



รายงานฉบับสมบูรณ์  
โครงการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กและ  
ค้นหาโครงการต้นแบบ

เล่มที่ 1/3

รายงานผลการศึกษา

โดย

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ	โยotella
อาจารย์ ดร.นริสร	ฟิ่งโพธิ์สภ
อาจารย์ ดร.ฐาศุภร์	จันประเสริฐ
อาจารย์ปิยรัฐ	ธรรมพิทักษ์
อาจารย์อุษา	ศรีจินดารัตน์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระชน	พลโยธา
อาจารย์ ดร.ชญญา	ลี้ศัทรุพ่าย
อาจารย์ ดร.ภิญญาพันธ์	ร่วมชาติ
อาจารย์ ดร.ศรัณย์	พิมพ์ทอง

เสนอ

สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย  
กระทรวงการพัฒนาลังคมและความมั่นคงของมนุษย

2556

## คำนำ

โครงการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กและค้นหาโครงการต้นแบบ ซึ่งสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้ดำเนินการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของกองทุนคุ้มครองเด็ก ซึ่งเป็นกองทุนที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อใช้จ่ายในการสงเคราะห์คุ้มครองสวัสดิภาพ และส่งเสริมความประพฤติเด็ก โดยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว จึงได้ใช้กรอบการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 เป็นเป้าหมายสำคัญในการประเมินความสำเร็จของการดำเนินภารกิจต่างๆ ของกองทุนคุ้มครองเด็ก จากการศึกษาและประเมินผลที่ผ่านมา คณะผู้วิจัยได้มองเห็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานของกองทุนคุ้มครองเด็ก ซึ่งมีทั้งส่วนที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี เหมาะแก่การส่งเสริมพัฒนาแนวทางการดำเนินงานนั้นต่อไป รวมถึงพบส่วนที่ยังไม่บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งทางคณะผู้วิจัยก็ได้ให้ข้อเสนอแนะทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงการปฏิบัติที่คาดว่าจะส่งเสริมให้กองทุนคุ้มครองเด็กสามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังได้ดำเนินการประเมินผลโครงการต่างๆ ในชุมชนที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็ก โดยครอบคลุมทั้งโครงการระบบปกติ โครงการระบบกระจาย และการให้ทุนรายบุคคล โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาโครงการต้นแบบ และถอดบทเรียนจากโครงการต้นแบบนั้นเพื่อให้พบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพของโครงการเหล่านั้น แล้วจึงได้จัดทำเป็นชุดความรู้ ซึ่งจากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยได้ขอค้นพบที่มีคุณประโยชน์จากโครงการในแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ครอบคลุมตามกรอบการดำเนินงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 ทั้งด้านการสงเคราะห์ คุ้มครองสวัสดิภาพ ส่งเสริมความประพฤติของเด็ก และการพัฒนาระบบคุ้มครองเด็กด้วย ซึ่งกองทุนคุ้มครองเด็กสามารถใช้ชุดความรู้ดังกล่าวเพื่อเป็นแนวทางในการให้คำแนะนำต่อโครงการอื่นๆ ในท้องถิ่น เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมได้อย่างแท้จริงต่อไป รวมถึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการให้เงินสนับสนุนข้อเสนอโครงการได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น

คณะผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผู้อำนวยการกองบริหารกองทุน คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็ก คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ รวมไปถึงเจ้าหน้าที่กองบริหารกองทุนทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงาน การค้นหาข้อมูล และการ

อำนวยความสะดวกในการติดต่อกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการ ตลอดทั้งการให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปเป็นส่วนหนึ่งของการสรุปผลการวิจัย ทางคณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

การวิจัยครั้งนี้คงไม่สามารถสำเร็จสมบูรณ์ได้หากไม่ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่สำคัญ และมีคุณค่ายิ่งจากเจ้าหน้าที่สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด สำนักพัฒนาสังคมกรุงเทพมหานคร เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนที่ได้รับการสนับสนุนโครงการจากกองทุนคุ้มครองเด็ก และกลุ่มเป้าหมายของโครงการที่เป็นตัวแทนจากทั้งสี่ภูมิภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ทุกท่าน อาทิ กลุ่มเด็กและเยาวชน กลุ่มผู้ปกครอง กลุ่มผู้นำชุมชน กลุ่มครูอาจารย์ในสถานศึกษา เป็นต้น คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยกระทั้งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

คณะผู้วิจัย

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

### โครงการศึกษาและประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กและค้นหาโครงการ ต้นแบบ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

การประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กและค้นหาโครงการต้นแบบนี้ มีความสำคัญในหลายประเด็นคือ กองทุนคุ้มครองเด็กได้ดำเนินการในการให้ความช่วยเหลือแก่เด็ก และครอบครัวที่ประสบปัญหาความเดือดร้อน ทั้งในการช่วยเหลือกรณีรายบุคคล และการสนับสนุนเงินให้แก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนในการดำเนินกิจกรรมและโครงการเพื่อส่งเสริมช่วยเหลือ คุ้มครองสวัสดิภาพเด็กส่งเสริมความประพฤติกดี ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 มาเป็นเวลา 10 ปีแล้ว ดังนั้นการประเมินผลโครงการที่ได้รับทุนจากกองทุนฯ และการประเมินกองทุนฯในภาพรวม จึงมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของกองทุนฯ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรเครือข่ายบางแห่งยังขาดความชัดเจนทั้งในประเด็นของการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ของตนเอง การสร้างความยั่งยืนหรือการนำไปขยายผลได้ และมีความต้องการให้กองทุนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งการนำโครงการที่ประสบผลสำเร็จมาเป็นแบบให้แก่ภาคีเครือข่ายนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานประเมินครั้งนี้นอกจากจะเป็นการประเมินภาพรวมของกองทุนฯ การประเมินโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนฯแล้ว ยังมีการวิเคราะห์และสังเคราะห์โครงการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และนำมาเสนอเป็นเรื่องราวของความสำเร็จพร้อมแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้มี 5 ประการ ประกอบด้วย 1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของกองทุนคุ้มครองเด็กตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553 – 2555 2) เพื่อประเมินผลโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กทั้งในระบบปกติ ระบบกระจาย และการให้ทุนรายบุคคล 3) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของโครงการต้นแบบ 4) เพื่อจัดทำชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการต้นแบบ และ 5) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารงานเชิงนโยบายของกองทุนคุ้มครองเด็ก

วิธีที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย ใช้แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินงานของกองทุนฯ ทั้งในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และเพื่อการสร้างข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์แก่กองทุนฯ ใช้แนวคิดการประเมินผลโครงการแบบ CIPP Model เพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนฯ ทั้งในด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และด้านผลลัพธ์ และใช้แนวคิดการถอดบทเรียนเรียนรู้หลังการทำงาน (Lesson Learned; LL) เพื่อถอดบทเรียนปัจจัยความสำเร็จของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก

กองทุนฯ ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ รวมถึงเสนอแนะแนวทางการดำเนินโครงการ

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้มาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการของกองทุนฯ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารกองทุนและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนฯ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553-2555 ผู้รับผิดชอบโครงการที่เป็นต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ตลอดทั้งกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการจากโครงการที่ได้รับการสนับสนุน ซึ่งจะคัดเลือกเฉพาะผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีความสำคัญต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญต่อการศึกษาได้ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลดังกล่าวใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ และจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกองทุนคุ้มครองเด็ก ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการประชุม รายงานการวิจัย และเอกสารของโครงการที่ได้รับการสนับสนุนเงินกองทุนคุ้มครองเด็ก

