



เรื่องเทคนิคการติดตามประเมินผล

โครงการจัดทำดัชนีชี้วัดการติดตามประเมินผลในระดับยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10



រួមជាមួយ

สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย

คำนำ

โดยที่นานาประเทศ มีขีดจำกัดในการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศ ทั้งด้านงบประมาณ ความคาดหวังที่ไม่มีที่สิ้นสุดของประชาชนและผู้รับบริการ รวมถึงขีดความสามารถของบุคลากรและ ข้อจำกัดของทรัพยากรด้านต่างๆ ข้อจำกัดและแรงกดดันเหล่านี้จึงเป็นเหตุผลที่ต้องแสวงหาวิถีทางที่คุ้มค่าเงินภาษีประชาชนและรายได้ของรัฐให้ได้มากที่สุด ดังนั้น ภาครัฐจึงมีความพยายามที่จะปรับปรุงระบบการทำงานโดยสร้างเครื่องมือในการตรวจประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อสร้างความเข้าใจถึงผลการดำเนินงาน ระบบการทำงานเพื่อการติดตามประเมินผลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของผลผลิตและการให้บริการ ตลอดจนเพื่อกำหนดเป้าหมายต่างๆ ของภาครัฐ ระบบการติดตามประเมินผลจึงเป็นทั้งการสืบย้อนต้นต่อของปัญหาและการทราบผลกระทบที่จะเกิดตามมาจากการดำเนินการพัฒนาของภาครัฐ

คู่มือนี้ นำเสนอความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นของกรอบแนวคิด ทฤษฎี หลักการและเทคนิคต่างๆ ของการติดตามประเมินผล โดยมีการสอดแทรกประสบการณ์ต่างๆ จากนานาชาติ ด้านการสร้างขีดความสามารถของภาครัฐ รวมถึงความต้องการใช้ข้อมูล การติดตามประเมินผล และการสรุปผลการติดตามประเมินผลของการดำเนินงานภาครัฐ ในรูปของแนวปฏิบัติที่ดี (best practices)

อย่างไรก็ดี พึงระลึกไว้เสมอว่าไม่มีแบบจำลองของระบบ M & E ใดที่ดีที่สุด (Keith Mackay, 2007) ดังนั้น บทสรุปในขณะนี้ จึงมีความสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เทคนิคต่างๆ ให้เหมาะสมกับผลที่คาดหวังในแต่ละขั้นตอนของสิ่งที่ต้องการติดตามประเมินผลมากกว่าที่จะเลือกกว่าเทคนิคใดดีที่สุด เนื่องจากแต่ละเทคนิคนั้นๆ ต่างก็มีจุดแข็งและข้อดีของมันแตกต่างกันไป

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	บทนำ	3
บทที่ 2	การประเมินนโยบาย แผนงาน/โครงการ	5
บทที่ 3	รากฐาน ทฤษฎีและรูปแบบการติดตามประเมินผล	10
บทที่ 4	เทคนิคที่ใช้ในการติดตามประเมินผล	18
บทที่ 5	กรณีศึกษาการติดตามประเมินผลของนานาชาติ	66
บรรณานุกรม		

คู่มือประกอบการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ สศช. เรื่อง : เทคนิคการติดตามประเมินผล

บทที่ 1: บทนำ

ในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา กลุ่มประเทศสมาชิก OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนแนวทางการจัดสรรงบประมาณและการบริหารจัดการจากการเน้นเรื่องปัจจัยนำเข้าและการใช้ทรัพยากรมาเป็นเน้นเรื่องการจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งใช้การตรวจวัดผ่านผลผลิตและ/หรือผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Carrisine 2005 หน้า 88-89)

การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ จำเป็นต้องมีการกำกับตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อป้องกันถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานทั้งด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting: PBB) การใช้ทรัพยากรอื่นๆ และผลของงานที่ได้รับจากการดำเนินการ ทั้งนี้ การติดตามประเมินผลมีขึ้นเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานสำหรับเตือนภัยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างทันสถานการณ์ หากประเมินพบว่าแผนงาน/โครงการที่กำลังจัดทำอยู่สอดคล้องให้เห็นถึงความล้มเหลวหรือส่อว่าจะไม่บรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ร่วมกัน

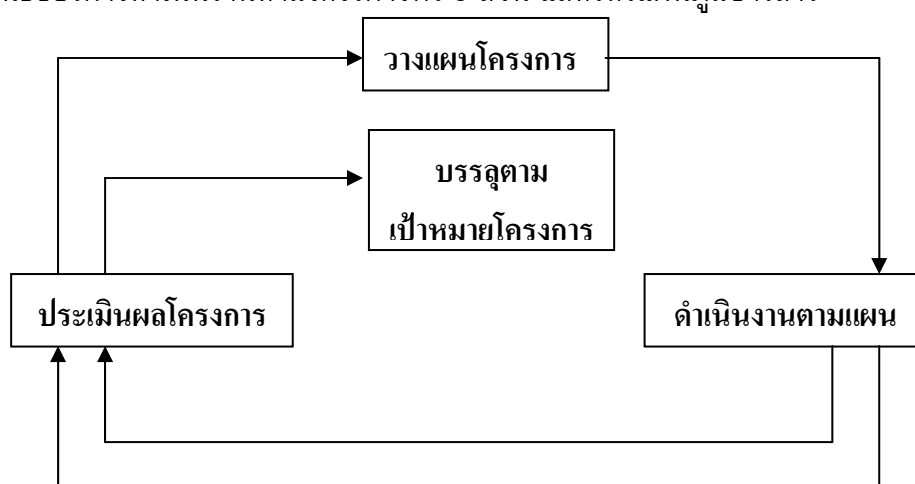
การประเมินผล (Evaluation) จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบาย/แผนงาน/โครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏ โดยมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสิน การประเมินผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาเนื่องจากทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผนหรือพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการใช้ประกอบการตัดสินใจว่าควรมีการแก้ไขหรือผลักดันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากขึ้นได้อย่างไร

