

การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550
ของกลุ่มงานกฎหมาย
แนวทางการวิเคราะห์และประเมินโครงการ



โดย

นางนวรรตน์ เมรุทอง

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6

ผู้ขอรับการประเมินในตำแหน่ง นักวิชาการแรงงาน 6 ว
สังกัด กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล สำนักตรวจและประเมินผล
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ว12.05.6

น299ก

2550

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน



11794

การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนา

ก
บทคัดย่อ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงาน ให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่วนราชการทั้งในระดับกระทรวง และระดับกรม จะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินการ ที่ต้องการบรรลุ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไปจนถึงมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรู้ถึงสถานะและขีดความสามารถของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการ

ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. วิเคราะห์ความจำเป็นของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

- 1.1 แผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประจำปีขององค์กร
- 1.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- 1.3 เป้าหมายประจำปีของหน่วยงานอื่น
- 1.4 เป้าหมายของหน่วยงานตัวเอง

2. จัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการ

3. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องมือประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมี โอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือเป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น มีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการ ได้สำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

ความยุ่งยากในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ยังขาดความรู้ทางด้านการวางแผน เทคนิคในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาแรงงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นน้อยไป ทำให้การกำหนดกิจกรรมอาจไม่ครอบคลุมภารกิจของกลุ่มงานทั้งหมด ต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพิ่มเติมแผนปฏิบัติการอีก

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจัดอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการวางแผน และเพิ่มทักษะเทคนิคการจัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มเติมอยู่เสมอ
2. ควรกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนงาน ได้มีเวลาที่จะตรวจสอบ ทบทวน ในแต่ละกิจกรรม ว่ามีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และครอบคลุมภารกิจของกลุ่มงานทั้งหมด

การประเมินมีแนวคิดพื้นฐานมาจากระบบเสรีประชาธิปไตย ที่ว่าทุกสิ่งสามารถตรวจสอบและปรับปรุงได้เพื่อเป็นการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมที่สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย ซึ่งในปัจจุบัน การดำเนินการหรือบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ต้องมีความรับผิดชอบ โปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบได้โดยอาศัยการประเมินเป็นกลไกสำคัญ ในปัจจุบัน การประเมินเข้ามามีบทบาททุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะสังคมประชาธิปไตย ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วจะพบว่าสิ่งที่มีการดำเนินงานและเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงมากที่สุด คือ โครงการต่าง ๆ เนื่องจากโครงการมีความเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด นอกจากนี้ ดันสังกัดหรือหน่วยงานกลางระดับชาติที่ควบคุมการดำเนินงานโครงการหรือจัดสรรงบประมาณ ก็ให้รายงานการประเมินโครงการ และนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนาโครงการหรือหน่วยงานระดับนานาชาติ ที่รับผิดชอบภาคีสัญญาต่าง ๆ กำหนดให้ประเทศภาคีสมาชิกรายงานผลการดำเนินงานรวมทั้งการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) เน้นให้มีความโปร่งใส (Transparency) รับผิดชอบ (Accountability) และตรวจสอบได้ ตลอดจนการเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่ต้องรายงานให้สาธารณชนทราบจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการกันมากขึ้น

ขั้นตอนการประเมิน ซึ่งสามารถสรุปแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดการประเมินและวิเคราะห์สิ่งที่ประเมิน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด
3. การกำหนดเกณฑ์ และค่าน้ำหนัก
4. การกำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน
5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูล
6. การเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การวิเคราะห์ข้อมูล
8. การเขียนรายงานการประเมิน
9. การประเมินงานประเมิน (ถ้ามี)

การประเมินเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา และเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกภาคส่วนของสังคม โดยเน้นประโยชน์ของผู้รับบริการ หรือประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง การประเมินมีความหมาย โดยสรุปว่าเป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยนำผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ การประเมินโครงการเป็นที่สนใจของผู้เกี่ยวข้องมากกว่าการประเมินสิ่งอื่น ๆ เพราะ เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

๒

คำนำ

การประเมินโครงการ มีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต่างให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการที่ตนเองรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายให้ทำการประเมิน แต่ก็ยังประสบปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะปัญหาด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จะนำไปใช้ประเมินโครงการ แม้ว่าบางคนจะพยายามศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้แล้วก็ตาม

เอกสารฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้ผู้ที่มีความสนใจ หรือมีประสบการณ์ในการประเมินโครงการมาบ้าง ได้ใช้เป็นแนวทางในการประเมินโครงการตามที่ต้องการอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด ทั้งบุคลากรของหน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยพยายามนำเสนอสาระต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และเจ้าของผลงานทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง รวมทั้งผู้ให้การช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา จนทำให้ผลงานวิชาการฉบับนี้ได้สำเร็จ ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จะต้องประเมินโครงการด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในหน่วยงาน หรือผู้ที่สนใจจะนำไปใช้หรือเตรียมจะประเมินโครงการในโอกาสต่อไป

