

แนวคิดชาติพันธุ์วรรณนาหลายสนามกับการศึกษา การประเมินการทำงานหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชน

ปรารภณา จันทรุพันธุ์

ภาควิชามานุษยวิทยา คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการติดตามประเมินผลการทำงานของหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชน โดยบูรณาการแนวคิดเรื่องการประเมินผลเพื่อการพัฒนา กับแนวคิดชาติพันธุ์วรรณนาหลายสนามเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดชาติพันธุ์วรรณนาหลายสนามใช้ข้อมูลต้นตุนที่ต่างกันของหน่วยจัดการเป็นฐานในการวิเคราะห์ จึงช่วยให้การประเมินผลเปิดกว้างและยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถเก็บผลลัพธ์ที่หลากหลายตามบริบทเฉพาะของหน่วยจัดการ แต่ละพื้นที่ ตลอดจนจนประเมินผลการทำงานและความสำเร็จของโครงการย่อยของเด็กและเยาวชนได้หลากหลายมิติ การสะท้อนผลการทำงานตลอดโครงการระหว่างหน่วยจัดการกับทีมประเมินนอกจากช่วยลดความตึงเครียดในการทำงานแล้ว ยังสร้างการเรียนรู้ระหว่างหน่วยจัดการและนำไปใช้ในการออกแบบการพัฒนาการทำงานด้านเด็กและเยาวชนได้ดีขึ้น

คำสำคัญ: โหนด; เด็ก; เยาวชน; การประเมินเพื่อพัฒนา; ชาติพันธุ์วรรณนาหลายสนาม

วันรับ: 3 ก.ค. 2566

วันแก้ไข: 11 ส.ค. 2566

วันตอบรับ: 21 ส.ค. 2566

บทนำ

คำนิยามของ “node” (โหนด) มีความแตกต่างตามบริบทที่ถูกนำมาใช้ แต่เป็นคำที่ใช้กันทั่วไปในการทำ ความเข้าใจการทำงานของเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือ โทรคมนาคม ข้อมูลจากเว็บไซต์ทางการเงินและคอมพิวเตอร์ หลายเว็บไซต์อธิบายตรงกันว่า node ทำหน้าที่เป็น จุดแจกจ่ายหรือจุดสิ้นสุดการสื่อสารในระบบ ในด้าน การเงิน node เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อโครงสร้างพื้นฐาน ของ blockchain ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง ทำให้ทุกคนเข้าสู่ธุรกรรมหรือข้อมูลในเครือข่ายได้อย่าง โปร่งใส ดังนั้น node จึงทำหน้าที่รักษาความน่าเชื่อถือ ของข้อมูลที่จัดเก็บไว้ใน blockchain ซึ่งสามารถจัดเก็บ ไว้ได้เพียง node เดียว (full node) แต่เมื่อยังมี node

มากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งมีการกระจายอำนาจ (ในการเข้าถึงข้อมูล) ได้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบเครือข่ายในพื้นที่ (local area network) หรือเครือข่ายวงกว้าง (wide area network) การมี node คือการมีตัวจัดการในการเชื่อมข้อมูลหรือ เชื่อมเครือข่ายนั่นเอง จากความหมายดังกล่าว เมื่อนำเอา คำว่า node มาใช้ในการทำงานด้านสุขภาพ node หมายถึง หน่วยจัดการที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง หรือจุดแจกจ่าย ระหว่างแหล่งทุนกับผู้รับทุน ซึ่งในที่นี้ไม่เพียงแต่แจกจ่าย ทุนเพื่อใช้ในการทำกิจกรรม แต่ยังหมายรวมถึงการแจกจ่าย ความรู้ การพัฒนาศักยภาพ การติดตามเพื่อหนุนเสริม การทำงานของผู้รับทุนให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย สามารถตรวจสอบความสมเหตุสมผล ของกิจกรรมและผลที่ได้รับจากการทำงาน ตลอดจน การหาแนวทางเพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ

มากขึ้นทั้งในมิติประเด็นเฉพาะของแต่ละ node และมิติการสร้างเสริมสุขภาพ node จึงมีบทบาททั้งการบริหารคน (การทำงาน) งาน (ข้อมูล ความรู้และทักษะ) และเงิน (การใช้งบประมาณอย่างสมเหตุสมผล) สมพงษ์ จิตระดับ และนwor สุนันทสิริกันนท์⁽¹⁾ ได้วิเคราะห์บทบาทของ node ในการทำงานพัฒนาสังคมในหลายลักษณะ โดย node ที่ดีต้องมีคุณลักษณะที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ และเจตคติที่มีต่องานที่ทำในลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของแต่ละ node เป็นสำคัญ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ภายใต้แผนสร้างสรรคโอกาส (สำนัก 6) เป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้กับการทำงานด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน ผ่านการสนับสนุนหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชน เพื่อเป็นตัวแทนสนับสนุนการทำโครงการสร้างเสริมสุขภาพให้กับเด็กและเยาวชน โดยเน้นการกระจายโอกาสให้กับเด็กและเยาวชนทุกกลุ่มและทุกพื้นที่ มีบทบาทในการพัฒนาและหนุนเสริมศักยภาพการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นพัฒนาโครงการ การแนะนำเครื่องมือ การติดตามเสริมพลัง การพัฒนาศักยภาพ การประเมินผล ถอดบทเรียน การทำงาน ตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูล เพื่อขยายผลองค์ความรู้และเสริมพลังการทำงาน สร้างความภาคภูมิใจให้กับเด็กและเยาวชนในโครงการย่อย ที่พัฒนาการทำงานในพื้นที่ให้เกิดสุขภาวะในวงกว้าง การทำงานของ node จึงเป็นสื่อกลางสำคัญที่ทั้งช่วยกระจายโอกาสให้เด็กและเยาวชนที่เข้าไม่ถึงการทำงานสร้างเสริมสุขภาพให้สามารถได้รับทุนสนับสนุนการทำงานตามความสนใจ อีกทั้งเป็นหน่วยที่จะช่วยเติมความรู้ แนวคิด เครื่องมือในการทำงาน ติดตั้งทักษะเพื่อให้เป็นทุนทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ที่อาจจะขาดแคลนงานสร้างเสริมสุขภาพต่อไปในระยะยาว

จากข้อจำกัดของการติดตามประเมินผลแบบดั้งเดิมที่เน้นการประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมของ node ทำให้ละเลยการหนุนเสริมระหว่างการทำงาน สำนัก 6 จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นการประเมินผลเพื่อพัฒนา ซึ่งเป็นการประเมินตลอดระยะเวลาการทำงาน และเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างทีมประเมินกับหน่วยจัดการ เพื่อนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ ด้วยเหตุดังกล่าวคณะทำงานประเมินผลเห็นว่า แนวคิดมานุษยวิทยาหลายสนามจะสามารถช่วยให้

การประเมินผลเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการประเมิน

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องการประเมินผลเพื่อการพัฒนาหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามประเมินผลการทำงานหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชนโดยมีการบูรณาการทั้งกรอบคิดและวิธีวิจัยในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ระหว่างการประเมินผลเพื่อการพัฒนา กับชาติพันธุ์วรรณาหลายสนาม (multi-sited ethnography)⁽²⁾ ซึ่งเป็นกรอบคิดทางมานุษยวิทยา เป็นการอธิบายพฤติกรรมของกลุ่มคน ระบบ แบบแผนทางสังคม โดยใช้วิธีการคำนึงถึงข้อเท็จจริงแห่งประเด็นศึกษา และอยู่ในฐานะของวิธีการศึกษาวิจัยที่เน้นการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ผู้ถูกศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญ มีหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ (1) มีการเก็บข้อมูลหลายพื้นที่และ (2) มีระเบียบวิธีเก็บข้อมูลและการถกเถียงจากหลากหลายมุมมองมารวมกัน ทำให้มีกระบวนการวิเคราะห์ที่น่าเชื่อถือและให้ความสำคัญกับเจ้าของพื้นที่ในการบอกเล่าเรื่องราว ถ่ายทอดความเข้าใจและความคิดเห็นของตนเอง

