

ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

1. ชื่อผลงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ของกลุ่มงานกฎหมาย
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ ธันวาคม 2549
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

องค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นเรื่องที่มีในวงธุรกิจมา กว่า 20 ปี และเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดพันธกิจที่ต้องการเพื่อบรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูง หรือมีการปรับเปลี่ยนสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอด หรือให้สามารถทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นไม่ใช่เรื่องที่นิยม หรือประสบความสำเร็จในหน่วยงานธุรกิจเอกชนเท่านั้น ในหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก็ได้นำไปใช้ ซึ่งเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง หลังการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ การจัดทำแผนกลยุทธ์ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาระบบราชการ ให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีผลสัมฤทธิ์ โดยถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวง และระดับกรม จะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินการ ที่ต้องการบรรลุ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไปจนถึงมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานราชการทำงานอย่างมีทิศทาง สามารถรู้ถึงสถานะและขีดความสามารถของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการ

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning ของ ประสิทธิ์ คงยั้งศิริ (2545:12-18) นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่กล่าวขวัญถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต และคิดเชิงการแข่งขันทันทีที่ต้องการระบบการทำงาน ที่มีความ

สามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของคนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินงานในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมาก ในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ และที่มักจะได้ยินอยู่เสมอ ๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงาน สู่จุดที่ต้องการในอนาคต

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจค้ำงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และ

งบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งาน โครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจน และเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์องค์การ (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แนวคิดของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี (2543 : 22-26) กล่าวคือ เครื่องค้ำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมี โอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้พูดง่ายๆ คือเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการ ได้สำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่างๆ ที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามี ความเป็นไปได้และ สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงขอนำเสนอขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Needs)

ความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงาน มาจากแหล่งๆต่างดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร

โดยทั่วไป แล้วเวลาองค์กรกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ มักจะมีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับอยู่แล้ว และแผนงานเหล่านี้ก็จะถูกส่งไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการออกสินค้าใหม่ มักจะเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนการจัดทำระบบติดตามการจัดส่งสินค้าโดยใช้ไอที มักจะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่รับผิดชอบ โดยหน่วยงานไอที

1.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

แผนปฏิบัติการบางอย่างไม่ได้มาจากแผนขององค์กร แต่เกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่น แผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเรื่องการพัฒนาทักษะด้านภาษาและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อาจเกิดจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเรื่องการขยายตลาดหรือเปิดสาขาในต่างประเทศ

1.3 เป้าหมายประจำปีของหน่วยงานอื่น

แหล่งที่มาที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งของความจำเป็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีคือการขอการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการทำงานของปีนั้นๆได้ เช่น ฝ่ายขายต้องการให้ฝ่ายไอทีสนับสนุนเรื่องการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้า ดังนั้น

แผนปฏิบัติการด้านการจัดทำระบบฐานข้อมูลของลูกค้าของฝ่ายขาย จึงกลายมาเป็นที่มาของแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่ายไอที

1.4 เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง

คนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับที่มาในแหล่งนี้ คือจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นมารองรับเป้าหมายการทำงานประจำปีของหน่วยงานตัวเองที่ได้รับมาหรือกำหนดขึ้นมา

2. จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

เนื่องจากในบางปีเรามีแผนปฏิบัติการที่ต้องทำจำนวนมาก ดังนั้น ทางที่ดีควรจะมีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแผนเสียก่อน ถ้ามีข้อจำกัดเรื่องเวลา เราจะได้ทราบว่าควรจะทำแผนไหนก่อนหลัง และจะช่วยเป็นข้อมูลให้กับเราในการปรับเพิ่ม/ลดงบประมาณของแต่ละแผนงานได้อีกด้วย

3. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะดำเนินการตามหัวข้อดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของแผนปฏิบัติการ

1. ชื่อแผนงาน
2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน
3. วัตถุประสงค์หลักของแผนงาน
4. ระยะเวลาในการดำเนินการ โดยรวม

ส่วนที่ 2 : รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ

1. ขั้นตอนหลักของการแผนปฏิบัติการ
2. กิจกรรมหลักในแต่ละขั้นตอน
3. วันเดือนที่จะดำเนินการ (อาจจะกำหนดวันใดวันหนึ่งหรือเป็นช่วงเวลา)

ส่วนที่ 3 : ทรัพยากร

4. หน่วยงาน/บุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. ทรัพยากรที่ต้องการ เช่น งบประมาณ คน เครื่องมือ อุปกรณ์
6. จุดวิกฤตที่สำคัญหรือข้อควรระวัง (ถ้าผิดพลาดจะเกิดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ โดยรวม) หรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ส่วนที่ 4 : การติดตามและประเมินผล

7. แนวทางในการป้องกันแก้ไข(แผนสำรองรับ)

ส่วนที่ 5 : วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำให้ได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังคงขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนด

ไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

สรุป การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ ควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อน ว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรจะเป็นอย่างไรจะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนครบถ้วนความ ตามที่นำเสนอมานี้รับรองได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษ สำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและคนทำงานในทุกสายงานอย่างแท้จริง

กระทรวงแรงงานในฐานะเป็นหน่วยงานราชการหนึ่ง ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ต้องรับผิดชอบดูแลความเป็นอยู่และเสริมสร้างศักยภาพประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงาน และจะต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบาย ทั้ง 5 ด้านของรัฐบาล ได้แก่ ด้านปฏิรูปการเมืองการปกครองและการบริหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการต่างประเทศ และด้านการรักษาความมั่นคงแห่งรัฐ จึงได้จัดทำแผนพัฒนาแรงงาน ปี พ.ศ. 2550 โดยได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) นโยบายของคณะรัฐมนตรี นโยบาย 4 ปี ของนายกรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาแรงงานของกระทรวงแรงงาน ปี 2550 และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

เป้าหมายของแผนพัฒนาแรงงาน ปี พ.ศ. 2550 ยึดหลัก “คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา” โดยมีกลุ่มเป้าหมาย “คน” ที่จะได้รับการช่วยเหลือและพัฒนาตามภารกิจหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน ดังนี้

1. ผู้ที่อยู่ในวัยแรงงาน จะได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ เพื่อให้มีศักยภาพ มีงานทำที่เหมาะสม และมีรายได้เพียงพอในการดำรงชีพ
2. ผู้ที่ทำงานอยู่ในสถานประกอบการ จะได้รับการดูแลคุ้มครองทั้งในด้านสภาพการทำงาน สภาพการจ้าง ความมั่นคงในการทำงานและสวัสดิการทำงาน
3. ผู้ที่อยู่ในระบบกองทุนประกันสังคม จะได้รับการดูแลคุ้มครองตามสิทธิต่าง ๆ และขยายการคุ้มครองดูแลให้ได้รับสิทธิเพิ่มขึ้น
4. ผู้ที่อยู่ในกลุ่มแรงงานนอกระบบ จะได้รับการคุ้มครองดูแลสิทธิต่าง ๆ ให้เทียบเท่ากับผู้ที่อยู่ในระบบ

5. แรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ จะได้รับการคุ้มครองดูแลรักษาสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย
6. แรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย จะได้รับการคุ้มครองดูแลสิทธิประโยชน์ให้เท่าเทียมกับแรงงานในประเทศไทย ไม่ให้แย่งงานคนไทย ไม่ก่อปัญหาด้านสังคมและความมั่นคงของประเทศ และทำประโยชน์ให้แก่ประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม
7. บุคลากรของกระทรวงแรงงานทุกคน จะต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และคุณธรรม เพื่อสามารถนำหลักเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการ 4 ป (โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และประสิทธิภาพ) ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม

แผนพัฒนาแรงงานปี พ.ศ. 2550 นี้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อน โดยมุ่งดำเนินการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ใช้แรงงานที่ได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติ ได้แก่ อุทกภัย วาตภัย ภัยแล้ง และภัยที่เกิดจากอุบัติเหตุด้านต่าง ๆ เช่น อัคคีภัย และอุบัติเหตุทางถนน รวมทั้งสถานการณ์ด้านแรงงานที่เกิดขึ้นในลักษณะวิกฤตการณ์ หรือเป็นภัยต่อสังคม เช่น การเลิกจ้าง การชุมนุมเรียกร้อง ฯลฯ

2. ยุทธศาสตร์แรงงานใสสะอาด โดยดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของกระทรวงแรงงานได้ใช้คุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล ในการให้บริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยรณรงค์ส่งเสริมให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงาน ประพฤติปฏิบัติตนในแนวทางที่ถูกต้องชอบธรรม ยึดผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งจะมีมาตรการในการกำกับดูแลป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3. ยุทธศาสตร์จัดหาและพัฒนาแรงงาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดเก็บข้อมูลตลาดแรงงานในระดับจังหวัด ทั้งในด้านการผลิตและการใช้แรงงาน เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของตลาดในแต่ละปี การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการตลาดแรงงาน โดยจัดทำแผนกำลังคนรองรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานใหม่ การบริหารโครงสร้างตลาดแรงงาน การพัฒนาระบบ IT รองรับฐานข้อมูลกำลังแรงงาน ฯลฯ

4. ยุทธศาสตร์แรงงานสมานฉันท์มุ่งสู่สังคมแห่งความสุข โดยเร่งเสริมสร้างให้แรงงานได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายและมีหลักประกันในการทำงาน เพื่อเติมเต็มความมั่นคงในชีวิต ขยายความคุ้มครองและเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านสวัสดิการในระบบประกันสังคมอย่างครอบคลุม ส่งเสริมให้แรงงาน นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน ฯลฯ

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารแรงงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรกระทรวงแรงงาน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถคู่คุณธรรม ให้มีความเข้าใจในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตส่วนตัว ฯลฯ

6. โครงการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องจากปี 2550 เป็นปีมหามงคลสมัย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระชนมายุ 80 พรรษา เพื่อเป็นการแสดงความจงรักภักดีและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ และบำเพ็ญกุศล ปลุกจิตสำนึกข้าราชการ เพื่อเป็นข้าราชการที่ดีและเป็นพลังของแผ่นดิน จัดกิจกรรมให้ผู้ใช้แรงงาน ร่วมทำสิ่งที่ดีงามเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

แผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 เป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน 2549 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานได้ประชุมมอบนโยบายตามแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ให้ทุกส่วนราชการเร่งดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาพัฒนาแรงงาน โดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาค่าของงบประมาณปี 2550 ที่ได้เสนอสำนักงบประมาณ ประกอบการพิจารณาภารกิจ ปี 2550 ที่แต่ละกลุ่มงานต้องรับผิดชอบ มาปรับแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

1. ศึกษายุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ของกระทรวงแรงงาน ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ 1 โครงการ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อน ยุทธศาสตร์แรงงานไสยะอาด ยุทธศาสตร์จัดหาและพัฒนาแรงงาน ยุทธศาสตร์แรงงานสมานฉันท์มุ่งสู่สังคมแห่งความสุข ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารแรงงาน โครงการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ว่ามีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ประจำปี พ.ศ. 2550 ในยุทธศาสตร์ใด

2. กำหนดแผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของกลุ่มงาน รวมถึงนโยบายของกระทรวงแรงงาน ตามแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ.2550 โดยดูจากบทบาทภารกิจของกลุ่มงาน กฎหมาย ซึ่งแบ่งงานรับผิดชอบ เป็น 4 ฝ่าย คือ งานพิจารณาร่างกฎหมาย งานอุทธรณ์และคดี งานวินัย และงานบริหารทั่วไป เพื่อนำมากำหนดแผนงาน งาน / โครงการ / กิจกรรม ให้สอดคล้องกับนโยบายตามแผนพัฒนาแรงงานด้วย

3. กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานตามแผนงาน งาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นแผนปฏิทินในการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นการเตือนความจำในการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด ทำให้การดำเนินงานตามแผนงาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

10. ข้อเสนอแนะ.

1. ควรจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวางแผน และเพิ่มทักษะเทคนิค การจัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มเติมอยู่เสมอ

2. ควรกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านแผนงาน ได้มีเวลาที่จะตรวจสอบ ทบทวน ในแต่ละกิจกรรม ว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ และครอบคลุมภารกิจของกลุ่มงานทั้งหมด

**ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานของหน่วยงาน
ที่จะประเมินเพื่อแต่งตั้งให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น**

ของ นางนวรรณ์ เมรุทอง

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน 6 ว

ตำแหน่งเลขที่ 232 กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล

เรื่อง แนวทางการวิเคราะห์และประเมินโครงการ

1. หลักการและเหตุผล

ในการบริหารยุทธศาสตร์ จะต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ กลุ่มจังหวัด หรือจังหวัดต่าง ๆ โดยจะยึดหลักเชื่อมโยงตั้งแต่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และโครงการ โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของโครงการอย่างละเอียด ถี่ถ้วนให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการอย่างครบวงจรเพื่อเพิ่มมูลค่า และสร้างคุณค่าได้อย่างแท้จริง ดังนั้น โครงการที่จะขออนุมัติดำเนินการจะต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และเมื่อดำเนินโครงการสำเร็จก็จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบต้องมีการพิจารณาโครงการ และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างโครงการกับปัจจัยต่าง ๆ ให้ครอบคลุม และรอบคอบ ซึ่งผู้รับผิดชอบจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสมอันจะเข้ามาช่วยตัดสินใจและวิเคราะห์โครงการว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าต้นทุนหรือการลงทุนหรือไม่ นอกจากนี้ หากมีโครงการจำนวนมาก จำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการ เพื่อมั่นใจว่าทรัพยากรที่ลงไปนั้น ก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน

2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ

เนื่องจากการประเมินโครงการได้รับความสนใจมากกว่าการประเมินสิ่งอื่น ๆ หนังสือตำราต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินโครงการเผยแพร่อยู่โดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นถึงการประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการเพราะเห็นว่าผลต่าง ๆ ที่ได้เมื่อสิ้นสุดโครงการ เช่น ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ มีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศจากการประเมินในระยะอื่น ๆ รองลงมา คือ การประเมินกระบวนการหรือความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ ส่วนการประเมินก่อนดำเนินโครงการจะกล่าวถึงน้อยที่สุด

สำหรับในที่นี้ เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องหลักการและแนวความคิดการประเมินโครงการทั้งหมด จะกล่าวถึงการประเมินโครงการทั้ง 3 ระยะ โดยเสนอสาระทั่วไปเกี่ยวกับความหมาย การประเมินโครงการ รูปแบบการประเมินโครงการ ประเภทของการประเมินโครงการ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งขั้นตอนในการประเมินโครงการ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาแนวคิด	ระยะที่ 2 เตรียมการประเมิน	ระยะที่ 3 ปฏิบัติการประเมิน
1. บทนำสู่การประเมิน	5. กำหนดประเด็นและตัวชี้วัด	9. เก็บรวบรวมข้อมูล
2. โครงการ	6. เกณฑ์และค่าน้ำหนัก	10. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ประเมินโครงการ	7. กำหนดกรอบฯ และ	11. การเขียนรายงาน
4. ติดตามโครงการ	ขอบเขต	
	8. สร้างและพัฒนาเครื่องมือ	

ความหมายของการประเมินโครงการ

จากความหมายของการประเมินที่ว่า เป็นกระบวนการตัดสินค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นั้น ถ้าความหมายดังกล่าวนำมาใช้กับการประเมินโครงการในความหมายทั่วไป ก็จะหมายถึงกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยใช้สารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ในกรณีที่จะให้ความหมายของการประเมินโครงการละเอียดขึ้น ตามช่วงเวลาของการดำเนินการ ตั้งแต่ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือทุกช่วงเวลาแล้ว อาจจะใช้ความหมายได้ ดังนี้

การประเมินก่อนดำเนินโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลอง หรือนำร่อง ปรับ เปลี่ยน หรือระงับโครงการ

การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อปรับปรุงโครงการให้ประสบความสำเร็จ

การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการ โดยนำสารสนเทศหรือผลของการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อขยายผลปรับเปลี่ยนก่อนจะดำเนินการต่อไป หรือยกเลิกโครงการ

จากที่กล่าวมาถ้าสรุปความหมายของการประเมินโครงการโดยรวมแล้ว จะได้ว่าเป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะหนึ่งระยะใดหรือทุกระยะ โดยนำสารสนเทศจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลองหรือนำร่องปรับเปลี่ยน ระงับปรับปรุง ขยายผล หรือยกเลิกโครงการนั่นเอง

ประเภทของการประเมินโครงการ

การแบ่งประเภทการประเมินโครงการ อาจแบ่งตามประเภทการประเมินโดยทั่วไป หรือประเมินสิ่งอื่น ๆ ได้ดังที่กล่าวมาแล้ว คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมินได้ เป็นประเภทการประเมิน ความก้าวหน้า และประเมินผลสรุป แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมินได้เป็น 8 ประเภท คือ การประเมินความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ การติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง และการประเมินงานประเมิน แบ่งตามผู้ประเมินได้ เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ประเมินภายนอก และภายใน แบ่งตามมิติการประเมินได้เป็น 4 ประเภท คือ ตาม วัตถุประสงค์ ข้อมูล วิธีการประเมินและจุดเน้นการประเมิน ซึ่งแต่ละเกณฑ์สามารถจะผสมการประเมิน แต่ละประเภทตั้งแต่ 2 ประเภท ขึ้นไป หรือทั้งหมดในลักษณะการประเมินโดยรวมก็ได้

ในที่นี้ เพื่อให้การแบ่งประเภทโครงการเพื่อการนำไปปฏิบัติ จึงใช้เกณฑ์ช่วงเวลาตามวงจรโครงการ คือ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งขั้นตอนการประเมินโครงการทุกระยะ โดยสรุป ดังนี้

การประเมินก่อนดำเนินโครงการ

การประเมินก่อนดำเนินโครงการเป็นการประเมินโครงการลักษณะหนึ่ง ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง สาระเกี่ยวกับลักษณะโครงการประเภทหนึ่ง ประเมินก่อนดำเนินโครงการ ความสำคัญและประเภทย่อย ที่สำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ ดังนี้

ลักษณะของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ

เป็นการประเมินก่อนที่โครงการจะดำเนินการ เพื่อหาข้อมูลมาตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยน ดำเนินการแบบโครงการนำร่อง หรือดำเนินโครงการเต็ม หรือระงับโครงการ

ลักษณะสำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ จึงเป็นการประเมินเพื่อศึกษาความเหมาะสมที่จะดำเนินโครงการ มุ่งตรวจสอบความจำเป็น ความเป็นไปได้ ความพร้อม หรือปัจจัยนำเข้า โดยนำข้อมูลมาตัดสินใจวางแผนว่าควรจะดำเนินโครงการหรือไม่อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง

1. ประเมินในขณะที่ยังไม่ดำเนินโครงการ ซึ่งมักจะเป็นการเตรียมดำเนินโครงการครั้งแรก หรือเป็นโครงการที่หยุดไปแล้วระยะหนึ่ง จะเริ่มดำเนินการใหม่อีกในครั้งต่อไป เช่น โครงการฝึกอบรม อาชีพสตรีซึ่งยังไม่เคยทำในพื้นที่นั้น ๆ หรือโครงการพัฒนาผู้บริหารให้ได้รับวุฒิต่าง ๆ เมื่อเห็นว่าผู้บริหารเกือบทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจหยุดไปสักระยะหนึ่ง เมื่อมีผู้บริหารรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นก็อาจประเมินว่าควรจะเริ่มโครงการอีกครั้งหรือไม่ เข้าทำนองลูกค้าหามดก็ปิดแผงก่อน แล้วค่อยดูว่ายังมีลูกค้าจะรับบริการพอจะตั้งแผงได้หรือไม่

2. ประเมินเพื่อศึกษาความเหมาะสมของโครงการ โดยเป็นการตรวจสอบว่า จำเป็นต้องจัดทำโครงการหรือไม่ ถ้าจะทำได้หรือความเป็นไปได้หรือความพร้อมของทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าแก่ไหน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เอื้อหรือเป็นอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

3. ประเมินเพื่อหาสารสนเทศในการตัดสินใจวางแผน สารสนเทศที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินโครงการจะมีประโยชน์ในการตัดสินใจวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอ อันจะเอื้อต่อความสำเร็จของโครงการถ้าจะนำโครงการไปดำเนินการจริง

ประโยชน์ของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ

1. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ถูกต้อง สารสนเทศที่ได้จะถูกต้องครอบคลุม จะเอื้อให้ตัดสินใจว่ามีความจำเป็น ความเป็นไปได้หรือความพร้อมของทรัพยากรที่จะดำเนินโครงการหรือไม่

2. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการจะดำเนินโครงการ สารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการวางแผนทั้งด้านทรัพยากรต่าง ๆ การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนที่จะดำเนินโครงการได้อย่างเหมาะสม

3. ช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ การประเมินก่อนดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ ก่อนจะดำเนินโครงการจะช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการทุกฝ่ายว่าโครงการมีโอกาสจะประสบความสำเร็จได้

ประเภทย่อยที่สำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ

การประเมินก่อนดำเนินโครงการอาจแบ่งออกเป็นประเภทย่อยที่สำคัญ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ การประเมินความต้องการจำเป็น การประเมินความพร้อม หรือความเป็นไปได้ หรือปัจจัยนำเข้า และการประเมินเกี่ยวกับต้นทุน ซึ่งมีสาระโดยสรุป ดังนี้

1.การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินโดยเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสภาพจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ว่ามีความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) เพียงใด ยิ่งต่างกันมากก็ยิ่งมีความต้องการจำเป็นมาก บางครั้งอาจเรียกช่องว่างนี้ว่าปัญหาก็ได้ คือ นำมาจัดลำดับความสำคัญในการจะจัดทำโครงการได้ โดยเฉพาะโครงการที่จะเริ่มใหม่

อย่างไรก็ตาม การประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากประเมินได้ตั้งแต่ก่อนดำเนินโครงการแล้ว ยังประเมินระหว่างดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการได้ด้วย แต่เห็นว่ามันจะเป็นการเน้นประเมินก่อนดำเนินโครงการมากกว่า

วัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินความต้องการจำเป็น ก็เพื่อการวางแผนโดยจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับโครงการที่จะดำเนินการ โดยวิธีการประเมินส่วนใหญ่จะใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ ทั้งจากผู้รับบริการและผู้ให้บริการ แบบสอบถามที่ใช้ประกอบจะมีรายการข้อคำถามต่าง ๆ และให้ตอบใน 2 มิติใหญ่ ๆ คือ สภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่

