

การประเมินโครงการ : สิ่งจำเป็นในการทำงานยุคใหม่ (PROJECT EVALUATION: The Necessity in Modern Job)

นาวาตรี พงศ์เทพ จิระโร*

บทคัดย่อ

การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการประเมินโครงการทำให้ทราบว่า โครงการควรปรับปรุงส่วนใดที่จะทำให้โครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีจุดมุ่งหมายและหลักการที่สำคัญคือการประเมินเพื่อวางแผน การประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและการประเมินเพื่อตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อ หรือยุติโครงการ การประเมินโครงการสามารถแบ่งประเภทได้หลายวิธีอาจขึ้นอยู่กับ จุดมุ่งหมายของการประเมิน ระยะเวลาที่ประเมิน และเนื้อหาสาระของการประเมินกระบวนการประเมินโครงการ ประกอบด้วยหลักการประเมินโครงการ การวางแผนการประเมิน การกำหนดขั้นตอนการประเมินให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละโครงการ

คำสำคัญ: การประเมินโครงการ

Abstract

Project evaluation is a process to bring in to the information for efficient decision making. It is an importance to prefer some part in project that should improve for high effect and efficiency. Goals and important principles are evaluation for planning, improve operating and deciding to continue or end the project. There are many ways to classify the types of project; evaluation goals, period of time to evaluate, and content of evaluation. The evaluation process consists of the principles of project evaluation, evaluation project planning, and suitability evaluation process for context of each project.

Keywords: Project Evaluation

บทนำ

ในปัจจุบันการทำงานส่วนใหญ่เน้นการปฏิบัติตามวงจร PDCA (Plan Do Check Act) อันประกอบด้วย การวางแผน การลงมือดำเนินการ การตรวจสอบติดตามประเมินผล และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงในระหว่างการทำงาน หรือในกรณีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการก็จะนำผลการประเมินไปปรับปรุงในการดำเนินการในครั้งต่อไป กล่าวคือ หลังจากมีการวางแผน การทำให้แผนสำเร็จ บรรลุเป็นไปตามเป้าหมายได้ต้องมีการลงมือทำโดยมีโครงการต่างๆที่จะเป็นตัวขับเคลื่อน แผน แต่จากที่ผ่านมาขั้นตอนการประเมินโครงการจะเป็นปัญหาที่หน่วยงานอีกจำนวนมากยังขาดความชัดเจน บทความนี้จะเป็นการนำเสนอแนวคิด หลักการในการประเมินโครงการ ประกอบด้วย ความหมาย ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และหลักการของการประเมินโครงการ ประเภทของการประเมินโครงการ และ กระบวนการประเมินโครงการ

1 ความหมาย ความสำคัญ จุดมุ่งหมายและหลักการของการประเมินโครงการ

1.1 ความหมาย ของการประเมินโครงการ

คำว่า การประเมินโครงการประกอบด้วยคำสำคัญสองคำคือว่า การประเมิน(Evaluation) กับคำว่า โครงการ(Project) การทำความเข้าใจกับความหมายของการประเมินโครงการจึงควรวิเคราะห์ถึงคำสำคัญดังกล่าวให้มีความชัดเจน จะทำให้มีความเข้าใจยิ่งขึ้น

สำหรับความหมายของการประเมินโครงการตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 ได้ให้คำจำกัดความของ “โครงการ” ว่าหมายถึง แผนหรือเค้าโครงที่กำหนดไว้ โครงการเป็นศัพท์ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Project” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งหรือระดับหนึ่งของแผนงาน (Plan) ที่มีรายละเอียดในการปฏิบัติงานชัดเจน

การประเมิน(Evaluation) หมายถึง กระบวนการวัด(Measurement) และนำผลการวัด ไปใช้ในการตัดสินใจ(Judgment) โดยเทียบกับเกณฑ์(Criterion) นำมาเขียนสรุปในรูปสมการให้สะดวกในการจำและเข้าใจ ดังนี้

$$\text{Evaluation} = \text{Measurement} + \text{Judgment}(\text{Criterion})$$

จากหลักของการประเมินที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการทำความเข้าใจความหมายของการประเมินให้ได้ดีนั้นจึงควรทำความเข้าใจกับส่วนประกอบของการประเมินเสียก่อน ได้แก่ การวัด(Measurement) กับ การตัดสินใจ (Judgment) โดยใช้เกณฑ์ (Criterion)

การวัด (Measurement) เป็นการกำหนดค่าให้กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจเป็นตัวเลขหรือไม่เป็นตัวเลขก็ได้ สำหรับการประเมินโครงการนั้นการวัด (Measurement) จึงเป็นการกำหนดค่าให้กับตัวบ่งชี้ (Indicator) ซึ่งระดับของการวัด (scale of measurement)ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ มาตรฐานนามบัญญัติ (Nominal scale) เป็นการกำหนดค่าที่ไม่ต่อเนื่อง ช่วงห่างไม่เท่ากัน ไม่สามารถนำค่าที่วัดมาหาค่าเฉลี่ยได้ มาตรฐานเรียงอันดับ (Ordinal scale) เป็นการกำหนดค่าโดยมีการเรียงลำดับ เป็นการกำหนดค่าที่ไม่ต่อเนื่อง ช่วงห่างไม่เท่ากัน ไม่สามารถนำค่าที่วัดมาหาค่าเฉลี่ยได้ มาตรฐานตรรกภาค (Interval scale) เป็นการกำหนดค่าที่มีความต่อเนื่อง ช่วงเท่า หากค่าเฉลี่ยได้แต่ศูนย์ (0) ไม่แท้ มาตรฐานสัดส่วน (Ratio scale) เป็นการกำหนดค่าที่มีความต่อเนื่อง ช่วงเท่า หากค่าเฉลี่ยได้ และมีศูนย์ (0) แท้

เกณฑ์ (Criterion) หมายถึง ระดับที่กำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับกันในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งหรือโครงการใดโครงการหนึ่ง หากเกณฑ์ดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเกณฑ์นั้นถือว่าเป็นมาตรฐาน (Standard)