การนำวิธีวิทยาทางมานุษยวิทยาแบบชาติพันธุ์วรรณาหลายสนามมาใช้ในการประเมินผลเพื่อการพัฒนา ช่วยปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินผลจากการตรวจสอบไปสู่การแลกเปลี่ยนแนะนำ และสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างทีมประเมินผลและคณะทำงานทั้งหมดของ node วิธีการสะท้อนข้อมูลในพื้นที่ช่วยให้เกิดการยอมรับการทำงาน ปัจจัย และเงื่อนไขจากบริบทที่แตกต่างหลากหลายทั้งในเชิงพื้นที่และในเชิงประเด็นที่แต่ละ node มีความแตกต่างกัน แต่มุ่งเป้าไปที่สิ่งเดียวกันคือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การทำงานระหว่างทีมประเมินกับ node จะร่วมกันออกแบบการประเมินตั้งแต่ต้นทาง ช่วยให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในฐานะ “ผู้ร่วมงาน” มากกว่า “ผู้ตรวจสอบ” ซึ่งหมายถึงการมีเป้าหมายร่วมคือการทำกิจกรรมของ node ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ลักษณะดังกล่าวเป็นมุมมองที่อยู่บนวิธีคิดแบบวัฒนธรรมสัมพัทธ์ (cultural relativism)⁽³⁾ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับแต่ละพื้นที่ในฐานที่จะกำหนดความคิด ความเชื่อ ปฏิบัติการหรือรูปแบบทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทอื่นๆ ทางวัฒนธรรมเป็นสำคัญ

การนำกรอบคิดเหล่านี้มาใช้ในงานประเมินผล ช่วยให้ การประเมินถูกคิดอยู่บนฐานการทำงานของ node เป็น สำคัญ เป็นการประเมินผลจากองค์ประกอบโดยรอบ ไม่ใช่หลักการชุดใดชุดหนึ่งเพียงชุดเดียวเป็นตัวตัดสิน ความสำเร็จอย่างไรก็ตามในกระบวนการทำงานมีข้อกำหนด หรือเงื่อนไขที่ทุก node จะต้องปฏิบัติการเหมือนกันเป็น เบื้องต้น ขณะที่การออกแบบการทำงานพัฒนาเด็กและ เยาวชน แต่ละ node สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ

ดังนั้นการนำแนวคิดชาติพันธุ์วรรณาหลายสนาม มาใช้ในการติดตามประเมินผลการทำงานด้านการ สร้างเสริมสุขภาพ จึงเป็นการบูรณาการแนวคิดทาง มานุษยวิทยากับงานด้านสุขภาพ เป็นเครื่องมือที่สามารถ นำมาใช้ออกแบบการทำงานตลอดจนปรับประยุกต์ ให้เข้ากับบริบทของพื้นที่/หน่วยในการศึกษา ช่วยทำให้เห็น ความแตกต่างของการทำงานภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ก่อให้เกิดทางเลือกใหม่ๆ และข้อเรียนรู้ใหม่ๆ ในการศึกษา เรื่องสุขภาพผ่านกระบวนการลงพื้นที่ สะท้อนผลวิเคราะห์ ข้อมูลภาพรวมและคืนข้อมูลเพื่อนำไปใช้วางแผนพัฒนา การทำงานในระยะต่อไป

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการติดตาม ประเมินผลการทำงานของหน่วยจัดการด้านเด็กและเยาวชน โดยบูรณาการแนวคิดเรื่องการประเมินผลเพื่อการพัฒนา กับแนวคิดชาติพันธุ์วรรณาหลายสนามเป็นกรอบในการ วิเคราะห์

วิธีการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กระบวนการ ติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนาและเสริมพลัง⁽⁴⁾ โดยเก็บ ข้อมูลและวิเคราะห์ภาพรวมการทำงานของ node ที่มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพของแกนนำเยาวชน เน้นการร่วมงาน ทำความเข้าใจ วิเคราะห์กระบวนการทำงาน และสะท้อนความเห็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ บรรลุผลลัพธ์เป็นหลัก เป็นกลไกในการ “รวม” เรียนรู้ และพัฒนาการทำงานกับ node มากกว่าการตรวจสอบ หรือวัดปริมาณความสำเร็จ บทบาทของคณะทำงานประเมิน ผลคือการช่วยคลี่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ชี้ชวน หรือเชื่อมโยงให้เห็นความเกี่ยวข้องของปัจจัยเงื่อนไขต่างๆ

ที่ส่งผลต่อการทำงานของ node โดยใช้ข้อมูลที่แท้จริง ที่ได้จากการเก็บข้อมูลเป็นส่วนสำคัญในการประเมินผล การทำงานของ node และนำมาสะท้อนผลการประเมิน ให้กับ node เป็นระยะตลอดโครงการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันและนำผลการประเมินไปทำงานต่อ ทั้งในช่วงของ การทำโครงการตลอดจนนำข้อมูลไปวางแผนการทำงาน หรือใช้ประโยชน์หลังจบโครงการ ระยะเวลาในการประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะพัฒนาโครงการ ระยะดำเนินการ และระยะก่อนปิดโครงการ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

1. node/หน่วยจัดการ หมายถึง องค์กร/หน่วยงาน ที่รับทุนจากสำนักเพื่อขับเคลื่อนงานในพื้นที่)
2. project manager (PM) หมายถึง ผู้รับผิดชอบ-หลักของหน่วยจัดการ
3. ทีมหนุนเสริม หมายถึง คณะทำงานของ node ที่มีบทบาทในการพัฒนา และหนุนเสริมแกนนำที่รับทุน
4. พี่เลี้ยง หมายถึง ผู้สนับสนุนการทำงานของแกนนำ เด็กและเยาวชนในพื้นที่ทำงานของโครงการย่อย

หน่วยในการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ หน่วย จัดการด้านเด็กและเยาวชน จำนวน 11 หน่วย ซึ่งมีพื้นที่ ในการทำงานครอบคลุม 19 จังหวัด ได้แก่ node สุรินทร์ (ทำงานในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์และร้อยเอ็ด) node โคราชเยี่ยม (ทำงานในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา) node ศรีสะเกษ (ทำงานในพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษและยโสธร) node อุบลราชธานี (ทำงานในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี) node ระนอง (ทำงานในพื้นที่จังหวัดระนองและชุมพร) node กระบี่ (ทำงานในพื้นที่จังหวัดกระบี่) node ยะลา (ทำงาน ในพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) node ลำพูน (ทำงานในพื้นที่จังหวัดลำพูนและเชียงใหม่) node แพร่ (ทำงานในพื้นที่จังหวัดแพร่และน่าน) node สมุทรปราการ (ทำงานในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการ) และ node ปทุมธานี (ทำงานในพื้นที่จังหวัดปทุมธานีและกรุงเทพมหานคร)