นวรรตน์ เมรุทอง

กันยายน 2550

ก
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
ผลงานที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	
1. การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ของกลุ่มงานกฎหมาย	1
2. ระยะเวลาที่ดำเนินการ	1
3. ความรู้ทางวิชาการหรือแนวความคิดที่ใช้ในการดำเนินการ	1
4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ	8
5. ผู้ร่วมดำเนินการ	9
6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ	9
7. ผลสำเร็จของงาน	9
8. การนำไปใช้ประโยชน์	9
9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค	9
10. ข้อเสนอแนะ	10
ข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานฯ	
แนวทางการวิเคราะห์และประเมินโครงการ	
1. หลักการและเหตุผล	11
2. บทวิเคราะห์/แนวความคิด/ข้อเสนอ	11
3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	67
4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	67
บรรณานุกรม	68

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 มีการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินการ ที่ต้องการบรรลุ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ไปจนถึงมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานราชการทำงานอย่างมีทิศทาง สามารถรู้ถึงสถานะและขีดความสามารถของตนเอง และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการ

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

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต และคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงาน ที่มีความ

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

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต 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. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเอง ได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม พระการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และ

งบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อแตกต่าง ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ขึ้นอยู่กับขององค์การนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งาน โครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ในอีกแนวทางหนึ่ง 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 เครื่องมือประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้พูดง่าย ๆ ก็เป็นที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินการ ได้สำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่างๆที่อยู่ในหัวคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
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 และแผนงานเหล่านี้ก็จะถูกส่ง ไปเป็นแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนการออกสินค้าใหม่ มักจะเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แผนการจัดทำระบบติดตามการจัดส่งสินค้าโดยใช้ไอที มักจะเป็นแผนปฏิบัติการขององค์กรที่รับผิดชอบโดยหน่วยงานไอที

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

ส่วนที่ 3 : วิเคราะห์โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

เวลานำเสนอแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่ เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผน การสร้างความมั่นใจว่าจะทำให้ได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นส่วนที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่าถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนด

ไว้แล้ว จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

สรุป การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผน และการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในปีต่อไปทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆควรจะมานั่งพูดคุยกันก่อน ว่าแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรจะเป็นอย่างไรจะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องมาหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนกระบวนการ 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 ป ของนายกรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาแรงงานของกระทรวงแรงงาน ปี 2550 และเป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน

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

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

5. แรงงานไทยที่เดินทางไปทำงานในต่างประเทศ จะได้รับการคุ้มครองดูแลรักษาสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย
6. แรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย จะได้รับการคุ้มครองดูแลสิทธิประโยชน์ให้เท่าเทียมกับแรงงานในประเทศ 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 เพื่อเต็มเต็มความมั่นคงในชีวิต 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 ปลูกจิตสำนึกข้าราชการ เพื่อเป็นข้าราชการที่ดีและเป็นพลังของแผ่นดิน จัดกิจกรรมให้ผู้ใช้แรงงาน ร่วมทำสิ่งที่ดีงามเพื่อถวายเป็นพระราชกุศลแก่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

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

4. สรุปสาระและขั้นตอนการดำเนินการ

1. ศึกษายุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 ของกระทรวงแรงงาน ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ 1 โครงการ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การช่วยเหลือผู้ประสบความเดือดร้อน ยุทธศาสตร์แรงงานใสสะอาด 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

4. ประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละ งาน/โครงการ/กิจกรรม ว่ามีต้นทุนในการดำเนินงานเท่าใด ในแต่ละกิจกรรม จะมีการคำนวณค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมแต่ละงาน เมื่อรวมคำนวณค่าใช้จ่ายใน กิจกรรมต้องมีความสัมพันธ์กันกับงบประมาณที่ได้รับ

5. กำหนดค่าหรือเกณฑ์ตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน ที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ว่ามีความคุ้มค่า หรือ ผลสำเร็จของงานเพียงใด โดยใช้เกณฑ์ถ่วงน้ำหนัก แต่ละตัวชี้วัด ซึ่งในปีงบประมาณ 2549 กลุ่มงาน กฎหมายได้รับผิดชอบ 2 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 15 การจัดทำแผนพัฒนากฎหมาย และตัวชี้วัดที่ 16 การ ดำเนินงานตามแผนพัฒนากฎหมาย

6. สรุปและรวบรวมจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานพัฒนาแรงงาน พ.ศ. 2550 นำส่งสำนักนโยบายและ แผน เพื่อนำเสนอปลัดกระทรวงแรงงานให้ความเห็นชอบ