เป็นจริง โดยนิยมใช้มาตรฐานค่า 5 ระดับ ทั้ง 2 มิติ หรืออาจจะใช้จำนวนระดับมากหรือน้อยกว่าก็ได้ แล้วนำค่าที่ได้มาคำนวณเปรียบเทียบกันว่าช่องว่างของสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพจริงต่างกันเพียงใด ก่อนจะนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมจัดทำโครงการต่อไป

ตามหลักการแล้ว โครงการจะดำเนินการได้ควรมีที่มาจากความต้องการจำเป็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการจริง ๆ เพื่อจะได้สนองตอบตรงกับความต้องการ หรือในกรณีที่ไม่สามารถจัดทำโครงการสนองความต้องการให้ครบก็จัดลำดับความจำเป็นที่สำคัญ และจัดโครงการให้ตามทรัพยากรที่มีอยู่ การจะทราบได้ว่าประชาชน ผู้รับบริการมีความต้องการจำเป็นเรื่องไหน เพียงใด ต้องอาศัยการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจนับได้ว่าเป็นการประเมินช่วงแรกสุดที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

2. การประเมินความพร้อมหรือความเป็นไปได้หรือปัจจัยนำเข้า การประเมินความเป็นไปได้หรือปัจจัยนำเข้า ในที่นี้เห็นโดยรวมแล้วน่าจะเป็นการประเมินความพร้อม คือ มีปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรเพียงพอเหมาะสมต่อการจะดำเนินโครงการหรือไม่ เช่น บุคลากรที่รับผิดชอบระดับต่าง ๆ และปฏิบัติงานในโครงการมีปริมาณและคุณภาพ ลักษณะที่เอื้อหรือเหมาะสมต่อโครงการเพียงพอหรือไม่อย่างไร มีงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอหรือเพียงใด หรือโครงการที่เขียนขึ้นมีความชัดเจน มีกิจกรรมและขั้นตอนที่เอื้อต่อความสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด เป็นต้น

ส่วนการประเมินความเป็นไปได้ จะคล้ายหรือเชื่อมกับการประเมินบริบท ที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อโครงการทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโครงการแต่ละลักษณะต่างกัน เช่น โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จะมีโอกาสสำเร็จได้มากถ้าสภาพทางสังคมของหมู่บ้านเอื้อต่อการดำเนินโครงการ เช่น ประชาชนในหมู่บ้านมีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ขยัน และละเอียดต่อการกระทำผิด ก็จะทำให้ได้คณะกรรมการกองทุนที่มีความยุติธรรม มีสมาชิกที่ซื่อสัตย์ นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ และผ่อนชำระหนี้คืนได้ตามกำหนดเวลา เพราะมีความขยันในอาชีพที่นำเงินกู้ไปลงทุน รวมทั้งละเอียดต่อการผิดสัญญา หรือในหมู่บ้านอาจมีการลงโทษทางสังคมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ไม่คบหาสมาคม ไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกรรมการของหมู่บ้าน กับผู้ที่ผิดนัดการชำระหนี้คืนก็จะทำให้กองทุนหมู่บ้านนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง เป็นต้น

3. การประเมินเกี่ยวกับต้นทุน การประเมินเกี่ยวกับต้นทุนจะมีเรื่องเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง หรืออาจมองว่าเป็นการประเมินเชิงประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่ง คือ ความประหยัดในเรื่องเงิน ซึ่งถ้าเป็นโครงการของภาคเอกชนจะคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย แต่ในกรณีโครงการของภาครัฐมักจะเน้นประสิทธิผล หรือความสำเร็จของโครงการมากกว่าจะคำนึงถึงเรื่องทุนหรืองบประมาณ

สาเหตุดังกล่าวเนื่องจาก โครงการของภาครัฐส่วนใหญ่เป็นโครงการที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชนมากกว่าจะหวังผลกำไรหรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็โครงการของหน่วยงานเล็ก ๆ

ตั้งแต่สถานศึกษาขนาดเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบล จนกระทั่งหน่วยงานขนาดใหญ่ระดับกรมหรือระดับกระทรวง ก็จะมีโครงการลักษณะให้บริการสังคมเป็นส่วนใหญ่

จากข้อเท็จจริง คังนั้น ในที่นี้ จึงจะไม่เน้นการประเมินที่เกี่ยวกับต้นทุนหรือเงินในเชิงเศรษฐศาสตร์ แต่จะนำเสนอสาระการประเมินเกี่ยวกับต้นทุนสำคัญ 2 ประเภทย่อย คือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลตอบแทน และการวิเคราะห์ต้นทุนกับประสิทธิผล ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลตอบแทน การวิเคราะห์แบบนี้ เป็นการประเมินประสิทธิภาพแบบหนึ่ง โดยการคำนวณหาค่าต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย ซึ่งหวังว่าค่าตอบแทนที่ได้เป็นตัวเงินสูงกว่าค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เป็นตัวเงิน โดยใช้วิธีการคำนวณง่าย ๆ ด้วยการนำผลตอบแทนที่คิดเป็นเงิน เป็นตัวตั้ง หาดด้วยค่าใช้จ่ายที่คิดเป็นตัวเงิน ก็จะออกมาเป็นอัตราส่วนของผลตอบแทนต่อค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน ปัญหาที่ยากอยู่ที่ว่าจะต้องคิดผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินให้ถูกต้องอย่างไร

นอกจากนี้ จะมีการคำนวณหาค่าผลตอบแทนสุทธิ ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย โดยนำผลตอบแทนที่ได้ลบด้วยค่าใช้จ่าย ก็จะได้เป็นผลตอบแทนสุทธิซึ่งเป็นการคำนวณด้วยวิธีง่าย ๆ ถ้าสามารถคิดค่าใช้จ่ายและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้ และยังมีการคำนวณผลตอบแทนภายใน ของโครงการ ซึ่งมีวิธีคำนวณที่ยู่ยากจึงไม่ขอนำเสนอในที่นี้

3.2 การวิเคราะห์ต้นทุนกับประสิทธิผล การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้เพื่อลดปัญหาเรื่องความยากในการคิดค่าผลตอบแทนออกมาเป็นตัวเงิน โดยเฉพาะกับโครงการบริการที่ไม่เน้นผลกำไร แต่ก็ยังคิดค่าใช้จ่ายเป็นตัวเงินอยู่ คือ ลดความยุ่งยากในการคำนวณค่าที่เป็นตัวเงินได้ลงไปตัวหนึ่ง โดยคำนวณต้นทุนกับประสิทธิผล คำนวณได้โดยนำค่าใช้จ่ายสุทธิที่เป็นตัวเงินหารด้วยประสิทธิผลหรือผลของโครงการที่ไม่เป็นตัวเงินก็จะได้ค่าต้นทุนกับประสิทธิผล

ในที่นี้ สรุปได้ว่า การประเมินก่อนดำเนินโครงการที่สำคัญ ๆ คือ ควรประเมินว่า ควรทำโครงการหรือมีความจำเป็นหรือไม่ ด้วยการประเมินความต้องการจำเป็น และทำได้หรือไม่โดยประเมินปัจจัยสนับสนุนหรือมีความเป็นไปได้แค่ไหน โดยการประเมินความพร้อม และถ้าต้องการประเมินในเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือประสิทธิภาพ และเชิงประสิทธิภาพในโครงการที่คิดเป็นตัวเงินได้ ก็อาจประเมินด้วยการวิเคราะห์ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายกับผลตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่ ๆ และมีความสำคัญ และอยู่ในวิสัยที่ทำได้ก็อาจประเมินตั้งแต่ความต้องการจำเป็น ความพร้อมและวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย หรือเลือกประเมินบางประเภทตามความเหมาะสม

การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ

ลักษณะของการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ

การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ เป็นการประเมินในระหว่างที่โครงการดำเนินการอยู่ เพื่อหาข้อมูลมาตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการ โครงการในระยะต่อไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะสำคัญของการประเมินระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ จึงเป็นการประเมินขอดำเนินการโครงการเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงาน มุ่งนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุงกิจกรรม และตรวจสอบความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งมีสาระดังนี้

1. ประเมินในขณะที่โครงการดำเนินอยู่ ซึ่งอาจเป็นการดำเนินโครงการครั้งแรกหรือเป็นโครงการต่อเนื่อง หรือโครงการประจำแต่ละปีงบประมาณ ตามระยะเวลาเป็นช่วง ๆ เช่น โครงการฝึกอบรมเป็นรุ่น ๆ ตามหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งมีแนวโน้มจะดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ โอกาสจะยุติโครงการมีน้อย การประเมินจึงเป็นการประเมินความก้าวหน้า

2. ประเมินเพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนหรือไม่ ทั้งในระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย ปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำผลมาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในระยะหรือช่วงต่อ ๆ ไป

3. ประเมินเพื่อหาสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ สารสนเทศที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน จะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานเองและส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น รายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการ ความพร้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นต้น

4. ประเมินเพื่อเน้นตรวจสอบความก้าวหน้าของผลดำเนินโครงการ นอกจากจะประเมินตามข้อ 1-3 แล้ว จะมีการตรวจสอบถึงผลที่จะได้ว่ามีแนวโน้มเป็นอย่างไร โดยอาศัยตรวจสอบทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อปรับการดำเนินงานให้เอื้อต่อความสำเร็จของโครงการ

ประโยชน์ของการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ

การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระบวนการตัดสินใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินโครงการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาจสรุปสาระสำคัญ ในการประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการ ได้ ดังนี้

1. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ สารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจกรรม และวิธีปฏิบัติอื่น ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่เหลือ หรือการดำเนินการในรุ่นต่อไป

2. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ทันที่ทันที่ ภายใต้นฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน เป็นการเพิ่มศักยภาพของโครงการและลดความสูญเสียชีวิตของทรัพยากรต่าง ๆ ได้

3. ช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งโครงการ ผู้เกี่ยวข้องทั้งโครงการ ที่มีผู้รับผิดชอบ ผู้สนับสนุน และผู้รับบริการ ฯลฯ จะเกิดความมั่นใจได้เพราะเป็นการดำเนินโครงการอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ตามหลักการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผลการประเมินพบว่ามีความสำเร็จหรือมีแนวโน้มว่าจะสำเร็จ

4. ช่วยแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส ในการดำเนินการของผู้รับผิดชอบทุกฝ่าย สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เป็นการสนองตอบหลักการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลได้

การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นการประเมินโครงการอีกลักษณะหนึ่ง บางครั้งเรียกว่าการประเมินผล (ต่าง ๆ) ของโครงการ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงสาระเกี่ยวกับความหมายและลักษณะของการประเมินผลโครงการ ความสำคัญ ขั้นตอน และตัวอย่างแนวทางการประเมินผลโครงการ ดังนี้

ลักษณะของการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ลักษณะสำคัญของการประเมินผลโครงการ จะเป็นการประเมินหลังจากโครงการสิ้นสุดแล้ว เพื่อศึกษาผลการดำเนินโครงการว่ามีประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือผลทั้งทางตรงหรือทางอ้อมอย่างไร สารสนเทศที่ได้จึงเน้นใช้ตัดสินใจ เลิก หยุด หรือดำเนินการต่ออย่างค่อนเนื่อง หรือดำเนินการใหม่ในโอกาสต่อไป ลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการมีสาระโดยสรุป ดังนี้

1. ประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุด ซึ่งอาจเป็นสิ้นสุดโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด หรือสิ้นสุดระยะช่วงต่อตามปีงบประมาณ หรือโครงการพัฒนาศักยภาพของกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง โดยทำให้ทุนนักศึกษาเข้าศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2. ประเมินเพื่อมุ่งศึกษาผลการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งจะตรวจสอบว่าผลต่าง ๆ ที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์โครงการหรือไม่ มีผลลัพธ์ มีผลกระทบทั้งทางบวก ทางลบอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือความคุ้มค่าเพียงใด เพื่อให้ได้ข้อสรุปผลการดำเนินงานของโครงการ

3. ประเมินเพื่อตัดสินใจอนาคตโครงการ โดยพิจารณาว่าจะเลิก หยุด ดำเนินการโครงการต่อไป หรือขยายโครงการ สารสนเทศที่ได้จากการสรุปจะนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องว่าจะเลิก หยุดไว้ชั่วคราว ดำเนินการต่อโดยอาจปรับ ลด เพิ่ม ขยาย ฯลฯ โครงการ

ประเภทย่อยของการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ แบ่งออกได้ 5 ประเภท คือ

1. การประเมินผลผลิต การประเมินผลผลิต หรืออาจเรียกว่า ผลโดยตรง ของโครงการหรือผลที่เกิดขึ้นทันทีทันใด ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งบางโครงการก็สามารถประเมินผลผลิตได้ง่ายในเชิงปริมาณ ถ้าผลเกิดขึ้นโดยเร็ว บางโครงการก็ประเมินได้ยาก เช่น โครงการก่อสร้างอาคารสถานที่ หรือสิ่งต่าง ๆ ผลผลิตในเชิงปริมาณอาจประเมินได้จากสิ่งก่อสร้างนั้น ๆ ตามขนาดหรือคุณสมบัติ ที่ได้

กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นโครงการบริการสังคมหรือประชาชน ซึ่งต้องดูผลที่เกิดขึ้นในตัวคนแล้ว จะวัดผลเพื่อนำมาประเมินได้ยาก เช่น โครงการฝึกอบรมซึ่งต้องวัดความรู้ที่ได้ว่ามีความรู้ที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่เพียงใด และจะยากยิ่งขึ้นถ้าต้องการวัดคุณลักษณะด้านจิตพิสัย เช่น เจตคติ หรือความพึงพอใจที่มีต่อโครงการ เป็นต้น

2. การประเมินผลลัพธ์ ผลลัพธ์เป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากผลผลิต โดยต้องคอยเวลาให้เกิดผลผลิตก่อน เป็นลักษณะเงื่อนไข นั่นคือ ถ้าไม่มีผลผลิตก็จะมีผลลัพธ์ไม่ได้เหมือนกับถ้าไม่มีลูกก็จะมีหลานโดยสายเลือดไม่ได้นั่นเอง ดังที่กล่าวมาเรื่องการประเมินผลผลิต ซึ่งบางครั้งแม้จะได้ผลผลิตแล้วอาจจะไม่ได้ผลลัพธ์ก็ได้ นั่นคือ ไม่นำมาใช้ประโยชน์ให้เป็นประโยชน์กับตนเอง เช่น ถ้าเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพแล้วได้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการแต่ไม่นำมาประกอบอาชีพก็ถือว่าไม่มีผลลัพธ์ ไม่มีรายได้เพิ่ม เข้าทำนองรู้แล้วไม่ทำนั่นเอง เกี่ยวกับความหมายของผลผลิตและผลลัพธ์นั้น บางครั้งอาจใช้คำที่แตกต่างกัน แต่ในความหมายเดียวกับบางท่านจะให้นิยามของผลผลิตว่า ผลลัพธ์ในระยะสั้น และผลลัพธ์ตามความหมายที่กล่าวมาว่า ผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะรวมถึงผลกระทบที่กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินในลักษณะเงื่อนไขที่ส่วนใหญ่จะมีผลต่อเนื่องมาจากผลลัพธ์ นั่นคือถ้าไม่มีผลลัพธ์ก็ไม่มีผลกระทบ เพียงแต่ผลกระทบจะมีได้ทั้งทางบวกและทางลบ เช่น ทำโครงการป้องกันการเสพยาบ้า ซึ่งแม้ว่าได้ผลแต่ก็อาจทำให้ผู้เสพยาหนีไปเสพยาชนิดอื่น ๆ หรือให้ยกเลิกการสูบบุหรี่แล้วไปสูบบุหรี่อื่น เป็นต้น

การประเมินผลกระทบโดยรวม ก็เพื่อพิจารณาว่าโครงการได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือถ้าเป็นโครงการใหญ่ก็คือส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคมอย่างไรบ้าง เช่น โครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ แล้วนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม คือ องค์กรชุมชน หรือสังคมอย่างไรบ้างนั่นเอง

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการประเมินผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ จะเห็นว่ามีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยการประเมินผลผลิตจะประเมินได้ง่ายกว่าผลลัพธ์และผลกระทบตามลำดับ บางครั้งอาจมีการเรียกการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการทั้ง 3 ประเภท เหลื่อมหรือต่างกันบ้าง โดยเฉพาะการประเมินผลลัพธ์และผลกระทบ แต่โดยรวมแล้วอาจสรุปว่า ผลเมื่อสิ้นสุดโครงการซึ่งเป็นผลผลิต คือ สิ่งที่ได้ผลลัพธ์ คือ นำไปใช้ และผลกระทบ คือ ประโยชน์แก่ส่วนรวม นั่นเอง

4. การประเมินด้วยการติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่งแล้ว เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือ 2 ปี เป็นต้น โดยอาจติดตามเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะได้สารสนเทศครบตามวัตถุประสงค์ คำว่าติดตามผลนั้น ผล หมายถึงผลผลิต ผลลัพธ์ผลกระทบ หรือหลายผลก็ได้ แต่ส่วนใหญ่จะเน้นผลลัพธ์และผลกระทบ เพราะเป็นผล

ที่เกิดขึ้นซ้ำ จึงต้องให้เวลาระยะหนึ่งแล้วค่อยติดตามมักจะใช้กับโครงการขนาดใหญ่ ๆ ที่เห็นผลช้า ดังกล่าว

ในการประเมินด้วยการติดตามผลนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ สูง และเวลามาก ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการให้ความรู้ที่ใช้เวลาในการดำเนินโครงการนาน ๆ หรือโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรต่าง ๆ แล้วติดตามผู้สำเร็จว่า นำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้ หรือมีผลลัพท์อย่างไร และใช้แล้วเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง หน่วยงาน องค์กร ชุมชน สังคม หรือมีผลกระทบอย่างไร

5. การประเมินงานประเมินโครงการ การประเมินประเภทนี้มีความแตกต่างจากการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการประเภทอื่น ๆ คือ จะสนใจถึงคุณภาพของงานประเมินโครงการ หรือรายงานการประเมินโครงการ ซึ่งอาจใช้วิธีต่าง ๆ ได้หลายวิธี เช่น การตรวจสอบเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานการประเมิน การใช้แบบตรวจสอบรายการต่าง ๆ การวิพากษ์วิจารณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เกี่ยวข้อง และ การใช้แนวทางการประเมินรายงานทางวิจัย เป็นต้น

การประเมินงานประเมินโครงการในประเทศไทยยังมีน้อยมาก เพราะถือเป็นการประเมินระดับ 2 ซึ่งต้องคอยระดับ 1 คือ ผลการประเมินโครงการซึ่งยังไม่ค่อยมี จึงเป็นผลต่อเนื่องให้ระดับ 2 ไม่ค่อยมีไปด้วย แต่ในที่นี้เห็นว่าเป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการประเภทหนึ่ง ซึ่งในอนาคตน่าจะมีการประเมินกันมากขึ้นเมื่อการประเมินระดับ 1 หรือการประเมินโครงการมีมากขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเกี่ยวกับประเภทของการประเมินโครงการ ตามเกณฑ์ช่วงเวลาของวงจรโครงการ คือ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ สามารถจะประเมินแต่ละช่วงเวลาหรือทุกช่วงเวลา โดยในแต่ละช่วงเวลาอาจประเมินทุกประเภทย่อย หรือบางประเภทย่อยก็ได้ตามสภาพการณ์ ซึ่งถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่และมีความสำคัญ พร้อมทั้งต้องการให้ได้สารสนเทศครบคลุมแล้ว ก็ควรจะประเมินทุกช่วงเวลาตามประเภทของการประเมินให้ได้มากที่สุด เพราะจะทำให้เห็นภาพรวมของโครงการได้ชัดเจน ถ้าประเมินเพียงบางช่วงโดยประเภทการประเมินบางประเภท ผลการประเมินก็อาจเป็นภาพลวงตาได้ เช่นเดียวกับการพิจารณาความสวยของผู้หญิงในภาพรวม โดยดูทั้งใบหน้าก็จะง่ายต่อการตัดสินใจ แต่ถ้าพิจารณาอวัยวะบนใบหน้าเพียงบางอย่างก็อาจผิดพลาดได้ เช่นผู้หญิงบางคนเมื่อพิจารณาอวัยวะบนใบหน้าบางอย่างโดยแยกกันแล้วดูสวยทุกอย่าง ทั้งตาสวย จมูกสวย ปากสวย แต่โดยภาพรวมแล้วทั้งใบหน้าอาจไม่สวยนักก็ได้ ในขณะที่ผู้หญิงบางคนถ้าพิจารณาแยกอวัยวะบนใบหน้าแต่ละอย่างแล้ว อาจไม่สวยเท่าไร แต่พอรวมกันอาจสวยก็ได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การประเมินในภาพรวม แม้จะให้สารสนเทศที่ครอบคลุมแต่ก็ต้องแลกกับทรัพยากรจำนวนมากเช่นกัน ดังนั้น จึงสรุปว่า ขอให้มีการประเมินเท่าที่ทำได้ ดีกว่าไม่ประเมินเสียเลย ถ้าจะกล่าวให้ง่ายแล้ว การประเมินโครงการในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เหมือนกับการประเมินที่เรียกว่า การประเมินการคิด ทำ ได้ ใช้ และให้ นั่น คือ การประเมินก่อนดำเนินโครงการ เป็นการประเมินคุณค่าของการคิดที่จะโครงการว่า จำเป็นไหม มีความพร้อมพอไหม เขียนโครงการได้ดีเพียงใด และการประเมินระหว่างดำเนินโครงการ

คือ ทำอย่างไร ถูกต้องตามขั้นตอนกระบวนการหรือแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ และการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ คือ ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบอะไร เท่าใดบ้าง หรือใช้ประโยชน์แก่ตนเอง และให้ถือเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม นั่นเอง

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีขั้นตอนเช่นเดียวกับการประเมินสิ่งอื่น ๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าว เพียง 8 ขั้นตอน โดยสรุป ดังนี้

1. การศึกษานโยบายการประเมินและศึกษาวิเคราะห์โครงการ พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

การประเมินสิ่งใดหรือประเมินโครงการ ผู้ประเมินจะต้องศึกษาแนวคิดการประเมิน โครงการในสาระที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนอาจศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วยก็ได้ หลังจากนั้นก็ต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน ผลจากการศึกษาดังกล่าวก็เพื่อให้ได้ข้อสรุปนำไปกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน และพัฒนาตัวชี้วัดในขั้นตอนต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด

2.1 ประเด็นการประเมิน เป็นส่วนประกอบสำคัญ หรือตัวแทนที่แสดงถึงความสำคัญของโครงการ ซึ่งบางครั้งอาจมีการเรียกว่า องค์ประกอบหรือปัจจัย (Factor) มิติ (Dimension) ตัวแปร (Variable) เกณฑ์ (Criteria) ด้าน (Domain) จุดเน้นหรือมุ่งเน้น (Emphasis) แง่มุม (Aspect) ซึ่งถ้าใช้คำดังกล่าวอาจทำให้สับสนได้ เช่น องค์ประกอบหรือปัจจัยและตัวแปร จะทำให้สับสนกับตัวแปรในการวิจัย หรือถ้าใช้คำว่าเกณฑ์ ก็จะสับสนกับเกณฑ์การตัดสินใจประเมิน เป็นต้น

2.1.1 แหล่งที่มาของประเด็นการประเมิน แบ่งได้ 5 แหล่ง คือ

1. จากรูปแบบการประเมิน รูปแบบการประเมินสามารถนำมากำหนดประเด็นการประเมินได้ เช่น รูปแบบ CIPP ประเด็นการประเมินก็คือ บริบท หรือสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต หรือถ้ารูปแบบสนองความต้องการของ สเดก ประเด็นการประเมินก็คือ สิ่งนำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ จากสาระสำคัญของรูปแบบการประเมิน ที่นำมากำหนดเป็นประเด็นการประเมินโครงการ จะเห็นว่ามีความสะดวกคล้ายกับเป็นอาหารสำเร็จรูป หรือกึ่งสำเร็จรูป สามารถนำมาใช้ได้ทันที อย่างไรก็ตามมีข้อเสียอยู่เช่นกัน คือ เมื่อใช้ประเด็นการประเมินตามรูปแบบใดแล้ว ก็ต้องใช้ให้ครบและดำเนินการประเมินตามแนวทางที่รูปแบบนั้น ๆ กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่า ถ้านำรูปแบบใดมาช่วยในการกำหนดประเด็นการประเมินแล้ว ก็คือการใช้รูปแบบนั้น ๆ ในการประเมินนั่นเอง ซึ่งพบได้เสมอจากรายงานการประเมิน และรูปแบบที่นิยมกันมากที่สุด คือ รูปแบบ CIPP

2. จากวัตถุประสงค์หรือองค์ประกอบของโครงการ โครงการที่เขียนวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนและวัตถุประสงค์นั้นมีความสำคัญเพียงพอ สามารถจะนำมากำหนดเป็นประเด็นการประเมินได้ ส่วนใหญ่มักจะเป็นผลต่าง ๆ เช่น ผลผลิตหรือผลลัพธ์ เพียงแต่ในวัตถุประสงค์จะไม่ใช้คำว่าผลผลิต

หรือผลลัพธ์โดยตรง ซึ่งถ้าวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดมีขนาดเล็กหรือเป็นตัวย่อยของประเด็นการประเมิน ก็จะมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดก็นำไปเป็นตัวชี้วัดในกรอบแนวคิดการประเมินได้

3. จากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้เกี่ยวข้อง การประเมินโครงการ บางครั้งผู้ต้องการใช้ผลการประเมิน ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบที่ต้องการนำผลการประเมินไปใช้ ตัดสินใจ อาจเป็นผู้เสนอความต้องการ ว่าต้องการสารสนเทศอะไรที่สำคัญ ๆ ซึ่งสามารถจะนำมาเป็น ประเด็นการประเมินได้ ถ้าสิ่งที่เสนอเล็กกว่าประเด็นการประเมินก็กลายเป็นตัวชี้วัดไปดังกล่าว ซึ่งโดย หลักการแล้วผู้จะใช้ผลการประเมินน่าจะบอกได้ว่าต้องการอะไรบ้าง เหมือนกับการว่าจ้างสร้างบ้าน น่าจะเลือกแบบหรือแจ้งโครงสร้างสำคัญ ๆ ของบ้านที่ต้องการแก่ผู้รับเหมา แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการมักจะไม่เสนอความต้องการ โดยมอบหน้าที่ให้ผู้ประเมินจัดการกำหนดประเด็น การประเมินมากกว่า

4. จากประสบการณ์ของผู้ประเมิน ผู้ประเมินที่มีประสบการณ์เปรียบเสมือนผู้รับเหมา สร้างบ้าน หรือรับจ้างจัดสวนที่มีแบบและโครงสร้างต่าง ๆ ซึ่งเคยทำไว้มากหรือน้อยบ้างตาม ประสบการณ์ การประเมินก็เช่นเดียวกัน ถ้าโครงการที่ประเมินมีลักษณะเดียวกับ โครงการที่ประเมินมา ก่อน หรือคล้ายคลึงกันหรือแม้จะต่างกัน ก็ขอย่นาประเด็นการประเมินที่เคยประเมินมาเลือกหรือปรับ ใช้ได้ ยิ่งผู้มีประสบการณ์มากก็จะมองเห็นได้ทะลุปรุโปร่ง ไม่เพียงแต่ประเด็นการประเมินเท่านั้น แต่ ยังมองไกลได้ถึงกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์ แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และการวิเคราะห์ ได้ด้วย

5. จากการพิจารณาาร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง การได้ประเด็นการประเมินตามหัวข้อนี้ จะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ การยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง เพราะได้ร่วมกำหนดประเด็นการประเมินมาด้วยกัน เข้าทำนองระดมสมองแต่อาจจะต้องเสียเวลาในการประชุมหรือประสาน เพื่อให้มีความเห็นที่สอดคล้อง กัน ยิ่งถ้าโครงการมีผู้เกี่ยวข้องมากก็ยุ่งยากมากขึ้น เพื่อแลกกับการยอมรับและนำผลการประเมินไปใช้ ในอนาคต

ตัวอย่างแนวทางในการกำหนดประเด็นการประเมิน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างประเด็นที่แสดงถึงความสำเร็จของคนและโครงการจากการคิดของผู้ประเมิน

คนที่สำเร็จ	โครงการที่สำเร็จ
<ul style="list-style-type: none"> ● สุขภาพ ● การศึกษา ● สถานะทางสังคม ● ครอบครัว ● เกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ความพร้อม ● กระบวนการดำเนิน โครงการ ● ผลที่ได้ ● ความพึงพอใจ ● ภาพลักษณ์ขององค์กร

จากตารางที่ 1 เป็นกรณีคิดเองหรือร่วมกันคิดโดยไม่ใช้ทฤษฎีหรือรูปแบบการประเมินใด ผลที่ได้ อาจต้องมีการปรับหรือนำไปพิจารณาร่วมกัน เช่น เกี่ยวกับการกำหนดประเด็นการประเมิน โครงการ เพราะว่ามันขึ้นอยู่กับว่าจะมองแง่มุมหรือประเด็นใด ซึ่งถ้าจะใช้ทฤษฎีหรือรูปแบบการประเมินก็ได้ ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างทฤษฎีที่ค่อนข้างรู้จักกันดีในเรื่องแรงจูงใจ หรือเรื่องต้องการความสำเร็จของคน คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งมาสโลว์ได้เสนอไว้เป็นเวลานานแล้ว แต่ยังคงได้รับความนิยมถึงปัจจุบัน โดยมีลักษณะความต้องการเป็น ชั้น ๆ 5 ชั้น คือ ประเด็นร่างกายหรือวัตถุปัจจัยสี่ ด้านความปลอดภัย ด้านความรักและการยอมรับ ด้านเกียรติหรือนับถือตนเอง และเข้าใจตนเอง กับการกำหนดประเด็นการประเมินตามรูปแบบ CIPP ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวอย่างประเด็นที่แสดงถึงความสำเร็จของคนและโครงการ โดยนำมาจากทฤษฎีและรูปแบบการประเมิน

ประเด็นความสำเร็จของคน ตามทฤษฎีมาสโลว์	ประเด็นความสำเร็จของโครงการ ตามรูปแบบการประเมิน แบบ CIPP
<ul style="list-style-type: none"> ● กายและทรัพย์สิน ● ความปลอดภัย ● ความรักและการยอมรับ ● เกียรติยศ ● เข้าใจตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> ● บริบท ● ปัจจัยนำเข้า ● กระบวนการ ● ผลผลิต

จากตารางที่ 2 เป็นกรณีได้ประเด็นความสำเร็จจากทฤษฎีหรือประเด็นการประเมินจากรูปแบบ ซึ่งเมื่อใช้แล้วก็ต้องกำหนดประเด็นให้ครบตามทฤษฎี หรือรูปแบบการประเมิน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการเตรียมประเมิน โครงการขั้นตอนต่อไป ถ้าผู้ประเมินจะใช้ลักษณะผสมโดยนำบางประเด็นของรูปแบบและคิดขึ้นเองจากประสบการณ์ด้วย หรือได้จากแหล่งอื่น ๆ เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็นำไปประนุงลงในตารางกรอบแนวคิดร่วมกับขอบเขตของการประเมิน ถ้านำเสนอเฉพาะองค์ประกอบของกรอบแนวคิดก็ใช้เฉพาะ 3 ช่องแรกคือ ประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดประเด็นการประเมินลงในตารางกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน

วัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน	ตัวชี้วัด	เกณฑ์	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือ	การวิเคราะห์	หมายเหตุ
1.ความพร้อม	1.1..... 1.2.....					
2. กระบวนการ ดำเนินโครงการ	2.1..... 2.2..... 3.1.....					
3. ผลต่าง ๆ	3.2.....					

2.2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัด บางครั้งเรียกว่า ตัวบ่งชี้ ดัชนี ดัชนีชี้วัด หรือ เครื่องมือชี้วัด ซึ่งเป็นคำจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน คือ Indicator ตัวชี้วัดมีความสำคัญมากในการประเมินโครงการ เกี่ยวกับความหมายของตัวชี้วัดโดยสรุป คือ สิ่งที่บอกคุณลักษณะในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะวัด โดยนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสภาพจริงด้วยเครื่องมือที่กำหนดไว้ ตามตัวชี้วัดนั้น ๆ เพื่อมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว ความหมายของตัวชี้วัดจะคล้ายกับความหมายของการประเมินมาก ต่างกันก็เพียงแต่มีขนาดเล็กกว่าหรือเป็นส่วนย่อยของการประเมิน นั่นคือ การประเมินครั้งหนึ่ง จะใช้ตัวชี้วัดหลายตัว รวมเป็นผลการประเมินของประเด็นการประเมินผลและสุดท้ายคือรวมเป็นผลของโครงการนั่นเอง

ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

มีคุณสมบัติ 5 ประการ ของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 84-86) ดังนี้

1. มีความตรง (Validity) ความตรงเป็นคุณสมบัติสำคัญของตัวชี้วัด คือ ต้องวัดได้ในสิ่งที่จะวัดอย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น และมีความเป็นตัวแทนของประเด็นการประเมินนั้น ๆ
2. มีความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดที่ดีต้องวัดได้คงที่ เหมือนเดิม เป็นปรนัย วัดได้ตรงกันหรือใกล้เคียงกันทุกครั้ง ซึ่งจะไม่มีปัญหาถ้าเป็นการวัดข้อเท็จจริง หรือการวัดทางวิทยาศาสตร์
3. มีความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวชี้วัดที่ดีต้องเป็นกลางไม่ลำเอียงหรือชี้นำไปในทิศทางหนึ่งทิศทางใด ซึ่งในการประเมินโอกาสจะเกิดความลำเอียงมีได้ง่าย เพราะเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มีความไว (Sensitivity) ในการวัดสิ่งใดถ้าตัวชี้วัดมีความไวแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างได้ละเอียด เช่น วัดได้หลายระดับ ก็ยิ่งทำให้ผลการวัดมีคุณภาพสูงขึ้น ดีกว่าวัดได้เพียง 2 ระดับ ถ้าเป็นเครื่องชั่งก็อาจเป็นเครื่องชั่งทอง ไม่ใช่เครื่องชั่งข้าง

5. ใช้ง่าย (Practicality) คำว่าใช้ง่าย หมายถึง นำไปวัดหรือเก็บข้อมูลได้ง่าย (Availability) โดยวิธีต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวก และเมื่อเก็บได้แล้วก็แปลความหมายได้ง่าย (Interpretability) ด้วย

แหล่งที่มาของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดมีแหล่งที่มา 5 แหล่ง เช่นเดียวกับประเด็นการประเมิน และอาจได้จากตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้วอีก 1 แหล่ง รวมเป็น 6 แหล่ง ดังนี้

1. จากรูปแบบการประเมิน รูปแบบการประเมินบางรูปแบบนอกจากจะมีประเด็นการประเมินแล้ว ยังมีรายละเอียดของประเด็นการประเมินนั้น ๆ ซึ่งนำมาเป็นตัวชี้วัดได้ เช่น ประเด็นปัจจัยนำเข้า และบอกรายละเอียดเพิ่มเติมว่าเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ หรือบุคลากร เป็นต้น

2. จากวัตถุประสงค์หรือองค์ประกอบของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการส่วนใหญ่ จะนำมาเป็นตัวชี้วัดของผลของโครงการได้เสมอ นอกจากนี้อาจนำมาจากองค์ประกอบอื่น ๆ ของโครงการ เช่น เป้าหมาย หรือถ้าผู้เขียนโครงการระบุตัวชี้วัดไว้โดยตรงและสอดคล้องกับกิจกรรมรวมทั้งไม่ใหญ่หรือเป็นนามธรรมมากเกินไป ก็สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดได้

3. จากความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้เกี่ยวข้อง ผู้ต้องการใช้ผลการประเมิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจไม่เสนอตามประเด็นการประเมินหรือตัวชี้วัด หรือเสนอข้อมูลที่ต้องการให้เป็นประเด็นการประเมิน แต่จะมีความเป็นรูปธรรมมากกว่า ซึ่งอาจนำมาใช้ หรือปรับเป็นตัวชี้วัดจะเหมาะสมกว่า หรือต้องการรายละเอียดที่เป็นตัวชี้วัดเลยก็ได้

4. จากประสบการณ์ของผู้ประเมิน มีลักษณะเหมือนกับประเด็นการประเมิน เพียงแต่เปลี่ยนจากประเด็นการประเมินเป็นตัวชี้วัดเท่านั้น

5. จากการพิจารณาร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

6. จากแหล่งตัวชี้วัดที่มีอยู่แล้ว ตัวชี้วัดในการประเมินโครงการหรือประเมินสิ่งอื่น ๆ ทั้งที่ใช้ประเมินแล้ว หรือเสนอไว้เพื่อเตรียมใช้ประเมิน หรือเสนอแนวทางไว้ หรือแม้แต่เป็นตัวชี้วัดสำหรับประเมินสิ่งอื่น ๆ ก็อาจเลือกหรือนำมาปรับใช้ได้ ซึ่งในหัวข้อนี้ถ้าเป็นประเด็นการประเมินจะไม่มีหรือมีน้อยมาก เพราะจะมีการกล่าวถึงตัวชี้วัดมากกว่าประเด็นการประเมิน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดจากประเด็นความสำเร็จของคน

ประเด็นความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
<ul style="list-style-type: none"> • สุขภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • สุขภาพกาย • ปริมาณน้ำหนัก ระดับส่วนสูงได้มาตรฐาน • ระดับความดัน สารเคมีต่าง ๆ ไม่เกินกำหนด • ไม่มีโรคร้ายแรง • สุขภาพจิต • ระดับความฉลาดทางอารมณ์ปกติ • บุคลิกภาพดี
<ul style="list-style-type: none"> • การศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> • วุฒิสูง • เกเรดเฉลี่ยสูง
<ul style="list-style-type: none"> • สถานภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • ททรัพย์สินเพียงพอดำรงชีพได้อย่างมีคุณภาพ • ตำแหน่งสูง
<ul style="list-style-type: none"> • ครอบครัว 	<ul style="list-style-type: none"> • คู่ครอง • หน้าตาดี • ฐานะดี • ตำแหน่งสูง • นุตร • แข็งแรง • เรียนเก่ง
<ul style="list-style-type: none"> • เกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับ • คนในครอบครัว • ญาติ • เพื่อน/ผู้ร่วมงาน

จากตัวอย่างเป็นการกำหนดตัวชี้วัดตามประเด็นเดิมที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นเพียงตัวอย่างที่สมมุติ ตัวชี้วัดที่ได้บางตัวอาจต้องมีการปรับ เพราะอาจอยู่ในสภาพที่วัดได้ยากหรือหาเกณฑ์ตัดสินที่เหมาะสมยาก หรือต้องปรับให้สอดคล้องกับโครงการที่ประเมิน และสภาพที่จะเอื้อต่อการประเมิน เป็นต้น

เนื่องจากในที่นี้ ได้กล่าวถึงการประเมินโครงการออกเป็นประเภทตามช่วงเวลา ดังนั้น จึงจะนำเสนอแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างตามระยะเวลาดังกล่าว โดยในช่วงก่อนดำเนินโครงการและระหว่างดำเนินโครงการนั้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการประเภทใด มีขนาดกิจกรรมงบประมาณ ฯลฯ ต่างกันอย่างไรก็จะมีหลักในการจัดทำโครงการคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่จะยกตัวอย่างต่อไป ในการประเมินก่อนดำเนินโครงการ และระหว่างดำเนินโครงการ จะใช้ได้อย่างเป็นกลางกับโครงการทุกประเภท โดยอาจต้องปรับ เพิ่ม หรือลดลงได้ตามความเหมาะสม ส่วนการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ผลที่จะได้แตกต่างกันออกไปตามที่ได้จัดประเภทโครงการไว้ตามลักษณะของโครงการ เพื่อเอื้อต่อการประเมิน ซึ่งตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดังปรากฏตามตารางที่ 5 – 7

ตารางที่ 5 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดก่อนดำเนินโครงการของโครงการทุกประเภทในประเด็น
ความพร้อม

ประเด็นการ ประเมิน	ตัวชี้วัด
ความพร้อม	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - ระดับความชัดเจนขององค์ประกอบโครงการที่สำคัญ เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอน ฯลฯ - ระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ ระหว่าง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> ● ปัจจัยนำเข้า <ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณของบุคลากร - ระดับคุณภาพของบุคลากร - จำนวนคุณภาพของบุคลากร - จำนวนเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ - ระดับคุณภาพของเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ● สภาพแวดล้อมอื่น ๆ (ถ้ามี) <ul style="list-style-type: none"> - ประเพณี วัฒนธรรม ของพื้นที่จะดำเนินโครงการ - คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมโครงการ - คุณลักษณะของผู้นำชุมชน - จำนวนองค์กรชุมชนและภารกิจที่ปฏิบัติ - ปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

ตารางที่ 6 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดระหว่างดำเนินโครงการของโครงการทุกประเภทในประเด็นกระบวนการบริหาร

ประเด็นการประเมิน	ตัวชี้วัด
กระบวนการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินงานตามแผน <ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินโครงการตามขั้นตอน - กิจกรรมเป็นไปตามเวลาที่กำหนด ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ● การให้ความสำคัญของผู้รับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> - ระดับการให้ความสำคัญและสนับสนุนของผู้บริหารสูงสุด - จำนวนผู้รับผิดชอบระดับต่าง ๆ ปฏิบัติงานเต็มเวลา หรือตามที่กำหนด ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ● การติดตามโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของจำนวนครั้งที่ติดตามตามที่กำหนด - เทคนิควิธีที่ใช้ในการติดตาม - จำนวนรายงานการติดตาม - ระยะเวลาในการรายงาน - ระดับคุณภาพของรายงาน - ร้อยละของจำนวนครั้งการส่ง การแก้ไขปัญหาเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนครั้งที่ได้รับรายงาน - ระดับคุณภาพในการตัดสินใจสั่งการ ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ● การสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> - ความเหมาะสมของวิธีการสื่อสาร - จำนวนช่องทางในการสื่อสาร ฯลฯ
	<ul style="list-style-type: none"> ● การประสานงาน (ถ้ามี) <ul style="list-style-type: none"> - ระดับการประสานของผู้ปฏิบัติงานในโครงการ - ระดับการประสานของผู้ปฏิบัติงานในโครงการกับผู้บริหาร - บุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

ตารางที่ 7 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเมื่อสิ้นสุดโครงการประเภทการจัดทำกับคนด้วยการให้ความรู้

ประเภทโครงการให้ความรู้	ประเด็นการประเมิน	ตัวชี้วัด
ด้านสมอง	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลผลิต ● ผลลัพธ์/ ผลกระทบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนเวลา งบประมาณ ผู้ได้รับความรู้ด้านสมอง ● ระดับความตามเนื้อหาที่จัดให้ ● ระดับการนำความรู้ไปใช้แก่ตนเอง เช่น เรียน ประยุกต์ใช้ศึกษาต่อ ● ระดับการนำความรู้ไปใช้แก่บุคคลอื่น องค์กร เช่น สอนขยายผล ● ระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการ ฯลฯ
ด้านจิตใจ	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลผลิต ● ผลลัพธ์/ ผลกระทบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนเวลา งบประมาณ ผู้ได้รับความรู้ด้านจิตใจ ● ระดับคุณลักษณะด้านจิตใจที่จัดให้ ● ระดับการนำความรู้ไปปฏิบัติเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เช่น ปฏิบัติตนเหมาะสมและดำเนินชีวิตด้วยความสงบ ฯลฯ ● ระดับการนำความรู้ไปปฏิบัติเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น องค์กร เช่น ขยายผลและเป็นแบบอย่าง ฯลฯ ● ระดับความพึงพอใจในการนำความรู้ไปปฏิบัติเป็นประโยชน์แก่บุคคลอื่น องค์กร ฯลฯ
ด้านทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> ● ผลผลิต ● ผลลัพธ์/ ผลกระทบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● จำนวนเวลา งบประมาณ ผู้ได้รับความรู้ด้านทักษะ ● ระดับทักษะตามเนื้อหาที่จัดให้ ● ระดับการนำทักษะไปใช้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง เช่น ประกอบอาชีพ และแข่งขัน เป็นต้น ● รายได้ เกียรติยศที่เพิ่มขึ้น ● ระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการ ฯลฯ