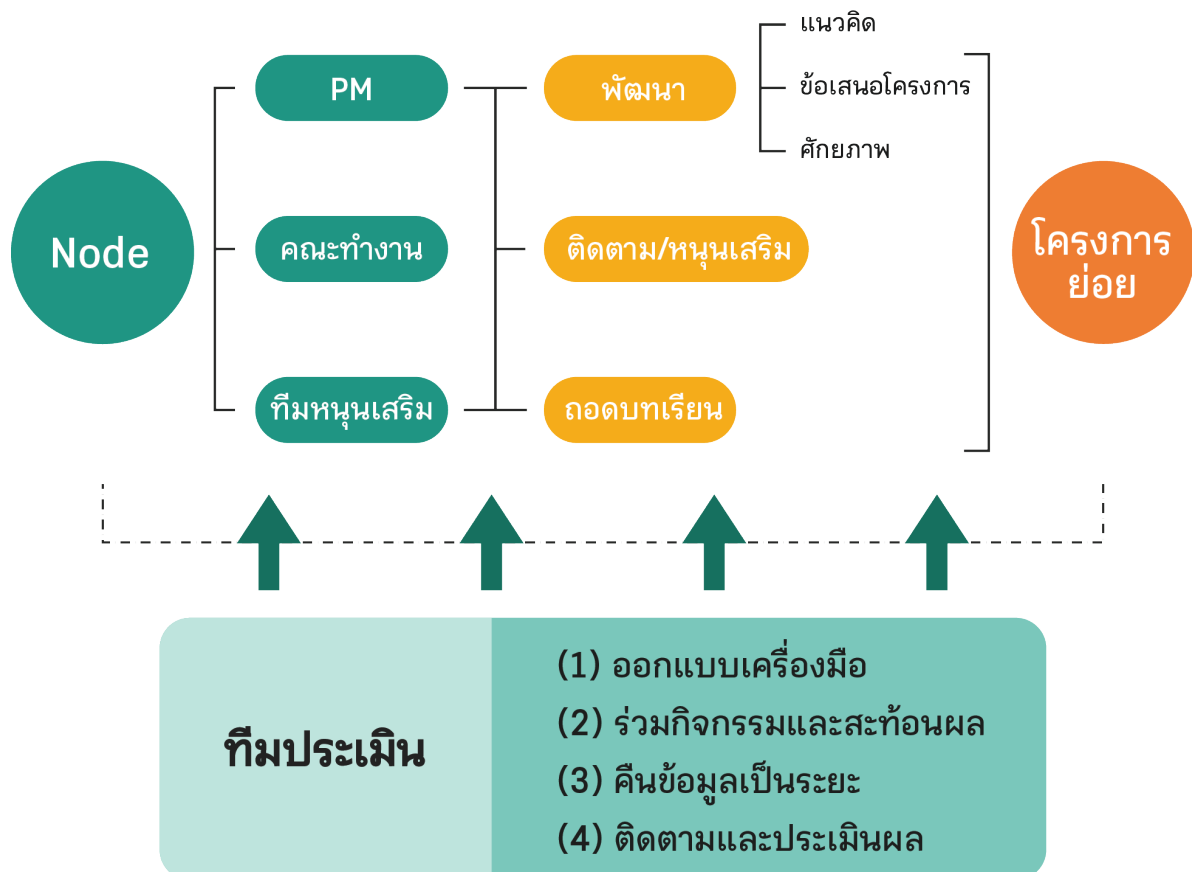
กลุ่มเป้าหมายในการประเมินประกอบด้วย 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ หัวหน้า node หรือ project manager (PM) ทีมหนุนเสริมโครงการย่อย และแกนนำเด็กและเยาวชน ผู้รับทุน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ดังนี้ (1) การลง พื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviews) (2) การ สนทนากลุ่ม (focus group) (3) การเข้าร่วมกิจกรรมและ

สังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (participant observation) (4) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างการทำงาน ตลอดระยะเวลาการทำโครงการ (5) การคืนข้อมูลให้กับ node ก่อนปิดโครงการเพื่อนำข้อมูลการประเมินผล ไปใช้พัฒนาการทำงานระยะต่อไป (6) แบบรายงาน การติดตามประเมินผลรายกิจกรรม และ (7) รายงาน การวิเคราะห์การทำงานของ node ส่วนวิธีวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) ใช้การสะท้อนย้อนคิด (reflexive) ระหว่างผู้ประเมินกับกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง และการประชุมทีมประเมินแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อสังเคราะห์ ภาพรวมการทำงานของทั้ง 11 node

กระบวนการศึกษาและเก็บข้อมูลแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะต้นโครงการ ทีมประเมินประสานงานกับ node ตั้งแต่ เริ่มโครงการเพื่อทำความเข้าใจและออกแบบการประเมิน ร่วมกัน ระยะกลางของการทำงาน ลงพื้นที่และปรับใช้ เครื่องมือทั้ง 7 ชิ้น ตามช่วงเวลาจัดกิจกรรมของ node

โดยเข้าร่วมสังเกตการณ์ (อย่างมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม) ในกิจกรรม เพื่อประเมินผลกิจกรรม ร่วมสรุปและสะท้อน ข้อมูล ความคิดเห็นต่อคณะทำงานหลังจบกิจกรรม และ สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการทุกฝ่าย ระยะก่อนปิด โครงการ มีการประมวลผลการทำงานของทั้ง 11 node ก่อนคืนข้อมูลภาพรวมให้กับทุก node พร้อมทั้งส่ง รายงานการวิเคราะห์การทำงานของ node ให้กับ node และสำนัก 6 เพื่อใช้ออกแบบการทำงานปีต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการเก็บข้อมูลโครงการย่อย ด้วยการลงพื้นที่และสนทนา กลุ่มกับเยาวชนเพื่อสอบถามข้อมูลความเปลี่ยนแปลง สุขภาวะตามที่กำหนดไว้ (โดยมีการเลือกกลุ่มโครงการที่เป็น ตัวอย่างการเรียนรู้การทำงานในมิติต่างๆ ทั้งกลุ่มที่สำเร็จ และกลุ่มที่遇到问题พร้อมทั้งเสนอให้เห็นวิธีการแก้ปัญหา ที่เชื่อมโยงกับประเด็นสุขภาวะ) ดังภาพที่ 1 แสดงวิธีการ ทำงานของโครงการ