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** คือ การประเมินผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กในภาพรวม ซึ่งใช้แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ที่ได้ปรับองค์ประกอบและตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐที่ปฏิบัติงานโดยไม่เน้นการทำกำไร เรียบร้อยแล้วมาเป็นกรอบแนวคิดในการประเมิน ทั้งนี้ได้ประเมินผลการดำเนินงานโดยจำแนกออกเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่

*ด้านที่ 1 มุมมองด้านการเงิน* ที่สะท้อนถึงการใช้งบประมาณของกองทุนฯ เพื่อการบรรลุภารกิจของกองทุนฯ และการใช้งบประมาณที่กระจายไปตามกลุ่มเป้าหมายในภูมิภาคต่าง ๆ การประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ในปี พ.ศ.2554-2555 กองทุนฯ ใช้งบประมาณสำหรับให้ทุนแก่โครงการในระบบปกติสูงกว่าการให้ทุนแก่โครงการในระบบกระจายมาโดยตลอด และเมื่อพิจารณารายการที่สนับสนุนตาม พรบ. คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546 พบว่า ในการให้ทุนโครงการในระบบปกติ กองทุนสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นการสงเคราะห์เด็กมากเป็นอันดับแรก และสนับสนุนกิจกรรมที่เน้นการคุ้มครองสวัสดิภาพเด็กเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งตรงกันข้ามกับการให้ทุนสนับสนุนโครงการในระบบกระจายที่มีสัดส่วนของการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมความประพฤดีเด็กสูงเป็นอันดับแรก และมีสัดส่วนของงบประมาณที่สนับสนุนสูงเกินครึ่งหนึ่งของงบประมาณที่สนับสนุนทั้งหมด

2) กองทุนใช้งบประมาณสำหรับให้ทุนแก่โครงการในระบบปกติสูงกว่าการให้ทุนแก่โครงการในระบบกระจาย และเมื่อพิจารณาประเภทของหน่วยงานที่สนับสนุนพบว่า การสนับสนุนโครงการในระบบปกติให้ทุนแก่หน่วยงานภาคเอกชนมากกว่าหน่วยงานภาครัฐ โดยมีสัดส่วนที่แตกต่างประมาณ 3.5 เท่า ตรงกันข้ามกับการให้ทุนในระบบกระจายที่มีสัดส่วนของการให้ทุนแก่หน่วยงานภาครัฐมากกว่าหน่วยงานภาคเอกชน โดยมีสัดส่วนของภาครัฐสูงกว่าเอกชน ประมาณ 3 เท่า สำหรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้งบประมาณ พบว่า โครงการในระบบปกติ มีแนวโน้มการใช้

งบประมาณสูงขึ้นในกลุ่มโครงการภาคเอกชน ในขณะที่โครงการในระบบกระจาย มีแนวโน้มการใช้งบประมาณคงที่ทั้งในกลุ่มโครงการภาครัฐและเอกชน

3) สำหรับการให้ทุนรายบุคคล ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนการขอรับการสนับสนุนสูงใกล้เคียงกัน สูงกว่าภาคกลาง และภาคใต้ ทั้งนี้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการใช้จ่ายต่อหัวสูงที่สุด

สำหรับมุมมองด้านการเงิน มีข้อสรุปได้ว่า กองทุนมีการใช้งบประมาณในการตอบจุดประสงค์ของกองทุนฯ แต่การกระจายการสนับสนุนให้แก่เด็กทั้งสามกลุ่ม คือกลุ่มที่ควรได้รับการสงเคราะห์ กลุ่มที่ควรได้รับการคุ้มครอง และกลุ่มที่ควรได้รับการส่งเสริมความประพฤติ และการสร้างระบบเพื่อการสงเคราะห์และคุ้มครองเด็กยังขาดทิศทาง และขาดการจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจน นอกจากนี้ การให้ทุนแก่องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน เป็นการบ่งชี้การสร้างระบบคุ้มครองเด็กในอีกรูปแบบหนึ่งยังไม่เห็นทิศทางที่ชัดเจนเช่นเดียวกัน การให้ทุนสนับสนุนเป็นรายบุคคล ส่วนมากเป็นเด็กที่อยู่ในสภาพควรได้รับการสงเคราะห์ การให้การสนับสนุนเป็นการเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่า ถ้ามีจำนวนมากเกินไปอาจทำให้เกิดการใช้จ่ายที่ส่งผลกระทบต่อ การสงเคราะห์และคุ้มครองเด็กในระยะยาว

ด้านที่ 2 มุมมองด้านลูกค้ำ ในกรณีของกองทุนคุ้มครองเด็ก ลูกค้ำถูกแทนที่ด้วยกลุ่มที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินการตามภารกิจของกองทุนฯ อันประกอบด้วย เด็กที่ได้รับการสงเคราะห์ คุ้มครอง และส่งเสริมความประพฤติ หน่วยงานหรือองค์กรที่รับทุน ที่การให้บริการต้องสร้างคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ำ และกระจายไปในภูมิภาคต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ดังนั้นตัวชี้วัดจึงประกอบด้วย ร้อยละของโครงการ จำแนกตามวัตถุประสงค์ของโครงการและภูมิภาคการเปลี่ยนแปลงของร้อยละของโครงการ ปี 2553-2555 ร้อยละของโครงการที่มีค่าเฉลี่ยของผลผลิต (Product) ของโครงการในระดับต่าง ๆ และร้อยละของโครงการที่ผู้รับผิดชอบโครงการมีความพึงพอใจต่อโครงการในระดับต่าง ๆ การประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ในแต่ละภูมิภาค กองทุนให้การสนับสนุนโครงการในระบบปกติที่เน้นการพัฒนา ระบบคุ้มครองเด็กกับเน้นการส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษาในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ ส่วนภาคกลางเน้นโครงการสงเคราะห์เด็ก ในขณะที่การสนับสนุนโครงการในระบบกระจายเน้นการพัฒนา ระบบคุ้มครองเด็กในเฉพาะภาคใต้เท่านั้น ส่วนใน 3 ภูมิภาคที่เหลือ เน้นโครงการที่ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษามากที่สุด

2) การกระจายของโครงการเพื่อประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมายระหว่างปี 2553 – 2555 ของการให้ทุนในระบบปกติ พบว่า มีการให้ทุนสนับสนุนกิจกรรมตามประเภทของเด็ก ที่มีลักษณะแตกต่าง คือการสนับสนุนโครงการที่มีกิจกรรมเพื่อการคุ้มครองเด็กที่ไม่มีการสนับสนุนโครงการเลย ในบางปีโดยเฉพาะในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) โครงการที่ได้รับทุนในระบบปกติที่ผลผลิตในระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 68.18 ในขณะที่โครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนในระบบกระจายมีผลผลิตในระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 45.72

4) จากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับผิดชอบโครงการ พบว่าผู้ดำเนินโครงการที่ได้รับทุนในระบบปกติที่มีความพึงพอใจในระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 93.85 ในขณะที่ผู้ดำเนินโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนในระบบกระจายที่มีความพึงพอใจในระดับสูงคิดเป็นร้อยละ 28.43