ประเด็นการประเมินมีความหมายและลักษณะสำคัญ เป็นส่วนประกอบหรือตัวแทนที่แสดงความสำเร็จของโครงการ โดยแต่ละโครงการจะมีประเด็นการประเมินประมาณ 3-5 ประเด็น ซึ่งอาจได้มาจากแหล่งที่มาต่าง ๆ คือ จากรูปแบบการประเมินที่ได้ให้สาระสำคัญ ๆ ในการประเมินมาแล้ว จากวัตถุประสงค์หรือองค์ประกอบของตัวโครงการที่เขียนไว้ชัดเจน จากความต้องการของผู้ต้องการใช้ข้อมูล หรือผู้เกี่ยวข้อง จากประสบการณ์ของผู้ประเมินที่เคยประเมินโครงการหรือประเมินสิ่งอื่น ๆ มาแล้ว และจากการร่วมกันพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง หรืออาจจะได้จากหลาย ๆ แหล่งร่วมกัน การกำหนดประเด็นการประเมิน จะใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินโครงการต่อไป

ตัวชี้วัดการประเมินโครงการ มีความหมายและลักษณะสำคัญที่บอกคุณลักษณะของสิ่งที่วัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อจะใช้เป็นกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการในองค์ประกอบอื่น ๆ ของการประเมิน ซึ่งถ้าจะให้เก็บข้อมูลได้อย่างมีคุณภาพ ตัวชี้วัดจะต้องมีลักษณะที่ดี คือ มีความตรง ความเที่ยง เป็นกลาง มีความไว และใช้ได้ง่าย ตัวชี้วัด มีแหล่งที่มา เช่นเดียวกับประเด็นการประเมิน แต่อาจเลือกได้เพิ่มจากผู้ดำเนินการไว้แล้ว แต่ในขณะนี้ยังขาดตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอ ส่วนใหญ่ผู้ประเมินจึงต้องสร้างหรือพัฒนาขึ้น โดยอาจใช้แนวทางจากการแบ่งประเภทโครงการตามเกณฑ์ลักษณะโครงการ ซึ่งจะเอื้อต่อการสร้างหรือพัฒนาตัวชี้วัดได้ดีกว่าการแบ่งประเภทโครงการตามเกณฑ์อื่น ๆ

3. การกำหนดเกณฑ์และค่าน้ำหนัก

3.1 ความหมายและลักษณะของเกณฑ์การประเมิน เกณฑ์เป็นระดับที่กำหนดไว้หรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น เพื่อใช้ในการตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใด ดังนั้นในที่นี้ เกณฑ์การประเมินจึงหมายถึงระดับที่กำหนดไว้ใช้ตัดสินโครงการ โดยจะตัดสินตั้งแต่สิ่งที่เล็กที่สุด คือ ตัวชี้วัดหรือตัวชี้วัดย่อยแต่ละตัว ประเด็นการประเมินตามที่กำหนดไว้ และความสำเร็จของโครงการในภาพรวม ตามลำดับ

เกณฑ์การประเมินที่มีความละเอียดน้อยที่สุด จะให้ผลออกมาเพียง 2 ระดับ เช่น สำเร็จ-ล้มเหลว ผ่าน-ไม่ผ่าน ได้-ตก และจะละเอียดมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึง 11 ระดับ แต่ในทางปฏิบัติมักจะพบเกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ มากที่สุด เกณฑ์การประเมินที่คุ้นเคยกันมาก คือ ในระบบการศึกษาโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 5 หรือ 8 ระดับ เป็นคะแนนระดับต่าง ๆ แล้วมาตัดเกรด โดยจะกำหนดไว้ว่าได้คะแนนเท่าไรจึงได้เกรดใด

3.2 ระดับของเกณฑ์การประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.2.1 เกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ จะกำหนดระดับหรือตัวเลขขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการวัด โดยอาจจะกำหนดให้น้อยกว่าหรือมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จึงจะถือว่าผ่านหรือสำเร็จ เช่น ต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมก่อนไม่เกิน ร้อยละ 5 อย่างนี้ถือว่าน้อยกว่าที่กำหนดไว้ หรือต้องมีผู้สำเร็จตามหลักสูตรตามโครงการอบรมกฏจรรยา ร้อยละ 8 อย่างนี้ถือว่าเท่ากับหรือมากกว่า

ที่กำหนดไว้จึงจะผ่านเกณฑ์ นั่นคือ ถ้าเป็นของไม่ดีหรือเชิงลบ เช่น จำนวนผู้เสียชีวิต สอดคล้องเป็นโรคขาดเรียน ฯลฯ จะให้น้อยกว่าที่กำหนด ส่วนถ้าเป็นของดีหรือเชิงบวก เช่น ผู้สอบได้ หายจากโรค มาเรียน ฯลฯ มักให้มากกว่าที่กำหนดจึงจะผ่าน เป็นต้น

1. ประเด็นการประเมินความพร้อม

1.1 โครงการ

- 1.1.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์โครงการ
- 1.1.2 ความชัดเจนของเป้าหมาย
- 1.1.3 ความชัดเจนของกิจกรรม
- 1.1.4 ความชัดเจนของงบประมาณ
- 1.1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับกิจกรรม

1.2 ปัจจัยนำเข้า

- 1.2.1 จำนวนบุคลากร
- 1.2.2 ศักยภาพของบุคลากร
- 1.2.3 จำนวนเครื่องมือ
- 1.2.4 คุณภาพเครื่องมือ
- 1.2.5 จำนวนวัสดุอุปกรณ์
- 1.2.6 คุณภาพวัสดุอุปกรณ์
- 1.2.7 งบประมาณ

2. ประเด็นการประเมินกระบวนการบริหาร

2.1 การดำเนินงานตามแผน

- 2.1.1 การปฏิบัติตามขั้นตอน
- 2.1.2 ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม

2.2 การให้ความสำคัญของผู้รับผิดชอบ

- 2.2.1 การสนับสนุนของผู้บริหาร
- 2.2.2 จำนวนผู้รับผิดชอบ โครงการเต็มเวลา

2.3 การติดตาม

- 2.3.1 จำนวนครั้งในการติดตาม
- 2.3.2 การรายงานผลการติดตาม
- 2.3.3 การสั่งการ

3. ประเด็นการประเมินผลต่างๆ (ในกรณีโครงการให้ความรู้)

3.1 ความรู้

3.1.1 ความรู้ด้านทฤษฎี

3.1.2 ความรู้ด้านปฏิบัติ

3.2 การนำความรู้ไปใช้

3.2.1 เป็นประโยชน์แก่ตนเอง

3.2.2 เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและองค์กร

3.3 ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.3.1 ความพึงพอใจของผู้ร่วมโครงการ

3.3.2 ความพึงพอใจของผู้รับผิดชอบโครงการ

3.2.2 เกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ เกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ คือ 3 ระดับขึ้นไป เช่น ปรับปรุง-พอใช้-ดี ตก - ผ่าน - ดี - ดีเยี่ยม หรือน้อยที่สุด - น้อย-ปานกลาง-มาก-มากที่สุด เป็นต้น โดยกำหนดค่าคะแนนเป็นตัวเลขให้ตามลำดับตั้งแต่ 1 จนถึงจำนวนในระดับนั้น ๆ ถ้ามี 3 ระดับ ก็เป็น 1 2 3 ถ้า 5 ระดับ ก็เป็น 1 2 3 4 5 เป็นต้น การกำหนดเกณฑ์ประเมินมากกว่า 2 ระดับ จะมีความยุ่งยากกว่าการกำหนดเกณฑ์เพียง 2 ระดับ ทั้งการกำหนดในเชิงปริมาณและคุณภาพ

3.3 คำนำหนักในการประเมิน

3.3.1 ความหมายและลักษณะของค่านำหนักในการประเมิน

ค่านำหนัก (Weight) เป็นปริมาณหรือตัวเลขที่แสดงถึงความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว และประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้สารสนเทศที่ได้จากผลการประเมินสอดคล้องกับสภาพความจริง และเพิ่มรายละเอียดในการประเมิน ทำให้เห็นภาพรวมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการในภาพรวมได้ชัดเจน รวมทั้งเป็นภาพรวมของประเด็นการประเมินแต่ละประเด็นได้อีกด้วย

การประเมินสิ่งใด ๆ หรือประเมินโครงการ ถ้ากำหนดเฉพาะเกณฑ์การประเมิน โดยไม่กำหนดค่านำหนัก ก็จะทราบแต่เพียงว่าตัวชี้วัดใดผ่านเกณฑ์ประเมินเท่านั้น อีกทั้งยังทำให้ตัวชี้วัดสำคัญ ๆ มีค่าเท่ากับตัวชี้วัดอื่น ๆ ซึ่งในสภาพจริงตัวชี้วัดผลต่าง ๆ เมื่อสิ้นสุดโครงการ น่าจะสำคัญกว่าตัวชี้วัดก่อนดำเนินโครงการ และระหว่างดำเนินโครงการ เท่าที่ผ่านมาเพิ่งเริ่มมีการกำหนดค่านำหนักให้กับสิ่งที่ประเมิน ตามแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานภาครัฐระดับองค์กรของบริษัท TRIS (Thailand Rating Information service)

3.3.2 วิธีกำหนดค่านำหนักการประเมินโครงการ

ค่านำหนักในการประเมินคล้าย ๆ กับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งของหรือการเรียนรายวิชาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญหรือค่านำหนักไม่เท่ากัน ถ้าจะเปรียบเทียบให้เห็นได้ชัดขึ้นคล้ายกับในชีวิตจริงก็คือ การแบ่งมรดกพ่อแม่ซึ่งเปรียบเสมือนตัวโครงการในภาพรวม มีทรัพย์สินรวมทั้งสิ้น 100 หน่วย แบ่งให้ลูกแต่ละคนซึ่งเปรียบเสมือนประเด็นการประเมิน โดยอาจมีลูก 3 – 5 คน โดยแบ่ง

ให้ไม่เท่ากันตามความสำคัญหรือความดีที่ทำไว้หรือเห็นว่าจะนำมาแจกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยแบ่งให้ลูกทุกคนรวมกันแล้วได้ 100 หน่วย ลูกแต่ละคนเมื่อได้มรดกแล้วก็นำไปแบ่งให้ลูกตนเองหรือระดับหลาน เปรียบเสมือนกับตัวชีวิต เมื่อรวมกันได้ทุกคนแล้วก็จะเท่ากับของพ่อแม่หรือประเด็นการประเมิน ถ้าในชั้นหลานหรือตัวชีวิตมีลูกอีกก็ถือเป็นตัวชีวิตย่อย ชั้นหลาน ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ซึ่งการแบ่งด้วยวิธีดังกล่าว อาจไม่ตรงกับสภาพจริงนัก เพราะมรดกทั้งหมดจะตกอยู่ในชั้นตอนหรือหลาน คือ พ่อแม่และลูกจะไม่ได้เก็บไว้จะมีแค่เพียงตัวเลขรวมที่ได้เท่ากับ 100 หน่วยเท่านั้น

1. การประเมินโดยไม่กำหนดเกณฑ์การประเมิน มีแต่เกณฑ์แปลความหมาย การประเมินประเภทนี้จะคล้ายกับการวิจัยเชิงสำรวจ คือ ทราบแต่เพียงระดับความคิดเห็นที่แปลความหมายในระดับต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ 5 ระดับ ตามค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวัดแบบสอบถามมาตรฐาน ประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึง	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึง	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึง	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึง	ระดับมากที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายข้างต้นจะมีลักษณะแคบหัวแคบท้าย คือ ช่วงห่างของเกณฑ์การแปลความหมายน้อยที่สุดกับมากที่สุด มีค่าเพียง .5 ในขณะที่ช่วงอื่น ๆ อีก 3 ช่วง มีค่า 1.00 ซึ่งนิยมใช้กันมาก

2. การประเมินโดยกำหนดเกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ แต่ไม่กำหนดค่าน้ำหนัก การประเมินแบบนี้จะเพิ่มเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไว้ และส่วนใหญ่ก็จะมีเกณฑ์การแปลความหมายไว้ด้วย แต่จะนำเฉพาะผลการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์และสรุปผลการประเมินว่า ผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์ ประเมินขึ้นอยู่กับว่าถ้าผลการวัดที่ได้ สูงกว่าหรือน้อยกว่าเกณฑ์แล้วแต่จะกำหนด

3. การประเมินโดยกำหนดเกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ และกำหนดค่าน้ำหนัก จะทำให้ผลที่ได้ละเอียดขึ้น คือจะเป็นลักษณะผ่านหรือไม่ผ่าน ในลักษณะ 1 กับ 0 ถ้าตัวชีวิตไหนผ่านก็จะได้ 1 เมื่อนำไปคูณกับค่าน้ำหนักก็จะได้คะแนนเต็ม ถ้าตัวชีวิตไหนไม่ผ่านก็จะได้ 0 เมื่อนำไปคูณกับค่าน้ำหนักก็จะได้ศูนย์ไปเลย ทำให้ขาดความละเอียดภายในแต่ละตัวชีวิต แต่ก็สามารถให้คำตอบผลการประเมินในภาพรวมของโครงการและประเด็นการประเมินได้ แม้จะไม่ละเอียด เพราะได้จากการรวมผลจากตัวชีวิตที่มีเพียงผ่านและไม่ผ่าน ถ้าจะให้มียุทธศาสตร์ผสมก็ทำได้ไม่ยากนัก คือ ตัวชีวิตแต่ละตัวมีเกณฑ์ 2 ระดับ แต่ในประเด็นการประเมินและ/หรือภาพรวมของโครงการอาจกำหนดให้เป็น 5 ระดับ ก็ได้ เช่น

ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 0-20	หมายถึง	สำเร็จน้อยที่สุด
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 21-40	หมายถึง	สำเร็จน้อย
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 41-60	หมายถึง	สำเร็จปานกลาง
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 61-80	หมายถึง	สำเร็จมาก
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 81-100	หมายถึง	สำเร็จมากที่สุด

ถ้ามีการกำหนดเกณฑ์เพื่อแปลความหมายดังกล่าวแล้ว ให้เป็นเกณฑ์การผ่านด้วย คือในแต่ละประเด็นการประเมินต้องได้คะแนนในระดับปานกลางขึ้นไปถึงจะผ่าน และในระดับโครงการจะต้องได้คะแนน 61 ขึ้นไปถึงจะถือว่าผ่าน โดยสรุปว่าผ่านในระดับมาก หรือผ่านในระดับน้อยที่สุด หรือไม่ผ่านในระดับน้อย เป็นต้น

4. การประเมินโดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักการประเมินในหัวข้อนี้ถือว่ามีความละเอียดมากที่สุด ถ้าพิจารณาจากองค์ประกอบเรื่องเกณฑ์และการกำหนดค่าน้ำหนัก โดยมีการกำหนดเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัดมากกว่า 2 ระดับ ซึ่งถ้าจะกำหนดเกณฑ์ของแต่ละตัวชี้วัดให้เป็น 5 ระดับ มีวิธีแบ่งช่วงต่าง ๆ ดังกล่าว โดยจะกำหนดตัวคูณที่จะไปคูณกับค่าน้ำหนักตามระดับของเกณฑ์ ดังนี้

ระดับมากที่สุด หรือระดับ 5	คูณด้วย 1.0
ระดับมาก หรือระดับ 4	คูณด้วย 0.8
ระดับปานกลางหรือระดับ 3	คูณด้วย 0.6
ระดับน้อยหรือระดับ 2	คูณด้วย 0.4
ระดับน้อยที่สุดหรือระดับ 1	คูณด้วย 0.2

จากระดับที่ให้ค่าตัวคูณดังกล่าว ถ้าตัวชี้วัดใดได้ระดับ 5 จะนำ 1 ไปคูณค่าน้ำหนัก ก็จะได้คะแนนเต็มในตัวชี้วัดนั้น ๆ ถ้าได้ระดับต่ำลงมากก็จะคูณด้วย 0.8 0.6 0.4 และถ้าได้น้อยที่สุดก็จะคูณด้วย 0.2 ซึ่งคะแนนที่ได้จะไม่เป็น 0 คะแนนรวมที่ได้จะมีค่าระหว่าง 20 – 100 คะแนน การจะนำคะแนนรวมไปแปลผลในภาพรวมของโครงการก็อาจทำได้โดยกำหนด ดังนี้

ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 20-35	หมายถึง	สำเร็จน้อยที่สุด/ต่ำที่สุด
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 36-51	หมายถึง	สำเร็จน้อย/ต่ำ
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 52-68	หมายถึง	สำเร็จปานกลาง
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 69-84	หมายถึง	สำเร็จมาก/สูง
ได้คะแนนระหว่างหรือร้อยละ 85-100	หมายถึง	สำเร็จมากที่สุด/สูงที่สุด

สรุป

เกณฑ์การประเมินและค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด จะช่วยทำให้สารสนเทศจากผลการประเมินมีความละเอียดยิ่งขึ้น เกณฑ์การประเมินเป็นสิ่งที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินผลการประเมิน แม้ว่า การกำหนดเกณฑ์จะเป็นเรื่องยุ่งยาก แต่ก็จำเป็นต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ผลการประเมินมีความสมบูรณ์ เป็นการประเมินที่ครบกระบวนการ เกณฑ์ที่กำหนดอาจทำได้ทั้งเกณฑ์เพียง 2 ระดับ หรือมากกว่า 2 ระดับ ซึ่งจะให้รายละเอียดมากกว่า โดยอาจกำหนดทั้งเกณฑ์ของตัวชี้วัด ประเด็นการประเมิน และ ภาพรวมของโครงการด้วยก็ได้

ค่าน้ำหนัก เป็นสิ่งที่แสดงถึงระดับความสำคัญของตัวชี้วัดตามจำนวนค่าน้ำหนักที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้การประเมินมีรายละเอียดเพิ่มขึ้นชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะสามารถสรุปผลความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการได้ชัดเจนขึ้น และอาจจะสรุปผลแต่ละประเด็นการประเมินได้ช่วยเช่นกัน

การกำหนดทั้งเกณฑ์และค่าน้ำหนักในการประเมินโครงการหรือประเมินสิ่งอื่น ๆ จะทำให้ผลการประเมินมีความละเอียดตามลำดับจากน้อยไปหามาก ตั้งแต่ไม่มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน มีแต่เกณฑ์แปลความหมาย ซึ่งให้รายละเอียดจากผลการประเมินน้อยที่สุด อาจเป็นเพียงการวิจัยเชิงสำรวจเท่านั้น ระดับต่อมา คือ การกำหนดเกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ โดยไม่กำหนดค่าน้ำหนัก ระดับต่อมาเป็นเกณฑ์ 2 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก สุดท้ายคือกำหนดเกณฑ์มากกว่า 2 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนักด้วย ซึ่งจะได้อะเอียดมากที่สุด

4. การกำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน

4.1 กรอบแนวคิดการประเมิน (Conceptual) เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินสิ่งต่าง ๆ และการประเมินโครงการ เพราะจะมีองค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่ใช้ในการประเมิน คือ ประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน (ถ้ามี) และค่าน้ำหนัก (ถ้ามี) และมีส่วนเสริมจากขอบเขตของการประเมิน เกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล แนวทางการใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ขอบเขตการประเมิน (Scope) เป็นจุดหรือขีดจำกัดที่จะดำเนินการประเมินตามองค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ไปถึง ในที่นี้จะนำเสนอสาระ โดยสรุปของขอบเขตการประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบ แหล่งข้อมูลหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหรือตัวอย่าง แนวทาง การใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล พื้นที่ และเวลา ฯลฯ โดยจะเน้นรายละเอียดของแหล่งข้อมูลหรือตัวอย่าง ดังนี้

4.2.1 แหล่งข้อมูลและตัวอย่างหรือกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งข้อมูลที่สำคัญในการประเมินโครงการ คือ กลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ส่วนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ อาจจะใช้บ้างแต่ไม่มากนัก เช่น เอกสาร หลักฐาน วัตถุสิ่งของ สถานที่ ฯลฯ ดังนั้นจะกล่าวรายละเอียดเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เป็นกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีผู้เสนอแบ่งกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการออกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มที่ใกล้ชิดหรือ

เกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรง (Primary Stakeholders) และกลุ่มเกี่ยวข้องที่ห่างออกไป หรืออาจเรียกว่า ทางอ้อม หรือผู้เกี่ยวข้องทั่วไป (Secondary Stakeholders)

1. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ในกลุ่มนี้แบ่งย่อยออกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้รับบริการ ผู้รับบริการหรือประชาชนที่รับบริการจากโครงการ ถือเป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด เพราะได้รับผลโดยตรงจากโครงการ บางครั้งอาจเรียกว่าผู้เข้าร่วมโครงการในการประเมินโครงการใด ๆ ก็ตามจะละเว้นกลุ่มนี้ไม่ได้ โดยเฉพาะการประเมินในประเด็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ว่าได้รับอะไรจากโครงการบ้าง และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง มีความพึงพอใจต่อโครงการในระดับใด

1.2 ผู้บริหารโครงการ โครงการทุกโครงการต้องมีผู้บริหารโครงการสำหรับรับผิดชอบโดยตรงอาจเรียกว่า ผู้อำนวยการโครงการ ถ้ารับผิดชอบในระดับนโยบายอาจเรียกว่าผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจการตัดสินใจสูง บุคคลในกลุ่มนี้จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย ความพร้อมหรือกระบวนการบริหารโครงการได้ดี เพราะทราบข้อมูลมากกว่ากลุ่มอื่นและจะมีจำนวนไม่มากเหมือนกลุ่มแรก

1.3 ผู้ปฏิบัติงานโครงการ บางครั้งอาจเรียกว่า เจ้าหน้าที่โครงการซึ่งจะสามารถให้ข้อมูลการดำเนินโครงการได้ดี โดยเฉพาะในรายละเอียดที่กลุ่มผู้บริหารโครงการไม่ทราบข้อมูล กลุ่มนี้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่จะมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโครงการ และอาจมีจำนวนมากขึ้นถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่

1.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กลุ่มนี้จะมีหน้าที่พิจารณาวิเคราะห์โครงการในเบื้องต้น เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจอนุมัติโครงการ หรืออาจเป็นการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการดังกล่าวแล้ว กลุ่มนี้อาจมีตั้งแต่เจ้าหน้าที่ในระดับกองหรือคณะกรรมาธิการระดับกรมและระดับกระทรวง ซึ่งจะมีความชำนาญเรื่องตัวโครงการ สามารถให้ข้อมูลในเชิงวิชาการได้ดี กลุ่มนี้จะมีจำนวนไม่มากนัก