ภาพที่ 1 วิธีการทำงานร่วมกันของทีมประเมินผลและหน่วยจัดการ



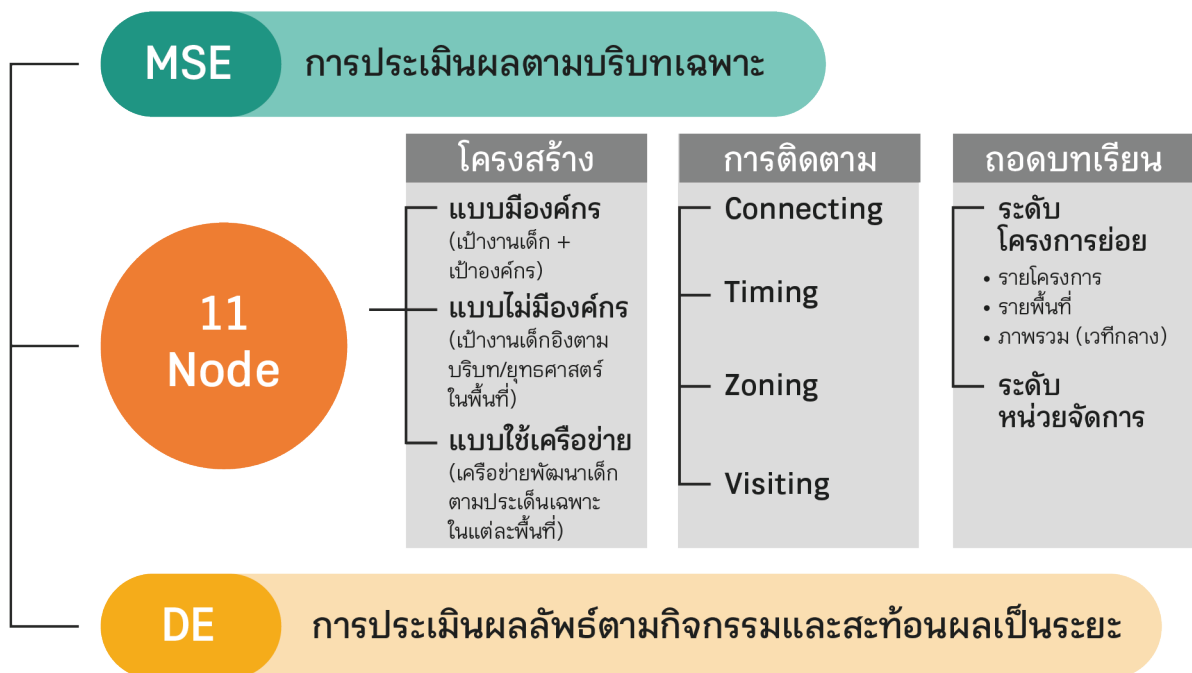
ผลการศึกษา

จากการติดตามประเมินผลการทำงานของ node ทั้ง 11 พื้นที่ตลอด 1 ปีพบว่า แต่ละ node จะมีต้นทุนที่แตกต่างกันและนำมาใช้ในการทำงาน ทั้งองค์ความรู้ เครือข่าย ความถนัดและความสนใจในประเด็นสร้างเสริมสุขภาพ ตลอดจนแนวคิดในการพัฒนาเด็กและเยาวชนบริบทที่แตกต่างทำให้การออกแบบกิจกรรมของ node มีความหลากหลาย ขณะเดียวกันก็สามารถนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการย่อยได้ในลักษณะที่ต่างกันด้วย โดยมีข้อค้นพบสำคัญดังนี้ (1) โครงสร้างองค์กร พบ 3 รูปแบบคือ (1) เมืององค์กร (2) ไม่มีเมืององค์กร (3) ใช้เครือข่าย แต่ละรูปแบบส่งผลต่อการออกแบบและติดตามโครงการแตกต่างกัน (2) การติดตามหนุนเสริม พบ 4 รูปแบบ คือ (1) connecting (2) timing (3) zoning (4) visiting ทั้ง 4 รูปแบบดำเนินการโดยทีมหนุนเสริม และมีหัวใจสำคัญอยู่ที่การเก็บผลลัพธ์และเติมศักยภาพแกนนำโครงการย่อยในระหว่างดำเนินการ และ (3) การถอดบทเรียนการทำงาน พบว่าทุก node ดำเนินการ 2 ระดับคือ ระดับโครงการย่อย และระดับหน่วยจัดการ โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังภาพที่ 2

1. โครงสร้างการทำงาน

1.1) การทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กร (ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ได้แก่ แพร์ ปทุมธานี โคราซ กระบี่ ยะลา ศรีสะเกษ สุรินทร์ ใช้โครงสร้างองค์กร (ตั้งแต่ก่อนรับทุน) เป็นตัวตั้งต้น แล้วเอาโครงสร้างแบบของสำนักสวม (มี PM และทีมหนุนเสริม) ติดตามและหนุนเสริมงานโดยใช้ต้นทุนขององค์กร จุดเด่นคือมีการกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตงาน และความสำเร็จที่คาดหวังอย่างชัดเจน มีเครือข่ายที่พร้อมใช้ สามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาการทำงานของเยาวชนที่ขอรับทุนได้ นอกจากนี้ยังมีต้นทุนที่มีความพร้อม ทั้งเรื่องทักษะการทำงาน (ตามโจทย์องค์กร) เครื่องมือ การถอดบทเรียนการใช้เครื่องมือที่พบว่า ใช้แล้วเกิดผลดี รวมทั้งประสิทธิภาพในการเติมหรือพัฒนาศักยภาพให้กับทีมหนุนเสริม (ที่จะกลายเป็นต้นทุนบุคลากรที่สำคัญให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป) PM ยังมีบทบาทในการประเมินความเสี่ยงทั้งระดับภาพรวมทั้งโครงการและระดับโครงการย่อย เชื่อมโยงงานเด็กกับเรื่องงานอื่นๆ ขององค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ ทำให้ node กลุ่มนี้มีการประชุมคณะทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความเสี่ยงและออกแบบการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ภาพที่ 2 ผลการติดตามประเมินการทำงานของหน่วยจัดการเด็กและเยาวชนทั้ง 11 หน่วย



1.2) พื้นที่ที่ไม่มีองค์กรแต่มีคณะทำงาน ได้แก่ ระนอง (ทีมงานทำวิจัยชุมชนมาก่อน) ทำงานตามโครงสร้าง node เด็กและเยาวชน และมีทีมที่ปรึกษาฝ่ายประเด็นเนื้อหาเกี่ยวกับฝ่ายการศึกษาที่เข้าใจการทำงานกับเด็กและเยาวชน การออกแบบงานจึงไม่ได้เกิดจากตัว PM เพียงลำพังแต่มีลักษณะ “ทีมย่อย” ที่พัฒนาการทำงานร่วมกัน เข้าใจแนวทางการทำงาน ทำให้การออกแบบงานตอบโจทย์ความต้องการของสำนักคือการพัฒนาแกนนำเยาวชน สร้างสรรค์โอกาส และเปิดให้แกนนำทำงานตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ทำให้ node ระนองเน้นการใช้เด็กเป็นศูนย์กลาง มีกระบวนการปรับทัศนคติที่เลี้ยงที่มีความคิดครอบงำเด็กอย่างชัดเจน (แม้จะยังปรับได้ไม่ทั้งหมด แต่ที่เลี้ยงเกิดความเข้าใจหลักการทำงานของสำนักและ node มากขึ้น) แม้จะไม่มีองค์กรที่กำหนดเป้าหมายหลักไว้ แต่ฐานความเป็นนักวิชาการ และเป้าหมายของ node ในการพัฒนางานเด็กทำให้มีแนวคิดและเครื่องมือที่จะช่วยให้แกนนำโครงการย่อยทำงานได้มีประสิทธิภาพและบรรลุผลลัพธ์

1.3) พื้นที่ที่ไม่มีองค์กรแต่มีเครือข่าย ใช้เครือข่ายมาทำงาน node เด็กตามโครงสร้าง (โดยมีการทำงานอื่นๆ อย่างอิสระแยกจากกัน) ได้แก่ อุบลราชธานี สมุทรปราการ ลำพูน การทำงานระบบเครือข่ายนี้ทำให้ PM และคณะทำงานมีความคุ้นเคยกัน โดย PM เป็นผู้วางภาพการทำงานกว้างๆ ส่วนเครือข่ายทำหน้าที่ที่ทีมหนุนเสริมขับเคลื่อนในพื้นที่ตนเอง ใช้การประชุมเพื่อหารือวางแผนการทำงานร่วมกัน หลายพื้นที่มีทีมหนุนเสริมที่ค่อนข้างมีทักษะหรือเชี่ยวชาญในประเด็นเฉพาะ มีการทำงานที่ต่อเนื่อง ทำให้หนุนเสริมได้ดี โดยอาจจะไม่ต้องรอการแนะนำจาก PM ดังนั้น node ในลักษณะแบบนี้ PM จะมีส่วนบทบาทในการวางภาพรวมของโครงการชวนทีมคิดหรือวางแผนการทำงานให้บรรลุผลเป็นสำคัญแต่ปฏิบัติการพัฒนาเด็กจะอยู่ที่ทีมหนุนเสริมเป็นหลัก