ชนิดของเกณฑ์ที่รู้จักกันโดยทั่วไปได้แก่เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยการเทียบเคียงกันเองระหว่างผลการวัดในกลุ่มเดียวกันหรือที่เรียกว่าเกณฑ์สัมพัทธ์ หรือการประเมินแบบอิงกลุ่ม หรือเกณฑ์ภายใน ส่วนใหญ่มีวิธีกำหนดโดยใช้เงื่อนไขจากค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตรงๆ เช่น ผู้ที่ผ่านต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย หรือใช้ค่าคะแนนมาตรฐาน Z- score มาตรฐาน T- score หรือใช้ลำดับที่ของผลจากการวัด เป็นต้น

เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยหลักการทางคณิตศาสตร์ หรือทฤษฎีอื่นๆ ที่มีความน่าเชื่อถือ หรือได้จากมาตรฐานที่มีอยู่ก่อน ที่เป็นเกณฑ์ภายนอก หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ หรือ ที่เรียกว่าการประเมินแบบอิงเกณฑ์ เช่น ผู้ที่ผ่านต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50

นักวิชาการเป็นจำนวนมากทั้งของไทยและต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินโครงการไว้ผู้เขียนขอนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

นิศา ชูโต (2538) สรุปไว้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริง เกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทาง วิธีการปรับปรุง วิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการ และหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

รัตน์ บัวสนธิ์ (2540) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าหมายถึง กระบวนการรวบรวมเกี่ยวกับโครงการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเทียบเกณฑ์แล้วตัดสินใจให้คุณค่าต่อข้อมูลหรือโครงการดังกล่าว

สุวิมล ตีรกานันต์ (2543) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าหมายถึง กระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาดำเนินงาน ซึ่งจะทำการดำเนินงานเป็นไปได้อย่างทันที่

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินใจตัดสินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้นๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด

ประชุม รอดประเสริฐ (2547) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของโครงการ ดำเนินโครงการ และพิจารณาংশชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อดำเนินงานต่อไป หรือจะยุติการดำเนินงานโครงการนั้น

สมคิด พรหมขุย (2552) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่าหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพสูง

ครอนบาค (Cronbach, 1963) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การรวบรวมข้อมูล และใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

ซักแมน (Suchman, 1967) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการเพื่อการตัดสินใจว่าโครงการดังกล่าวดีหรือไม่ดีอย่างไร หรือเป็นการค้นหาว่าผลของกิจกรรมที่วางไว้ในโครงการประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

สคริพเวน (Scriven, 1967) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การตรวจสอบหรือการสอบวัดอย่างเป็นระบบของสิ่งที่เกิดขึ้นอัน

เนื่องมาจากโครงการ เพื่อที่จะรวบรวมสิ่งที่ได้ จากการตรวจสอบนี้นำไปปรับปรุงโครงการ

ไทเลอร์ (Tyler, 1969) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้จริงหลังจากที่ได้จัดการเรียนการสอนกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งได้กำหนดขึ้นไว้ก่อนที่จะจัดการเรียนการสอนนั้น

โปรวัส (provus, 1971) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและการหาช่องว่างระหว่างภาวะที่เป็นจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้อาوضاعดังกล่าวเป็นตัวชี้หรือระบุข้อบกพร่องของกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ

อัลคิน (Alkin, 1972) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจการเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวบรวมข้อมูลตลอดจนการเขียนรายงานสรุปผล เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจใช้เป็นแนวทางในการเลือกวิธีการ

สติก (Stake, 1976) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง การบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมินอย่างสมบูรณ์ โดยจะต้องบรรยายความสัมพันธ์และความสอดคล้องของสิ่งที่คาดหวัง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงและมาตรฐานให้ครอบคลุม เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการหลาย ๆ ฝ่าย

ฟรีแมน (Freeman, 1982) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลโครงการแบบ รวบยอดว่า เป็นการพิจารณาว่า ปัจจัยนำเข้าของโครงการ ได้รับการดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และ เพื่อกำหนดว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือขยายผลไปในทิศทางใด สอดคล้องกับความตั้งใจหรือไม่

วอร์เทนและแซนเดอร์ (Worthen & Sanders, 1987) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า

หมายถึง เป็นการพิจารณาคุณค่าของสิ่งหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยการจัดหาสารสนเทศเพื่อตัดสินคุณค่าของแผนงาน ผลผลิตกระบวนการ การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือการพิจารณาศักยภาพของทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กูบา และลินคอน (Guba & Lincoln, 1989) ได้แบ่งศาสตร์แห่งการประเมินออกเป็น 4 ยุค (Fourth Generation Evaluation) ตามลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ยุคที่ 1 ยุคของการวัดผล (The First Generation - Measurement) ในยุคนี้การวัดและประเมินผลมีความหมายเหมือนกัน โดยถือว่าเป็นสิ่งเดียวกัน มีอาจแยกกันได้ ยุคที่ 2 ยุคของการบรรยายลักษณะ (The Second Generation - Description) การประเมินในยุคนี้เป็นการอธิบายลักษณะโดยพรรณนาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น บทบาทของนักประเมินคือผู้บรรยาย หรือพรรณนา ลักษณะตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ ยุคที่ 3 ยุคการตัดสิน (The Third Generation - Judgment) เป็นยุคของการเรียกร้องให้นักประเมินทำหน้าที่ตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การประเมินในยุคที่ 4 (Fourth Generation Evaluation) Guba & Lincoln ได้เสนอรูปแบบการประเมินในยุคที่ 4 (Fourth Generation Evaluation) ขึ้นจากการรวมเทคนิค Responsive Evaluation หรือ Responsive focusing ซึ่งเน้นการตอบสนองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ากับวิธี Constructivist ซึ่งเป็นแขนงเดียวกับ Naturalistic Inquiry ซึ่งใช้การเจรจาต่อรองกันในกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ให้ครอบคลุม 3 ด้าน คือ ความต้องการ/ความสนใจ/ความคิดเห็นทางบวกของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการ (Claim-favorable remarks) ความห่วงใย/ความกังวล/ความคิดเห็นด้านลบของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการ (Concern-unfavorable remarks) และประเด็น

ปัญหา/ข้อขัดแย้ง/ประเด็นที่ยังไม่ได้ข้อยุติ (Issue-area of potential disagreement)