1.5 บุคลากรในองค์กร จากกลุ่มผู้รับบริการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ และผู้วิเคราะห์โครงการ ซึ่งใกล้ชิดกับโครงการโดยตรงมากที่สุด อาจถือเป็นไข่มุกที่หาได้ ถัดมาก็คือกลุ่มบุคลากรในองค์กรเจ้าของโครงการ ซึ่งอาจทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการบ้าง อย่างน้อยก็รู้จักชื่อ หรือบางคนถ้าเคยรับผิดชอบโครงการที่จะประเมินมาก่อนแล้ว ไปปฏิบัติหน้าที่อื่นก็จะทราบข้อมูลเป็นอย่างดี จำนวนบุคคลในกลุ่มนี้จะมากกว่ากลุ่มที่ 1.2 และ 1.3 แต่ผู้ที่รู้ข้อมูลโครงการจริง ๆ อาจมีไม่มากนัก

1.6 บุคลากรในองค์กรที่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุน โครงการขนาดใหญ่บางโครงการ หน่วยงานเดียวไม่สามารถปฏิบัติได้เพียงลำพัง ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นมาร่วมปฏิบัติ ซึ่งบุคลากรที่เข้ามาเกี่ยวข้องโดยตรงจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการได้

1.7 บุคลากรในองค์การที่รับหรือใช้ผลจากโครงการ โครงการบางโครงการผลที่ได้กลายเป็นปัจจัยนำเข้าให้องค์การอื่น ๆ เช่น โครงการจัดทำแผนพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การอื่น ๆ ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือโครงการจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ ให้หน่วยงานในสังกัดหรือองค์การที่นำไปใช้ ลักษณะจะเป็นโครงการส่งต่อ บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การที่นำไปใช้จะทราบถึงคุณภาพหรือผลผลิตจากโครงการนั้น ๆ และให้ข้อมูลได้ดี และอาจมีจำนวนมากถ้าโครงการนั้นจัดทำโดยองค์การที่มีหน่วยงานในสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก

2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั่วไป ในกลุ่มนี้จะกล่าวถึง 5 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ประชาชนทั่วไป คือ กลุ่มประชาชนทั่วไปซึ่งไม่ได้รับบริการหรือเข้าร่วมโครงการ แต่อาจทราบรายละเอียดโครงการทั้งจากโครงการโดยตรง หรือจากการประชาสัมพันธ์จากโครงการใหญ่ ๆ ที่ดำเนินการในพื้นที่กว้างหรือทั่วประเทศ หรือจากบุคคลใกล้ชิด เช่น โครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง อาจไม่ได้เป็นสมาชิก แต่บ้านอยู่ใกล้ ๆ กับที่ทำการของโครงการหรือมีญาติหรือบุคคลในครอบครัวเป็นสมาชิก นำข้อมูลเกี่ยวข้องมาเล่าให้ฟัง ทำให้ทราบข้อมูลได้

2.2 ประชาชนในชุมชนหรือท้องถิ่น กลุ่มนี้จะใกล้ชิดกับโครงการมากกว่า กลุ่มประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะโครงการที่จัดทำในพื้นที่ ทั้งจากเข้าไปเกี่ยวข้องทางอ้อมในฐานะผู้ใกล้ชิดกับผู้รับบริการหรือเห็นกระบวนการดำเนินโครงการผ่านประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น ผู้ปกครองนักเรียนหรือบุตรหลานที่เข้าร่วมโครงการ และนำผลจากโครงการมาปฏิบัติให้เห็น จากการพูดคุยปรึกษา แสดงความเห็น หรือบ่นเชิงไม่พอใจ เป็นต้น

2.3 ผู้นำชุมชน ผู้นำชุมชนมักจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ เพราะอาจมีการขอคำปรึกษาต่าง ๆ ทั้งจากผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งให้ความเคารพนับถือเป็นปกติอยู่แล้วมาพูดคุยปรึกษา ฯลฯ ทำให้ทราบข้อมูล คล้าย ๆ กับเป็นที่ปรึกษาโครงการของฝ่ายผู้บริหาร และเป็นที่ปรึกษาของประชาชนหรือผู้รับบริการ ในฐานะที่ได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ

2.4 บุคลากรในองค์การชุมชน ปัจจุบันในชุมชนต่าง ๆ จะมีองค์การชุมชนหรืออาจเป็นองค์การ เอ็น จี โอ กลุ่มบุคลากรในองค์การเหล่านี้อาจเข้าไปเกี่ยวข้องหรือคอยติดตามโครงการ โดยเฉพาะกับโครงการขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูง ซึ่งการเก็บข้อมูลจากกลุ่มนี้บางครั้งต้องระวังเรื่องค่านิยม

2.5 สื่อมวลชน โครงการใหญ่ หรือโครงการที่ประชาชนให้ความสนใจสื่อมวลชนจะทำข่าวทั้งที่เป็นลักษณะเสนอข่าวหรือประชาสัมพันธ์ทั่วไป และลักษณะเจาะลึกผู้ที่ทำข่าว จะศึกษาและเสาะหาข้อมูล ทราบรายละเอียดต่าง ๆ ของโครงการเป็นอย่างดี จำนวนผู้ให้ข้อมูลก็มีไม่มาก และบางครั้งอาจได้ข้อมูลจากเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ มาประกอบกับข้อมูลจากแหล่งบุคคลที่ทำข่าวได้ด้วย

4.2.2 วิธีการสุ่มหรือเลือกตัวอย่าง แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Sampling-Randomization Probability) กลุ่มตัวอย่างที่ได้จะเป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูล เพราะทุกหน่วยของผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสความน่าจะเป็นทางสถิติ ที่จะได้เป็นตัวอย่างเท่าเทียมกัน ผลการศึกษาหรือประเมินจากตัวอย่างจึงไม่ลำเอียง ทำให้ประโยชน์ของการประเมินมีความน่าเชื่อถือ การสุ่มโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็นแบ่งได้ ดังนี้

1.1 การสุ่มอย่างง่าย การสุ่มแบบนี้เหมาะในกรณีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีความคล้ายคลึงกัน มีจำนวนไม่มากนัก เพราะจะสะดวกที่จะทำรอบผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสุ่มได้หลายวิธี คือ

1.1.1 การจับสลาก

1.1.2 ใช้ตารางเลขสุ่ม

1.1.3 ใช้เครื่องคำนวณ

1.1.4 ใช้คอมพิวเตอร์

1.2 การสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic Random Sampling) การสุ่มแบบนี้คล้ายกับการสุ่มอย่างง่าย แต่สะดวกกว่าเพราะสุ่มเพียงครั้งเดียว ไม่ว่าจะต้องการขนาดตัวอย่างเท่าไรก็ตาม ข้อควรระวังในสุ่มด้วยวิธีนี้ คือ ถ้ากรอบของประชากรหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีการเรียงลำดับไว้ตามเกณฑ์อย่างหนึ่งอย่างใด

1.3 การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) การสุ่มแบบนี้จะใช้เมื่อผู้ให้ข้อมูลที่ประเมินมีหลายประเภท แต่ละประเภทแตกต่างกันชัดเจน ถ้าจะให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องก็ต้องประกอบด้วยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกประเภทตามสัดส่วนโดยการจัดชั้น (Strata) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกประเภทเสียก่อน แล้วจึงสุ่มมาตามสัดส่วน

1.4 การสุ่มแบบแบ่งพวก (Cluster Random Sampling) ในกรณีโครงการที่จะประเมินมีการจัดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นพวก ๆ ตามพื้นที่ โดยต้องการจะศึกษาจากสมาชิกกลุ่มย่อย ซึ่งมีความแตกต่างกันในพวก การจัดพวกดังกล่าวมีทั้งที่เกิดจากการจัดโดยเหตุผลต่าง ๆ หรือเป็นไปอย่างธรรมชาติ เช่น ห้องเรียน หมู่บ้าน ตำบล หน่วยงาน และสถานศึกษา เป็นต้น

2. การเลือกตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Selection Non-Probability) ควรจะใช้เมื่อไม่สามารถหรือไม่ต้องการใช้วิธีการสุ่มด้วยเหตุผลที่สมควรเท่านั้น เพราะกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจะไม่เป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เหมือนกับการสุ่มโดยใช้หลักความน่าจะเป็น ได้แก่

2.1 แบบบังเอิญ (Accidental) เป็นการเลือกตัวอย่างในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น เร่งเก็บข้อมูลให้ทัน หรือมีงบประมาณจำกัดในการไปเก็บจากภูมิลำเนาของผู้ให้ข้อมูลก็อาจใช้วิธีนี้ โดยการเลือก ตัวอย่างจะทำหลังจากกำหนดขนาดตัวอย่างแล้ว

2.2 แบบโควตา (Quota) แบบนี้คล้ายกับแบบแรก คือ วิธีการจะพบตัวอย่างแบบบังเอิญเหมือนกัน แต่มีการกำหนดจำนวนตามคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า คล้าย ๆ กับแบ่งชั้น ทำให้มี

โอกาสได้ตัวอย่างหลากหลายขึ้น เช่น ถ้ากำหนดผู้ให้ข้อมูล 400 คน อาจแบ่งชาย 200 คน หญิง 200 คน หรือจากพื้นที่ในเมือง 200 คน ชนบท 200 คน ก็จะหาผู้ให้ข้อมูลตามที่กำหนดไว้ ซึ่งต่างกับแบบบังเอิญที่เน้นเฉพาะจำนวนตามต้องการเท่านั้น

2.3 แบบเจาะจง (Purposive) แบบนี้ผู้ประเมินกำหนดว่าต้องการใครเป็นกลุ่มตัวอย่างเลย ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้นำชุมชนหรือผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวน ไม่มาก การสุ่มทำได้ไม่สะดวก เพราะผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีเวลาให้ข้อมูล หรือถ้าเป็นบุคคลอื่น ก็ต้องอาศัยความร่วมมือด้วย โดยเฉพาะเรื่องลับ เช่น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการคอร์รัปชันของโครงการ หรือการร้องเรียนต่าง ๆ เป็นต้น

2.4 แบบลูกโซ่ (Snow Ball) การเลือกแบบนี้ เป็นลักษณะปากต่อปากหรือลูกโซ่ที่ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นเลขในลักษณะอนุกรม เหมือนกับลูกบอลที่กลิ้งไปในหิมะแล้วมีขนาดใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ วิธีการก็คือหาตัวอย่างคนแรกให้ได้ แล้วให้คนแรกแนะนำไปยังคนที่ 2 คนที่ 2 แนะนำไปยังคนที่ 3 เรื่อย ๆ จนครบจำนวนตามที่ต้องการ

2.5 แบบอาสาสมัคร (Voluntary) การเลือกตัวอย่างแบบนี้ตัวอย่างจะอาสาสมัครเข้ารับการทดลองหรือให้ข้อมูล โดยไม่มีการทาบตามความประสงค์ของผู้ประเมินเหมือนกับแบบเจาะจง การอาสาสมัครเข้ามาดังกล่าว ไม่ว่าจะเหตุผลอะไรก็ตาม ย่อมทำให้มีความแตกต่างจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตัวอย่างที่เห็นชัดในปัจจุบัน คือ การโทรศัพท์ หรือส่งข้อความเข้ามา แสดงความคิดเห็นเรื่องหนึ่งเรื่องใด ตามสื่อต่าง ๆ

2.6 แบบสะดวก (Convenience) แบบนี้อาศัยความสะดวกของผู้ประเมินเป็นสำคัญ เช่น เลือกคนในหมู่บ้าน หรือใกล้บ้าน หรือในสถานศึกษาที่ตนเองศึกษาอยู่เพื่อความสะดวกต่อการเก็บข้อมูล ซึ่งการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีนี้แทบจะไม่ได้กล่าวถึงในรายงานทางวิชาการต่าง ๆ เพราะมีข้อเสียมากกว่าแบบอื่น ๆ

3. การสุ่มหรือเลือกตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling, Selection) เป็นการใช้วิธีการสุ่มหรือเลือกแบบต่าง ๆ ข้างต้น ตั้งแต่ 2 ขั้นตอน จากแบบหนึ่งแบบใดหรือหลายแบบ จากวิธีใช้หลักความน่าจะเป็นหรือไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น กรณีอาศัยหลักความน่าจะเป็นด้วยการแบ่งภาคในประเทศไทยออกเป็น 4 ภาค แล้วสุ่มมาด้วยวิธีสุ่มอย่างง่ายภาคละ 2 จังหวัด รวมเป็น 8 จังหวัด หลังจากนั้นสุ่มอำเภอมาจังหวัดละ 2 อำเภอ รวมเป็น 16 อำเภอ สุ่มตำบลมาจากอำเภอ ๆ ละ 2 ตำบล รวมเป็น 32 ตำบล แล้วสุ่มหมู่บ้าน คราวเรือนไปเรื่อย ๆ จนถึงกลุ่มและตามจำนวนที่ต้องการด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย เป็นต้น

4. วิธีหลายขั้นตอนแบบผสม (Multi-Stage Mix Random Sampling and Selection) เป็นวิธีการผสมระหว่างวิธีการใช้หลักความน่าจะเป็น และวิธีไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น เช่น การได้ตัวอย่างในขั้นตอนแรก ๆ ใช้หลักความน่าจะเป็นด้วยการสุ่มจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้านมาด้วยการสุ่ม

ตัวอย่างง่าย แต่ขั้นตอนสุดท้ายที่จะเก็บข้อมูลจากคนในหมู่บ้านใช้วิธีแบบบังเอิญเพราะข้อจำกัดหรือทำ
กรอบผู้ให้ข้อมูลได้ยาก เป็นต้น

สรุป

กรอบแนวคิดการประเมิน เป็นแนวทางสำคัญที่จะดำเนินงานประเมิน โครงการ โดยมี
องค์ประกอบที่สำคัญคือ ประเด็นการประเมินและตัวชี้วัดเป็นอย่างน้อย ถ้าจะให้มีการละเอียดเพิ่มขึ้นก็
ควรกำหนดเกณฑ์และค่าน้ำหนักด้วย การกำหนดกรอบแนวคิดการประเมินจะกำหนดสำหรับการ
ประเมินโครงการในระยะก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการหรือหลายระยะ และทุกระยะ
ร่วมกันก็ได้ การกำหนดกรอบแนวคิดการประเมินโครงการในระยะสิ้นสุดโครงการ อาจครอบคลุมไป
ถึงระยะก่อนดำเนินโครงการและระหว่างดำเนินโครงการได้ เมื่อได้กรอบแนวคิดการประเมินโครงการ
ที่ชัดเจนแล้วจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดขอบเขตการประเมิน

ขอบเขตการประเมินเป็นสิ่งที่กำหนดว่า จะเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
เป็นใครบ้าง จำนวนเท่าไร ถ้าโครงการที่จะประเมินมีขนาดไม่ใหญ่ มีผู้เกี่ยวข้องน้อยก็อาจเก็บจาก
ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดก็ได้ แต่ถ้าเป็นโครงการใหญ่จะต้องเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือผู้เกี่ยวข้อง
บางส่วน ซึ่งต้องให้เป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด โดยการกำหนดขนาดและวิธีการที่เหมาะสม
หลังจากนั้นต้องกำหนดว่าจะใช้เครื่องมืออะไรให้เหมาะสมกับตัวชี้วัดและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้
ความจริงมากที่สุด ภายใต้วิธีที่จะทำได้ เพื่อจะได้นำไปวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์และข้อมูลที่ได้
โดยอาจเพิ่มว่าจะเก็บข้อมูลในพื้นที่ไหน ระยะเวลาโดยรวมทั้งข้อมูลที่เก็บและวิธีการเก็บด้วยก็ได้

5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

5.1 ประเภทของเครื่องมือประเมินโครงการ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงการมีหลายประเภท ซึ่งในแต่ละประเภทจะมี
คุณสมบัติที่แตกต่างกัน คล้ายกับเครื่องมือทางช่าง ซึ่งช่างทุกคนต้องมีความรู้เกี่ยวกับ ฉ้อน คีม เลื่อย
 ฯลฯ ในที่นี้จะกล่าวถึง เครื่องมือที่นิยมใช้กัน 5 ประเภท ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Test) บางครั้งเรียกว่า แบบทดสอบ เป็นชุดของข้อคำถามที่กระตุ้น
หรือชักนำให้ผู้เข้าสอบแสดงพฤติกรรมตอบสนอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้ด้านสมอง แบบสอบถามจะให้
มากในโครงการฝึกอบรม หรือประเมินผลการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย ซึ่งจะใช้คะแนนจากการสอบเป็นตัว
สะท้อนถึงความสำเร็จของการสอนหรือกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนแบบสอบแบ่งย่อยได้หลายชนิด แต่ที่ใช้
กันมากในการประเมินโครงการประเภทให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ กับคน จะเป็นแบบสอบวัดผลสัมฤทธิ์

1.1 แบบสอบอัตนัย (Subjective/Essay Test) เป็นแบบสอบที่กำหนดให้ผู้ตอบเขียน
บรรยายลักษณะเรียบเรียงด้วยภาษาของตนเองอย่างอิสระ มีข้อดี คือ เหมาะกับการวัดทักษะทางสมอง
ชั้นสูง เช่น ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า แต่มีข้อเสียที่สำคัญคือ ตรวจให้ยุติธรรมได้ยาก
มาก

1.2 แบบสอบถูกผิด (True-False Test) แบบสอบถูกผิดจะให้พิจารณาว่าข้อความที่ให้มาถูกหรือผิด มีข้อดี คือ สร้างได้ง่าย แต่มีข้อเสียสำคัญ คือ มีโอกาสเดาได้สูงถึงครึ่งหนึ่งและมักจะมีข้อเสีย คือ มักจะวัดความสามารถทางสมองได้เพียงระดับความจำ และตรวจยาก

1.3 แบบสอบเติมคำ (Completion Test) แบบสอบเติมคำ จะให้ประโยคไม่สมบูรณ์มา และผู้ให้สอบเติมคำ ข้อความ หรือประโยคลงไป มีข้อดี สร้างง่าย ผู้ตอบเดายาก ในขณะที่มีข้อเสีย คือ มักจะวัดความสามารถทางสมองได้เพียงระดับความจำ ตรวจยาก

1.4 แบบจับคู่ (Matching Test) แบบสอบด้วยการให้จับคู่จะประกอบด้วยชุดคำถามที่มีตัวเลือกชุดหนึ่งร่วมกันให้ผู้ตอบเลือก มีข้อดี คือ สร้างง่ายและเหมาะสำหรับวัดความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ แต่มีข้อเสีย คือ มักจะวัดความสามารถทางสมองได้เฉพาะความจำ เช่นกัน

1.5 แบบสอบเลือกตอบ (Multiple Choice) แบบสอบชนิดนี้จะมีข้อคำถามและคำตอบให้เลือกตอบ โดยมีตัวเลือกที่ถูกเพียงตัวเดียว ที่เหลือเรียกว่าตัวลวง มีข้อดีที่สำคัญ คือ วัดได้ครอบคลุม ตรวจง่าย และยุติธรรม พัฒนาให้เป็นแบบสอบมาตรฐานได้ ปัจจุบันจึงได้รับความนิยมมาก แต่มีข้อเสีย คือ สร้างได้ยาก โดยเฉพาะถ้าจะวัดความสามารถด้านสมองที่สูงกว่าความจำ ซึ่งในการประเมินโครงการที่ให้ความรู้ต่าง ๆ ควรใช้แบบสอบชนิดนี้ เพราะจะมีความยุติธรรม และสะดวกในการเปรียบเทียบผลการฝึกอบรม

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นชุดข้อคำถามเช่นเดียวกับแบบสอบถาม (Test) แต่จะใช้วัดความรู้สึก ความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นด้านจิตพิสัย ใช้กันมากสำหรับการถามความรู้สึก ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อโครงการที่จะประเมิน ส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นคำชี้แจง ส่วนข้อมูลของผู้ตอบ และส่วนที่เป็นเนื้อหา แบ่งย่อยได้ 3 แบบ คือ

2.1 แบบปลายเปิด (Opened Form) เป็นแบบที่ไม่กำหนดตายตัว ผู้ตอบตอบได้อย่างเสรี โดยจะเว้นช่องว่างมาให้ ข้อดี คืออาจได้มุมมองใหม่ ๆ ข้อเสีย คือในทางปฏิบัติผู้ตอบจะไม่ค่อยตอบหรือตอบไม่เข้าประเด็น วิเคราะห์ได้ยาก

2.2 แบบปลายปิด (Closed Form) เป็นแบบที่ให้เลือกตอบหรือเติมคำสั้น ๆ หรือให้เรียงลำดับความสำคัญ เป็นต้น ข้อดี คือได้ข้อมูลเป็นระบบ วิเคราะห์ง่าย แต่จะไม่ได้มุมมองใหม่ ๆ นอกจากกรอบที่กำหนดไว้ แบ่งย่อยเป็น 5 แบบ ได้แก่

2.2.1 แบบเลือกตอบคำตอบเดียว แบบนี้คำถามมีหลายคำตอบให้เลือกแต่เลือกเพียงคำตอบเดียว โดยทำกรอบหรือช่องสำหรับทำเครื่องหมายมาให้ เช่น เพศ () ชาย () หญิง เป็นต้น ถ้าเกรงว่าตัวเลือกไม่ครอบคลุมอาจเพิ่ม () อื่น ๆ ให้เลือกด้วยโดยให้ระบุข้อความลงไป ในทางปฏิบัติถ้าผู้ออกแบบสอบถามทราบคุณลักษณะกลุ่มผู้ตอบก็จะออกแบบสอบถามให้สอดคล้องก็ได้

2.2.2 แบบเลือกตอบหลายคำตอบ แบบนี้คำถามจะมีหลายคำตอบให้เลือกได้มากกว่า 1 คำตอบ เช่น งานอดิเรกของท่านคืออะไร () ปลูกต้นไม้ () ฟังเพลง () อ่านหนังสือ () สะสมแสตมป์ () อื่น ๆ ระบุ..... เป็นต้น

2.2.3 แบบตรวจสอบรายการ แบบนี้จะมีข้อความมาให้หลายข้อ และให้ทำเครื่องหมายลงในช่องที่เว้นไว้ให้ เช่น พฤติกรรมของนักเรียนในการเรียน ดังตัวอย่าง

.....สนใจฟัง

.....มีส่วนร่วมในการเรียน

.....คุย

..... ฯลฯ

2.2.4 แบบมาตราประมาณค่า แบบนี้ใช้กันมากที่สุดในการประเมินที่ใช้วิธีเชิงระบบหรือเชิงปริมาณ โดยใช้ตั้งแต่ 3 ระดับขึ้นไป ที่นิยมกันมากคือ มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเกิร์ต (Likert) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ตามลำดับ ซึ่งพบเห็นกันได้ทั่วไป ถ้าต้องการให้ละเอียดมากขึ้นอาจใช้มากกว่า 5 ระดับ ได้ แต่ไม่ควรเกิน 11 ระดับ ปัญหาที่สำคัญคือ ส่วนใหญ่มักจะมีผู้ตอบปานกลาง