2. การติดตามหนุนเสริม

2.1) Connecting เป็นการติดตามที่มีการนัดหมายพื้นที่โครงการย่อยตามแผนที่ระบุไว้ในโครงการ และลงพื้นที่เพื่อติดตามโครงการย่อย สอบถามปัญหา รวมทั้งแนะนำข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เป็นรูปแบบที่ทำให้เห็นการทำงานโครงการย่อยซึ่งมีปัจจัยแวดล้อมแตกต่างกัน หลังจากติดตามในพื้นที่แล้ว ทีมหนุนเสริม

จะมีการประมวลผลข้อมูล และประเมินความเสี่ยง มีการเติมเครื่องมือ ทักษะ ความรู้ การแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนกิจกรรม การช่วยทำเอกสาร เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าและยกระดับการทำงานโดยเชื่อมโยงเครือข่ายในพื้นที่ให้กับโครงการย่อย หรือส่งต่อข้อมูลเชื่อมงานกับเครือข่ายของ node เพื่อสนับสนุนให้โครงการย่อยมีพื้นที่หรือประเด็นการทำงานที่ต่อเนื่องต่อไปได้

2.2) Timing เป็นการติดตามประเมินตามระยะเวลาหลังจัดกิจกรรม โดยมีแผนการติดตามที่ชัดเจนเช่นเดียวกับแบบแรก แต่ใช้การจัดเวทีเพื่อติดตามความก้าวหน้าและเก็บผลลัพธ์การดำเนินงานของโครงการย่อย โดยแบ่งเป็นเวทีติดตามประเมินผลกลางน้ำและปลายน้ำ มีการสะท้อนข้อคิดเห็น และแนะแนวทางการเขียนผลลัพธ์ให้กับโครงการย่อย เพื่อให้สามารถรายงานผลที่เป็นรูปธรรม

2.3) Zoning เกิดจากการออกแบบตั้งแต่ต้นทาง โดยให้ทีมหนุนเสริมติดตามงานในพื้นที่เดียวกัน จึงมีลักษณะเป็นกลุ่มมากกว่า 2 แบบแรก เนื่องจากทีมหนุนเสริมจะรับผิดชอบดูแลโครงการย่อยในแต่ละ zone ซึ่งอาจจะมีจำนวน 2-5 โครงการตามความรับผิดชอบ โดยมากทีมหนุนเสริมจะมีความคุ้นเคยกับโครงการย่อยใน zone ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่แล้ว ทำให้เข้าใจการทำงานของโครงการย่อย ตั้งแต่เริ่มพัฒนาโครงการ

2.4) Visiting เน้นการเข้าเยี่ยมชมนพื้นที่เพื่อติดตามความก้าวหน้า ให้กำลังใจแก่โครงการย่อย รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นในการทำงานแล้วมองหาความสำเร็จเชิงรูปธรรมของโครงการ เพื่อไปขยายผล

3. การถอดบทเรียน

แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับโครงการย่อย (รายโครงการ รายพื้นที่ และเวทีรวม) (2) ระดับหน่วยจัดการถอดบทเรียนโครงการย่อย เป็นการทบทวนการทำงานที่ผ่านมา ทั้งเรื่องเป้าหมาย (ก่อน ระหว่าง หลังจากทำโครงการ) เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลง และกระบวนการที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังเป็นการเก็บข้อเรียนรู้ของแกนนำรวมทั้งการทำงานต่อ มีเวทีรวมเพื่อให้เด็กแสดงผลงาน สร้างกำลังใจและเชื่อมร้อยเครือข่ายเด็ก ส่วนการถอดบทเรียนหน่วยจัดการเป็นการประชุมทีมเพื่อสรุปบทเรียนการทำงานตลอดปี เพื่อส่งสำนัก และค้นหาโครงการตัวอย่างที่ดี

สมรรถนะของหน่วยจัดการในการสร้างความสำเร็จให้ โครงการย่อยของเด็กและเยาวชน

ด้วยศักยภาพของ node ดังที่กล่าวมา สมรรถนะของหน่วยจัดการในการพัฒนาเด็ก จึงสะท้อนให้เห็นจากความสำเร็จของโครงการย่อย ที่ประเมินได้กำหนดนิยามความหมายของความสำเร็จเชิงผลลัพธ์โครงการย่อยตามแนวทางของทีม ซึ่งเป็นคนละชุดความหมายของนิยามของ node ทั้งนี้เนื่องจากเป้าหมายของ node จะคัดเลือกโครงการที่ดี (good practice) เพื่อเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างความสำเร็จเป็นหลัก แต่ทีมประเมินจะเลือกทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และกลุ่มที่อาจไม่โดดเด่นเรื่องความสำเร็จแต่มีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ โดยประเมินความสำเร็จเชิงผลลัพธ์จาก “การเรียนรู้” และ “ความเปลี่ยนแปลง” ของกลุ่มแกนนำเยาวชนเป็นสำคัญจากการเก็บข้อมูลความสำเร็จดังกล่าว เกิดจากสมรรถนะในการทำงานของ node ที่มีการออกแบบการทำงานอย่างเป็นระบบ การติดตามและเติมศักยภาพที่ตรงความต้องการของโครงการย่อย รวมทั้งถอดบทเรียนให้เห็นเส้นทางความสำเร็จเพื่อให้เด็กได้เรียนรู้และนำไปใช้ได้ โดยพบความสำเร็จใน 3 ระดับ คือ

ความสำเร็จระดับเบื้องต้น หมายถึง โครงการย่อยที่สามารถดำเนินการได้ดังนี้ มีการจัดกิจกรรม ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ในโครงการ สามารถจัดทำรายงานปิดโครงการให้กับ node ไม่ยกเลิกงานระหว่างทาง ทั้งนี้พบว่ากรณีที่โครงการมีความเสี่ยงหรือไม่สามารถดำเนินงานตามกรอบแนวคิดของสำนักได้จะมีการถอนตัวตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการแล้ว กล่าวได้ว่าโครงการที่ได้รับทุนนั้นสามารถดำเนินการจนแล้วเสร็จทั้งหมด ภายใต้การผลักดันและหนุนเสริมของหน่วยจัดการ ข้อสำเร็จสำคัญคือไม่มีโครงการย่อยที่ขอยกเลิกระหว่างทาง โดยพบว่ามีโครงการย่อยที่ดำเนินการสำเร็จ 280 โครงการ มีแกนนำเกิดขึ้นทั้งสิ้น 1,548 คน พี่เลี้ยง 343 คน และผู้รับผลประโยชน์ทั้งสิ้น 42,961 คน

ความสำเร็จระดับกลางหมายถึง โครงการย่อยที่มีการดำเนินการได้ตามการทำงานระดับเบื้องต้นที่กล่าวมา บวกกับสามารถถอดบทเรียนการทำงานได้ เสนอข้อเรียนรู้จากการทำงาน โดยเห็นภาพการทำงานของโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ เรียนรู้ปัญหา และวิธีที่จะแก้ไขหากมีการทำงานต่อ

สามารถทบทวนถึงเป้าหมายที่วางไว้ในตอนแรก และการทำงานที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งนำเสนอข้อเรียนรู้หรือผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้