ในมุมมองของผู้รับประโยชน์จากกองทุนฯ พบว่าในบางปี บางภูมิภาคยังไม่มีการทำโครงการ เช่น ภาคใต้ ภาคเหนือ เป็นต้น นอกจากนี้การให้ทุนในระบบกระจาย และการให้ทุนในระบบปกติมีข้อดีในการกระจายอำนาจและส่งเสริมท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง แต่ผลลัพธ์ที่วัดจากความพึงพอใจของผู้ดำเนินการโครงการ และเด็กและครอบครัวที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมของโครงการ แสดงว่าโครงการในระบบกระจายยังคงต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการมองที่ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานในกองทุนที่จะสร้างให้เกิดผลผลิตในกลุ่มเป้าหมาย โดยประกอบด้วย การคัดเลือกโครงการ เพื่อให้ทุน การติดตามการดำเนินงานของโครงการ การปรับปรุงการดำเนินงานของกองทุน และการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง และความพึงพอใจด้านการทำงานของกองทุนฯ จากหน่วยงานที่รับบริการจากกองทุนฯ ดังนั้นตัวบ่งชี้จึงประกอบด้วย ร้อยละของโครงการที่มีผลการประเมินข้อเสนอโครงการในระดับต่าง ๆ การประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอโครงการที่ขอรับทุนสนับสนุนในระบบปกติมีคุณภาพมาก คิดเป็นร้อยละ 60.40 ในขณะที่โครงการในระบบกระจายมีข้อเสนอโครงการในระดับมีคุณภาพมาก คิดเป็นร้อยละ 23.30 นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อเสนอโครงการที่ขอรับทุนสนับสนุนในระบบปกติมีคุณภาพระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.62 ในขณะที่โครงการในระบบกระจายมีข้อเสนอโครงการในระดับมีคุณภาพปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.20

2) สำหรับความคิดเห็นที่หน่วยงานทั้งที่ได้รับและไม่ได้รับการสนับสนุนต่อกองทุนฯ หน่วยงานมีความพึงพอใจใน ด้านเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือท่านทุกอย่างด้วยความเต็มใจมากที่สุด รองลงมาเป็น ด้านเจ้าหน้าที่ให้เกียรติท่านเหมือนหนึ่งเป็นคนสำคัญ และด้านกองทุนคุ้มครองเด็กมีวิสัยทัศน์ และจุดประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมในปัจจุบัน ในด้านที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านกระบวนการขอและอนุมัติทุนทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาเป็น ด้านเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้องสม่ำเสมอ และด้านกองทุนคุ้มครองเด็กมีช่องทางการกระจายให้ทุนที่หลากหลายตรงกับความต้องการของท่าน นอกจากนี้พบว่า หน่วยงานได้รับประโยชน์ด้านกองทุนคุ้มครองเด็กเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเด็กมากที่สุด รองลงมาเป็น ด้านกองทุนคุ้มครองเด็กมีส่วนพัฒนาคนในองค์กรของท่านให้ทำงานเรื่องเด็กได้ดีขึ้น และด้านกองทุนช่วยให้ท่านบรรลุเป้าหมาย

มุมมองด้านกระบวนการภายใน สรุปได้ว่า จากการพิจารณาคุณภาพทางวิชาการของโครงการที่ได้รับทุนพบว่าโครงการในระบบปกติมีคุณภาพดีกว่าโครงการในระบบกระจาย ทั้งนี้อาจบ่งชี้ไปที่ระบบการพิจารณาทุนในระบบกระจายอาจต้องเพิ่มมาตรฐานการพิจารณาให้สูงขึ้น ต้องมีการดึงดูองค์กรที่มีคุณภาพในท้องถิ่นให้มาทำโครงการให้มากขึ้น นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า การ

ทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มีการให้บริการด้วยจิตใจที่ดี แต่ในเรื่องของความชัดเจน เกี่ยวกับการให้ทุนอาจต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เป็นฐานของการทำงานของหน่วยงานที่น่าจะส่งผลถึง กระบวนการภายใน และนำไปสู่ผลผลิตของหน่วยงาน ตัวบ่งชี้ซึ่งประกอบด้วย จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการพัฒนา และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในกองทุน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในปีงบประมาณ 2553-2555 การประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) จำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกองทุน ที่ได้รับการพัฒนามีจำนวนมากขึ้นเกือบ 3 เท่าตัว ในปี 2555

2) ความคิดเห็นที่มีคะแนนความพึงพอใจมากที่สุดคือ คนที่ทำงานรู้และเข้าใจจุดประสงค์ของกองทุนคุ้มครองเด็กเป็นอย่างดี และคนที่ทำงานในหน่วยงานของท่านภูมิใจในงานที่ทำ รองลงมาคือ การบริหารกองทุนมีแผนและการติดตามแผนอย่างสม่ำเสมอ การบริหารกองทุนเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและคนที่ทำงานสามารถลดความเสี่ยงจากการให้ทุนแก่โครงการต่าง ๆ ได้ส่วนความคิดเห็นที่มีคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ กองทุนคุ้มครองเด็กมีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ คนที่ทำงานในหน่วยงานของท่านไม่ย้ายเข้าออกงานบ่อย ๆ คนที่ทำงานในหน้าที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ และสื่อสารกัน และคนที่ทำงานในหน่วยงานมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

3) ส่วนความคิดเห็นด้านที่คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ที่ทำงานในหน้าที่เกี่ยวข้องมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ และสื่อสารกัน รองลงมาเป็นคนทำงานในคณะกรรมการของท่าน ไม่ย้ายเข้าออกงานบ่อย ๆ คนที่ทำงานรู้และเข้าใจจุดประสงค์ของกองทุนคุ้มครองเด็กเป็นอย่างดีการบริหารกองทุนมีแผนและการติดตามแผนอย่างสม่ำเสมอ ด้านที่คณะกรรมการพิจารณาถ่วงถ่วง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ คนที่ทำงานในคณะกรรมการของท่านได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่ต้องการและจำเป็น รองลงมาเป็นคนทำงานสามารถลดความเสี่ยงจากการให้ทุนแก่โครงการต่าง ๆ ได้ และด้านกองทุนคุ้มครองเด็กมีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตสรุปได้ว่า มีข้อควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องในประเด็นของการทำงานของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระดับที่ใกล้เคียงกัน การมีความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

ทั้งนี้ ในการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 สามารถสรุปผลการดำเนินงานกองทุนคุ้มครองเด็กในแต่ละมุมมองในแง่ความสำเร็จและสิ่งที่ต้องปรับปรุงได้ดังนี้



มุมมองตามแนวคิด การดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	ความสำเร็จ	ต้องปรับปรุง
<b>1. มุมมองด้านการเงิน</b>		
ตัวบ่งชี้ 1.1 ร้อยละของงบประมาณที่สนับสนุนโครงการ จำแนกตามวัตถุประสงค์ของโครงการ	มีงบประมาณสำหรับสนับสนุนโครงการครบทั้ง 4 ประเภท	การสนับสนุนยังขาดการกำกับทิศทาง
ตัวบ่งชี้ 1.2 การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณ ต่อดัชนี 1.1 ปี 2553-2555	โครงการในระบบปกติเน้นสนับสนุนโครงการเพื่อการพัฒนาระบบคุ้มครองเด็กมากกว่า โครงการประเภทอื่นๆ	โครงการในระบบกระจายเน้นสนับสนุนโครงการส่งเสริมความประพฤติดีก เกินกว่าร้อยละ 50 ของงบประมาณรวม
ตัวบ่งชี้ 1.3 ร้อยละ การใช้งบประมาณเพื่อการสนับสนุนโครงการภาครัฐ และ เอกชน	โครงการในระบบปกติเน้นสนับสนุนโครงการที่เป็นภาคเอกชน และภาคประชาชน มากกว่า ภาครัฐ	โครงการในระบบกระจายควรเพิ่มสัดส่วนของงบประมาณที่สนับสนุนโครงการของภาคเอกชนและประชาชนให้สูงขึ้น
ตัวบ่งชี้ 1.4 การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณต่อดัชนี 1.3 ในปี 2553-2555	ไม่ปรากฏชัดเจน	โครงการในระบบกระจายเน้นสนับสนุนโครงการที่เป็นภาคเอกชนและภาคประชาชน มากกว่า ภาครัฐ มาตลอด
ตัวบ่งชี้ 1.5 อัตราการจ่ายเงินเพื่อการช่วยเหลือเด็กต่อหัว ในปี 2555 จำแนกตามภูมิภาค	ไม่ปรากฏชัดเจน	เป็นการจ่ายเงินเพื่อการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เน้นการสงเคราะห์เด็กและครอบครัว
<b>2. มุมมองด้านลูกค้า</b>		
ตัวบ่งชี้ 2.1 ร้อยละของโครงการจำแนกตามวัตถุประสงค์ของโครงการและภูมิภาค	ในภาคเหนือและภาคใต้ มีจำนวนโครงการที่เน้นการพัฒนาบบคุ้มครองสูงกว่า โครงการประเภทอื่นๆ	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือขาดโครงการเพื่อการคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก ภาคเหนือ และ ภาคกลางมีโครงการที่ส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา สูงเกิน 2 เท่าของโครงการพัฒนาระบบคุ้มครองเด็ก
ตัวบ่งชี้ 2.2 การเปลี่ยนแปลงของร้อยละของโครงการ ปี 2553-2555	ภาคใต้มีโครงการสนับสนุนการสร้างระบบคุ้มครองเด็กอย่างต่อเนื่อง	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสนับสนุนโครงการสร้างระบบคุ้มครองเด็กลดน้อยไป
ตัวบ่งชี้ 2.3 ร้อยละของโครงการที่มีค่าเฉลี่ยของผลผลิต (Product) ของโครงการในระดับต่างๆ	โครงการบางส่วนมีผลผลิตในระดับสูง	โครงการในระบบกระจายมีผลลัพธ์ต่ำ ไปในสัดส่วนที่สูง
ตัวบ่งชี้ 2.4 ร้อยละของโครงการที่	โครงการบางส่วนผู้รับผิดชอบ	โครงการในระบบกระจายมี