2.2.5 แบบจัดอันดับความสำคัญ แบบนี้จะมีข้อความและตัวเลือกหลายตัวให้เลือก โดยจัดอันดับความสำคัญ เช่น แบบสอบที่นักเรียนชอบเรียนตามลำดับ โดยให้หมายเลข 1 หมายถึงชอบมากที่สุด

2.3 แบบผสม (Mixed Opened-Closed Form) เป็นการนำแบบปลายเปิดและปลายปิดมาร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลกว้างขวางขึ้น แม้จะมีผู้ตอบแบบปลายเปิดน้อยก็ใช้ข้อมูลจากการตอบปลายปิดเป็นหลักและใช้ข้อมูลจากแบบปลายเปิดช่วยเสริมได้

แบบสอบถามมีข้อดีเช่นเดียวกับแบบทดสอบคือใช้สะดวกและเก็บข้อมูลได้ครั้งละมาก ๆ ข้อเสียที่สำคัญคือ สร้างให้มาตรฐานยากเช่นเดียวกันและอาจได้ข้อมูลไม่ตรงความจริงจากผู้ตอบ ทั้งเจตนาเพื่อปกปิดข้อมูลบางส่วน และไม่เจตนาเพราะไม่เข้าใจคำถามหรือไม่ทราบข้อมูลเรื่องนั้น ๆ

3. แบบสังเกต (Observe Schedule) แบ่งได้ 4 แบบ คือ

3.1 แบบตรวจสอบรายการ มีลักษณะเช่นเดียวกับแบบตรวจสอบรายการของเครื่องมือประเภทแบบสอบถาม แต่นำมาใช้กับการสังเกตและบันทึก โดยผู้สังเกตกรอกข้อมูลแทนกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.2 แผนภูมิการมีส่วนร่วม มีลักษณะเป็นรายการข้อกระทงคล้ายกับแบบตรวจสอบรายการเช่นกัน แต่จะสังเกตกลุ่มตัวอย่างหลายคน เช่น การมีส่วนร่วมในการอภิปรายของผู้เข้าร่วม โครงการที่แบ่งเป็นกลุ่มย่อย เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง

3.3 แบบมาตรฐานค่า แบบนี้เหมือนกับที่ใช้ในแบบสอบถาม แต่นำมาใช้เป็นแบบสังเกตจากการสังเกตและบันทึกโดยผู้สังเกตแทน มีระดับตั้งแต่ 3 – 11 ระดับ ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ 5 ระดับ

3.4 แบบบันทึกความประพฤติ แบบนี้ไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับการออกแบบของผู้ประเมินที่จะใช้บันทึกความประพฤติของผู้ถูกสังเกต ณ ช่วงเวลาหนึ่ง จุดเด่นคือบันทึกได้ข้อมูลเป็นเรื่องเป็นราวชัดเจน แต่มีจุดด้อย คือ ต้องใช้เวลามาก ตัวอย่างเช่น แบบบันทึกพฤติกรรมของครูและนักเรียน

4. แบบสัมภาษณ์ (Interview Schedule) ถ้าจะแบ่งตามลักษณะคำถาม จะได้ 3 แบบ ดังนี้

4.1 แบบคำถามกำหนดตัวเลือก แบบนี้จะมีรายการให้เลือกเหมือนกับแบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบคำตอบเดียว หรือหลายคำตอบ หรือจะเป็นชนิดมาตรฐานค่าก็ได้ เพียงแต่ได้ข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถาม

4.2 แบบคำถามปลายเปิด มีลักษณะเช่นเดียวกับ

4.3 แบบคำถามกรวย จะมีรายการเริ่มจากคำถามเรื่องกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไป แล้วค่อยถามเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อให้ได้คำตอบตามต้องการ

แบบสัมภาษณ์มีข้อดี คือ จะได้ข้อมูลละเอียดและสามารถใช้กับผู้ที่อ่านหนังสือไม่ได้ สามารถสังเกตพฤติกรรมขณะสัมภาษณ์ได้ด้วย ข้อเสีย คล้ายกับการสังเกต คือ เก็บข้อมูลได้ครั้งละไม่มาก และต้องใช้เวลาาน ผู้สัมภาษณ์ต้องมีทักษะหรือได้รับการฝึกอบรม

5. แบบบันทึก (Record Schedule) ถือเป็นเครื่องมือ ซึ่งไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน ซึ่งใช้กันมากในการประเมินเชิงธรรมชาติ หรือเชิงคุณภาพ เพื่อบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ต่าง ๆ แบบบันทึกนี้อาจทำคล้ายกับบัตรสรุปการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในการทำวิจัยก็ได้ ถ้าเป็นการประเมินที่ใช้วิธีเชิงระบบอาจออกแบบ บันทึกข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมไว้สำหรับใช้จริง โดยทำเป็นตารางไว้ล่วงหน้า เช่น จำนวนผู้ให้ข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนการเก็บข้อมูล เป็นการศึกษากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่างและวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม เช่น จะใช้การบันทึกจากเอกสาร การสอบ สอบถาม สังเกต สัมภาษณ์ หรือหลายวิธีประกอบกัน พร้อมทั้งจำนวนข้อมูลขั้นต่ำที่เพียงพอ ถ้าเกรงว่าจะไม่ครบต้องเตรียมการทวงถามหรือเพื่อจำนวนไว้บ้าง เตรียมเครื่องมือให้พร้อมโดยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. เก็บข้อมูลตามแผนที่กำหนดไว้ ในการประเมินโครงการด้วยวิธีเชิงระบบหรือเชิงปริมาณ ถ้าเก็บได้ด้วยตนเองจะเป็นประโยชน์มากกว่าในการมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด แก้ปัญหาต่าง ๆ

และอาจนำมาเสนอในรายงานการประเมินได้ด้วย ส่วนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีเชิงธรรมชาติหรือเชิงคุณภาพผู้ประเมินจะเป็นผู้เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลเองหรืออาจฝึกผู้ช่วยด้วยก็ได้

3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูล ควรนำข้อมูลที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนในการให้ข้อมูล ถ้าไม่สมบูรณ์ต้องคัดทิ้งหรือนำมาปรับตามหลักวิชาการ ในขั้นตอนนี้มีความละเอียดเพราะแม้จะสมบูรณ์ก็ต้องพิจารณาว่าตอบตามความจริงหรือไม่ ให้ผู้อื่นตอบหรือไม่ เป็นต้น ส่วนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีเชิงธรรมชาติหรือเชิงคุณภาพ ผู้ประเมินจะตรวจสอบอยู่ในตัวแล้ว

4. ติดตาม ทวงถาม การเก็บข้อมูลเชิงระบบหรือเชิงปริมาณถ้าใช้แบบสอบถามที่让别人เก็บให้ อัตราการตอบกลับจะต่ำเพียง 20-50 % ต้องมีการติดตามทวงถาม ถ้าได้ไม่เพียงพออาจต้องเก็บข้อมูลทดแทนเพิ่มเติม และต้องมีการวิเคราะห์ความแตกต่างของข้อมูลครั้งแรกกับครั้งหลังด้วย ส่วนการเก็บข้อมูลด้วยวิธีเชิงธรรมชาติคงไม่มีการทวงถาม เพราะผู้ประเมินเก็บด้วยตนเองหรือทีมงาน

5. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครั้งสุดท้าย ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลด้วยวิธีเชิงระบบหรือเชิงปริมาณ เพราะอาจเป็นการเก็บโดยผู้อื่นหรือเก็บพร้อมกันจากหลายคนหลายกลุ่ม ต้องแยกเป็นกลุ่ม ๆ ก่อนจะนำไปวิเคราะห์ต่อไป

7. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ

สถิติที่ใช้กันมากในการประเมินโครงการ สเตฟานและเลวิน (Levine & Stephan, 2005) แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) หรือสถิติพื้นฐาน ใช้สำหรับบรรยายลักษณะของข้อมูลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ ไม่นำผลไปอ้างอิงถึงกลุ่มอื่น ๆ เช่น การแจกแจงความถี่ ร้อยละ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง และการวัดการกระจาย เป็นต้น

2. สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้วิเคราะห์ค่าจากกลุ่มตัวอย่างแต่นำผลที่ได้สรุปถึงกลุ่มประชากรหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เช่น สถิติที่ ซี การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม และการวิเคราะห์เส้นทาง เป็นต้น

8. การเขียนรายงานการประเมินโครงการ

สาระสำคัญของการเขียนรายงานการประเมินโครงการ

ส่วนประกอบตอนต้น

- ปกนอก
- ปกในหรือใบปะหน้า
- บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- กิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี)
- สารบัญ
- สารบัญตาราง (ถ้ามี)

- สารบัญภาพ (ถ้ามี)
- สารบัญแผนภูมิ (ถ้ามี)

ส่วนเนื้อหา

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย

- ภูมิหลังหรือความเป็นมาของปัญหา หรือความสำคัญและความเป็นมาของกาประเมิน
- วัตถุประสงค์การประเมิน
- ความสำคัญของการประเมิน/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- กรอบแนวคิด
- ขอบเขตการประเมิน
- ข้อตกลงเบื้องต้น
- ข้อจำกัดในการประเมิน
- นิยามศัพท์หรือนิยามศัพท์เฉพาะ

บทที่ 2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

- รายละเอียดโครงการที่จะประเมิน
- เนื้อหาตามประเด็นการประเมินหรือแนวคิดทฤษฎี
- งานวิจัยหรืองานประเมิน โครงการที่เกี่ยวข้อง
- งานวิจัยหรืองานประเมิน โครงการในประเทศ
- งานวิจัยหรืองานประเมิน โครงการต่างประเทศ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการประเมิน ประกอบด้วย

- ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
- รูปแบบการประเมิน
- เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการประเมิน

บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ส่วนประกอบตอนท้าย

- บรรณานุกรม
- ภาคผนวก
 - ภาคผนวก ก
 - ภาคผนวก ข

รูปแบบการประเมินโครงการ

ความหมายของรูปแบบ

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบไว้หลายท่าน ดังนี้

แนคเลอร์ (Nadler) อ้างถึงใน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545 : น. 3) กล่าวถึงรูปแบบ โดยสรุปว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรม ที่ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือความจริงได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบโดยทั่วไป ต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร องค์ประกอบหรือเนื้อหา และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื่อหาดังกล่าว

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546 : น. 27) ให้ความหมายว่า รูปแบบหมายถึง วิธีการที่บุคคลได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ จินตนาการ ที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำเสนอเรื่องราวประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับ ภายใต้อหลักการอย่างมีระบบ

จากความหมายข้างต้น ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการ เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ ด้วยการนำเสนอให้เข้าใจง่าย กระชับ ถูกต้อง สามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร หรือสาระสำคัญ เช่น ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ

ลักษณะของรูปแบบ

1. เป็นการถ่ายทอดความคิด จินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์ใด ๆ การถ่ายทอดดังกล่าว จะถ่ายทอดออกมาเป็น โครงสร้างที่มีระบบระเบียบ ส่วนการนำเสนอเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจตามแนวคิดของเจ้าของรูปแบบได้โดยง่าย

2. โครงสร้างของรูปแบบจะเน้นเฉพาะตัวแปรองค์ประกอบหรือสาระที่สำคัญ ๆ รูปแบบต่าง ๆ ที่เข้าข่ายเป็นลักษณะของรูปแบบจะต้องเน้นสิ่งสำคัญ ๆ เท่านั้น เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

3. ต้องมีการเชื่อมโยงต่อเนื่องระหว่างตัวแปรองค์ประกอบหรือสาระสำคัญ ตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระสำคัญ ต้องมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการเข้าใจ โดยอาจใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้รูปแบบมีความกระชับเท่าที่จะทำได้

4. รูปแบบไม่ใช้การบรรยายหรือพรรณนาอย่างยืดยาว รูปแบบควรเป็นภาพ แผนภูมิ สัญลักษณ์ หรือแผนผังที่เข้าใจได้ด้วยการนำเสนอเพียงครั้งเดียวหรือน้อยครั้งที่สุด

รูปแบบการประเมินแบบต่าง ๆ

รูปแบบการประเมินมีอย่างหลากหลาย เกือบทั้งหมดพัฒนามาจากต่างประเทศ ซึ่งในประเทศไทยได้มีผู้รวบรวมและจำแนกประเภทไว้หลายท่าน สำหรับการรวบรวมที่ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่มีการรวบรวม มา ทั้ง 32 รูปแบบ โดยมีสาระโดยสังเขป ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545 : น. 4 – 129)

1. รูปแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model) รูปแบบการประเมินนี้ ใช้เทคนิค PPBS (Planning ,Programming and Budgeting System) ซึ่งมีแนวคิดมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาใช้ในหน่วยงานของทางรัฐบาล เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุดโดยเชื่อว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) มีความสัมพันธ์กันสามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณ การประเมินตามรูปแบบนี้ นิยมใช้การทดลอง เช่นเดียวกับการวิจัยเชิงทดลอง มีการออกแบบกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อหาข้อสรุปเชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเบื้องต้นและผลผลิต รวมทั้งสรุปผลที่ได้ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับสิ่งประเมินอื่น ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันในประเด็นผลผลิตว่าเป็นไปตามคาดหมายหรือไม่เพียงใด โดยใช้เกณฑ์การสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด

2. รูปแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost Related Analysis Model) รูปแบบการประเมินแบบนี้ ประยุกต์การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการประเมิน โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลที่ได้รับ (Cost Effectiveness Analysis) และการวิเคราะห์กับผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Cost Benefit Analysis) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ของการใช้สอย เพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกนั้นมีค่าใช้จ่ายภายใต้วงเงินที่มีอยู่

3. รูปแบบเพิร์ท (Program Evaluation and Review Techniques Model : PERT) การประเมินในรูปแบบนี้ ใช้เทคนิคการทบทวนและประเมินการจัดกิจกรรมของโครงการหรือองค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และเสร็จทันเวลาที่กำหนดโดยอาศัยการสร้างแผนผังการดำเนินงานตามขั้นตอน และประมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมสำหรับหาเส้นทางการดำเนินงานที่วิกฤต โดยให้ความสำคัญต่อเส้นทางวิกฤต เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเสร็จทันกำหนดเวลา อาจพูดได้ว่ารูปแบบการประเมินแบบนี้ เป็นเทคนิควิธีในการติดตามสิ่งที่ประเมินนั่นเอง

4. รูปแบบของรอสซี ฟรีแมน และไวท์ (Rossi, Freeman and Wright's Approach Model : RFWA) รูปแบบการประเมินแบบนี้ใช้ชื่อตามชื่อของผู้พัฒนาทั้ง 3 คน เป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบที่พยายามเน้นการประเมินที่มีการวางแผน กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานและชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและเป็นปรนัย วัตถุประสงค์ของการประเมินเน้นที่การดำเนินงานว่าเข้าถึง

กลุ่มเป้าหมายเพียงไร เป็นไปตามแผนหรือไม่ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงไร โดยการประเมินจะต้องได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน การติดตามควบคุมผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. รูปแบบทดลอง (Experimental Model) รูปแบบการประเมินนี้พัฒนาโดยนักวัดผลทางจิตวิทยา ซึ่งนำหลักการวัดและการทดลองมาใช้เป็นแนวทางหนึ่งของการประเมิน การประเมินจะเน้นการออกแบบอย่างรัดกุมเท่าที่เป็นไปได้ โดยใช้แบบแผนการทดลองหรือใช้มาตรฐานหรือความรู้สึกส่วนตัว และสรุปผลในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อจะได้นำผลไปใช้อ้างอิงกับสิ่งประเมินอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ ผลการประเมินจะมีส่วนในการกระตุ้นการตัดสินใจของผู้บริหาร

6. รูปแบบยึดจุดมุ่งหมาย (Goal - Based Model) รูปแบบการประเมินแบบนี้ยึดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินเป็นหลัก ในการประเมินความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจสำเร็จของการดำเนินงานได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน จึงต้องมีความชัดเจนในรูปของวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินทำให้นักประเมินวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะเป็นการตัดสินใจผลสำเร็จของการดำเนินงานได้ รูปแบบการประเมินนี้ยังมีอิทธิพลอยู่มาก โดยเฉพาะในการประเมินการเรียนรู้และการสอน

7. รูปแบบการตรวจสอบความไม่สอดคล้อง (Discrepancy Model) รูปแบบนี้เน้นการตรวจสอบความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นการชี้จุดเด่น จุดด้อยของการดำเนินงาน โดยการบรรยายเอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเกตการณ์ในสนาม ประเมินการบรรลุเป้าหมายระหว่างการดำเนินงานประเมิน และการบรรลุเป้าหมายสุดท้าย นักประเมินจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความสอดคล้องของแต่ละขั้นตอนของการประเมิน ถ้าความสอดคล้องเกิดขึ้นไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานหรือเปลี่ยนเกณฑ์หรือยุติการดำเนินงานสิ่งที่ประเมินนั้น

8. รูปแบบซิปปี (Context-Input -Process-Output Model : CIPP) รูปแบบ CIPP นี้ใช้สำหรับการประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของสิ่งที่ประเมิน การดำเนินงาน การกำหนดยุทธวิธี แผนงาน และการปรับเปลี่ยนยุทธวิธี แผนงานการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมทั้ง การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบ หรือ เลิก สิ่งที่ประเมินโดยนักประเมินจะต้องออกแบบการประเมินให้สอดคล้องกับสภาพการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยการระบุประเภท ระดับ และภาคกระเนสถานการณ์ ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ รูปแบบการประเมินแบบนี้เป็นที่รู้จักและใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในประเทศไทย

9. รูปแบบศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการประเมิน (Center for the Study of Evaluation Model : CSE) รูปแบบการประเมินแบบนี้ เน้นการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โดยการ

ประเมินประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมินความต้องการของระบบ (System Assessment) ประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning) ประเมินการดำเนินงานตามแผนงาน (Implementation Evaluation) นักประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร โดยจะต้องทราบว่าใครที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องการข้อมูลอะไร และนักประเมินควรเป็นคนกลางที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่มีส่วนร่วมกับสิ่งที่ประเมิน

10. รูปแบบการนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Approach Model : UFA) รูปแบบการประเมินแบบนี้ จะเน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์โดยอาศัยบุคลิกภาพของนักประเมินไปสู่การใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน นักประเมินจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ต้องการใช้ข้อมูลโดยตรง เพื่อให้ทราบแนวทางในการตัดสินใจที่ต้องการทำ และให้ข้อมูลที่ใช้ต้องการได้ตรงกันด้วยการระบุผู้เกี่ยวข้องโดยตรงที่ต้องการใช้ผลการประเมิน กำหนดประเด็นการประเมินให้ชัดเจน เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ผลการประเมินเพื่อสรุปและตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเอง

11. รูปแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders-Based Model) รูปแบบการประเมินนี้ ให้ความสำคัญและเน้นสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ (Multiple Stakeholder Groups) เช่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้สนใจและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ประเมิน กลุ่มเหล่านี้จะมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมิน การเลือกกลุ่มผู้เกี่ยวข้องควรพิจารณาว่า ถ้าเพื่อกระตุ้นให้ได้ผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Utilization) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจด้านนโยบาย และควรให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เช่น ผู้บริหาร และผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย เป็นต้น ถ้าเพื่อเป็นตัวแทนของกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่จำเป็นต้องให้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด และถ้าเพื่อเป็นการสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจต่ำ แต่มีบทบาทของการต่อรองสูง เช่น กลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มผลประโยชน์ และกลุ่มพลังต่าง ๆ เป็นต้น

12. รูปแบบสนองความต้องการ (Responsive Model) รูปแบบการประเมินนี้ เน้นสนองความต้องการสารสนเทศของผู้สนใจใช้ผลการประเมิน โดยพยายามตัดสินใจคุณค่าของการดำเนินงานตามทัศนะของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายอย่างกว้างขวาง รวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต และสัมภาษณ์ตามสภาพธรรมชาติ โดยใช้นักสังเกตหลายคนสังเกตกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง กลุ่มต่าง ๆ เน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้กระบวนการและผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาองค์ประกอบของการประเมิน 3 ส่วน คือ สิ่งนำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ เพื่อนำมาและตัดสินใจคุณค่า โดยเปรียบเทียบมาตรฐานในทัศนะของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ พิจารณาคุณค่าของกลุ่มต่าง ๆ เอง รูปแบบการประเมินแบบนี้นำมาใช้กันบ้างในประเทศไทย

13. รูปแบบที่เน้นการสร้างสรรค์ของนักประเมิน (Creative Model) รูปแบบนี้จะใช้หลักความสอดคล้องการตอบสนองตามสถานการณ์ (Situation ally Responsive) เน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused) และมีวิธีการที่ยืดหยุ่น (Methodologically Flexible) โดยอาศัยความสามารถส่วนตัวของนักประเมินในการเจรจาต่อรอง การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อออกแบบการประเมินและปรับเทคนิควิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น นักประเมินจึงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น ใฝ่ต่อการตอบสนองปรับตัวได้ดี สามารถให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อช่วยให้เข้าใจในกระบวนการประเมิน และนำผลการประเมินไปใช้ได้

14. รูปแบบทรานแซคชันแนล (Transactional Model) การประเมินรูปแบบนี้ใช้เพื่อแก้ไขความแตกแยกหรือขัดแย้งอันเนื่องมาจากการดำเนินงาน โดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง กระบวนการประเมินจะเริ่มด้วยการประชุมเพื่อรับทราบปัญหาของกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สร้างเครื่องมือติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เกี่ยวกับการรับรู้ปัญหา ความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งที่ประเมินให้เหมาะสม โดยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งติดตามควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นใหม่ด้วย

15. รูปแบบอิลลูมินาทีฟ (Illuminative Model) สำหรับรูปแบบการประเมินแบบนี้ เน้นการใช้เทคนิคการสังเกตแบบปลายเปิด (Open-Ended Observation) เกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของสิ่งที่จะประเมิน เช่น ข้อตกลงเบื้องต้น สถานการณ์แวดล้อม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ประเมิน เพื่อบรรยาย แปลความหมาย และจัดทำเอกสารรายงาน เกี่ยวกับผลดีผลเสียของสถานการณ์แวดล้อม นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่สำคัญ รวมทั้งแสวงหาหลักการทั่วไป

16. รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model) การประเมินรูปแบบนี้เน้นหลักการเกี่ยวกับประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญต่อผู้มีผลประโยชน์จากการดำเนินงานทุกกลุ่มให้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน นักประเมินจะทำหน้าที่ติดต่อเจรจาประสานงาน ระหว่างแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ผู้ได้รับผลจากสิ่งที่ประเมิน และประชาชนทั่วไป ตลอดจนทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลของสิ่งที่ประเมิน เสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ การตัดสินใจคุณค่าและข้อเสนอแนะสิ่งที่ประเมินขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย

17. รูปแบบที่เน้นผู้บริโภค (Consumer-Oriented Model) รูปแบบการประเมินแบบนี้เน้นความสำคัญของผู้บริโภค โดยมีแนวคิดว่าการประเมินมีจุดมุ่งหมายให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริโภคสำหรับตัดสินใจเลือกบริโภคให้คุ้มค่า หรือสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ โดยควรตัดสินใจคุณค่าตามมาตรฐานของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ผู้บริโภคอาจเป็นผู้ซื้อสินค้า ผู้ใช้บริการ ผู้เข้าโครงการฝึกอบรม ผู้เลือกสถานศึกษา นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และผู้เสียภาษี เป็นต้น การประเมินตามรูปแบบนี้ นักประเมินควรเป็นผู้ประเมินภายนอกที่มีความเป็นอิสระ สามารถเสนอทางเลือกที่ดีที่สุด

ภายใต้ความแตกต่างของบริบท ด้านราคา ความต้องการ คุณค่าของสังคม และผลกระทบทางบวกหรือทางลบที่อาจเกิดขึ้นตามมาก็ได้

18. **รูปแบบพิพากษา (Judicial Model)** รูปแบบนี้นำวิธีการพิพากษาคดีมาใช้เพื่อให้ได้ข้อยุติเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยการนำสืบพยานหลักฐานของทีมนักประเมิน 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของสิ่งที่ประเมินแตกต่างกัน เพื่อเปิดโอกาสให้นักประเมินแต่ละฝ่ายแสดงหลักฐานของฝ่ายตน โดยมีการซักถามพยานของตนเองและฝ่ายตรงกันข้าม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนรับฟังการเสนอข้อเท็จจริง และการสืบสวนพยานจากทีมนักประเมินแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะเพราะการประเมินรูปแบบนี้มีแนวคิดว่าการสืบสวนสอบสวนกับมนุษย์ถือว่าเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุด เพราะนอกจากจะได้ข้อเท็จจริงแล้ว ยังได้ข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม สีหน้า ท่าทาง ซึ่งสามารถใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินคุณค่าที่เหมาะสมได้

19. **รูปแบบรับรองวิทยฐานะ (Accreditation Model)** รูปแบบการประเมินนี้ เกิดจากการตื่นตัวในการรวมกลุ่มของนักวิชาชีพ เป็นสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อคุ้มครองสิทธิการประกอบวิชาชีพของสมาชิก และกำหนดจรรยาบรรณ มาตรฐานของวิชาชีพ การพิจารณาผลงานทางวิชาการ โดยใช้รูปแบบการประเมินจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ กำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินคุณภาพของสิ่งที่ประเมิน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ผลงานทางวิชาการเพื่อรับรองวิทยฐานะ และการให้วุฒิบัตร เป็นต้น

20. **รูปแบบอิสระจากจุดมุ่งหมาย (Goal-Free Model)** รูปแบบการประเมินเป็นรูปแบบที่พยายามลดความลำเอียงของการประเมิน แบบยึดจุดมุ่งหมาย ด้วยการเน้นประเมินผลที่เกิดขึ้นจริง หรือผลทั้งหมดของสิ่งที่ประเมินทั้งทางบวกและทางลบ โดยให้มีการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน การประเมินแบบอิสระจากจุดมุ่งหมาย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบผลทั้งหมด แล้วนำไปเปรียบเทียบการดำเนินงานเรื่องอื่น ๆ และเพื่อศึกษาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเพื่อศึกษาอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลก่อนจะสรุปผลการดำเนินงาน และคุณค่าในภาพรวมของสิ่งที่ประเมิน

21. **รูปแบบประเมินประสิทธิผลการฝึกอบรม (Training Model)** รูปแบบนี้เหมาะสำหรับการประเมินโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลการฝึกอบรมว่าให้ผลอะไรบ้างแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงโครงการฝึกอบรมหรือตัดสินใจยุติหรือดำเนินโครงการต่อไป โดยประเมินผลของการฝึกอบรมเป็น 4 ขั้นตอนตามลำดับขั้น คือ การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) ซึ่งเป็นความรู้สึกตอบสนองต่อโครงการของผู้เข้ารับการอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระ วิทยากร เอกสาร สถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ และระยะเวลา เป็นต้น การประเมินการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น การ

เพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และทักษะก่อน-หลังการฝึกอบรม เป็นต้น การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเมื่อกลับไปปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน-หลังการฝึกอบรม และหลังจากกลับไปปฏิบัติงาน เป็นต้น และการประเมินผลลัพธ์ต่อองค์การ (Results) เป็นการประเมินผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดต่อองค์การอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยเสี่ยง การเพิ่มขึ้นของผลผลิต และประสิทธิภาพ เป็นต้น รูปแบบการประเมินนี้มีใช้กันบ้างในประเทศไทย

22. รูปแบบของปาร์คเกอร์ (Training Model) รูปแบบนี้ใช้ประเมินโครงการฝึกอบรม เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 21 โดยประเมินใน 4 ประเด็น คือ การปฏิบัติงาน (Job Performance) ซึ่งจะประเมินว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือไม่โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน เวลา การลดต้นทุน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การปฏิบัติงานกลุ่ม (Group Performance) โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ทั้งกลุ่ม ซึ่งประเมินได้ค่อนข้างยากเพราะมีตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมาก ความพึงพอใจของผู้ร่วมโครงการ (Participants Satisfaction) โดยพิจารณาความพึงพอใจต่อโครงการในด้านต่าง ๆ เช่น เนื้อหาและวิธีการฝึกอบรม เป็นต้น ความรู้ที่เพิ่มขึ้นของผู้ร่วมโครงการ (Participants Knowledge Gained) โดยพิจารณาความรู้ด้านหลักการ ทฤษฎี และทักษะ ในทางปฏิบัติการ ประเมินรูปแบบนี้จะเน้นประเด็นความพึงพอใจและความรู้ของผู้ร่วมโครงการ

23. รูปแบบของเบลล์ (Bell Model) รูปแบบนี้ใช้ประเมินโครงการฝึกอบรมโดยมุ่งผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นใน 2 ประเด็นแรก คือ ผลลัพธ์ทางปฏิกิริยา โดยพิจารณาจากทัศนคติของผู้เข้าร่วมโครงการในเรื่องต่าง ๆ เช่น เนื้อหา วิธีการฝึก และกิจกรรม เป็นต้น ผลลัพธ์ทางความสามารถ (Capability Outcomes) โดยพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้ความรู้และคาดว่าจะนำความรู้ไปใช้อย่างไร ผลลัพธ์ทางการประยุกต์ (Application Outcomes) โดยพิจารณาว่าผู้เข้าร่วมโครงการได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติจริงหรือไม่อย่างไร ผลลัพธ์ด้านความคุ้มค่า (Worth Outcomes) เป็นการพิจารณาผลที่ได้จากโครงการเปรียบเทียบกับทุนในรูปของตัวเงิน

24. รูปแบบไคโร (CIRO Model) รูปแบบประเมินโครงการฝึกอบรมนี้จะประเมิน 4 ประเด็น คือ บริบท (Context) โดยพิจารณาความจำเป็นว่าควรฝึกอบรมหรือไม่ อบรมแล้วจะทำให้มีความรู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และแก้ปัญหาองค์การได้หรือไม่ ปัจจัยนำเข้า (Input) จะพิจารณาทรัพยากรที่ใช้ในโครงการว่ามีอะไรบ้าง และใช้อย่างไรจึงจะทำให้โครงการได้รับความสำเร็จ ปฏิกิริยา (Reaction) เป็นการประเมินทัศนคติของผู้ร่วมโครงการ โดยให้รายงานเชิงอัตวิสัย (Subjective Report) ผลลัพธ์ (Outcome) จะเน้นเก็บข้อมูลผลลัพธ์ ของโครงการเพื่อเตรียมวางแผนปรับปรุงโครงการในอนาคต

25. รูปแบบไอโป (IPOO Model) รูปแบบนี้ใช้ประเมินโครงการฝึกอบรมโดยประเมิน 4 ประเด็น คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จะพิจารณาถึงองค์ประกอบของโครงการ เช่น คุณสมบัตินักเรียน ทรัพยากร เอกสาร สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ เป็นต้น กระบวนการ (Process) จะพิจารณาการออกแบบ วิธีการฝึก และการดำเนินการฝึก ผลผลิต (Outputs) จะพิจารณาถึงความรู้ทักษะที่เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งจะพิจารณาผลระยะยาวที่อาจเกิดขึ้น เช่น ผลกำไร ความสามารถในการแข่งขัน และการอยู่รอด เป็นต้น

26. รูปแบบที่ยึดทฤษฎี (Theory – Based Model) การประเมินรูปแบบนี้ยึดการขับเคลื่อนทางทฤษฎีโดยใช้ทฤษฎีช่วยในการตัดสินใจว่าสิ่งที่ประเมินนั้นประสบความสำเร็จ เพราะสาเหตุจากปัจจัยใด เป็นสาเหตุเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาสิ่งที่ประเมินได้อย่างชัดเจน โดยมีทฤษฎีรองรับ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้เพื่อการประเมินเชิงสาเหตุ เพื่อให้ทราบว่าผลที่ได้มีปัจจัยหรือตัวแปรใดทำให้ผลการประเมินเป็นเช่นนั้น จะได้แก้ไขหรือพัฒนาสิ่งที่ประเมิน ได้อย่างตรงจุดต่อไป รูปแบบลักษณะนี้มีแนวโน้มว่าจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในอนาคต

27. รูปแบบมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Model) การประเมินรูปแบบนี้เน้นผลลัพธ์ที่เป็นมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นการติดตามผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ (Outcomes Monitoring) เพื่อประเมินความก้าวหน้า พัฒนาการ หรือคะแนนเพิ่ม โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐานเป็นเครื่องมือติดตามประเมินความก้าวหน้า แนวโน้มของผลสัมฤทธิ์ พัฒนาการของระบบการศึกษา สถานศึกษาหรือผู้เรียนในระดับชั้นต่าง ๆ โดยประเมินอย่างต่อเนื่องว่ามีพัฒนาการเพิ่มขึ้นเพียงใด

28. รูปแบบเอฟเฟกทีฟ (Effective Model) รูปแบบนี้มีแนวทางการประเมินที่พยายามเพิ่มโอกาสของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เป็นวิธีที่ผสมระหว่างแนวคิดการประเมินแบบตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ (Responsive Evaluation) กับวิธีประเมินแบบธรรมชาติ ซึ่งเน้นวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยเริ่มต้นจากการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ใช้สารสนเทศจากการประเมิน ระบุงค์ประกอบที่ต้องการประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นปัญหา เพื่อตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

29. รูปแบบศิลปวิจารณ์ (Criticism Model) รูปแบบนี้ประยุกต์หลักของศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้โดยมีแนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์ เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพสิ่งที่ประเมิน (Descriptive Aspect) ตีความหมายคุณภาพ (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และประเมินตัดสินคุณค่า แนวทางของศิลปวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะของการรับรู้ที่เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะในการตัดสินคุณภาพด้วยการถ่ายทอดความรู้สึกที่ชำนาญแล้ว เพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมา วิธีการประเมินแนวนี้นี้จึงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และการฝึกฝนที่เหมาะสมของนักประเมิน เพื่อให้ไวต่อการรับรู้ที่ไว และสามารถสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกได้อย่างถูกต้อง

30.รูปแบบยึดสภาพจริง (Authentic Model) รูปแบบการประเมินนี้เน้นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อแก้ข้อจำกัดของการทดสอบ เช่น การประเมินตามสภาพปัญหาจริงเกี่ยวกับความคิด การทำงานร่วมกัน ชิ้นงาน งานเขียน แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) และทักษะชีวิต เป็นต้น โดยการพิจารณาตัดสินตามมิติระดับคุณภาพ (Rubrics) ซึ่งส่วนมากจะใช้ 5 ระดับ คล้ายมาตรฐานประมาณค่า (Rating) มีรายละเอียดแต่ละระดับชัดเจน ซึ่งเป็นระดับมาตรฐานที่ยอมรับสำหรับใช้เปรียบเทียบภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

31.รูปแบบคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Model) การประเมินรูปแบบนี้ เน้นการสร้างความร่วมมือจากทุกกลุ่ม หรือตอบสนองผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มเช่นกัน โดยมีแนวคิดที่ว่า ความจริงไม่ใช่สิ่งสากลที่ยั่งยืน เป็นเพียงปฏิบัติการตามอัตวิสัยของผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น ผู้ประเมินจึงมีบทบาทในการควบคุมการประเมิน และดำเนินการประเมินร่วมกับผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มให้มีฉันทามติร่วมกัน ผู้เกี่ยวข้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดประเด็นการประเมินและให้ความเห็นชอบต่อวิธีการประเมิน ส่วนผู้ประเมินมีหน้าที่ให้ความรู้และสร้างจิตสำนึก ให้เกิดพลังของความร่วมมือที่จะพัฒนาสังคม กลุ่ม และตนเอง รูปแบบของการประเมินนี้สามารถนำไปประยุกต์ได้เมื่อผู้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเห็นด้วย และตกลงใจที่จะร่วมมือกันเป็นฉันทามติ โดยผู้ประเมินจะต้องมีคุณธรรมและบารมีเพียงพอ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

32. รูปแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Model) รูปแบบนี้มีแนวคิดว่าการประเมินเป็นการสร้างความร่วมมือจากทุกกลุ่ม มุ่งตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ให้มาร่วมกันดำเนินงานจนเกิดเป็นพลังความรู้ ความเข้าใจ ในการประเมินและสามารถดำเนินการประเมินได้เอง ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ กับการประเมินแบบสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายอยู่ที่การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจจากผู้ประเมินมีบทบาทของการควบคุมการประเมิน และดำเนินการประเมินจนเกิดการยอมรับการประเมินและผลการประเมินร่วมกัน แต่การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ ผู้ประเมินมีบทบาทเป็นผู้แนะนำ (Coach) อำนวยความสะดวก (Facilitator) ช่วยเหลือเชิงเทคนิคและสร้างพลังการประเมินร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง

นอกจากรูปแบบการประเมิน ทั้ง 32 รูปแบบที่ได้มีผู้รวบรวมไว้ และยังมีกรกล่าวถึงการประเมินที่มีลักษณะ เป็นวิธี หรือกระบวนการแต่ไม่ได้เรียกว่า รูปแบบ เช่น การประเมินตนเอง (Self Evaluation) การประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation) และการประเมินแบบร่วมมือ (Collaborative Evaluation) หรือการประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้วระยะหนึ่ง โดยเทคนิควิธีที่เรียกว่า PAPA (Participant Action Plan Approach) เป็นต้น

จากรูปแบบการประเมินโครงการโดยตรง หรือรูปแบบที่สามารถนำมาปรับใช้กับการประเมินโครงการ ซึ่งได้มีผู้รวบรวมไว้ในปัจจุบันเท่าที่สรุปได้มีไม่น้อยกว่า 32 รูปแบบโดยอาจจะมีรูปแบบอื่น ๆ

ที่ยังไม่ได้นำมาเสนอ ซึ่งจากรูปแบบที่นำเสนอ ถ้านำมาพิจารณาจัดกลุ่มตามมิติต่างๆ เช่น มิติข้อมูล ว่าเป็นรูปแบบที่เน้นข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ กับมิติวิธีการประเมิน ว่าเป็นวิธีประเมินเชิงระบบหรือเชิงธรรมชาติ ตามมิติผู้ประเมินว่าเป็นผู้ประเมินภายใน ภายนอก หรือผสมร่วมกันระหว่างผู้ประเมินภายในกับภายนอก มิติลักษณะการประเมินว่าเน้นเนื้อหาหรือกระบวนการ และมิติช่วงเวลาการดำเนินโครงการว่าบางช่วงหรือทุกช่วงของการดำเนินโครงการ ดังนี้

การแบ่งตามมิติข้อมูลกับวิธีการประเมิน จะได้กลุ่มรูปแบบที่เน้นข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการเชิงระบบ เช่น รูปแบบการวิเคราะห์ระบบ รูปแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย รูปแบบของรอสซี ฟรีแมน และไวรซ์ รูปแบบทดลอง รูปแบบยึดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ CIPP รูปแบบยึดสภาพ รูปแบบประเมินโครงการฝึกอบรมต่างๆ ของเคิร์กแพททริก IPOO ฯลฯ และรูปแบบที่ยึดทฤษฎี เป็นต้น ส่วนกลุ่มรูปแบบที่เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ เช่น รูปแบบสนองความต้องการ รูปแบบที่เน้นการสร้างสรรคของนักประเมิน รูปแบบอิลลูมินาทีฟ และรูปแบบเอฟเฟกทีฟ เป็นต้น

สำหรับการแบ่งตามมิติของผู้ประเมิน จะได้กลุ่มรูปแบบที่น่าจะเน้นผู้ประเมินภายใน คือ รูปแบบของ PERT และรูปแบบวิเคราะห์ระบบ ส่วนกลุ่มรูปแบบที่เน้นผู้ประเมินภายนอก เช่น รูปแบบศิลปวิจารณ์ รูปแบบ CSE รูปแบบที่เน้นผู้บริหาร และรูปแบบรับรองวิทยฐานะ เป็นต้น กลุ่มรูปแบบผสมที่เน้นผู้ประเมินภายในและภายนอกร่วมกัน เช่น รูปแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบประชาธิปไตย รูปแบบคอนสตรัคติวิสต์ และรูปแบบเสริมพลังอำนาจ เป็นต้น

ในกรณีแบ่งตามมิติของลักษณะการประเมิน จะได้กลุ่มที่เน้นเนื้อหาหรือประเด็นการประเมิน โดยกำหนดมาให้ เช่น รูปแบบ CIPP รูปแบบสนองความต้องการ รูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมต่างๆ คือ รูปแบบของเคิร์กแพททริก รูปแบบปาร์กเกอร์ รูปแบบ Bell รูปแบบ CIRO และรูปแบบ IPOO เป็นต้น ส่วนรูปแบบที่เน้นกระบวนการ เช่น รูปแบบผู้พิพากษา และคอนสตรัคติวิสต์ เป็นต้น

การแบ่งตามช่วงเวลาของโครงการ จะได้กลุ่มที่ประเมินบางช่วงเวลาของโครงการ เช่น รูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมของเคิร์กแพททริกและปาร์กเกอร์ คือ ประเมินระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการแล้วโดยไม่ต้องประเมินก่อนดำเนินโครงการ ส่วนกลุ่มที่ต้องประเมินทุกช่วงเวลาของโครงการตั้งแต่ก่อนโครงการจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ เช่น รูปแบบ CIPP รูปแบบสนองความต้องการ และรูปแบบ IPOO เป็นต้น

จากการศึกษา ทั้ง 32 รูปแบบ สามารถวิเคราะห์และสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ที่	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะของรูปแบบ	การนำไปใช้
1.	รูปแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)	<ul style="list-style-type: none"> - มีความสัมพันธ์ 3 กระบวนการ คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. บังคับนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต วัดผลได้ในเชิงปริมาณ และสรุปผลที่ได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้เกณฑ์การสิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ในการวัดผลผลิต และความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานขององค์กรได้
2	รูปแบบการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย (Cost Related Analysis Model)	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์มาประเมิน เช่น <ul style="list-style-type: none"> - การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลที่ได้รับ - การวิเคราะห์กับผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน - การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ของการใช้สอย 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความเหมาะสมกับทางภาคเอกชนมากกว่า
3	รูปแบบเพิร์ท (Program Evaluation and Review Techniques Model : PERT)	<ul style="list-style-type: none"> - การประเมินกิจกรรมของโครงการหรือองค์กร เพื่อให้ผลดำเนินการบรรลุเป้าหมายเสร็จตามเวลาที่กำหนด โดยอาศัยการสร้างผังการดำเนินกิจกรรมและประมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำมาใช้กับหน่วยงานขององค์กรได้ในเรื่องของการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ที่	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้งาน
4	รูปแบบของรอสซี ฟรีแมน และไวร์ (PFWA)	- การประเมินเป็นระบบ มีการวางแผน กำหนดวิธีการที่ชัดเจน มีลักษณะเป็นปรนัย ว่าการดำเนินการกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเพื่ออะไร	- สามารถนำไปใช้กับการวัดความพึงพอใจได้
5	รูปแบบทดลอง (Experimental Model)	- การประเมินนำหลักการวัดและการทดลอง โดยรวบรวมข้อมูล และตัดสินผลเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปผลในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	- นำไปใช้กับภาคเอกชน
6	แบบยึดจุดมุ่งหมาย (Goal - Based Model)	- ยึดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ประเมินเป็นหลักแต่ต้องให้มีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์	- นำไปใช้กับการประเมินการเรียนการสอน
7	แบบการตรวจสอบความไม่สอดคล้อง (Discrepancy Model)	- เน้นการตรวจสอบความไม่สอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวัง และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง	- นำไปใช้กับภาคเอกชน
8	แบบ จีพีพี (CIPP) (Context-Input –Process-Output Model)	- การประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต	- นำไปใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้ เพราะจะช่วยในการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบเลิกโครงการได้