ความสำเร็จระดับสูงหมายถึง โครงการย่อยที่มีการดำเนินงานในระดับเบื้องต้นและระดับกลางตามที่กล่าวมา รวมทั้งยังคงทำงานต่อเนื่องในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหลังปิดโครงการ มีพฤติกรรมสุขภาพ (ไม่ว่าจะเป็นทางการปฏิบัติหรือทางความคิด) ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเป็นผลจากการทำงานกับ node ในส่วนนี้เห็นได้จากโครงการของเยาวชนที่ทำต่อเนื่องในหลายลักษณะ เช่น การจับมือกันทำกับกลุ่มอื่น (โมเดลห้องเรียนตามใจ - node สุรินทร์) การที่โครงการย่อยถูกใช้ประโยชน์เพื่อชุมชนอื่นหรือโครงการอื่น (โครงการน้ำบาดาล - node ระนอง) ผลผลิตจากโครงการย่อยถูกใช้ประโยชน์ในวงกว้าง โครงการเครื่องตรวจจับขยะ - node ปทุมธานี โครงการสื่อการสอนขนมปังกับแยม - node ยะลา การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงการสเก็ตบอร์ดसानฝัน แกนนำเปิดบ้านเป็นโรงเรียนสอนสเก็ตบอร์ด - node สมุทรปราการ โครงการ love the beach เยาวชนยังคงรวมตัวเก็บขยะบนชายหาด - node กระบี่ โครงการไม้กวาดกายสิทธิ์บวรวิเศษสร้างสรรค์ สามเณรทำไม้กวาดร่วมกับผู้สูงอายุในชุมชนเพื่อแจกจ่ายตามวัด - node แพร่

การทำงานต่อเนื่องของกลุ่มเยาวชนหลังปิดโครงการ

ความสำเร็จดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นจากการทำงานต่อเนื่องของแกนนำเยาวชนซึ่งมีหลากหลายลักษณะ เช่น (1) การทำงานต่อเนื่องจากงานเดิม เช่น กลุ่มสองล้อทำดี ยังคงทำงานจิตอาสาช่วยเหลือสังคมและร่วมงานกับหน่วยจัดการตามวาระโอกาสต่างๆ (2) ทำงานต่อผ่านสภาเด็กของ node ศรีสะเกษ และลำพูน (3) การทำงานต่อยอดในโรงเรียน ผ่านการก่อตั้งชมรม เช่น คลินิกฟุตบอล ชมรมศิลปะ/วัฒนธรรม ของ node ระนอง ศรีสะเกษ และปทุมธานี เป็นต้น (4) การทำงานต่อยอดกับองค์กรมักเป็นกลุ่มที่อยู่ในชุมชน เช่น กรณีของ node อุบลราชธานี ใช้เครือข่ายนักพัฒนาที่ยังคงทำกิจกรรมอยู่ในพื้นที่ที่เชื่อมแหล่งทุนต่างๆ และให้เด็กและเยาวชนที่เป็นผลผลิตของเครือข่ายทำงานต่อยอดจากโครงการย่อย หรือ node แพร่ ที่มีกลุ่มพลังใจคอยสนับสนุนกิจกรรมโครงการย่อยที่เกิดจากต้นทุนการทำงานขององค์กร (5) การทำงาน

ต่อเนื่องผ่าน “พื้นที่สร้างสรรค์” อันเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของ node ที่ผลักดันการทำงานของเด็กและเยาวชนให้ต่อเนื่องด้วยการเชิญให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐในพื้นที่ (พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, พัฒนาสังคมและสวัสดิการ) มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียนโครงการเพื่อขอทุนสนับสนุนจากหน่วยงาน หรือเข้ามาดูงานของเยาวชน และนำไปกำหนดนโยบายสนับสนุนให้ต่อเนื่อง เช่น node กระบี่, แพร์, โคราซ และสมุทรปราการ เป็นต้น (6) การทำงานต่อเนื่องข้ามกลุ่ม เช่น กรณีของ node ระนอง กลุ่มเกาะสินไห ได้มีการติดต่อกลุ่มชุดเจาะน้ำบาดาล เพื่อให้เข้าไปทำการเจาะน้ำบนเกาะ หลังจากโครงการได้ปิดตัวลงแล้วและ (7) การรวมกลุ่มโครงการย่อยทำงานร่วมกัน เช่น กรณีของ node สุรินทร์ ได้สร้างรูปแบบการทำงานใหม่ ที่เกิดจากการทำงานต่อเนื่องของโครงการย่อยคือ “โมเดลห้องเรียนตามใจ” ที่เกิดจากโครงการย่อย คิดเล่นเป็นกันตริม กลุ่มเยาวชนห้วยท่าโพก เยาวชนกอหญ้าในการทำกิจกรรมร่วมกันในชุมชน และเป็นเครือข่ายของ node ในการทำกิจกรรมด้านเด็กและเยาวชน

วิจารณ์

ผลจากการใช้กรอบคิดชาติพันธุ์วรรณาหลายสนามในการวิเคราะห์ ทำให้เห็นคุณลักษณะเฉพาะของทั้ง 11 node และคุณลักษณะร่วมที่บาง node มีร่วมกัน แม้ทุก node จะมีเป้าหมายสำคัญในการหนุนเสริมและเติมความรู้ให้กับเด็กและเยาวชนเหมือนกัน แต่มีวิธีการทำงานแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยวิธีการทำงานแต่ละรูปแบบส่งผลต่อการเสริมสร้างสมรรถนะให้กับโครงการย่อยแตกต่างกัน

ในประเด็นโครงสร้างคณะทำงาน การประเมิน node ภายใต้บริบทของแต่ละพื้นที่ ช่วยให้เห็นว่าวิธีการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วย ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสนใจ เป้าหมาย ตลอดจนเครือข่ายของแต่ละ node เป็นต้นทุนสำคัญที่มีมาก่อนที่ node จะขอรับทุนจากสำนัก สิ่งเหล่านี้ถูกเอามาใช้ในการทำงานกับโครงการย่อยแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ต่างกัน จากการประเมิน node พบว่า โครงสร้างองค์กรทั้ง 3 แนวทางมีผลต่อการสร้างทีมหนุนเสริมที่แตกต่างกันไปด้วย โดยภาพรวมพบว่า ทุก nodes มี PM ที่ใช้เครือข่าย

เพื่อหนุนเสริมเยาวชนในการเชื่อม/แชร์ความคิดมากกว่าที่จะเป็นการเชื่อมทุน นอกจากนี้ในส่วนของการสร้างทีมหนุนเสริมเพื่อทำงานกับเยาวชนยังพบว่า ทีมหนุนเสริมหลายทีมมีความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงประเด็น และ/หรือในเชิงการทำงานในพื้นที่ ดังนั้น จึงไม่ได้หมายความว่า มี PM เก่งคนเดียวแล้วจะทำให้งานเด็กราบรื่นบรรลุเป้าหมายได้ หากมีทีมหนุนเสริมที่ดีจะสามารถติดตาม เสริมพลังแกนนำเยาวชนในพื้นที่ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายได้ด้วยเช่นกัน แต่ขณะเดียวกัน หากมีทีมหนุนเสริมที่เก่ง ลงพื้นที่ได้ เข้าใจงาน แต่ PM ไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเก็บผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ จะไม่สามารถนำเสนอข้อมูลการประเมินผลลัพธ์ได้แต่เป็นเพียงการลงพื้นที่เพื่อหนุนเสริมโครงการย่อยเท่านั้น ดังนั้นการเลือกทีมหนุนเสริมที่ดีและเติมเครื่องมือให้ทีมหนุนเสริมเป็นระยะ จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะสร้างคนที่มีความสามารถในการหนุนเสริมเติมทักษะให้กับเยาวชนในพื้นที่ได้ ซึ่งการพัฒนาทักษะกับทีมหนุนเสริมนี้ PM ต้องออกแบบ ขณะเดียวกันถ้า PM ไม่มีอำนาจหรือศักยภาพที่จะบริหารจัดการทีมหนุนเสริม จะกลายเป็นว่า ทีมหนุนเสริมทำงานตามความสนใจของตนเอง (เนื่องจากเด็กอยู่ในพื้นที่ทำงานของตนเองอยู่แล้ว) องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกันทั้งหมดนี้จึงสะท้อนว่า การที่งานสัมฤทธิ์ผลหรือเกิดความต่อเนื่องยั่งยืนไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบตายตัวเพียงแบบเดียว แต่ขึ้นอยู่กับการออกแบบงาน การวางคนในตำแหน่งงานที่เหมาะสม ควบคู่ไปกับศักยภาพของทีมที่ตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ในโครงสร้างการทำงาน