5. ผู้ร่วมดำเนินการ (ถ้ามี) ไม่มี

6. ส่วนของงานที่ผู้เสนอเป็นผู้ปฏิบัติ (ระบุรายละเอียดของผลงานพร้อมทั้งสัดส่วนของผลงาน)

- 1.เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติงานฯ
- 2.เป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวม รายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานฯ
- 3.เป็นผู้ควบคุม ดูแล การดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินให้เป็น ไปตามแผนปฏิบัติงานฯ

7. ผลสำเร็จของงาน (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)

แผนปฏิบัติการพัฒนาแรงงาน ปี พ.ศ.2550 จำนวน 1 เรื่อง ซึ่งนำไปเป็นเครื่องมือในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

8. การนำไปใช้ประโยชน์

- 1.เป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
- 2.เป็นเครื่องมือ ในการติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของงาน/โครงการ
3. เป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานพัฒนาแรงงานในปีต่อไป

9. ความยุ่งยากในการดำเนินการ/ปัญหา/อุปสรรค

1.ความรู้ทางวิชาการ ยังขาดความรู้ทางด้าน การวางแผน เทคนิคในการจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาแรงงาน ให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน

2.ระยะเวลาในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นน้อยไป ทำให้การกำหนดกิจกรรมอาจไม่ ครอบคลุมภารกิจของกลุ่มงานทั้งหมด ต้องมีการปรับเปลี่ยนแก้ไขเพิ่มเติมแผนปฏิบัติการอีก

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 เพื่อให้ครอบคลุมเรื่องหลักการและแนวคิดการประเมินโครงการทั้งหมด 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 ขอบเขต	11. การเขียนรายงาน
4. ติดตามโครงการ	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 จะได้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะหนึ่งระยะใดหรือทุกระยะ โดยนำสารสนเทศจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจจัดทำโครงการ ทดลองหรือนำร่องปรับเปลี่ยน ระวังปรับปรุง ขยายผล หรือยกเลิกโครงการนั่นเอง

ประเภทของการประเมินโครงการ

การแบ่งประเภทการประเมินโครงการ อาจแบ่งตามประเภทการประเมินโดยทั่วไป หรือประเมินสิ่งอื่น ๆ ได้ดังที่กล่าวมาแล้ว คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมินได้ เป็นประเภทการประเมินความก้าวหน้า และประเมินผลสรุป แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมินได้เป็น 8 ประเภท คือ การประเมินความต้องการจำเป็น ความเป็นไปได้ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ การติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง และการประเมินงานประเมิน แบ่งตามผู้ประเมินได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ประเมินภายนอก และภายใน แบ่งตามวิธีการประเมินได้เป็น 4 ประเภท คือ ตามวัตถุประสงค์ ข้อมูล วิธีการประเมินและจุดเน้นการประเมิน ซึ่งแต่ละเกณฑ์สามารถจะผสมการประเมินแต่ละประเภทตั้งแต่ 2 ประเภท ขึ้นไป หรือทั้งหมดในลักษณะการประเมินโดยรวมก็ได้

ในที่นี้ เพื่อให้การแบ่งประเภทโครงการเพื่อการนำไปปฏิบัติ จึงใช้เกณฑ์ช่วงเวลาตามวงจรโครงการ คือ ก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการ รวมทั้งขั้นตอนการประเมินโครงการทุกระยะ โดยสรุป ดังนี้

การประเมินก่อนดำเนินโครงการ

การประเมินก่อนดำเนินโครงการเป็นการประเมินโครงการลักษณะหนึ่ง ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงสาระเกี่ยวกับลักษณะโครงการประเภทหนึ่ง ประเมินก่อนดำเนินโครงการ ความสำคัญและประเภทย่อยที่สำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ ดังนี้

ลักษณะของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ

เป็นการประเมินก่อนที่โครงการจะดำเนินการ เพื่อหาข้อมูลมาตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยนดำเนินการแบบโครงการนำร่อง หรือดำเนินโครงการเต็ม หรือระงับโครงการ

ลักษณะสำคัญของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ จึงเป็นการประเมินเพื่อศึกษาความเหมาะสมที่จะดำเนินโครงการ มุ่งตรวจสอบความจำเป็น ความเป็นไปได้ ความพร้อม หรือปัจจัยนำเข้า โดยนำข้อมูลมาตัดสินใจวางแผนว่าควรจะดำเนินโครงการหรือไม่อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง

1. ประเมินในขณะที่ยังไม่ดำเนินโครงการ ซึ่งมักจะเป็นการเตรียมดำเนินโครงการครั้งแรก หรือเป็นโครงการที่หยุดไปแล้วระยะหนึ่ง จะเริ่มดำเนินการใหม่อีกในครั้งต่อไป เช่น โครงการฝึกอบรมอาชีพสตรีซึ่งยังไม่เคยทำในพื้นที่นั้น ๆ หรือโครงการพัฒนาผู้บริหารให้ได้รับวุฒิต่าง ๆ เมื่อเห็นว่าผู้บริหารเกือบทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว ก็อาจหยุดไปสักระยะหนึ่ง เมื่อมีผู้บริหารรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นก็อาจประเมินว่าควรจะเริ่มโครงการอีกครั้งหรือไม่ เข้าทำนองลูกค้าหมดก็ปิดแผงก่อน แล้วค่อยดูว่ายังมีลูกค้าจะรับบริการพอจะตั้งแผงได้หรือไม่

2. ประเมินเพื่อศึกษาความเหมาะสมของโครงการ โดยเป็นการตรวจสอบว่า จำเป็นต้องจัดทำโครงการหรือไม่ ถ้าจะทำมีความเป็นไปได้หรือความพร้อมของทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าแค่ไหน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เอื้อหรือเป็นอุปสรรคหรือไม่อย่างไร

3. ประเมินเพื่อหาสารสนเทศในการตัดสินใจวางแผน สารสนเทศที่ได้จากการประเมินก่อนดำเนินโครงการจะมีประโยชน์ในการตัดสินใจวางแผนเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอ อันจะเอื้อต่อความสำเร็จของโครงการถ้าจะนำโครงการไปดำเนินการจริง

ประโยชน์ของการประเมินก่อนดำเนินโครงการ

1. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ถูกต้อง สารสนเทศที่ได้จะถูกคัดกรองครอบคลุม 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 บางครั้งอาจเรียกช่องว่างนี้ว่าปัญหาที่แก้ได้ คือ นำมาจัดลำดับความสำคัญในการจะจัดทำโครงการได้ โดยเฉพาะโครงการที่จะเริ่มใหม่

อย่างไรก็ตาม การประเมินความต้องการจำเป็น นอกจากประเมินได้ตั้งแต่ก่อนดำเนินโครงการแล้ว ยังประเมินระหว่างดำเนินโครงการและสิ้นสุดโครงการได้ด้วย แต่เห็นว่ามันจะเป็นการเน้นประเมินก่อนดำเนินโครงการมากกว่า

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

เป็นจริง โดยนิยมใช้มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ทั้ง 2 มิติ หรืออาจจะใช้จำนวนระดับมากหรือน้อยกว่าก็ได้ แล้วนำค่าที่ได้มาคำนวณเปรียบเทียบกันว่าช่องว่างของสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพจริงต่างกันเพียงใด ก่อนจะนำมาเป็นข้อมูลในการเตรียมจัดทำโครงการต่อไป

ตามหลักการแล้ว โครงการจะดำเนินการได้ควรมีที่มาจากการต้องการจำเป็นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับบริการจริงๆ เพื่อจะได้สนองตอบตรงกับความต้องการ หรือในกรณีที่ไม่สามารถจัดทำโครงการสนองความต้องการให้ครบก็จัดลำดับความจำเป็นที่สำคัญ และจัดโครงการให้ตามทรัพยากรที่มีอยู่ การจะทราบได้ว่าประชาชน ผู้รับบริการมีความต้องการจำเป็นเรื่องไหนเพียงใด 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 และละเอียดต่อการกระทำความผิด ก็จะทำให้ได้คณะกรรมการกองทุนที่มีความยุติธรรม มีสมาชิกที่ซื่อสัตย์ นำเงินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ และผ่อนชำระหนี้คืนได้ตามกำหนดเวลา เพราะมีความขยันในอาชีพที่นำเงินกลับไปลงทุน รวมทั้งละเอียดต่อการผิดสัญญา หรือในหมู่บ้านอาจมีการลงโทษทางสังคมด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ไม่คบหาสมาคม ไม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่บ้าน กับผู้ที่ผิดนัดการชำระหนี้คืนก็จะทำให้กองทุนหมู่บ้านนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง เป็นต้น

3. การประเมินเกี่ยวกับต้นทุน การประเมินเกี่ยวกับต้นทุนจะมีเรื่องเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง หรืออาจมองว่าเป็นการประเมินเชิงประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่ง คือ ความประหยัดในเรื่องเงิน ซึ่งถ้าเป็นโครงการของภาคเอกชนจะคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย แต่ในกรณีโครงการของภาครัฐมักจะเน้นประสิทธิผล หรือความสำเร็จของโครงการมากกว่าจะคำนึงถึงเรื่องทุนหรืองบประมาณ

สาเหตุดังกล่าวเนื่องจาก โครงการของภาครัฐส่วนใหญ่เป็นโครงการที่เน้นการให้บริการแก่ประชาชนมากกว่าจะหวังผลกำไรหรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ไม่ว่าจะเป็โครงการของหน่วยงานเล็ก ๆ

ตั้งแต่สถานศึกษาขนาดเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบล จนกระทั่งหน่วยงานขนาดใหญ่ระดับกรมหรือระดับกระทรวง ก็จะมีโครงการลักษณะให้บริการสังคมเป็นส่วนใหญ่

จากข้อเท็จจริง ดังนั้น 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 ปัญหาที่ยู่ยากอยู่ที่ว่าจะต้องคิดผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงินให้ถูกต้องอย่างไร

นอกจากนี้ จะมีการคำนวณหาค่าผลตอบแทนสุทธิ ซึ่งเป็นผลต่างระหว่างผลตอบแทนกับค่าใช้จ่าย โดยนำผลตอบแทนที่ได้ลบด้วยค่าใช้จ่าย ก็จะได้เป็นผลตอบแทนสุทธิซึ่งเป็นการคำนวณด้วยวิธีง่าย ๆ ถ้าสามารถคิดค่าใช้จ่ายและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้ และยังมี การคำนวณผลตอบแทนภายใน ของโครงการ ซึ่งมีวิธีคำนวณที่ยู่ยากจึงไม่ขอนำเสนอในที่นี้

3.2 การวิเคราะห์ต้นทุนกับประสิทธิผล การวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้เพื่อลดปัญหาเรื่องความยากในการคิดค่าผลตอบแทนออกมาเป็นตัวเงิน โดยเฉพาะกับโครงการบริการที่ไม่เน้นผลกำไร แต่ก็ยังคิดค่าใช้จ่ายเป็นตัวเงินอยู่ คือ ลดความยุ่งยากในการคำนวณหาค่าที่เป็นตัวเงินได้ลงไปตัวหนึ่ง 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 เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติการโครงการในระยะต่อไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลักษณะสำคัญของการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ 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 ในการประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ สารสนเทศที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจกรรม และวิธีปฏิบัติอื่น ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่เหลือ หรือการดำเนินการในรุ่นต่อไป

2. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับโครงการตัดสินใจได้ทันทั่วทั้งที่ ภายในฐานข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครอบคลุม เป็นการเพิ่มศักยภาพของโครงการและลดความสูญเสียสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ ได้

3. ช่วยเพิ่มความมั่นใจแก่ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ 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 โดยการให้ทุนนักศึกษาเข้าศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

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 ซึ่งต้องดูแลที่เกิดขึ้นในตัวคนแล้ว จะวัดผลเพื่อนำมาประเมินได้ยาก เช่น โครงการฝึกอบรมซึ่งต้องวัดความรู้ที่ได้ว่ามีความรู้ที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์หรือไม่เพียงใด และจะยากยิ่งขึ้นถ้าต้องการวัดคุณลักษณะด้านจิตพิสัย เช่น เจตคติ หรือความพึงพอใจที่มีต่อโครงการ เป็นต้น

2. การประเมินผลลัพท์ ผลลัพท์เป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากผลผลิต โดยต้องคอยเวลาให้เกิดผลผลิตก่อน เป็นลักษณะเงื่อนไข นั่นคือ ถ้าไม่มีผลผลิตก็จะมีผลลัพท์ไม่ได้เหมือนกับถ้าไม่มีลูกก็จะมีหลานโดยสายเลือดไม่ได้นั่นเอง ดังที่กล่าวมาเรื่องการประเมินผลผลิต ซึ่งบางครั้งแม้จะได้ผลผลิตแล้วอาจไม่ได้ผลลัพท์ก็ได้ นั่นคือ ไม่นำมาใช้ประโยชน์ให้เป็นประโยชน์กับตนเอง เช่น ถ้าเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการประกอบอาชีพแล้วได้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการแต่นำมาประกอบอาชีพก็ถือว่าไม่มีผลลัพท์ ไม่มีรายได้เพิ่ม เข้าทำนองรู้แล้วไม่ทำนั่นเอง เกี่ยวกับความหมายของผลผลิตและผลลัพท์นั้น บางครั้งอาจใช้คำที่แตกต่างกัน แต่ในความหมายเดียวกับบางท่านจะให้นิยามของผลผลิตว่า ผลลัพท์ในระยะสั้น และผลลัพท์ตามความหมายที่กล่าวมาว่า ผลลัพท์ในระยะยาว ซึ่งจะรวมถึงผลกระทบที่กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

3. การประเมินผลกระทบ เป็นการประเมินในลักษณะเงื่อนไขที่ส่วนใหญ่มีผลต่อเนื่องมาจากผลลัพท์ นั่นคือถ้าไม่มีผลลัพท์ก็ไม่มีผลกระทบ เพียงแต่ผลกระทบจะมีได้ทั้งทางบวกและทางลบ เช่น ทำโครงการป้องกันการเสพยาบ้า ซึ่งแม้ว่าได้ผลแต่ก็อาจทำให้ผู้เสพยาหนีไปเสพยาชนิดอื่น ๆ หรือให้ยกเลิกการสูบฝิ่นแล้วไปสูบเฮโรอิน เป็นต้น