มุมมองตามแนวคิด การดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	ความสำเร็จ	ต้องปรับปรุง
ผู้รับผิดชอบโครงการมีความพึงพอใจต่อโครงการในระดับต่างๆ	โครงการมีความพึงพอใจในระดับสูง	ผู้รับผิดชอบโครงการที่มีความพึงพอใจต่ำในสัดส่วนสูง
<b>3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>		
ตัวบ่งชี้ 3.1 ร้อยละของโครงการที่มีผลการประเมินข้อเสนอโครงการในระดับต่างๆ	โครงการในระบบปกติส่วนใหญ่มีข้อเสนอโครงการในระดับสูง	โครงการในระบบกระจายจำนวนประมาณ ร้อยละ 25 มีผลการประเมินข้อเสนอโครงการระดับต่ำ
ตัวบ่งชี้ 3.2 ความพึงพอใจของหน่วยงานที่ได้รับและไม่ได้รับทุนที่มีต่อกองทุนคุ้มครองเด็ก	เจ้าหน้าที่สร้างความประทับใจให้การช่วยเหลือดี ให้เกียรติ	ผู้ลงทุนมีความพึงพอใจต่ำกว่าด้านอื่นๆในเรื่อง กระบวนการขอ อนุมัติ ทุน กลไกการพิจารณาทุนที่โปร่งใส ช่องทางการกระจายทุนที่หลากหลาย
<b>4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>		
ตัวบ่งชี้ 4.1 จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการพัฒนา	มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ขาดความชัดเจนถึงผลการพัฒนาในระยะยาวว่าจะส่งผลกระทบต่อระบบคุ้มครองเด็กหรือไม่
ตัวบ่งชี้ 4.2 ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในกองทุน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ในปีงบประมาณ 2553-2555	การบริหารกองทุนเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหลายด้าน

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ส่วนที่ 1** เป็นผลการประเมินโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนฯ ในระบบปกติ (ปีงบประมาณ 2553 – 2555) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ทำการประเมินคุณภาพของเอกสารข้อเสนอโครงการจำนวนทั้งหมด 202 โครงการ และได้ทำการประเมินกระบวนการดำเนินงานและผลผลิตของโครงการจำนวน 65 โครงการ เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 แล้วสามารถจำแนกโครงการในแต่ละภูมิภาค (ทั้ง 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้) ได้เป็น 4 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการทั้ง 4 ข้อดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยพบผลการประเมินโดยสรุปของโครงการในระบบปกติในแต่ละภูมิภาคได้ดังนี้

1) โครงการระบบปกติในภาคเหนือ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบปกติ ในพื้นที่ภาคเหนือ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการและผลผลิตของโครงการเป็นจำนวน 11 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสาร

โครงการอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง โดยโครงการที่มีคุณภาพเอกสารโครงการอยู่ในระดับต่ำที่สุดในภาคเหนือซึ่งพบว่าอยู่ในวัตถุประสงค์ที่ 1 ทั้งนี้ ที่มีคุณภาพที่ควรปรับปรุง ได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการ มีความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับเป้าประสงค์ของโครงการ และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในส่วนการประเมินผลผลิตของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบปกติในภาคเหนือนี้มีผลผลิตของโครงการในระดับสูงทั้งหมด โดยพบว่าโครงการที่มีผลผลิตมากที่สุดที่อยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 1 กับโครงการที่มีผลผลิตน้อยที่สุดในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 4 มีความแตกต่างกันในส่วนประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการโครงการและเจตคติที่ดีที่ผู้เข้าร่วมโครงการมีต่อโครงการ เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โครงการในระบบปกติของภาคเหนือที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของกองทุนคุ้มครองเด็กข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 3 นั้น จะส่งผลกระทบต่อเด็กเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

2) โครงการระบบปกติในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบปกติ ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการและผลผลิตของโครงการเป็นจำนวน 20 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารโครงการอยู่ในระดับปานกลางจนถึงระดับสูง โดยโครงการที่มีคุณภาพเอกสารต่ำกว่า ควรได้รับการปรับปรุงในเรื่องความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการ มีความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับเป้าประสงค์ของโครงการ และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในส่วนการประเมินผลผลิตของโครงการ โดยส่วนใหญ่มีผลผลิตของโครงการในระดับปานกลางจนถึงระดับสูง โดยพบว่าโครงการที่มีผลผลิตมากที่สุด อยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 3 และโครงการที่มีผลผลิตน้อยที่สุด อยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 4 ซึ่งโครงการทั้งสองมีความแตกต่างกันในส่วนประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการโครงการ และเจตคติที่ดีที่ผู้เข้าร่วมโครงการมีต่อโครงการ เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โครงการในระบบปกติของภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความแตกต่างจากโครงการในภาคเหนือ เนื่องจากโครงการโดยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อทั้งเด็ก ครอบครัว ชุมชนและสังคม โดยมีเพียงโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา จำนวน 2 โครงการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกับเด็กและเยาวชน เนื่องจากกิจกรรมของโครงการทั้งสองนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและเยาวชนในท้องถิ่นเป็นหลัก ในขณะที่โครงการอื่น ๆ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายประเภทอื่น ๆ ด้วย