สตัฟเฟิลบีม และซิงค์ฟิลด์ (Stufflebeam & Shinkfield, 1990) กล่าวว่า การประเมิน

โครงการเป็นกระบวนการบรรยาย เก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการ และผลกระทบ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของโครงการ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การประเมินโครงการ(Project Evaluation) หมายถึง กระบวนการ วัดตัวบ่งชี้คุณภาพโครงการที่กำหนดไว้โดยแนวคิดใดแนวคิดหนึ่ง และนำเกณฑ์ (Criterion) มาเทียบกับผลการวัด ทำให้ได้ผลการประเมินที่นำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการ หรือนำไปสู่การตัดสินใจ(Judgment) ในการดำเนินโครงการ

1.2 ความสำคัญของการประเมินโครงการ

นโยบายของประเทศ นโยบายขององค์กร นโยบายของหน่วยงานตลอดจนนโยบายต่างๆ จะได้รับการตอบสนองได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การดำเนินโครงการ หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงการเป็นรากฐานของการขับเคลื่อนนโยบาย เพราะการดำเนินการโครงการต่างๆเป็นการดำเนินการตามแผนซึ่งจะดำเนินการได้อย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพก็เกิดจากการดำเนินโครงการที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินโครงการที่มีความถูกต้อง มีกระบวนการที่เชื่อถือได้จะทำให้ผู้ใช้ผลการประเมิน มีสารสนเทศในการปรับปรุงคุณภาพโครงการหรือตัดสินใจในการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงต่างๆอันอาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งบประมาณและปัจจัยนำเข้าอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินโครงการนั้นใน

การประเมินโครงการแต่ละโครงการก็จะมี ความสำคัญตามบริบทของการประเมินครานั้นๆ ซึ่งความสำคัญดังกล่าวก็จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และระยะเวลาหรือช่วงเวลาที่ทำกรประเมิน โดยสรุปความสำคัญเป็น 5 ส่วน คือ

1) ความสำคัญของการประเมินต่อการวางแผนพัฒนาโครงการ ได้แก่ การประเมินก่อนดำเนินโครงการ การประเมินบริบทโครงการ การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ในส่วนนี้ ความสำคัญของการประเมินได้แก่ ทำให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจน ทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) ความสำคัญต่อการนำเสนอสารสนเทศการ การประเมินความพร้อมของปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) ปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน ทรัพยากรที่ไม่จำเป็นหรือมีมากเกินไปจะได้รับการตัดทอน และทรัพยากรใดที่ขาดก็จะได้รับการจัดหาเพิ่มเติม

3) ความสำคัญต่อการนำเสนอสารสนเทศปรับปรุงโครงการ ได้แก่การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ความสำคัญในการประเมินกลุ่มนี้ ทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ของการดำเนินโครงการ ทำให้มีแนวทางปรับปรุงแก้ไขโครงการ ลดความเสี่ยงของผลการดำเนินโครงการ ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน วิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการดำเนินโครงการ

4) ความสำคัญต่อการตัดสินใจผลการดำเนินโครงการ ได้แก่การประเมินสรุปหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน (Product Evaluation)

การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) การประเมินโครงการในกลุ่มนี้มีความสำคัญในการทำให้ผู้บริหารได้สารสนเทศประกอบในการตัดสินใจหากเป็นโครงการต่อเนื่องโครงการนี้ควรขยายหรือยุติโครงการหรือไม่ อย่างไร หากไม่ใช่โครงการต่อเนื่องการประเมินในกลุ่มนี้จะมีความสำคัญต่อการเป็นสารสนเทศในการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันในโอกาสต่อไป

5) ความสำคัญต่อการติดตามผลของโครงการ ได้แก่ การประเมินติดตามผล (Follow up) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ทำให้ทราบ ข้อดี ข้อเสีย ของโครงการว่าผลผลิตของโครงการส่งผลต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างไรในระยะยาว มีความสำคัญในการที่จะตัดสินใจระงับไปว่าโครงการใดมีประโยชน์มีคุณค่า หรือมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ตลอดจนแนวทางการวางแผนโครงการในวงรอบต่อไปที่ผู้บริหารจะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการโครงการอย่างไร

1.3 จุดมุ่งหมายและหลักการของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันตามบริบทของการประเมินครั้งนั้นๆ แต่โดยทั่วไปการประเมินโครงการจะมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ ในการดำเนินโครงการนั้นต่อไป หรือการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันในครั้งต่อไป

โดยทั่วไปผู้ถูกประเมินหรือผู้รับการประเมินในอดีตที่ผ่านมาในสังคมที่ยังขาดความรู้เรื่องการประเมิน หรือสังคมที่กำลังพัฒนา จะรู้สึกกลัวการประเมิน สำหรับสังคมไทยในยุคปัจจุบันจะเห็นว่าทุกส่วนงานของชาติจะรับวัฒนธรรมการประเมินเข้ามามากขึ้น ทำให้ผู้คนในสังคมมีความเข้าใจการประเมิน

มากขึ้นว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินโดยหลักการนั้นไม่ได้เป็นการจับผิด หรือการตรวจสอบ แต่การประเมินจะนำไปสู่การพัฒนามากกว่า เกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประเมินโครงการอาจจัดกลุ่ม ตามช่วงเวลาทำการประเมินโดยจำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) จุดมุ่งหมายในการประเมินเพื่อการวางแผนพัฒนาโครงการ ได้แก่การประเมินก่อนดำเนินโครงการ การประเมินบริบทของโครงการ (Context Evaluation) การประเมินความพร้อมของปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

การประเมินในกลุ่มนี้มักเป็นการประเมินเพื่อสนับสนุนให้โครงการบรรลุตามแผนงานบรรลุตามเป้าหมายของแผน มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการประเมินก่อนการดำเนินโครงการ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) หรือการประเมินในขณะเริ่มดำเนินโครงการ ได้แก่ การประเมินความพร้อมของปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) หรือจะเป็นการประเมินบริบทของโครงการ (Context Evaluation) เพื่อจะได้ทราบถึงสภาพความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการที่จะดำเนินโครงการ

2) กลุ่มของการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ในการนำสารสนเทศมาปรับปรุงโครงการ ได้แก่ การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

วัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการกลุ่มนี้เพื่อต้องการทราบปัญหาอุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ของการดำเนินโครงการ ทำให้มีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขโครงการ ลดความเสี่ยงของผลการดำเนินโครงการ ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน วิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา

3) วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ เพื่อตัดสินผลการดำเนินโครงการ ได้แก่การประเมินสรุปหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน(Product Evaluation) การประเมินผลผลิต(Output Evaluation)