การประเมินผลกระทบโดยรวม ก็เพื่อพิจารณาว่าโครงการได้ส่งผลกระทบต่อองค์การหรือถ้าเป็นโครงการใหญ่ก็คือส่งผลกระทบต่อชุมชน สังคมอย่างไรบ้าง เช่น โครงการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ แล้วนำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม คือ องค์การชุมชน หรือสังคมอย่างไรบ้างนั่นเอง

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการประเมินผลผลิต ผลลัพท์ และผลกระทบ จะเห็นว่ามีความเกี่ยวเนื่องกัน โดยการประเมินผลผลิตจะประเมินได้ง่ายกว่าผลลัพท์และผลกระทบตามลำดับ บางครั้งอาจมีการเรียกการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการทั้ง 3 ประเภท เหลื่อมหรือต่างกันบ้าง โดยเฉพาะการประเมินผลลัพท์และผลกระทบ แต่โดยรวมแล้วอาจสรุปว่า ผลเมื่อสิ้นสุดโครงการซึ่งเป็นผลผลิต คือ สิ่งที่ได้ผลลัพท์ คือ นำไปใช้ และผลกระทบ คือ ประโยชน์แก่ส่วนรวม นั่นเอง

4. การประเมินด้วยการติดตามผลหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่ง เป็นการประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการไปแล้วระยะหนึ่งแล้ว เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือ 2 ปี เป็นต้น โดยอาจติดตามเป็นระยะ ๆ จนกว่าจะได้สารสนเทศครบตามวัตถุประสงค์ ถ้าว่าติดตามผลนั้น ผล หมายถึงผลผลิต ผลลัพท์ผลกระทบ หรือหลายผลก็ได้ แต่ส่วนใหญ่จะเน้นผลลัพท์และผลกระทบ เพราะเป็นผล

ที่เกิดขึ้นซ้ำ จึงต้องให้เวลาระยะหนึ่งแล้วค่อยติดตามมักจะใช้กับโครงการขนาดใหญ่ ๆ ที่เห็นผลช้า ดังกล่าว

ในการประเมินด้วยการติดตามผลนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ สูง และเวลามาก ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการให้ความรู้ที่ใช้เวลาในการดำเนินโครงการนาน ๆ หรือโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรต่าง ๆ แล้วติดตามผู้สำเร็จว่า นำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้ หรือมีผลลัพธ์อย่างไร 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 เช่น ผู้หญิงบางคนเมื่อพิจารณาอวัยวะบนใบหน้าบางอย่างโดยแยกกันแล้วดูสวยทุกอย่าง ทั้งตาสวย จมูกสวย ปากสวย แต่โดยภาพรวมแล้วทั้งใบหน้าอาจไม่สวยนักก็ได้ ในขณะที่ผู้หญิงบางคนถ้าพิจารณาแยกอวัยวะบนใบหน้าแต่ละอย่างแล้ว อาจไม่สวยเท่าไร แต่พอรวมกันอาจสวยก็ได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การประเมินในภาพรวม แม้จะให้สารสนเทศที่ครบคลุมแต่ก็ต้องแลกกับทรัพยากรจำนวนมากเช่นกัน 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. การศึกษาแนวคิดการประเมินและศึกษาวิเคราะห์โครงการ พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

การประเมินสิ่งใดหรือประเมินโครงการ ผู้ประเมินจะต้องศึกษาแนวคิดการประเมิน โครงการในสาระที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนอาจศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วยก็ได้ หลังจากนั้นก็ต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน ผลจากการศึกษาดังกล่าวก็เพื่อให้ได้ข้อสรุปนำไปกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน และพัฒนาตัวชี้วัดในขั้นตอนต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด

2.1 ประเด็นการประเมิน เป็นส่วนประกอบสำคัญ หรือตัวแทนที่แสดงถึงความสำเร็จของโครงการ 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 ที่นำมากำหนดเป็นประเด็นการประเมิน โครงการ จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับเป็นอาหารสำเร็จรูป 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 เพียงแต่ในวัตถุประสงค์จะไม่ใช่คำว่าผลผลิต

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 ถ้าโครงการที่ประเมินมีลักษณะเดียวกับโครงการที่ประเมินมา ก่อน หรือคล้ายคลึงกันหรือแม้จะต่างกัน ก็ขอมำประเด็นการประเมินที่เคยประเมินมาเลือกหรือปรับ ใช้ได้ ยิ่งผู้ที่มีประสบการณ์มากก็จะมองเห็นได้ทะลุปรุโปร่ง ไม่เพียงแต่ประเด็นการประเมินเท่านั้น แต่ ยังมองไกลได้ถึงกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์ แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และการวิเคราะห์ ได้ด้วย