3) โครงการระบบปกติในภาคกลาง จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบปกติ ในพื้นที่ภาคกลาง ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการและผลผลิตของโครงการเป็นจำนวน 30 โครงการนั้น เห็นได้ว่าโครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารโครงการอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง โดยโครงการที่มีคุณภาพเอกสารโครงการอยู่ในระดับต่ำที่สุดในภาคกลางพบว่าต้องมีการพัฒนา ในประเด็นความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์โครงการกับ พบ. คุ้มครองเด็กที่ชัดเจน ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน ความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับเป้าประสงค์ของโครงการที่ชัดเจนกว่า และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในส่วนการประเมินผลผลิตของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบปกติในภาคกลางนี้มีผลผลิตของโครงการในระดับสูงทั้งหมด โดยพบว่า โครงการที่มีผลผลิตมากที่สุด อยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 3 และโครงการที่มีผลผลิตน้อยที่สุด อยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 2 ซึ่งโครงการทั้งสองมีความแตกต่างกันในส่วนประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการโครงการและเจตคติที่ดีที่ผู้เข้าร่วมโครงการมีต่อโครงการเมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่าโครงการโดยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อทั้งเด็ก ครอบครัว ชุมชนและสังคม โดยมีเพียงโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การส่งเสริมเด็ก จำนวน 7 โครงการ และโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา จำนวน 1 โครงการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกับเด็กและเยาวชน จากจำนวนโครงการทั้งหมดในภาคกลางคือ 30 โครงการ เนื่องจากกิจกรรมของโครงการทั้ง 8 โครงการนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและเยาวชนในท้องถิ่นเป็นหลัก ในขณะที่โครงการอื่นๆ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายประเภทอื่น ๆ ด้วย

4) โครงการระบบปกติในภาคใต้ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบปกติ ในพื้นที่ภาคใต้ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการและผลผลิตของโครงการเป็นจำนวน 9 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารโครงการอยู่ในระดับปานกลางไปจนถึงระดับสูง โดยมีโครงการที่มีคุณภาพโครงการต่ำควรมีการพัฒนาในประเด็นความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์โครงการกับ พบ. คุ้มครองเด็ก มีความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการ มีความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับเป้าประสงค์ของโครงการ และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

ในส่วนการประเมินผลผลิตของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบปกติในภาคใต้นี้ มีผลผลิตของโครงการในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยโครงการที่มีผลผลิตมากที่สุดกับน้อยที่สุดอยู่ในกลุ่มวัตถุประสงค์ที่ 3 เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โครงการโดยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อทั้งเด็ก ครอบครัว ชุมชนและสังคม โดยมีเพียงโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก จำนวน 1 โครงการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกับ

เด็กและเยาวชน จากจำนวนโครงการทั้งหมดในภาคใต้คือ 9 โครงการ เนื่องจากกิจกรรมของโครงการมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและเยาวชนในท้องถิ่นเป็นหลัก ในขณะที่โครงการอื่น ๆ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายประเภทอื่น ๆ ด้วย

**ผลการศึกษาตามจุดประสงค์ข้อ 2 ส่วนที่ 2** เป็นผลการประเมินโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบกระจาย (ปีงบประมาณ 2554 – 2555) ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ทำการประเมินคุณภาพของเอกสารข้อเสนอโครงการจำนวนทั้งหมด 206 โครงการ และได้ทำการประเมินกระบวนการดำเนินงานและผลผลิตของโครงการจำนวน 102 โครงการ เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ.2546 แล้วสามารถจำแนกโครงการในแต่ละภูมิภาค (ทั้ง 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้) ได้เป็น 4 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการทั้ง 4 ข้อดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยพบผลการประเมินโดยสรุปของโครงการในระบบกระจายในแต่ละภูมิภาคได้ดังนี้

1) โครงการระบบกระจายในภาคเหนือ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบกระจาย ในพื้นที่ภาคเหนือ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการ การดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการเป็นจำนวน 19 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารข้อเสนอโครงการอยู่ในระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ทั้งนี้โครงการที่มีคะแนนต่ำควรได้รับการปรับปรุงในเรื่องความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการ และระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์โครงการ

ในส่วนการประเมินการดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบกระจายในภาคเหนือนี้ มีผลผลิตของโครงการในระดับต่ำถึงสูง เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการในระบบกระจายต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โครงการในระบบกระจายของภาคเหนือโดยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อทั้งเด็ก ครอบครัว ชุมชนและสังคม โดยมีเพียงโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การส่งเสริมเด็ก จำนวน 2 โครงการ โครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา จำนวน 4 โครงการ และโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 การพัฒนาระบบคุ้มครองเด็ก จำนวน 1 โครงการ รวมเป็น 7 โครงการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกับเด็กและเยาวชน (จากจำนวนโครงการระบบกระจายในภาคเหนือทั้งหมด 19 โครงการ) ในขณะที่โครงการอื่น ๆ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายประเภทอื่น ๆ ด้วย

2) โครงการระบบกระจายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบกระจาย ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการ การดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการเป็นจำนวน 43 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารข้อเสนอโครงการอยู่ในระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง โดยโครงการที่มีคุณภาพโครงการต่ำควรปรับปรุงเรื่องวัตถุประสงค์ของโครงการ

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน มีความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับเป้าประสงค์ของโครงการ มีการกำหนดกิจกรรม/วิธีดำเนินงานในระยะเวลา/กิจกรรมที่ชัดเจน และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน

ในส่วนการประเมินการดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบกระจายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลผลิตของโครงการในระดับปานกลางถึงสูง เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่าโครงการโดยส่วนใหญ่ (จำนวน 28 โครงการ จากทั้งหมด 43 โครงการ) จะส่งผลกระทบต่อเด็กเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการเหล่านี้คือเด็กและเยาวชน ในขณะที่โครงการระบบกระจายของภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ถึงข้อที่ 4 เพียงบางส่วนเท่านั้น (จำนวน 15 โครงการจากทั้งหมด 43 โครงการ) ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงกว้างมากขึ้น คือนอกจากจะส่งผลกระทบต่อตัวเด็กแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อครอบครัวและชุมชนนั้น ๆ ด้วย

3) โครงการระบบกระจายในภาคกลาง จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบกระจาย ในพื้นที่ภาคกลาง ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการ การดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการเป็นจำนวน 22 โครงการนั้น เห็นได้ว่า โครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารข้อเสนอโครงการอยู่ในระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง โครงการที่ได้รับการประเมินข้อเสนอของโครงการต่ำ ควรปรับปรุงในเรื่อง วัตถุประสงค์ของโครงการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกองทุน มีการกำหนดกิจกรรม/วิธีดำเนินงานในระยะเวลา/กิจกรรมที่ชัดเจน และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน

ในส่วนการประเมินการดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบกระจายในภาคกลางนี้ มีผลผลิตของโครงการในระดับต่ำถึงสูง เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคมนั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โครงการในระบบกระจายของภาคกลางโดยส่วนใหญ่ (จำนวน 14 โครงการจากทั้งหมด 22 โครงการ) ส่งผลกระทบต่อเด็กเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในขณะที่โครงการระบบกระจายของภาคกลางเพียงบางส่วนเท่านั้น (จำนวน 8 โครงการจากทั้งหมด 22 โครงการ) ที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงกว้างมากขึ้น คือนอกจากจะส่งผลกระทบต่อตัวเด็กแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อครอบครัวและชุมชนนั้น ๆ ด้วย

4) โครงการระบบกระจายในภาคใต้ จากผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กในระบบกระจาย ในพื้นที่ภาคใต้ ที่ได้รับการประเมินทั้งข้อเสนอโครงการดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการเป็นจำนวน 18 โครงการนั้น เห็นได้ว่าโครงการทั้งหมดมีคุณภาพเอกสารข้อเสนอโครงการอยู่ในระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง โครงการที่ได้รับการคะแนนการประเมินต่ำควรพัฒนาการเขียนข้อเสนอ ดังนี้ ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับ

เป้าประสงค์ของโครงการ มีการกำหนดกิจกรรม/วิธีดำเนินงานในเรื่องเวลา/กิจกรรมที่ชัดเจน และมีการระบุตัวบ่งชี้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน

ในส่วนการประเมินการดำเนินงานในแต่ละด้านและความคุ้มค่าของโครงการ โดยส่วนใหญ่โครงการระบบกระจายในภาคใต้มี ผลผลิตของโครงการในระดับปานกลางถึงสูง เมื่อพิจารณาถึงเกณฑ์ผลกระทบที่โครงการในระบบกระจายต่าง ๆ มีต่อเด็ก ครอบครัว ชุมชน หรือสังคม นั้น จากการประเมินผลการดำเนินโครงการแล้วพบว่า โดยส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อทั้งเด็ก ครอบครัว ชุมชนและสังคม จะมีเพียงโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การส่งเสริมเด็ก จำนวน 1 โครงการ โครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก จำนวน 1 โครงการ และโครงการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การส่งเสริมความประพฤตินักเรียนและนักศึกษา จำนวน 3 โครงการ รวมเป็น 5 โครงการเท่านั้นที่ส่งผลกระทบต่อเด็กและเยาวชน (จากจำนวนโครงการระบบกระจายในภาคเหนือทั้งหมด 18 โครงการ) ในขณะที่โครงการอื่น ๆ อีกจำนวน 13 โครงการนั้น มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายประเภทอื่น ๆ ด้วย

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 ในส่วนสุดท้าย** เป็นผลการประเมินการให้ทุนรายบุคคล ในการประเมินผลการดำเนินงานของการให้ทุนรายบุคคลนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินโครงการที่ดำเนินการเฉพาะในปีงบประมาณ 2555 โดยพิจารณาความสำเร็จของโครงการจาก “เอกสารประกอบการประชุมการพิจารณาสนับสนุน จากกองทุนคุ้มครองเด็ก ของกองบริหารกองทุน สำนักงานปลัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์” ในเรื่องการส่งเสริมเด็ก ทั้งนี้สามารถสรุปผลของการวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินการให้ทุนรายบุคคลในเบื้องต้นที่จำแนกตามภูมิภาคได้ว่า ในปีงบประมาณ 2555 มีเด็กที่มีผู้ขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนคุ้มครองเด็กรวมจำนวนทั้งหมด 3,648 คน มีผลการอนุมัติเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยในช่วง 1,486.11 - 7,666.67 บาท โดยเป็นเด็กที่อยู่ในพื้นที่ภาคเหนือจำนวน 1,241 คน มีผลการอนุมัติเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยในช่วง 1,958.33 - 5,763.89 บาท อยู่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 1,238 คน มีผลการอนุมัติเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยในช่วง 2,270.83 - 11,204.17 บาท อยู่ในพื้นที่ภาคกลางจำนวน 754 คน มีผลการอนุมัติเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยในช่วง 1,633.33 - 6,516.67 บาท และอยู่ในพื้นที่ภาคใต้จำนวน 415 คน มีผลการอนุมัติเป็นจำนวนเงินเฉลี่ยในช่วง 1,125 - 5,937.50 บาท

**ผลการศึกษาตาม วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3** เป็นการนำผลการประเมินโครงการที่ได้รับเงินสนับสนุนจากกองทุนคุ้มครองเด็กมาคัดเลือกเพื่อดำเนินการถอดบทเรียนสำหรับการค้นหาโครงการต้นแบบ สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของโครงการต้นแบบได้เป็น 3 โมเดล ดังนี้

1) โมเดลโครงการต้นแบบรวมทุกภูมิภาค ทุกวัตถุประสงค์ของกองทุน กล่าวได้ว่า ที่โครงการต้นแบบประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากปัจจัยความสำเร็จ 3 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้ ด้านบริบทประกอบด้วย แหล่งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป้าหมายของการดำเนินโครงการโดยตรงและชุมชนหรือ

คนในพื้นที่เห็นความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นและมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาที่ว่าการที่ผู้รับผิดชอบโครงการมีความเข้าใจสภาพปัญหาที่ชัดเจนจากการได้เข้าไปสัมผัสพื้นที่นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ รวมทั้งโครงการที่ดำเนินการนั้นถ้ามีความเชื่อมโยงกับโครงการในอดีตที่เคยดำเนินการมาก่อนหรือเคยได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนในลักษณะของโครงการต่อเนื่องก็จะมีส่วนสนับสนุนให้โครงการสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

ด้านปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย กลุ่มเป้าหมายสอดคล้องกับสภาพปัญหาโดยมีเกณฑ์คัดเลือกที่ชัดเจนว่าควรเป็นบุคคลกลุ่มใด และที่สำคัญคือในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายมีการคำนึงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งระดับครอบครัวและชุมชน ด้วยการเตรียมความพร้อมของคณะทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยสนับสนุนความสำเร็จ ซึ่งเป็นความพร้อมของคณะทำงานทั้งหัวหน้าโครงการและปฏิบัติงานทุกคนในโครงการ สำหรับการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นนั้นพบว่า เป็นลักษณะของการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนช่วยเหลือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการในระหว่างดำเนินโครงการและเมื่อสิ้นสุดโครงการ และปัจจัยถัดมาคือต้นทุนทางสังคมเดิม ที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมองได้ในสองมิติคือ มิติทางด้านต้นทุนเดิมของคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ และต้นทุนขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร นโยบายต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นปัจจัยเอื้อที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ และด้านกระบวนการประกอบด้วย มีกลไกติดตามการดำเนินงานที่ชัดเจนมีการประเมินผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของผู้รับผิดชอบโครงการในช่วงของการดำเนินโครงการแต่ละช่วงที่ต้องอาศัยความสามารถและความร่วมมือของคณะทำงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้จนจบโครงการ ปัจจัยถัดมาคือการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่ดำเนินโครงการในลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งจะช่วยให้การจัดกิจกรรมหรือการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการทำได้สะดวกยิ่งขึ้น มีการประสานและแบ่งปันในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านทรัพยากรที่ใช้เช่น สถานที่ งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

นอกจากนี้ในส่วนของการใช้กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์ นับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการดำเนินโครงการกล่าวคือ เมื่อดำเนินโครงการแล้วควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้สังคมหรือสาธารณชนได้รับทราบ ซึ่งสามารถประชาสัมพันธ์ได้ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ ระหว่างที่ทำโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อให้สังคมได้รับรู้และเป็นช่องทางหนึ่งที่สำคัญที่จะดึงความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เห็นความสำคัญและได้เข้าใจว่ากำลังดำเนินการโครงการที่จะเกิดประโยชน์อย่างไร และสุดท้ายคือการช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างทีมงานที่เป็น ปัจจัยสนับสนุนการทำงานในลักษณะของการดำเนินโครงการที่ไม่สามารถกระทำสำเร็จโดยบุคคลเพียงคนเดียว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากคณะทำงานทุกคน ดังนั้นความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทีมงานจึงเป็นเหมือนแรงสนับสนุนที่จะผลักดันให้ทีมประสบความสำเร็จ สามารถร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้จนโครงการเสร็จสิ้น