ประเด็นของการติดตามหนุนเสริมและถอดบทเรียน กระบวนการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ เกิดจากคุณลักษณะที่ทุก node มีร่วมกัน นั่นคือ สมรรถนะของ node ในการออกแบบกิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพเด็กและเยาวชนที่แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้

ต้นทาง: พัฒนาแนวคิด (idea) พัฒนาโครงการ (proposal) พัฒนาศักยภาพ (potential)

เริ่มตั้งแต่การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เด็กอยากทำ (บ้านฝัน บ้านไอเดีย) ไปจนถึงการพัฒนาเอกสารโครงการให้เป็นสิ่งที่มาจากความต้องการของแกนนำ ผ่านการมองเห็นสถานการณ์ในพื้นที่ (ชุมชน โรงเรียน) เป็นประเด็นที่สอดคล้องกับมิติสุขภาพของชุมชนและประเด็น 7+1

ของ สสส. โดย node ใช้เครื่องมือต้นไม้ปัญหาเป็น ตัวตั้งต้น การกำหนดกิจกรรมจะเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ของเด็กและเยาวชนในการพัฒนาข้อเสนอโครงการย่อย ทีมหนุนเสริมจะคอยช่วยตั้งคำถาม ชักชวนให้เยาวชน มองเห็นประเด็นที่อยากทำและออกแบบกิจกรรมที่ทำแล้ว จะบรรลุเป้าหมายไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ PM รับผิดชอบที่ วางแผนภาพรวมของการทำกิจกรรมตลอดโครงการ รวมทั้งประเมินความเสี่ยงและให้ข้อคิดเห็นแนะนำ ต่อทีมหนุนเสริมในการทำงานกับโครงการย่อย รวมทั้ง เลือกเครือข่ายพี่เลี้ยงที่สามารถทำงานกับทีมหนุนเสริม หรือเข้าใจแนวคิดเรื่องความเป็นโค้ช ทำให้กระบวนการ หนุนเสริมทำได้ราบรื่น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมพัฒนา ศักยภาพที่ช่วยเติมความคิดสร้างสรรค์ ทำประเด็นให้ แหลหมคม พัฒนาทักษะการคิด วิเคราะห์ และออกแบบ กิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของการทำงานที่แท้จริง (ไม่ได้เป็นการทำงานตามสั่งหรือครูบังคับ) มีการให้ความเห็น และข้อแนะนำเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้เป็น ข้อเสนอที่สมบูรณ์ และเปิดโอกาสให้นำเสนอ “แนวทางการทำงาน” ที่หลากหลายรูปแบบตามความถนัด (ไม่ได้ใช้ เอกสารเป็นหลักในการคัดเลือกแต่เน้นที่ความเข้าใจโครงการ ตัวเองอย่างเป็นองค์รวม)

ระหว่างทาง: ติดตามหนุนเสริม

Node มีการมอบหมายทีมหนุนเสริมให้ลงติดตาม โครงการย่อย ด้วยการลงพื้นที่ ร่วมสังเกตการณ์ และ ให้ข้อแนะนำแก่เด็กและเยาวชนในโครงการ โดยมี PM เกือบทุก node ร่วมลงพื้นที่ด้วย ทำให้สามารถประเมิน การทำงานของทีมหนุนเสริม และประเมินความเสี่ยง ของโครงการย่อยไปพร้อมกัน ทั้งนี้ยังพบว่า PM มีการ ประสานงานกับพี่เลี้ยงโครงการย่อยและทีมหนุนเสริม เพื่อวางแผนการติดตาม วิเคราะห์ผลลัพธ์ และหนุนเสริม โครงการย่อยให้ทำงานสำเร็จ ตลอดจนออกแบบเครื่องมือ เพื่อเก็บผลลัพธ์ร่วมกัน โดยการเก็บผลลัพธ์จะเป็นการ รวบรวมข้อมูลโดยทีมหนุนเสริมทำงานร่วมกับพี่เลี้ยงหรือ แกนนำ มี PM เป็นแกนหลักในการวิเคราะห์ภาพรวม การทำงานร่วมกับทีมหนุนเสริม

ในการติดตามหนุนเสริม หลาย node ดึงเครือข่าย ในพื้นที่มาช่วยเติมทักษะ โอเดีย ให้กับโครงการย่อยในเวที ถอดบทเรียน (กลางน้ำ/ปลายน้ำ) มีการทบทวนเครื่องมือ

การทำงานที่ให้ไป ติดตามผลการใช้เครื่องมือ (ทั้งในพื้นที่ และในเวที) มีกระบวนการแก้ปัญหาหลากหลายรูปแบบ ที่เกิดขึ้น ทั้งเรื่องเอกสาร การถ่ายทอดความรู้ให้แกนนำ ปัญหาจากสถานการณ์โรคระบาด หรือการทำงาน ไม่เป็นตามที่วางแผนไว้ เป็นต้น โดยทีมหนุนเสริมจะมีการ ติดตามทั้งทางออนไลน์ (online) และออนไซต์ (onsite) บางพื้นที่มีการเกาะติดกับโครงการย่อยในพื้นที่ และให้ ข้อคิดเห็นต่อการแก้ปัญหาอย่างตรงจุด นอกจากนี้ ทุก node มีกระบวนการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างคณะ ทำงานเพื่อหารือการแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้เห็นบทบาท ของ PM ในหลายลักษณะ ทั้งให้แนวคิด ความรู้ เครื่องมือ ออกแบบการติดตามให้ข้อเสนอแนะ การดึงเครือข่าย มาช่วยเหลือ การร่วมคิดวางแผนแก้ปัญหาากับทีมหนุนเสริม โครงการย่อยเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

ปลายทาง: ถอดบทเรียน

ในช่วงปลายโครงการ node มีการถอดบทเรียน การทำงานของเยาวชนเพื่อวางแผนไปต่อ โดยกิจกรรมหลัก ในการถอดบทเรียนถูกออกแบบให้แกนนำโครงการย่อย มาร่วมกันทบทวนการทำงาน ข้อเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค ตลอดจนความต่อเนื่อง ข้อมูลส่วนของการถอดบทเรียนนี้ ถูกใช้ประโยชน์ 2 ทาง คือ (1) วางแผนการทำงานต่อเนื่อง สำหรับโครงการย่อย และ (2) เก็บบทเรียนไปพัฒนางาน สร้างเสริมสุขภาวะเยาวชนในปีต่อไปสำหรับ node ในระยะปลายทางนี้ยังพบเรื่องการทำงานกับเครือข่ายของ node ที่ชัดเจนขึ้น แม้ว่าที่จริงแล้วการทำงานกับเครือข่าย เกิดขึ้นตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ค้นหากลุ่มเป้าหมาย ร่วมอบรมพัฒนาศักยภาพ การเติมแนวคิดระหว่างทาง รวมทั้งการส่งต่อการทำงาน แต่ในช่วงปลายทาง เครือข่าย จะมีบทบาทในการรับช่วงต่อเมื่อโครงการย่อยปิดกิจกรรม ไปแล้ว (และต้องรอโครงการปีต่อไปหากจะทำต่อ) ซึ่งพบว่า หากมีกลุ่มเยาวชนที่ต้องการทำงานต่อ node จะใช้การ ส่งต่อกลุ่มเด็กและเยาวชนให้กับเครือข่ายที่มีหน่วยงาน สอดคล้องกับความสนใจของเยาวชน เพื่อให้สามารถทำงาน ได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม แม้เวทีถอดบทเรียนจะเป็นเวทีที่ช่วย ประเมินการทำงานตลอดโครงการของ node ได้ดี เพราะเป็นเวทีที่รวมเอาการประเมินการใช้เครื่องมือ การประเมินการเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