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

ตัวอย่างแนวทางในการกำหนดประเด็นการประเมิน

ตารางที่ 1 ตัวอย่างประเด็นที่แสดงถึงความสำเร็จของคนและ โครงการจากการคิดของผู้ประเมิน

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 เป็นกรณีคิดเองหรือร่วมกันคิดโดยไม่ยึดทฤษฎีหรือรูปแบบการประเมินใด ผลที่ได้ อาจต้องมีการปรับหรือนำไปพิจารณาร่วมกัน เช่น เกี่ยวกับการกำหนดประเด็นการประเมินโครงการ เพราะว่ามันขึ้นอยู่กับว่าจะมองแง่มุมหรือประเด็นใด ซึ่งถ้าจะยึดทฤษฎีหรือรูปแบบการประเมินก็ได้ ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างทฤษฎีที่ค่อนข้างรู้จักกันดีในเรื่องแรงจูงใจ หรือเรื่องต้องการความสำเร็จของคน คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งมาสโลว์ได้เสนอไว้เป็นเวลานานแล้ว แต่ยังคงได้รับความนิยมถึงปัจจุบัน โดยมีลักษณะความต้องการเป็นขั้น ๆ 5 ขั้น 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 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการเตรียมประเมินโครงการขั้นตอนต่อไป ถ้าผู้ประเมินจะใช้ลักษณะผสมโดยนำบางประเด็นของรูปแบบและคิดขึ้นเองจากประสบการณ์ด้วย หรือได้จากแหล่งอื่น ๆ เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็นำไประบุลงในตารางกรอบแนวคิดร่วมกับขอบเขตของการประเมิน 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 สิ่งื่บออกคุณลักษณะในเชิงปริมาณ หรือคุณภาพของสิ่งที่จะวัด โดยนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสภาพจริงด้วยเครื่องมือที่กำหนดไว้ ตามตัวชี้วัดนั้น ๆ เพื่อมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว ความหมายของตัวชี้วัดจะคล้ายกับความหมายของการประเมินมาก ต่างกันก็เพียงแต่มีขนาดเล็กกว่าหรือเป็นส่วนย่อยของการประเมิน นั่นคือ การประเมินครั้งหนึ่ง จะใช้ตัวชี้วัดหลายตัว รวมเป็นผลการประเมินของประเด็นการประเมินผลและสุดท้ายคือรวมเป็นผลของโครงการนั่นเอง

ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี

มีคุณสมบัติ 5 ประการ ของ สิริชัย 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 ไม่ใช่เครื่องชั่งช้าง

5. ใช้ง่าย (Practicality) คำว่าใช้ง่าย หมายถึง นำไปวัดหรือเก็บข้อมูลได้จริง (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 หรือนุเคราะห์ 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 ตัวชี้วัดในการประเมิน โครงการหรือประเมินสิ่งอื่น ๆ ทั้งที่ใช้ประเมินแล้ว หรือเสนอไว้เพื่อเตรียมใช้ประเมิน หรือเสนอแนวทางไว้ หรือแม้แต่เป็นตัวชี้วัดสำหรับประเมินสิ่งอื่นๆ ก็อาจเลือกหรือนำมาปรับใช้ได้ ซึ่งในหัวข้อนี้ถ้าเป็นประเด็นการประเมินจะไม่มีหรือมีน้อยมาก เพราะจะมีการกล่าวถึงตัวชี้วัดมากกว่าประเด็นการประเมิน

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดจากประเด็นความสำเร็จของคน

ประเด็นความสำเร็จ	ตัวชี้วัด
<ul style="list-style-type: none"> • สุขภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • สุขภาพกาย • ปริมาณน้ำหนัก ระดับส่วนสูง ได้มาตรฐาน • ระดับความดัน สารเคมีต่าง ๆ ไม่เกินกำหนด • ไม่มีโรคร้ายแรง • สุขภาพจิต • ระดับความฉลาดทางอารมณ์ปกติ • นுகลิกภาพดี
<ul style="list-style-type: none"> • การศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> • วุฒิสูง • เกรดเฉลี่ยสูง
<ul style="list-style-type: none"> • สถานภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • ทรัพย์สินเพียงพอดำรงชีพได้อย่างมีคุณภาพ • ตำแหน่งสูง
<ul style="list-style-type: none"> • ครอบครัว 	<ul style="list-style-type: none"> • คู่ครอง • หน้าตาดี • ฐานะดี • ตำแหน่งสูง • บุตร • แข็งแรง • เรียนเก่ง
<ul style="list-style-type: none"> • เกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับ • คนในครอบครัว • ญาติ • เพื่อน/ผู้ร่วมงาน