วัตถุประสงค์การประเมินโครงการในกลุ่มนี้ ต้องการให้ผู้บริหารได้สารสนเทศประกอบในการตัดสินใจว่าโครงการนี้ควรขยายหรือยุติโครงการ หรือไม่อย่างไร บางครั้งวัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการในกลุ่มนี้ก็เพื่อเป็นสารสนเทศในการดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกันในโอกาสต่อไป เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ต้องการประเมินสรุปหรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน (Product Evaluation) การประเมินผลผลิต (Output Evaluation) รวมถึงการประเมินติดตามผล (Follow up) การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการในกลุ่มนี้ เพื่อต้องการทราบ ข้อดี ข้อเสีย ของโครงการว่าผลผลิตของโครงการส่งผลต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างไรในระยะยาว วัตถุประสงค์เพื่อต้องการข้อมูลในการที่จะตัดสินใจว่าโครงการมีคุณค่าหรือมีประโยชน์มากน้อยเพียงใด ตลอดจนต้องการทราบแนวทางการวางแผนโครงการในวงรอบต่อไปที่ผู้บริหารจะใช้เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการโครงการอย่างไร

หลักการในการประเมินโครงการ

หลักการในการประเมินโครงการที่สำคัญคือ การกำหนดกรอบการประเมินให้ชัดเจนว่า

ในการประเมินครั้งนั้นๆ ต้องการประเมินอะไร มีตัวบ่งชี้ที่สะท้อนคุณภาพของโครงการประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ใด มีวิธีการวัดอย่างไร ใช้เครื่องมือใด เก็บข้อมูล

จากแหล่งใด มีค่าสถิติใดบ้างที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ และในการประเมินโครงการครั้งนั้นใช้เกณฑ์ใด

การกำหนดตัวบ่งชี้ที่มีความมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการวัดตัวบ่งชี้ที่มีความถูกต้องครอบคลุม จะทำให้การประเมินโครงการมีประโยชน์ในการพัฒนาโครงการและการตัดสินใจในการดำเนินโครงการ จากที่กล่าวมาในการประเมินโครงการแต่ละครั้งจึงต้องมีการวางแผนการประเมินโครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดกรอบการประเมินให้ชัดเจน กล่าวคือ

การกำหนดกรอบการประเมิน (Evaluation Framework)

การกำหนดกรอบการประเมิน (Evaluation Framework) เป็นการเริ่มต้นในการวางแผนการประเมินให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินและแบบจำลองการประเมิน (Evaluation Model) โดยควรกำหนดเป็นตาราง 6 มิติ ให้มีความครอบคลุมการประเมินในแต่ละครั้ง ประกอบด้วย

- 1) วัตถุประสงค์การประเมิน (Evaluation Objective)
- 2) ตัวบ่งชี้ (Indicator)
- 3) วิธีการวัดและเครื่องมือ (Methodology and Tool)
- 4) แหล่งข้อมูล (Source of data)
- 5) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Analysis Statistic)
- 6) เกณฑ์ (Criterion)

ในกรณีที่มีการประเมินครั้งนั้นๆ เป็นการวิจัยเชิงประเมิน (Evaluation Research) หรือ การทำการประเมินโดยใช้กระบวนการวิจัย กรอบดังกล่าวควรกำหนดไว้ในส่วนวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิธีดำเนินการวิจัย สอดคล้องกับการออกแบบสุ่ม (Sampling Design) การออกแบบวัด

(Measurement Design) และการออกแบบวิเคราะห์ (Analysis Design)

2 ประเภทของการประเมินโครงการ

2.1 ประเภทของการประเมินจำแนกตามระยะเวลาที่ประเมิน

การจำแนกการประเมินโครงการตามระยะเวลาเป็นการนำช่วงเวลามากำหนดประเภทของการประเมินโครงการ ชุดของช่วงเวลาที่นำมากำหนดประเภทที่พบได้โดยทั่วไปได้แก่ การจำแนกการประเมินโครงการออกเป็น 3 ช่วงเวลา ได้แก่ การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ (Preparing Evaluation) การประเมินระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) และการประเมินหลังทำโครงการ เป็นการประเมินสรุปโครงการ (Summative Evaluation) และการประเมินติดตามผล (Follow-up Evaluation)

1) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Preparing Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการ เพื่อศึกษาถึงความพร้อมของบุคคลและทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิภาพของปัจจัยนำเข้า ความเหมาะสมของกระบวนการที่คาดว่าจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการ ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ รวมทั้งความเป็นไปได้ของโครงการ นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการที่เหมาะสม จุดมุ่งหมายจะวิเคราะห์ข้อมูลก่อนดำเนินโครงการ เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และศึกษาหาความเป็นไปได้ (Feasibility) คือ พิจารณาสภาพความพร้อมในการดำเนินโครงการ สารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของโครงการ รวมถึงวางแผนการประเมินขั้นต่อไป

2) การประเมินในระหว่างดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) เป็นการประเมินการดำเนิน

งานในด้านต่างๆ เมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำไปแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการประเมินเพื่อทำให้ทราบปัญหาอุปสรรคแต่ละช่วง และนำผลการประเมินมาปรับปรุง โครงการ

3) การประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการหรือการประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เป็นการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ประเมินจะมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยให้ความสนใจในผลการดำเนินโครงการ (Product) ที่เป็นผลผลิต (Output) เช่น ความรู้ของผู้เข้าอบรม จำนวนผู้สำเร็จ ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการว่าโครงการบรรลุตามแผนหรือไม่ สมควรจะทำโครงการนั้นต่อไปหรือไม่ อย่างไร

การประเมินติดตามผล (Follow-up Evaluation) เป็นการประเมินโครงการในช่วงที่โครงการดำเนินการสิ้นสุดไปแล้วระยะหนึ่ง เป็นการประเมินผลการดำเนินโครงการ (Product Evaluation) ในส่วนของผลที่เกิดขึ้นจากโครงการที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) ได้แก่สิ่งที่เป็นผลที่เกิดจากผลผลิตของโครงการ โดยทั่วไปการประเมินผลลัพธ์จะสอดคล้องกับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ อีกส่วนหนึ่งเป็นการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ในส่วนนี้เป็นการประเมินสิ่งที่เป็นผลมาจากโครงการ โดยที่ไม่คาดคิดมาก่อนไม่ปรากฏในวัตถุประสงค์และในประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งมีทั้งผลกระทบทางบวกที่เป็นสิ่งที่พึงประสงค์และผลกระทบในทางลบหรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์จะเกิดขึ้นจากโครงการ