จากปัจจัยความสำเร็จข้างต้น ยังพบว่ามีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในทุก ๆ ชั้นของการดำเนินโครงการ และแต่ละปัญหาก็ได้มีแนวทางการแก้ไขโดยผู้รับผิดชอบโครงการต่าง ๆ ปรากฏดังตารางซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ ก่อนเริ่มโครงการ ผู้ขอรับผิดชอบโครงการยังขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการให้สอดคล้องกับพรบ.คุ้มครองเด็ก รวมทั้งยังไม่เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการอนุมัติโครงการ อาทิ ไม่เข้าใจในเรื่องของระยะเวลาของการอนุมัติโครงการที่ชัดเจนว่าเมื่อยื่นโครงการไปแล้วจะมีห้วงเวลานานเท่าไร การกลั่นกรองมีความล่าช้า หรือขาดการชี้แจงในกรณีที่ไม่ได้รับทุนสนับสนุน เป็นต้น แนวทางการแก้ไขคือ ค้นหาข้อมูลจากแหล่งบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับพรบ.คุ้มครองเด็กหรือข้อกำหนดของทางกองทุนคุ้มครองเด็ก หรือเข้าไปปรึกษาเพื่อรับการช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่กองทุนคุ้มครองเด็กทั้งในระดับจังหวัดและส่วนกลาง รวมทั้งสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลออนไลน์ ความไม่พร้อมของคณะทำงานเอง ทางผู้รับผิดชอบโครงการก็ได้มีแนวทางแก้ไขคือ เพิ่มศักยภาพและให้คณะทำงาน เช่น จัดฝึกอบรมให้ความรู้ ฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการ และชักชวนให้คณะทำงานทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการเมื่อเข้าสู่ระหว่างการดำเนินโครงการพบว่า ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านบุคคล งบประมาณ และเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการมีไม่เพียงพอ ผู้รับผิดชอบโครงการได้มีแนวทางการแก้ไขคือ ใช้ทักษะการบริหารจัดการและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการพบว่า ขาดความชัดเจนในการประเมินผลเมื่อปิดโครงการ แนวทางการแก้ไขที่พบคือกำหนดแนวทางการประเมินผลให้ชัดเจนทั้งด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ ปัญหาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการที่เป็นรูปธรรมยังมีน้อย เช่น แนวปฏิบัติที่ดี นวัตกรรม แนวทางการแก้ไขที่พบคือ ตั้งคณะทำงานในส่วนประเมินผลให้ชัดเจน นำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการต่อไป และปัญหาเกี่ยวกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โครงการมีน้อยทำให้ขาดโอกาสในการทำให้โครงการมีความต่อเนื่องยั่งยืน แนวทางการแก้ไขที่พบคือ ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ตั้งแต่เริ่มโครงการ

ผลลัพธ์ของโครงการ ใน 2 ลักษณะ คือ 1) เกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเป้าหมายและในคณะทำงานของโครงการ และ 2) เกิดผลลัพธ์ด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเป้าหมายและคณะทำงานของโครงการ ได้แก่ การเกิดนวัตกรรม การเกิดแนวปฏิบัติที่ดี การเกิดความต่อเนื่องยั่งยืน และการเกิดการขยายผลสู่กลุ่มเป้าหมายอื่น

2) โมเดลโครงการต้นแบบจำแนกตามภูมิภาค 4 ภูมิภาค (เหนือ ตะวันออกเฉียงเหนือ กลาง ใต้) และวัตถุประสงค์ของกองทุน 4 ด้าน(ด้านการสงเคราะห์ช่วยเหลือ ด้านการส่งเสริมความประพฤติ ด้านการคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก ด้านการพัฒนาาระบบคุ้มครองเด็ก) จำนวน 14 โมเดล เนื่องจากภาคเหนือไม่มีโครงการในวัตถุประสงค์ด้านการคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก และภาคใต้ไม่มีโครงการในวัตถุประสงค์ด้านการสงเคราะห์ช่วยเหลือ รูปแบบของโมเดลมีลักษณะคล้ายกับโมเดลรวมทุกภูมิภาค ทุกวัตถุประสงค์ โดยจะมีความแตกต่างกันไปตามรายละเอียดเฉพาะของเนื้อหาในแต่ละโครงการ

3) โมเดลโครงการต้นแบบที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะเจาะจงตามเนื้อหาของโครงการนั้น ๆ จำนวน 6 โมเดล เป็นผลจากการวิเคราะห์และจัดกลุ่มจากโครงการในแต่ละภูมิภาคที่มีเนื้อหาของโครงการใกล้เคียงกันสามารถสรุปได้เป็น 6 โมเดลคือ โครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ปัญหาวัยรุ่นท้อง โมเดลโครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับการสงเคราะห์ช่วยเหลือ โมเดลโครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับยาเสพติด โมเดลโครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับการส่งเสริมความสัมพันธ์ในครอบครัว โมเดลโครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กและเยาวชน และโมเดลโครงการต้นแบบตามเนื้อหาเกี่ยวกับการคุ้มครองและห่วงใยเด็ก รูปแบบของโมเดลมีลักษณะคล้ายกับโมเดลรวมทุกภูมิภาค ทุกวัตถุประสงค์ โดยจะมีความแตกต่างกันไปตามรายละเอียดเฉพาะของเนื้อหาในแต่ละโครงการ

**ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อ 4** เป็นการจัดทำชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านเด็กฉบับนี้ สร้างและพัฒนาจากการถอดบทเรียนปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการของโครงการต้นแบบที่ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนฯ ชุดความรู้ดังกล่าว ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ และชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง (พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด และผู้ปฏิบัติงานในกองทุนคุ้มครองเด็ก) สาระสำคัญของแต่ละส่วน มีดังนี้ ส่วนที่ 1 ชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ ชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการสร้างและรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโครงการ โดยการพิจารณาแยกแยะถึงสาเหตุหรือเงื่อนไขออกเป็นส่วนย่อยที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อทำความเข้าใจสาเหตุและเงื่อนไขแต่ละส่วนให้ชัดเจนว่ามีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าแต่ละโครงการมีสาเหตุหรือเงื่อนไขใดบ้างที่เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินโครงการต่อไป ซึ่งในการนำเสนอชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ตามขั้นตอนของการจัดทำโครงการ คือ 1) ขั้นเตรียมโครงการ 2) ขั้นกระบวนการของกิจกรรม และ 3) ขั้นสิ้นสุดโครงการและการขยายผล ซึ่งในแต่ละขั้นตอนเป็นการนำเสนอในสองประเด็นหลักคือ ความหมายและแนวปฏิบัติที่ดี ส่วนที่ 2 ชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับเจ้าหน้าที่ชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จสำหรับเจ้าหน้าที่ ได้จากการเล่าประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะ และด้านบุคลิกลักษณะ นอกจากนี้ได้มีการจัดทำชุดความรู้เพื่อการปฏิบัติงานดังนี้ คู่มือการดำเนินงานโครงการให้ประสบความสำเร็จฉบับนี้ สร้างบนฐานแนวคิดและประสบการณ์ของผู้รับผิดชอบโครงการในโครงการต้นแบบของกองทุนฯ และประสบการณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด (พมจ.) ซึ่งจะเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมให้แก่หน่วยงานและองค์กรที่ทำงานด้านเด็ก ทั้งที่เคยหรือไม่เคยยื่นขอรับทุนสนับสนุนจากกองทุนฯ และผู้รับผิดชอบโครงการที่ผ่านการได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนฯ มาแล้ว ใช้ตรวจสอบการดำเนินงานโครงการ รวมทั้งเป็นเครื่องมือให้แก่เจ้าหน้าที่ส่วนกลางที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของผู้ขอรับทุน ซึ่งในแต่ละขั้นจะนำเสนอในประเด็นหลัก ซึ่ง

ประกอบด้วย ทำอะไร และทำอย่างไร ในส่วนของ “ทำอะไร” เป็นการอธิบายความรู้ที่ได้จากการจัดทำชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านเด็ก ส่วน “ทำอย่างไร” เป็นการแปลงความรู้ให้เป็นแนวปฏิบัติของการดำเนินโครงการด้านเด็กที่ควรปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้ออกแบบให้เป็นรายการตรวจสอบ (Checklist) เพื่อให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถตรวจสอบการดำเนินโครงการของตนเองว่าได้ปฏิบัติครบถ้วนหรือไม่ สำหรับในส่วนที่สอง เป็นคู่มือการดำเนินโครงการสำหรับเจ้าหน้าที่ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านทักษะ

**ผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ข้อ 5** เป็นการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินงานของกองทุนฯ ตามลำดับ แผนที่ยุทธศาสตร์นี้พัฒนาจากแนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เพื่อการจัดทำกลยุทธ์สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร แบ่งเป็นส่วนประกอบ 3 ส่วน ในส่วนที่ 2 และ 3 กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ย่อย ๆ โดยที่ยุทธศาสตร์ในส่วนที่ 3 เป็นสาเหตุ ของยุทธศาสตร์ในส่วนที่ 2 และส่งผลต่อเป้าหมายส่วนที่ 1 ตามลำดับ การเลือกยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการของกองทุนฯ ข้อมูลจากรายงานการประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง แผนที่ยุทธศาสตร์นี้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติ พร้อมตัวบ่งชี้ เพื่อให้เกิดภาพที่สามารถนำไปพัฒนาได้ต่อไป ซึ่งจากผลการศึกษาข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ส่วนที่ 1 เป้าประสงค์หลักของกองทุนฯ

- 1) คณะกรรมการคุ้มครองเด็กแห่งชาติ กำหนดนโยบายให้มีการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายจากข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร สรรวจและติดตามปัญหาของกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง
- 3) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ทำการเผยแพร่ข้อมูลสภาพปัญหาสู่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ
- 4) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร จัดทำข้อมูลหน่วยงาน องค์กรเอกชน ภาคประชาชน ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย
- 5) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร สร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดเครือข่ายกลุ่มคนทำงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปี
- 6) มีนโยบายให้มีผู้แทนจากองค์กรภาคเอกชนในส่วนกลาง และภูมิภาคเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการคุ้มครองเด็กกรุงเทพมหานคร และจังหวัดต่างๆ

7) กองบริหารกองทุนจัดกิจกรรมประจำปี ที่เป็นมหกรรมแสดงผลงานของการทำงานในรอบปี การอภิปราย เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักและเห็นความสำคัญ โดยอาจใช้งบประมาณสนับสนุนบางส่วน จากภาคเอกชน

8) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อบรมหรือเผยแพร่ความรู้จากโครงการต้นแบบ คู่มือผู้จัดโครงการ

## ส่วนที่ 2: กระบวนการภายในของกองทุนฯ

1) คณะกรรมการคุ้มครองเด็ก ควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และในการทำงานควรจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้านเด็ก รวมทั้งนำเสนอต่อคณะกรรมการคุ้มครองเด็ก ทั้งในส่วนกลางและระดับจังหวัด

2) สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดทุกจังหวัด และสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร จัดทำแผนให้ครบประเด็นสำคัญและทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดระบบการคุ้มครอง และแก้ไขปัญหาที่ครอบคลุม

3) หน่วยดำเนินงานกองทุน ได้แก่ กองบริหารกองทุนและสำนักงานพัฒนาสังคม จังหวัดทุกจังหวัด ควรสร้างแผนระดับจังหวัด ที่เน้นประเด็นปัญหาและความต้องการของจังหวัด เน้นเรื่องของการทำประเมินความต้องการรับบริการหรือรับทุนของพื้นที่ต่างหรือการทำ Need Assessments ของแต่ละจังหวัด

4) การสร้างภาคีเครือข่ายองค์กรหรือภาคส่วนที่ควรได้รับการสนับสนุน

5) คณะกรรมการติดตามและประเมินผล ร่วมกับคณะกรรมการคุ้มครองเด็กจังหวัดทุกจังหวัด

6) คณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองโครงการที่ขอรับการสนับสนุน ควรกำหนดนโยบาย และส่งเสริมให้มีการจัดทำมาตรฐานการให้ทุน และเผยแพร่ในหลายช่องทาง รวมทั้งปรับปรุงให้สอดคล้องกับประโยชน์ที่เกิดกับผู้ขอรับการสนับสนุน

7) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัดควรนำเอกสารชุดความรู้ปัจจัยความสำเร็จและคู่มือการดำเนินการไปเผยแพร่และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัด สร้างกิจกรรมเผยแพร่ผลงานและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้เสียในปัญหาเด็กที่เกิดในภูมิภาคได้เข้าร่วมเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน และตระหนักในบทบาทของตนในการร่วมดูแล ป้องกัน และแก้ไขปัญหา

9) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัด ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการประสานงานกับผู้ขอรับการสนับสนุน การติดตามและประเมินผลระหว่างผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบการถอดบทเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

10) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัดสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่ มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องและเยาวชน เพื่อจะได้มีข้อมูลมาสะท้อนแลกเปลี่ยนและเสนอแนะแก่

กระทรวงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของกระทรวง หรือเพื่อให้เกิดการมองเห็นความสำคัญของเด็กและเยาวชนมากยิ่งขึ้น

11) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัดทำงานร่วมกับสถาบันทางวิชาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และตัวเด็กเยาวชนเอง ในการสร้างเครือข่ายและให้ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องเทคนิควิธีการที่ผ่านการวิจัยมาแล้วว่า สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของเด็กได้ดีที่สุด

12) คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนคุ้มครองเด็กจังหวัดมีกิจกรรมการติดตามและประเมินผลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

### ส่วนที่ 3 ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของกองทุนฯ

1) กองบริหารกองทุนสร้างระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) ด้านองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็ก สงเคราะห์ ช่วยเหลือและคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก (2) โครงการต่าง ๆ เพื่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง (3) ด้านวิชาการ โดยอาจให้สถาบันทางวิชาการที่มีงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องและเยาวชน (4) ด้านแหล่งทุนรายชื่อขององค์กรภาครัฐ เอกชน ทั้งภายในและต่างประเทศ

2) กองบริหารกองทุนควรจัดให้มีการสัมมนาหรือจัดกิจกรรมให้กรรมการแต่ละชุดได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกัน

3) คณะกรรมการคุ้มครองเด็กแห่งชาติมีแนวทางชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเด็กและครอบครัว ทุกสาขา รวมทั้งมีแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับการสรรหาการส่งต่อ และคัดบุคลากรที่มาเป็นกรรมการคณะต่าง ๆ ของกองทุน

4) มีแนวปฏิบัติ เพื่อการทำงานของคณะกรรมการกองทุนที่เน้นการทำงานเพื่อเป็นไปตามอนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็กและพรบ.คุ้มครองเด็ก ทั้งนี้อาจใช้ Guideline ของแนวทางตาม Handbook for the Convention on the Rights of the Child (Hodgkin:123)

5) พัฒนาคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังนี้ ความรู้ ความเข้าใจ ด้านสิทธิเด็ก และการปฏิบัติงานเพื่อการรักษาสีทธิเด็กที่ตรงกัน

6) ควรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงพื้นที่และทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เข้าใจเห็นภาพและวางแผนดำเนินการได้

7) การพัฒนากลุ่มดำเนินงานกองทุนทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ให้มีความสามารถพื้นฐานให้ตรงกับงานอย่างแท้จริง และต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมติดตาม ประเมินโครงการที่ขอรับการสนับสนุน

8) พัฒนาคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังนี้ ความรู้ ความเข้าใจ ด้านสิทธิเด็ก และการปฏิบัติงานเพื่อการรักษาสีทธิเด็กที่ตรงกัน

9) คณะกรรมการคุ้มครองเด็กแห่งชาติ ควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการส่งเสริมให้กองบริหารกองทุนสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนในการระดมเงินให้แก่กองทุน

10) กองบริหารกองทุนร่วมกับหน่วยงานที่ดำเนินงานด้านกองทุนในแต่ละจังหวัด เพิ่มแหล่งทุนจากภูมิภาค รวมทั้งกระตุ้นให้แต่ละจังหวัดสร้างแหล่งทรัพยากรกองทุนฯ ของจังหวัด และให้ทางจังหวัดสามารถใช้จ่ายได้เพื่อประโยชน์ของจังหวัดนั้น ๆ