จากตัวอย่างเป็นการกำหนดตัวชี้วัดตามประเด็นเดิมที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นเพียงตัวอย่างที่
สมมุติ ตัวชี้วัดที่ได้บางตัวอาจต้องมีการปรับ เพราะอาจอยู่ในสภาพที่วัดได้ยากหรือหาเกณฑ์ตัดสินที่
เหมาะสมยาก หรือต้องปรับให้สอดคล้องกับโครงการที่ประเมิน และสภาพที่จะเอื้อต่อการประเมิน
เป็นต้น

เนื่องจากในที่นี้ ได้กล่าวถึงการประเมินโครงการออกเป็นประเภทตามช่วงเวลา ดังนั้น
จึงจะนำเสนอแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเป็นตัวอย่างตามระยะเวลาดังกล่าว โดยในช่วงก่อนดำเนิน
โครงการและระหว่างดำเนินโครงการนั้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการประเภทใด มีขนาดกิจกรรมงบประมาณ
 ฯลฯ ต่างกันอย่างไรก็จะมีหลักในการจัดทำโครงการคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ตัวชี้วัดที่จะยกตัวอย่างต่อไป
ในการประเมินก่อนดำเนินโครงการ และระหว่างดำเนินโครงการ จะใช้ได้เป็นอย่างดีกับโครงการ
ทุกประเภท โดยอาจต้องปรับ เพิ่ม หรือลดลงได้ตามความเหมาะสม ส่วนการประเมินเมื่อสิ้นสุด
โครงการ ผลที่จะได้แตกต่างกันออกไปตามที่ได้จัดประเภทโครงการไว้ตามลักษณะของโครงการ เพื่อ
เอื้อต่อการประเมิน ซึ่งตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ
และเมื่อสิ้นสุดโครงการ ดังปรากฏตามตารางที่ 5 – 7

ตารางที่ 5 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดก่อนดำเนินโครงการของโครงการทุกประเภทในประเด็นความพร้อม

ประเด็นการประเมิน	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 ของพื้นที่ที่จะดำเนินโครงการ - คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมโครงการ - คุณลักษณะของผู้นำชุมชน - จำนวนองค์กรชุมชนและภารกิจที่ปฏิบัติ - ประชาชนชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

ตารางที่ 6 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดระหว่างดำเนินโครงการของโครงการทุกประเภทใน
ประเด็นกระบวนการบริหาร

ประเด็นการ ประเมิน	ตัวชี้วัด
กระบวนการ บริหาร	<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 - ร้อยละของจำนวนครั้งที่การส่ง 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 ตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดเมื่อสิ้นสุดโครงการประเภทการจัดทำกับตนด้วยการให้ความรู้

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 เรียนประยุกต์ใช้ศึกษาต่อ ● ระดับการนำความรู้ไปใช้แก่บุคคลอื่น องค์กร เช่น สอนขยายผล ● ระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องที่ต่อโครงการ 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 แต่ในทางปฏิบัติมักจะมีเกณฑ์การประเมิน 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 ต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมกลับก่อนไม่เกิน 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 จำนวนผู้รับผิดชอบโครงการเต็มเวลา

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 กับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งของหรือการเขียนรายวิชาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญหรือค่านำหนักไม่เท่ากัน ถ้าจะเปรียบเทียบให้เห็นได้ชัดขึ้นคล้ายกับในชีวิตจริงก็คือ การแบ่งมรดกพ่อแม่ซึ่งเปรียบเสมือนตัวโครงการในภาพรวม มีทรัพย์สินรวมทั้งสิ้น 100 หน่วย แบ่งให้ลูกแต่ละคนซึ่งเปรียบเสมือนประเด็นการประเมิน โดยอาจมีลูก 3-5 คน โดยแบ่ง

ให้ไม่เท่ากันตามความสำคัญหรือความดีที่ทำไว้หรือเห็นว่าจะนำมารดกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 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 ตามค่าเฉลี่ยที่ได้จากการวัดแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 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 ก็จะเป็นลักษณะผ่านหรือไม่ผ่าน ในลักษณะ 1 กับ 0 ถ้าตัวชีวิตไหนผ่านก็จะได้ 1 เมื่อนำไปคูณกับค่าน้ำหนักก็จะได้คะแนนเต็ม ถ้าตัวชีวิตไหนไม่ผ่านก็จะได้ 0 เมื่อนำไปคูณกับค่าน้ำหนักก็จะได้ศูนย์ไปเลย ทำให้ขาดความละเอียดภายในแต่ละตัวชีวิต แต่ก็สามารถให้คำตอบผลการประเมินในภาพรวมของโครงการและประเด็นการประเมินได้ แม้จะไม่ละเอียด เพราะได้จากการรวมผลจากตัวชีวิตที่มีเพียงผ่านและไม่ผ่าน ถ้าจะให้มีความละเอียดสมกับทำได้ไม่ยากนัก 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 หรือผ่านในระดับน้อยที่สุดหรือไม่ผ่านในระดับน้อย 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 ถ้าได้ระดับต่ำลงมาก็จะคูณด้วย 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