2.2 ประเภทของการประเมินจำแนกตามจุดมุ่งหมายของการประเมินการประเมินโครงการสามารถจำแนกได้ตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน

โครงการในแต่ละครั้ง โดยทั่วไปจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาหรือเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าโครงการ และการประเมินโครงการเพื่อการตัดสินใจ แต่ในความต้องการผลการประเมินที่มีอยู่จริงในการดำเนินโครงการนอกจาก 2 จุดมุ่งหมายดังกล่าวแล้ว อาจพบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนการดำเนินโครงการ การประเมินโครงการเพื่อจัดระดับผลงาน ในที่นี้จะเสนอจุดมุ่งหมายการประเมิน 2 กลุ่ม ดังนี้

1) การประเมินเพื่อปรับปรุงหรือเพื่อพัฒนาโครงการสอดคล้องกับโมเดลการประเมินที่มีการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) มีจุดมุ่งหมายในการประเมินเพื่อนำผลมาเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการการประเมินกลุ่มนี้ทำให้ทราบว่าหลังจากดำเนินโครงการได้ระยะหนึ่ง โครงการได้มีความก้าวหน้าเพียงใด เป็นไปตามแผนหรือกำหนดการหรือไม่ มีกิจกรรมใดหรือมีส่วนใดของโครงการบ้างที่ต้องมีการปรับปรุง ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานอาจมีหลายกิจกรรม บางกิจกรรมประสบความสำเร็จ แต่บางกิจกรรมอาจมีความเสี่ยงที่ต้องรับการปรับปรุง

2) การประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่มุ่งประเมินนั้นว่า

ได้หรือตก ตัดสินว่าผ่านหรือไม่ผ่าน ตัดสินว่ารับรองหรือไม่รับรอง บรรลุหรือไม่บรรลุ โดยเกณฑ์ตัดสินจะมีเพียง 2 ระดับ ข้อสังเกตคือ บางตัวบ่งชี้ อาจกำหนดเกณฑ์ตัดสินได้เลย เช่น ตัวบ่งชี้ความรู้ของผู้เข้าอบรม วัดเป็นคะแนน คิดเป็นร้อยละ เกณฑ์ตัดสินร้อยละ 50 ดังนั้นหากมีผลการวัดความรู้ต่ำกว่าร้อยละ 50 ตัดสินว่าตก หากมีผลการวัดต่ำกว่าร้อยละ 50 ตัดสินว่าได้

การประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินนั้นบางครั้งอาจประเมินโดยจัดระดับไว้ก่อนที่พบกันโดยทั่วไป เช่น การใช้เกณฑ์จัดระดับเกรดนักศึกษา ผลการเรียน

ได้ เกรด 1 หรือ เกรด 2 หรือ เกรด 3 หรือ เกรด 4 และพบหลายสถาบัน กำหนดเกณฑ์ตัดสินว่า ต้องได้เกรดเฉลี่ย 2.00 ขึ้นไป จึงจะผ่านการศึกษาลักษณะนั้น

2.3 ประเภทของการประเมินจำแนกตามเนื้อหาสาระของการประเมิน

เนื้อหาสาระของการประเมินโครงการที่มีความแตกต่างกันสามารถนำมาใช้แบ่งประเภทของการประเมินโครงการได้ เนื้อหาสาระของการประเมินที่นำมาใช้แบ่งประเภทของการประเมินโครงการบางครั้งอาจแบ่งตามเนื้อหาสาระโดยการกำหนดประเภทตามแบบจำลอง (Model) การประเมินแบบต่าง ๆ นั้นเอง

จากที่กล่าวมาจะพบว่าเนื้อหาสาระของการประเมินโครงการใดโครงการหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินว่ามีวัตถุประสงค์การประเมินว่าอย่างไร อาจใช้ตามกรอบการประเมิน (Evaluation Framework) ที่นำโมเดลการประเมินมาเป็นกรอบในการกำหนดหรืออาจเป็นการกำหนดขึ้นโดยผู้ประเมิน หรือกำหนดโดยเจ้าของโครงการที่ต้องการสารสนเทศหรือองค์ความรู้จากผลการประเมิน ในที่นี้ ผู้เขียนได้เสนอแบบการเขียนกรอบการประเมินที่มี 6 มิติ (Evaluation Framework) สำหรับใช้ในการกำหนดเนื้อหาสาระให้ครอบคลุมในการประเมินซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้การประเมินโครงการได้ง่ายและมีความชัดเจนขึ้น ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการประเมิน, ตัวบ่งชี้, วิธีการวัด/เครื่องมือ, แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล, สถิติ/การวิเคราะห์ข้อมูล, เกณฑ์/เกณฑ์ตัดสิน

หากพิจารณาตามกรอบการประเมิน (Evaluation Framework) เนื้อหาสาระของการประเมินโครงการก็พิจารณาได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน (Evaluation objective) เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินชัด กำหนดได้ครอบคลุม มีที่มาในการกำหนดที่น่าเชื่อถือแล้วจากนั้นก็กำหนดตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในวัตถุประสงค์การประเมินโครงการหนึ่ง ๆ อาจมีตัวบ่ง

ชี้ที่จะสะท้อนคุณภาพของโครงการเพียงตัวบ่งชี้เดียว หรือ ต้องใช้หลายตัวบ่งชี้ก็ได้ จำนวนเนื้อหาสาระของการประเมินโครงการนั้นๆ จึงขึ้นอยู่กับจำนวนวัตถุประสงค์และจำนวนตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน

3 กระบวนการประเมินโครงการ

ขั้นตอนการประเมินโครงการประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งที่มุ่งประเมิน การระบุความเป็นมาและความสำคัญในการประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดขอบเขตของการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการสรุปผลการประเมิน และการเขียนรายงานการประเมินในการประเมินโครงการ ซึ่งจะขยายความในแต่ละขั้นตอนให้มีความเข้าใจพอสังเขป ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน

การวิเคราะห์โครงการ (Project Analysis) เป็นกิจกรรมแรกที่ผู้ประเมินโครงการต้องทำ การวิเคราะห์โครงการเป็นการศึกษารายละเอียดของโครงการที่จะประเมินว่า ชื่อโครงการอะไร มีความเป็นมาอย่างไร กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ที่วัตถุประสงค์อะไรบ้าง ส่วนประกอบอื่นๆของโครงการที่เป็นหัวข้อในโครงการมีความชัดเจนหรือไม่ เช่น เป้าหมายโครงการ ระยะเวลา งบประมาณ การประเมินโครงการมีรายละเอียดอะไรไว้บ้าง ฯลฯ หากทุกอย่างชัดเจน การประเมินก็ง่ายขึ้น โดยเฉพาะ วัตถุประสงค์ของโครงการบ่อยครั้งมักจะพบปัญหาว่ากำหนดไว้ไม่ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่กำหนดมาไม่รู้จะประเมินอย่างไร วัดไม่ได้ ถ้าเป็นแบบที่วุ่นๆก็ต้องอาศัยความสามารถอย่างเชี่ยวชาญของผู้ประเมินในการกำหนดตัวบ่งชี้ที่จะต้องใช้ในการประเมินต่อไป การศึกษาโครงการอย่างละเอียดทำให้ทราบถึงที่มาของโครงการ เหตุผลในการทำ

โครงการนี้นำไปสู่การกำหนดหลักการและเหตุผลในการประเมินที่ดี การกำหนดหลักการและเหตุผลในการประเมินที่ดีจะทำให้มีความชัดเจน สามารถตอบคำถามได้ว่าทำไมถึงต้องประเมินโครงการนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเป็นมาและความสำคัญในการประเมิน

การระบุความเป็นมาและความสำคัญในการประเมิน เป็นการกล่าวถึงความจำเป็นว่าทำไมจึงต้องประเมินโครงการนี้ แนวทางในการเขียนความเป็นมาประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญประกอบด้วย ส่วนแรก กล่าวถึงกระบวนการที่สมบูรณ์ของโครงการนั้นๆ ที่ต้องมีการประเมินโครงการว่าหากมีการประเมินจะทำให้ได้สารสนเทศมาใช้ในการวางแผน หรือปรับปรุงพัฒนา หรือตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ส่วนที่สอง กล่าวถึงสภาพที่เป็นอยู่ว่ายังขาดังไม่มีสารสนเทศในส่วนที่ต้องการ อาจจะได้ประเมินในส่วนนี้มาก่อน หรือประเมินแล้วแต่ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นทางการ หรือยังไม่เป็นที่น่าเชื่อถือขาดหลักวิชาการ ส่วนที่สาม เป็นส่วนสรุปว่าจะประเมินอะไรอย่างไรพอสังเขปให้เห็นว่าการประเมินครั้งนี้มีความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

วัตถุประสงค์การประเมิน (Evaluation Objective) เป็นการกำหนดว่าจะประเมินครอบคลุมอะไรบ้างตามโมเดลการประเมินของนักวิชาการ นักคิดด้านการประเมินที่พบได้ทั่วไป เช่น CIPP Model เป็นทฤษฎีของนักประเมินชื่อ Stufflebeam (1973) เป็นกรอบการประเมินที่มีความนิยมนกันมาก คือการประเมินครอบคลุม บริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Product) ยังมีนักประเมินอีกหลายท่านที่เป็นเจ้าของทฤษฎีการประเมิน ได้แก่ Tyler (1942) ประเมินเน้นวัตถุประสงค์ Scriven (1967) เน้นประเมินความก้าวหน้าและผลสรุป (Formative-Summative) ส่วน

Cronbach (1989) ประเมินกระบวนการ ความสามารถทั่วไป เจตคติ และการประเมินติดตามผล สำหรับการประเมินอื่นๆ อาจพบ Model การประเมินของ Kirkpatrick(1978) ระบุการประเมิน 4 ด้าน (RLBR) คือ ประเมิน ปฏิกริยา (Reaction) การเรียน การสอน (Learning) พฤติกรรม (Behavior) และ ผลลัพธ์ที่เกิดกับองค์กร (Result) โมเดลการประเมินของ Patton (1978) เน้น Utilization-Focused Evaluation แยกลูกค้า วิธีเก็บข้อมูล หมวดหมู่ของสารสนเทศ การประเมินของ Hammond (Worthen & Sanders 1973) ประกอบด้วยกรอบการประเมิน Behavioral, Instruction, Institutional โมเดลการประเมินของ Stake (1976) ประกอบด้วย การประเมิน Antecedents, Transaction, Outcomes โมเดลของ Welch (1974) ครอบคลุม Gathering, Processing, Reporting สำหรับโมเดลของ Alkin (1969) ประเมิน System Assessment, Program planning, Implementation Evaluation, Progress Evaluation, Outcome Evaluation. และนักประเมิน Einer (1975) กำหนดกรอบการประเมินครอบคลุม Descriptive aspect, Interpretive, Evaluative aspect หรือแนวคิดการประเมิน โดยใช้ทฤษฎีนำ (Theory-driven evaluation) ของ Chen 2005 เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินอาจผสมผสานมากกว่า 1 โมเดลได้ หรือ อาจกำหนดขึ้นใหม่ตามความเหมาะสมของโครงการที่จะประเมินก็ได้ เป็นการใช่วิธีโครงการที่จะประเมินเป็นหลักในการประเมิน (Project Base Evaluation) ไม่ได้ยึดติดโมเดลใด โมเดลหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การกำหนดขอบเขตของการประเมิน
การกำหนดขอบเขตของการประเมินเป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งว่าจะประเมินอะไร โดยการกำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินให้ชัดเจน

ตัวบ่งชี้ (Indicator)

เป็นสิ่งที่จะบอกถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสิ่งที่จะประเมิน ก่อนลงมือประเมิน ควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าวัตถุประสงค์การประเมินแต่ละวัตถุประสงค์ มีตัวบ่งชี้ใดบ้างที่จะสะท้อนถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งแต่ละวัตถุประสงค์ในการประเมินอาจประกอบด้วย ตัวบ่งชี้เดียว สองตัวบ่งชี้ หรือหลายตัวบ่งชี้ ก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 การสร้างเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้วิธีการและเครื่องมือ (Methodology and Tool for indicator measurement)

