเมินและติดตามที่กำลังดำเนินการและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 16 Resource: *Educational Sectoral Analysis Methodological Guidelines*, 2014
- 17 United Nations Children's Fund, 'Revised Guidance on Field Monitoring Visits', July 2015.
- 18 VISION (Virtual Integrated System of Information) ประกอบด้วยระบบ SAP system เพื่อการดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจทุกประเทศ และเป็นระบบบริหารจัดการผลการดำเนินงานออนไลน์ เพื่อติดตามผลและการจัดทำรายงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่ยูนิเซฟทุกคนสามารถเข้าถึงระบบนี้ได้
- 19 Polastro, Riccardo, 'Evaluating Humanitarian Action in Real Time: Recent practices, challenges, and innovations', *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*, vol. 29.1 (spring), 2014, pp. 118–134.
- 20 United Nations Children's Fund, 'Evaluation in Humanitarian Situations', section 5.5 in: *Programme Policy and Procedure Manual*.
- 21 ALNAP, Evaluation of Humanitarian Action, Pilot Guide, May 2013.
- 22 Department for International Development (United Kingdom), 'Planning Evaluability Assessments: A synthesis of the literature with recommendations', Working paper 40, October 2013.
- 23 United Nations Evaluation Group, 'Standards for Evaluation in the UN System', 2005, p. 13.
- 24 Save the Children Resource Centre, *Evaluation Handbook*.
- 25 Carlsson, Jerker, 'Learning from Evaluations', in: Carlsson, Jerker and Lennart Wohlgemuth, editors, *Learning from Development Cooperation*, pp. 120–129.
- 26 'Improving Quality Donor Reporting', Public Sector Resource Development Webinar Series, UNICEF, 9 July 2013
- 27 Excerpted from Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 'Frequently Asked Questions on a Human Rights Approach to Development Cooperation', OHCHR, New York and Geneva, 2006.







UNICEF  
3 United Nations Plaza  
New York, NY 10017, USA  
[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

For further inquiries, please contact Etona Ekole, Chief,  
Programme Design and Guidance, Field Results Group  
([EEKOLE@UNICEF.ORG](mailto:EEKOLE@UNICEF.ORG))

© United Nations Children's Fund (UNICEF), 2017

**unicef**   
for every child