กับแกนนำและพี่เลี้ยง ไม่ใช่แค่กิจกรรมแชร์ผลสำเร็จของโครงการ แต่ต้องมีการออกแบบกระบวนการถอดและการสังเคราะห์บทเรียน ทำให้ได้บทเรียนการทำงาน (ของเด็กและเยาวชน) ที่ node สามารถนำไปใช้ได้ ข้อสังเกตสำคัญที่พบคือ node ไม่ค่อยนำผลจากการถอดบทเรียนไปใช้งานต่อ แต่เน้นการนำข้อมูลที่ได้ใส่ในรายงานเท่านั้น หากสามารถวิเคราะห์และประมวลบทเรียนจากโครงการย่อยทั้งหมดไปเป็นข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ในการทำงาน จะช่วย node ในการออกแบบกิจกรรมและแนวทางการทำงานกับเด็กและเยาวชนต่อไปได้ นอกจากนี้ยังพบว่า บางโครงการย่อยของบาง node ไม่สามารถมาร่วมกิจกรรมได้ ทำให้ขาดโอกาสที่จะถอดบทเรียนการทำงานของตนเอง

นอกจากการทำความเข้าใจบริบทหน่วยจัดการที่แตกต่างกันแล้ว ชาดิพันธ์ุวรรณหลายสนามยังมีข้อพิจารณาที่หนุนให้กระบวนการประเมินเสริมพลังมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากมานุษยวิทยาสนามเดี่ยวถูกตั้งคำถามเรื่องการกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ถูกศึกษา (native)⁽⁵⁾ เพราะต้องฝังตัวอยู่ในพื้นที่เป็นเวลานาน แต่ชาดิพันธ์ุวรรณหลายสนามชวนให้ทบทวนถึงความสนิทชิดเชื้อดังกล่าว เช่นเดียวกับการที่ทีมประเมินต้องวางตัวเป็นผู้ประเมินที่แม้จะไม่ได้มีการประเมินแบบจับผิด แต่ต้องไม่เข้าข้างหน่วยจัดการมากเกินไป ความสนิทสนมคุ้นเคยในการทำงานร่วมกัน (มากกว่าการประเมินแบบเก่าที่พบกันเพียง 1-2 ครั้งก่อนปิดโครงการ) ต้องไม่ถูกนำมาเป็นเงื่อนไขในการประเมิน ดังนั้นวิธีคิดเรื่องการเก็บข้อมูลภาคสนามในงานชาดิพันธ์ุวรรณหลายสนามจึงสนับสนุนแนวทางการประเมินเสริมพลังในแง่ของการเก็บข้อมูลและทำให้ผู้ประเมินต้องตระหนัก

ถึงภาระหน้าที่และแนวทางการทำงานของตนเองเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของข้อมูลและไม่เกิดความลำเอียงในการประเมินผล นอกจากนี้การบูรณาการเครื่องมือประเมินผลกับการเก็บข้อมูลทางมานุษยวิทยาที่สำคัญคือการลงภาคสนาม ซึ่งต้องใช้ความถี่และระยะเวลาในการร่วมกิจกรรมเพื่อสะท้อนผล ทำให้การลงภาคสนามกลายเป็นเครื่องมือสำคัญของทีมประเมิน ในทางมานุษยวิทยางานภาคสนามช่วยทำให้เกิดความเข้าใจปฏิบัติการของเจ้าของวัฒนธรรม⁽⁶⁾ เมื่อนำมาใช้ในการประเมินผล ชาดิพันธ์ุวรรณหลายสนามจึงช่วยให้เกิดการ “เทียบเคียง” ปฏิบัติการของ node ที่แตกต่างกันเพื่อนำไปสู่การทำความเข้าใจเป้าหมายและการเก็บผลลัพธ์ที่ต่างกันด้วย ซึ่งเป็นภารกิจของ node และเป็นสิ่งที่ทีมประเมินจะต้องให้ความเห็นหรือทำความเข้าใจเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อเสนอแนะในการนำแนวคิดชาดิพันธ์ุวรรณหลายสนามไปใช้ในการประเมินผล (1) ในระดับพื้นที่แนวคิดนี้ช่วยให้เกิดมิติในการเข้าใจหน่วยจัดการที่หลากหลาย เป็นเครื่องมือที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเพียงรูปแบบเดียว กลุ่มเป้าหมายไม่เกิดความกดดันในการถูกประเมิน แต่มีลักษณะของการร่วมกันพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และ (2) ในระดับผู้ประเมิน ช่วยให้ผู้ประเมินได้พัฒนาการทำงานโดยไม่มีอคติ มีความเป็นกลาง ใช้การอธิบายและวิเคราะห์ข้อมูลจากบริบทของพื้นที่เป็นหลัก ทำให้เกิดมุมมองในการสร้างสรรค์แนวทางการทำงานด้านเด็กและเยาวชนในรูปแบบที่หลากหลาย เห็นความแตกต่างที่เป็นมุมมองมากกว่าการกำหนดกรอบการทำงานแบบผ่านไม่ผ่าน ซึ่งช่วยเพิ่มทักษะการประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลให้กับตัวผู้ประเมินไปพร้อมกัน

เอกสารอ้างอิง

1. สมพงษ์ จิตระดับ, นวพร สุพันธ์ุภิกานนท์. Node: หน่วยประสานเครือข่ายงานต้นการพัฒนาสังคมในมุมมองทฤษฎีเครือข่าย – ผู้กระทำการ. สังคมศาสตร์ 2564;51(2):143-66.
2. Candea M. Arbitrary locations: in defence of the bounded field-site. Journal of the Royal Anthropological Institute 2007;13(1):167-84.
3. Spiro ME. Cultural relativism and the future of anthropology. Cultural Anthropology 1986;1(3):259-86.

4. Dozois E, Marc Langlois M, Blanchet-Cohen N. DE 201: a practitioner's guide to developmental evaluation. Montréal: JW McConnell Family Foundation; 2010.
5. Hannerz U. Being there... and there... and there! Reflections on multi-site ethnography. *Ethnography* 2003;4(2):201-16.
6. Marcus GE. Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology* 1995;24:95-117.

Concept of Multi-sited Ethnography and the Study of Development Evaluation of the Child and Youth Node Project

Pradhana Chantaruphan

Department of Anthropology, Faculty of Archaeology, Silpakorn University, Thailand

Abstract

The objective of this article was to assess the results of the Development Evaluation for Children and Youth Node Project. Multi-sited ethnography was an integrated concept to analyze the framework. The study found that multi-sited ethnography concepts, focusing on the various nodes' contexts were useful for difference result efficiently analysis according to specific work process of each node. It was also useful in assessing the success of the children and youth subprojects in various dimensions. Reflexivity between node and assessment team not only reduced work stress but also contributed evaluation results to the learning exchange between nodes and continuously applied to nodes' work design and development.

Keywords: node; child; youth; development evaluation; multi-sited ethnography