หลังจากกำหนดกรอบได้แล้วการปฏิบัติขั้นต่อไปผู้ประเมินต้องกำหนดตัวบ่งชี้ตามกรอบ เมื่อกำหนดตัวบ่งชี้ได้เรื่องที่สำคัญต่อมาซึ่งเป็นเรื่องที่จะทำให้การประเมินมีคุณภาพ คือ กำหนดวิธีวัดและออกแบบว่าจะวัดอย่างไร หากการวัดมีคุณภาพ มีความตรง (Validity) ความเที่ยง (Reliability) ก็จะนำไปสู่การประเมินที่ดีมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ โดยทั่วไปข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวบ่งชี้มีลักษณะเป็นสองกลุ่มหลัก ที่เรียกว่าข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative data) คือ ในส่วนนี้ผู้ประเมินจึงควรมีความสามารถในการสร้างเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นอย่างดี เท่าที่ผ่านมาเครื่องมือวัดเชิงปริมาณมักจะมีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ การวัดพุทธิพิสัย (Cognitive) เช่น แบบสอบ การวัดจิตพิสัย (Affective) เช่น แบบวัดทัศนคติ แบบวัดความพึงพอใจ แบบวัดความตระหนัก และการวัดทักษะ (Psychomotor) เช่น แบบสังเกตความชำนาญ แบบวัดทักษะการปฏิบัติงาน

การสร้างเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ที่เป็นระดับการวัดนามบัญญัติและระดับการวัดเรียงอันดับ

ตัวบ่งชี้บางตัวซึ่งไม่สามารถวัดเป็นคะแนนต่อเนื่องเป็นเชิงปริมาณได้จำเป็นต้องวัดในเชิงคุณลักษณะหรือเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เครื่องมือที่ใช้ อาจเป็นแบบสังเกตคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัด เช่น ตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำ

ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วม ตัวบ่งชี้การจัดการเรียนแบบผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ เป็นต้น เป็นระดับการวัดที่ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า รูบริก (Rubric score) กรณีการวัดตัวบ่งชี้ที่เป็นการวัดระดับนามบัญญัติ (Nominal scale) ใช้วิธีนับจำนวนข้อว่ามีลักษณะนั้นๆ ก็ข้อ(โดยไม่จำเป็นต้องเรียงข้อ) นำมาตีค่าเป็นคะแนน ส่วนในกรณีการวัดตัวบ่งชี้ที่เป็นการวัดระดับเรียงอันดับ (Ordinal scale) ใช้วิธีนับระดับข้อว่ามีลักษณะนั้นๆ ถึงข้อใด (โดยเรียงข้อ) นำมาตีค่าเป็นคะแนน ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การกำหนดแหล่งข้อมูล (Source of data)

การวัดตัวบ่งชี้ หรือในการวิจัยคือการวัดตัวแปร หรือการเก็บข้อมูลวิจัย ที่จะต้องได้จากแหล่งที่เหมาะสม บางครั้งข้อมูลได้จากผู้เข้าอบรม หรือนักเรียน แต่ในบางครั้งอาจได้จากผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้รับบริการ เช่น ผู้ป่วยและญาติ ฯลฯ ในส่วนนี้หากงานประเมินครั้งนั้นๆ เป็นงานวิจัยเชิงประเมิน การกำหนดแหล่งข้อมูลต้องสอดคล้องกับการออกแบบการสุ่ม(Sampling Design) นั่นเอง ซึ่งก็ต้องกล่าวถึง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างอยู่ในส่วนของวิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis)

การกำหนดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลหรือการออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Design) เป็นการบอกถึงสถิติที่ใช้ ซึ่งต้องสอดคล้องกับระดับการวัด (Scale of measurement) แต่ละตัวบ่งชี้ในขณะ

เดียวกันสถิติที่ใช้ต้องมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเกณฑ์มาใช้ในการประเมิน

เกณฑ์การประเมิน(Criteria)

ในการประเมินโครงการหากกำหนดตัวบ่งชี้ได้ดี ผลการวัดมีคุณภาพแล้ว สิ่งที่จะทำให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือมีคุณค่าในการนำมาตัดสินใจในการบริหารคือ เกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินซึ่งมีทั้งเกณฑ์ภายในและเกณฑ์จากภายนอก หรือที่ทราบๆกันโดยทั่วไป คือ การประเมินแบบอิงกลุ่ม หรืออิงเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยเกณฑ์พิจารณา กับเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลที่มาของเกณฑ์นั้นหากมีการกำหนดไว้ชัดเจนแล้วในโครงการให้ใช้เกณฑ์จากโครงการที่กำหนดไว้แล้วนั้น หากไม่ได้กำหนดไว้ก่อนผู้ประเมินจะเป็นผู้กำหนด โดยต้องเป็นที่ยอมรับและมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งก็ต้องสอดคล้องกับระดับการวัด (Scale of measurement) สอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วยเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อกำหนดระดับ (Grading) กับเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสิน (Jude)

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจะมีได้หลายค่าจากผลการวัด กล่าวคือ ในกรณีค่าเฉลี่ยจากมาตรฐานค่า (Rating scale) ที่พบได้โดยทั่วไปมีการแปลความหมายอยู่ 2 แบบ คือ การแปลความหมายโดยใช้จุดกึ่งกลางชั้น (Mid point Average) กับ การแปลความ

หมายโดยการกำหนดช่วงเท่า (Interval Equal) ในการประมาณค่าจากค่าเฉลี่ย มาตรฐานค่า 5 ระดับ ดังตารางการแปลความหมายคะแนนที่สรุปไว้ ดังนี้ ตารางสรุปแนวทางการแปลความหมายค่าเฉลี่ย

Mid point Average	แปลความหมาย	Interval Equal
1.00 - 1.49	ผลการประเมินระดับ ต่ำสุด / น้อยที่สุด / แย่มาก	1.00 - 1.79
1.50 - 2.49	ผลการประเมินระดับ ต่ำ / น้อย / แย่	1.80 - 2.59
2.50 - 3.49	ผลการประเมินระดับ ปานกลาง/พอใช้	2.60 - 3.39
3.50 - 4.49	ผลการประเมินระดับ สูง / มาก / ดี	3.40 - 4.19
4.50 - 5.00	ผลการประเมินระดับ สูงที่สุด / มากที่สุด / ดีมาก	4.20 - 5.00

(พงศ์เทพ จิระโร , 2552)