ที่	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้งาน
9	รูปแบบศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการประเมิน (Center for the Study of Evaluation Model : CSE)	- เน้นการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารประกอบด้วยกิจกรรมคือ การประเมินความต้องการของระบบประเมิน การวางแผนโครงการ การประเมินการดำเนินงานตามแผนประเมินความก้าวหน้า และประเมินผลลัพธ์	- นำมาใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้
10	รูปแบบการนำผลไปใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Approach Model : UFA)	- เน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ โดยอาศัยบุคลิกภาพของนักประเมินไปสู่การใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน	- นำมาใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้
11	รูปแบบยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders-Based Model)	- เน้นสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่างๆ ถ้าต้องการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ควรเลือกกลุ่มผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย	นำมาใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้
12	รูปแบบสนองความต้องการ (Responsive Model)	- เน้นสนองความต้องการข้อมูลของผู้สนใจใช้ผลการประเมิน โดยพยายามตัดสินใจคุณค่าของการดำเนินงาน - วิธีการประเมินเน้นการบรรยายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ส่วน คือ สิ่งทำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์	นำมาใช้กับหน่วยงานในองค์กรได้
13	รูปแบบที่เน้นการสร้างสรรค์ของนักประเมิน (Creative Model)	- เน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ และมีวิธีการที่ยืดหยุ่น - นักประเมิน ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น ไวต่อการตอบสนองปรับตัวได้ดี	นำไปใช้กับงานวิจัยต่างๆ

ลำดับ	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้
14	รูปแบบทรานแซคชันแนล (Transactional Model)	- ใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง การระบวนการเริ่มด้วย การประชุมเพื่อรับทราบปัญหาของกลุ่ม และสร้าง เครื่องมือการประเมิน รวมทั้งติดตามควบคุม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ด้วย	นำไปใช้กับงานวิจัย
15	รูปแบบ อิลลูมินาทีฟ (Illuminative Model)	- เน้นการใช้เทคนิคการสังเกตแบบปลายเปิดเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญของสิ่งที่จะประเมิน	นำไปใช้กับงานวิจัย
16	รูปแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)	- เน้นเกี่ยวกับหลักการประชาธิปไตย	นำไปใช้กับงานวิจัย
17	รูปแบบที่เน้นผู้บริโภค (Consumer-Oriented Model)	- เน้นความสำคัญของผู้บริโภค อาจเน้นผู้ซื้อสินค้า ผู้มาใช้บริการ ผู้เข้ารับการศึกษา เป็นต้น	นำไปใช้กับหน่วยงานขององค์กรได้
18	รูปแบบทพิพาคษา (Judicial Model)	- นำวิธีการพิพาคษาคติมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อยุติเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยการที่ นักประเมิน 2 ฝ่าย แสดงหลักฐานและมีพยาน	นำไปใช้กับหน่วยงานขององค์กรได้

ลำดับ	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้งาน
19	รูปแบบรับรองวิทยฐานะ (Accreditation Model)	- รูปแบบการประเมิน เกิดจากการตื่นตัวใน การรวมกลุ่มของนักวิชาชีพ	- นำมาใช้ในหน่วยงานองค์การได้ ในด้านการพิจารณาผลงานทาง วิชาการ
20	รูปแบบอิสระจาก จุดมุ่งหมาย (Goal-Free Model)	- เน้นรูปแบบที่พยายามลดความลำเอียงของ การประเมินแบบยึดจุดมุ่งหมาย ด้วยการ ประเมินผลที่เกิดขึ้นจริง ทั้งทางบวกและ ทางลบ	- นำมาใช้ในหน่วยงานองค์การได้
21	รูปแบบประเมิน ประสิทธิผลการฝึกอบรม (Training Model)	- ประเมินผลการฝึกอบรม 4 ชั้น คือ 1. การประเมินกิริยา 2. การประเมินการเรียนรู้ 3. การประเมินพฤติกรรมทั้งก่อน-หลัง 4. การประเมินผลลัพธ์	- นำมาใช้ในหน่วยงานในด้านการ ประเมินการฝึกอบรม
22	รูปแบบของปาร์ตเนอร์ (Training Model)	- เน้นความพึงพอใจและความรู้ของผู้เข้ารับ การฝึกอบรม	นำมาใช้ในหน่วยงานในด้านการ ประเมินการฝึกอบรม
23	รูปแบบเบลล์ (Bell Model)	- เน้นการประเมินมุ่งผลลัพธ์ระยะสั้น-ระยะ ยาว	นำมาใช้ในหน่วยงานในด้านการ ประเมินการฝึกอบรม
24	รูปแบบไคโร (CIRO Model)	- ประเมิน 4 ประเด็น คือ 1. บริบท 2. ปัจจัยนำเข้า 3. ปฏิบัติการ 4. ผลลัพธ์	นำมาใช้ในหน่วยงานในด้านการ ประเมินการฝึกอบรม

ลำดับ	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้งาน
25	รูปแบบไอโป (IPOO Model)	- ประเมิน 4 ประเด็น คือ 1. ปัจจัยนำเข้า 2. กระบวนการ 3. ผลผลิต 4. ผลลัพธ์	- นำมาใช้กับหน่วยงานด้านการประเมินการฝึกอบรม
26	แบบที่ยึดทฤษฎี (Theory – Based Model)	- เน้นการขับเคลื่อนทางทฤษฎี โดยใช้ทฤษฎี ช่วยในการตัดสินใจ	- นำไปใช้กับงานประเมินการเรียนการสอน
27	แบบมูลค่าเพิ่ม (Value-Added Model)	- เน้นผลลัพธ์ ที่เป็นมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเน้นการติดตามผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ	- นำมาใช้กับหน่วยงานด้านการประเมินการฝึกอบรม
28	แบบเอฟเฟกทีฟ (Effective Model)	- เป็นวิธีผสมระหว่างแนวทางการประเมินแบบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศกับการประเมินแบบธรรมชาติ - เน้นวิธีการที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์	นำมาใช้กับหน่วยงานด้านการประเมินการฝึกอบรม
29	แบบติลวิจารณ์ (Criticism Model)	- ใช้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เน้นการใช้วิจารณ์ญาณ ในการบรรยายคุณภาพสิ่งที่ประเมิน ติความหมายคุณภาพออกมาในเชิงประจักษ์ ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ	นำมาใช้กับหน่วยงานด้านการประเมินการฝึกอบรม
30	แบบยึดสภาพจริง (Authentic Model)	- เน้นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามสภาพจริง เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของการทดสอบ โดยใช้มาตราวัดประมาณค่า - เน้นการเปรียบเทียบภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม	นำมาใช้กับหน่วยงานด้านการประเมินการฝึกอบรม

ลำดับ	รูปแบบการประเมิน	ลักษณะรูปแบบ	การนำไปใช้
31	รูปแบบคอนสตรัคติวิสต์ (Constructivist Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างความร่วมมือจากทุกกลุ่มหรือตอบสนองผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มเช่นกัน - ผู้ประเมินมีบทบาทในการควบคุมการประเมิน 	นำไปใช้กับภาคเอกชน
32	รูปแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Model)	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการสร้างความร่วมมือจากทุกกลุ่ม มุ่งสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ตั้งแต่ผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด - ผู้ประเมิน มีบทบาทเน้นผู้นำ อำนวยความสะดวกช่วยเหลือ เชิงเทคนิค และสร้างพลังการประเมินร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง 	นำไปใช้กับภาคเอกชน

จากตารางข้างต้นนี้ จะขอคัดตัวอย่างรูปแบบการประเมินที่มีความเหมาะสมอย่างยิ่งในการนำมาใช้กับการประเมิน โครงการของกระทรวงแรงงาน ได้เป็นอย่างดี จำนวน 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1.รูปแบบการประเมินที่ช่วยในการตัดสินใจ (CIPP Model)

สตฟเฟิลบีม ได้คิดค้นรูปแบบการประเมินที่ช่วยในการตัดสินใจ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1965 และมีการปรับปรุงมาเรื่อย จนกระทั่งล่าสุดในปี ค.ศ. 2003 โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สิ่งที่จะประเมินอย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกต่าง ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งสามารถใช้ในการประเมินโครงการ แผน บุคลากร ผลักดัน องค์กร และระบบต่าง ๆ ได้ โดยใช้วิธีการเชิงระบบ การใช้รูปแบบการประเมิน CIPP อย่างถูกต้องและก่อประโยชน์สูงสุด ต้องลงมือประเมินตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน ขณะดำเนินงาน และการประเมินหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานแล้ว

รูปแบบการประเมิน จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินก่อนเริ่มดำเนินการ การประเมินในช่วงนี้จะเป็นเพื่อวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงาน จัดทำสิ่งต่าง ๆ อาจเป็นโครงการกิจกรรม หลักสูตร ซึ่งประเมินใน 2 ส่วน คือ

1.1 การประเมินบริบท (Context Evaluation) การประเมินบริบทเป็นการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดการดำเนินงาน โดยประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ สิ่งที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้น วิธีการประเมินจะใช้การบรรยาย และเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้าที่ได้รับจริงกับสิ่งที่คาดหวัง บริบทของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่คาดหวังกับที่เป็นจริง รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของความไม่สอดคล้องระหว่างความเป็นจริงและสิ่งที่คาดหวังดังกล่าว

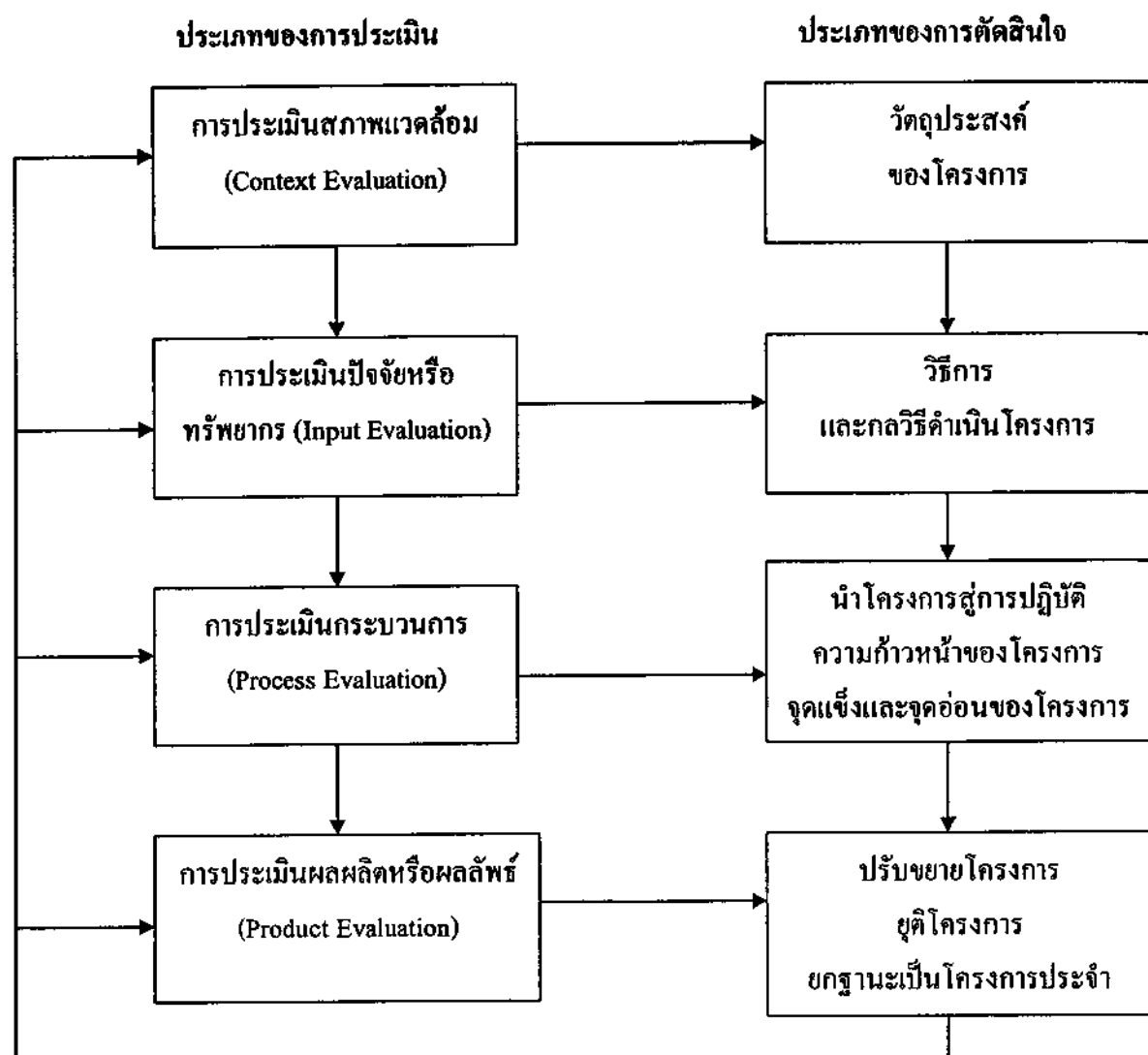
1.2 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร ที่จะใช้ในการดำเนินโครงการทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระบบบริหารจัดการที่วางแผนไว้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ วิธีการประเมินใช้การบรรยายวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ รวมถึงกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินงานที่เป็นไปได้ควรมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประเมิน ทั้ง 2 ข้อนี้ จะนำไปสู่การวางแผน ซึ่งควรมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของสิ่งที่จะดำเนินการ โดยพิจารณาความสอดคล้อง ความสมบูรณ์ ประสิทธิภาพ ความเหมาะสมของการบริหาร ผลกระทบและความเป็นธรรม ความเป็นไปได้ทั้งด้านแผนเงิน และแผนกำลังคน ฯลฯ

2. การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการนั่นเอง อันเป็นการศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการตามแผนได้ เพื่อค้นหาสารสนเทศเพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการได้อย่างทันท่วงที การประเมินขั้นตอนนี้จึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ

3. การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตของโครงการ เพื่อจะตอบคำถามให้ได้ว่าการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คู่มีค่าหรือไม่ การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการจะพิจารณา ผลลัพธ์ ผลกระทบของโครงการทุก ๆ ด้าน ซึ่งมักใช้เทคนิคการติดตามผลหรือประเมินผลด้วยการติดตามหลังโครงการเสร็จหรือศึกษาย้อนรอย (Follow up Study หรือ Tracer Study) ผลการประเมินจะให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าจะ คง ปรับ ขยายโครงการ หรือควรรหยุดโครงการตามเวลาที่กำหนดได้ หรือ ควรยกฐานะเป็นโครงการประจำ เป็นต้น

การประเมินโดยใช้รูปแบบ CIPP เป็นที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุดโดยเฉพาะการประเมินโครงการต่าง ๆ เพราะว่าเป็นการประเมินให้สารสนเทศที่ครอบคลุม มีการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย อย่างไรก็ตาม บางครั้งมีการนำรูปแบบการประเมินแบบนี้ไปใช้ไม่ครบตามขั้นตอนด้วยการตัดการประเมินบริบทออก ทำให้สารสนเทศที่ได้ลดคุณค่าลง และมีผลต่อการตัดสินใจได้ แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



2.รูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการอบรม

เคิร์ก และแพททริก ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลโครงการอบรม (Training Model) ที่เน้นการประเมินหลังโครงการฝึกอบรม ถ้าประเมินก่อนการฝึกอบรมและระหว่างการฝึกอบรม อาจใช้รูปแบบ CIPP ได้ โดยแบ่งการประเมินเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยา (Reaction) การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการอบรม โครงการว่ามีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระตรงกับความต้องการหรือไม่ ความคิดเห็นต่อเอกสาร สถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ ระยะเวลาของการอบรมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร

วิทยากรมีความเหมาะสมเพียงไร ได้รับความรู้ ทักษะในระดับใด มีความคาดหวังอย่างไรต่อการนำความรู้ และทักษะที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น การเพิ่มขึ้นของการเรียนรู้ ก่อน - หลังการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ ความคิด ทักษะ ค่านิยม และ ทักษะ เป็นต้น

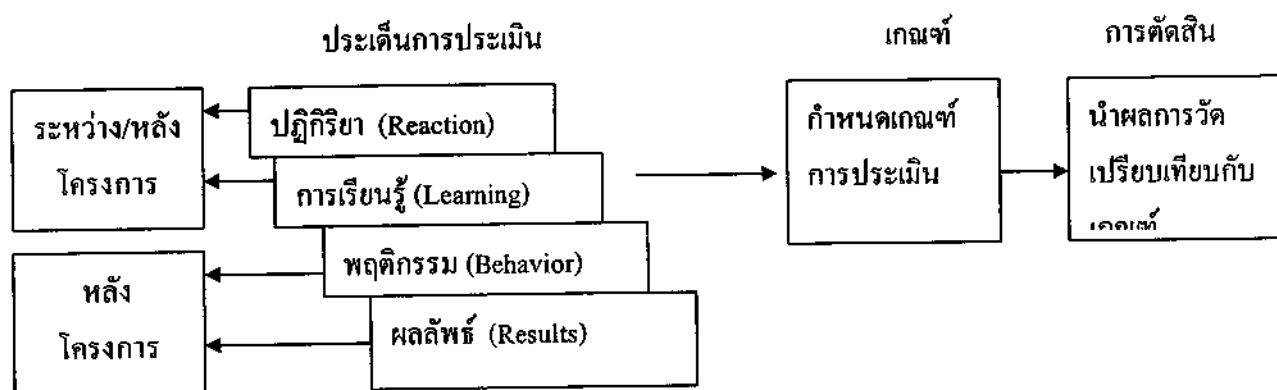
3. การประเมินพฤติกรรม (Behavior) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเมื่อกลับไป ปฏิบัติงาน เช่น การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมก่อน - หลัง โครงการฝึกอบรมว่าเป็นไปในทิศทาง ที่พึงประสงค์หรือไม่ มีการนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น และการที่ผู้เข้ารับการอบรมจะเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานได้นั้น มีเงื่อนไข 5 ประการ คือ

- 3.1 ผู้เข้ารับการอบรมต้องปรับปรุงตนเอง
- 3.2 ผู้เข้ารับการอบรมต้องรู้จักจุดอ่อนของตนเอง
- 3.3 ต้องทำงานในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 ต้องมีผู้ชำนาญที่น่าสนใจให้ความช่วยเหลือ
- 3.5 ต้องมีโอกาสที่จะทำตามความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

เครื่องมือที่ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลอาจเป็นการสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบวัดพฤติกรรม ก่อน - หลัง การฝึกอบรม และแบบบันทึกพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เป็นต้น

4. การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อองค์การ (Results) เป็นการประเมินผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่เกิด ต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม เช่น การลดลงของปัจจัยเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน/องค์การ การลดลงของต้นทุน การเพิ่มกำไร ประโยชน์ต่อ เพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้อง หน่วยงาน หรือองค์การ เป็นต้น

การประเมินประสิทธิผลของการอบรม แบบ เคิร์กและแพททริก สามารถเขียนเสนอเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้



จากรูปแบบการประเมินที่ได้ศึกษาและยกตัวอย่าง ทั้ง 2 รูปแบบนั้น รูปแบบการประเมินโครงการ ผูกอบรมของเคิร์กและแพททริก นั้น เป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการแล้วโดยไม่ต้องประเมินก่อนดำเนินโครงการ ส่วนรูปแบบ CIPP นั้น เป็นการประเมินทุกช่วงเวลาของโครงการ ตั้งแต่ก่อนโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ จนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ผู้จัดทำได้วิเคราะห์รูปแบบการประเมินทั้ง 2 รูปแบบว่า เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ ของกระทรวงแรงงาน ในด้านการให้บริการ และการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร เนื่องจากแต่ละรูปแบบต่างมีปรัชญา ความเชื่อ หรือทฤษฎีของผู้คิดรูปแบบต่างกัน รวมทั้งมีจุดเด่นและจุดอ่อนแตกต่างกัน ดังนั้น การจะนำมาใช้อาจต้องดัดแปลงให้เหมาะสม สอดคล้องกับการประเมินโครงการของกระทรวงแรงงาน ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเฉพาะ และเอื้อต่อการนำรูปแบบเหล่านี้ ไปใช้ปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประเมินโครงการของกระทรวงแรงงาน

ข้อเสนอ

1. บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์และประเมินโครงการ ต้องพิจารณาความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์กับโครงการ ในระดับต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ กำหนดขอบเขต กระบวนการ และขั้นตอนการประเมินโครงการ

2. รูปแบบการประเมินโครงการที่ได้นำเสนอเป็นตัวอย่าง ทั้ง 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ หรือ CIPP สามารถใช้เป็นแนวทางการประเมินโครงการด้านการให้บริการ และรูปแบบการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรม สามารถใช้เป็นแนวทางการประเมินโครงการพัฒนาบุคลากร ของกระทรวงแรงงานได้

3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์และ ประเมินโครงการ มีความรู้ ความเข้าใจ ในความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับยุทธศาสตร์ การกำหนดขอบเขต กระบวนการ และขั้นตอน เกี่ยวกับการประเมินโครงการ

2. บุคลากรและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ ประเมินโครงการ ได้นำรูปแบบการประเมินโครงการที่ได้จากการศึกษา ไปปรับใช้ในการประเมิน เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย มีความคุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

แนวทางการวิเคราะห์ประเมินโครงการ และรูปแบบการประเมินโครงการ ที่นำไปประยุกต์ใช้กับการประเมินโครงการของกระทรวงแรงงาน

บรรณานุกรม

- ณรงค์ นันทวรรณ. การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกซ์เซ็นเตอร์ ,2547.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. เอกสารประกอบการสอนวิชา เทคนิคการรวบรวมข้อมูลและการสร้างเครื่องมือวิจัย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- นิศา ชูโต . การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ : พี.เอ็น, 2538.
- ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ. การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทราย,2545.
- เขาวดี รงชัยกุล วิบูลย์ศรี. การวัดผลและการสร้างแบบสอบผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.
- เขาวดี รงชัยกุล วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546.
- ศิริชัย กาญจนวาสี , สุวิมล ตีรกานันท์ , ศิริเดช สุชีวะ, ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ , ประเสริฐ แยมสรรวท , อุษา ปัญญาวัต และพิษณุ ฟองศรี. คู่มือติดตามและประเมินโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : สถาบันดำรงราชานุภาพ , 2541.
- ศิริชัย กาญจนวาสี . ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม . กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน . กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. การประเมินผลโครงการ : หลักการและการประยุกต์ . กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้า, 2547.
- สำราญ มีแจ้ง. การประเมินโครงการทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : นิซินแอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป , 2544.
- เสนาะ ดิยาวัว . หลักการบริหาร : การวางแผน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ,2543.
- Cerk and Pattick , **Educational evaluation: Theory and practice.** Ohio : Charles A . Jones,1973.
- Stufflebeam ,D.L. The 21 st century CIPP model . In Aldin, M .C. Z (Ed.), **Evaluation roots : Tracing theorists' views and influences** , London : SAGE, 2004.