การเลือกใช้วิธีแปลความหมายแบบใช้จุดกลางเป็นจุดแบ่ง (Mid point Average) สำหรับกรณีที่มีการกระจายตัวของคะแนนมีแนวโน้มเป็นโค้งปกติ(Normal curve) หรือมีจำนวนมากพอ ($n > 30$) ส่วนในกรณีที่ข้อมูลที่มีการกระจายตัวมากไม่เป็นโค้งปกติ หรือมีจำนวนน้อย ($n < 30$) ควรเลือกแปลความหมายแบบช่วงเท่า (Interval Equal)

กรณีผลการวัดตัวบ่งชี้เป็นค่าร้อยละ (Percentage) ที่พบได้โดยทั่วไปมีการแปลความหมายอยู่ 2 แบบ คือ แปลอิงกลุ่ม เป็นการแปลความหมายเทียบกับค่าเฉลี่ยของกลุ่ม โดยใช้ $\bar{X} + S.D.$ มากำหนดช่วงเพื่อแปลความหมายค่าเฉลี่ย กับอีกแบบเป็นการแปลความหมายโดยการกำหนดเกณฑ์สมบูรณ์จากภายนอกหรือหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ

สำหรับตัวบ่งชี้ที่ใช้มาตรวัดระดับนามบัญญัติ (Nominal scale) ผลการวัดจะเป็นข้อ ๆ (Rubric score) โดย เกณฑ์พิจารณาเป็นการนับจำนวนข้อไม่ ต้องเรียงข้อ

ส่วนตัวบ่งชี้ที่ใช้มาตรวัดระดับการวัดเรียงอันดับ (Ordinal scale) ผลการวัดจะเป็นข้อ ๆ (Rubric score) โดย เกณฑ์พิจารณาเป็นการนับจำนวนข้อโดยต้องเรียงลำดับข้อ

สำหรับเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินค่า โดยเกณฑ์ตัดสินของโครงการมักแสดงอยู่ในเป้าหมายโครงการ จะเป็นการกำหนดค่าที่นำไปสู่การเสนอผลการประเมินว่าผ่านหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ไม่ต่ำกว่าระดับดี (> 3.50) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (> 80) หรือ ไม่ต่ำกว่าจำนวน...ข้อ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 9 การสรุปผลการประเมิน

การสรุปผลการประเมินต้องมีความครอบคลุมตามขอบเขตที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ตามวัตถุประสงค์ครบตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ทุกตัว นอกจากนั้นในการสรุปผลประเมินหากทำในแบบวิจัยเชิงประเมินอาจต้องอภิปรายผลประกอบด้วย และที่จำเป็นต้องทำทุกครั้งในการประเมินโครงการคือการระบุจุดอ่อน จุดแข็งของโครงการ เพื่อประกอบการให้ข้อเสนอแนะจากผลการประเมิน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการประเมินโครงการที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องต้องการนำไปใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปจุดอ่อนคือส่วนที่ไม่ผ่านเกณฑ์แต่การไม่ผ่านเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดอ่อนเสมอไป สำหรับจุดเด่นหรือจุดแข็งโดยทั่วไปต้องมีผลประเมินผ่านเกณฑ์ ในทำนองเดียวกันการผ่านเกณฑ์ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดเด่นเสมอไป

ขั้นตอนที่ 10 การเขียนรายงานการประเมิน

การเขียนรายงานอาจเขียนรายงานอย่างง่าย ๆ เป็นตอน ๆ ไม่แบ่งเป็นบท หรืออาจเขียนเป็นวิจัยเชิงประเมินเขียน 5 บทเหมือนการเสนอรายงานการวิจัยทั่วไป กล่าวคือ บทที่ 1 มีหัวข้อครบ เหมือนวิจัยโดยทั่วไป มีบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีการประเมิน มีรายละเอียด โครงการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 มีประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือ สร้างเครื่องมือวัดให้ครอบคลุม ตัวบ่งชี้ และหาคุณภาพตามกระบวนการวิจัย การหาคุณภาพ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติวิจัย

มีกรอบการประเมิน (Evaluation Framework) อยู่ ที่ส่วนท้ายของบทที่ 3 โดยสาระในกรอบการประเมิน ต้องสอดคล้องกับวิธีดำเนินการตลอดบทที่ 3 แหล่งข้อมูล คือ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ต่อมาเป็น บทที่ 4 เสนอเป็นตารางหรือตามลักษณะข้อมูล เน้นเกณฑ์ที่นำมาแปลความหมาย มีบทที่ 5 สรุป อภิปราย เสนอแนะ ข้อเสนอแนะมีความสำคัญมากสำหรับการรายงานวิจัย ประเมินโครงการ นอกจากนั้น บทคัดย่อของวิจัยเชิงประเมินนิยมเขียนเป็นบทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary) สุดท้ายก็มีบรรณานุกรม

เอกสารอ้างอิง

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. *วิธีวิทยาาสตร์แห่งคุณค่า*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

ประชุม รอดประเสริฐ. *การบริหารโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เนติกุลการพิมพ์, 2547.

พงศ์เทพ จิระโร. *การประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี: บัณฑิตเอกสาร, 2552.

สมคิด พรหมจ้อย. *การเขียนรายงานการประเมินโครงการ*. นนทบุรี : จตุพร ดีไซน์, 2552.

สมคิด พรหมจ้อย. *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : จตุพร ดีไซน์, 2552.

สุพักตร์ พิบูลย์. *ชุดเสริมทักษะการประเมินโครงการ*. นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์, 2549.

Alkin, M. (1972). *Wider context goals and goal-based evaluations*. Evaluation Comment, 3, 5-6.

Cronbach, L.J. (1963). *Course Improvement Through Evaluation*. Teachers College Record.

Egon G. Guba and Yvonna S. Lincoln. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. California: SAGE Publications, Inc.

Provus, M.M. (1971). *Discrepancy Evaluation for Educational Program Improvement and Assessment* Berkeley, California: Mc Cutchat Publishing Corporation.

Scriven, M.S. (1967). *The Methodology of Evaluation*. In Perspectives of Curriculum Evaluation (AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, No. 1). Chicago: Rand McNally.

Stake, R.E. (1976). *The Countenance of Educational Evaluation*. Teachers College Record.

Stufflebeam D.L. and Shinkfield A.J. (1990). *Systematic Evaluation*. Boston / Dordrecht / Lancaster : Kluwer - Nijhoff Publishing.

Tyler, R.W. (Ed). (1969). *Education evaluation: New roles, New means*. Chicago: University of Chicago Press.