ดังนั้น ในระดับการดำเนินงานตามกรอบนโยบายและแผนการพัฒนาประเทศ ที่มุ่งบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีการประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าแผนการพัฒนาประเทศได้มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งทราบว่าการทำงานของหน่วยงานต่างๆ มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องอาศัยระบบหรือกลไกในการติดตามประเมินผลที่ดี เนื่องจากระบบการติดตามประเมินผลที่ดีจะทำให้เกิดมาตรฐานและวิธีวัดผล

คู่มือเทคนิคการติดตามประเมินผลนี้ ใช้เป็นเอกสารประกอบการอบรมเจ้าหน้าที่สภาพัฒนา (สช.) เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการที่สำคัญและเทคนิคของการติดตามและประเมินผล เพื่อจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางและมาตรการของ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ได้ต่อไป

บทที่ 2: การประเมินนโยบาย แผนงาน/โครงการ

ในการพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องมีการวางนโยบายชาติ โดยหน่วยงานที่วางนโยบายระดับประเทศ เพื่อให้เป้าหมายในการพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกื้อกูลต่อกัน จากนั้นกระทรวงต่างๆ รับนโยบายมาพัฒนาเป็นแผนงาน แล้วระดับกรมในกระทรวงต่างๆ จึงรับแผนงานมาวางแผนโครงการในระดับปฏิบัติการ โดยทั่วไป งานในโครงการหนึ่งๆ จะเริ่มจากการวางแผนโครงการ จากนั้นจึงดำเนินการตามแผนแล้วจึงประเมินผลโครงการ ผลที่ได้จากการประเมินนำไปปรับปรุงการวางแผน แล้วดำเนินโครงการตามแผนที่ปรับปรุงแล้ว ประเมินผลอีกครั้ง หรือจนกระทั่งมีหลักฐานยืนยันว่าวิธีการตามแผนงานที่ปรับปรุงใหม่นั้น สามารถทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานตามโครงการทั้ง 3 ส่วน แสดงดังแผนภูมิข้างล่าง



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ของการดำเนินงานตามโครงการทั้ง 3 ส่วน

ในการเปลี่ยนจากแผนเชิงนามธรรมไปสู่แผนเชิงรูปธรรม การที่จะทราบถึงผลของแผนที่ดำเนินการไปแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนต่อไป โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายของการประเมินก็เพื่อ

- 1) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคนิควิธีการ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) เพื่อการติดตามกำกับกับการดำเนินงาน
- 3) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
- 4) เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
- 5) เพื่อการติดตามผลหลังสิ้นสุดแผนงานและนโยบาย

ขั้นตอนของการประเมินจะมีทิศทางที่สวนทางกับการจัดทำนโยบายและแผน โดยเริ่มต้นจากการประเมินโครงการซึ่งเป็นส่วนย่อยของแผนย้อนกลับไปยังแผนงานและนโยบาย จึงจะเห็นภาพรวมทั้งหมด

การประเมินผลโครงการ

ในการประเมินโครงการที่ดีควรตรวจสอบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลที่เกิดขึ้นคุ้มค่าหรือไม่ โครงการมีผลกระทบระหว่างดำเนินโครงการต่อกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมโครงการอะไรบ้าง และมีผลกระทบหลังสิ้นสุดโครงการและผลกระทบระยะยาวต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการอย่างไร

ประเภทของการประเมินผลโครงการ การแบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการมีได้กำหนดเกณฑ์ตายตัว สามารถใช้เวลา วัตถุประสงค์ วิธีการ หรือรูปแบบ ในการแยกประเภทของการประเมิน หากแบ่งประเภทของการประเมินตามช่วงของการดำเนินงานโครงการ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) **การประเมินผลก่อนเริ่มดำเนินการ** (Pre – Evaluation) เป็นการประเมินผลในด้านต่างๆ ก่อนเริ่มโครงการ เพื่อนำไปตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ โดยจะพิจารณาประเมินผลในประเด็นต่างๆ เหล่านี้
 - 1.1) ความเหมาะสมของโครงการ ได้แก่ การพิจารณาความเป็นไปได้ของการดำเนินโครงการ การประเมินความจำเป็นของการจัดทำโครงการ ความเสี่ยงของโครงการ ศึกษาถึงความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ความเหมาะสมของกระบวนการที่คาดว่าจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ
 - 1.2) ผลตอบแทนที่จะได้รับการดำเนินการ ได้แก่ การพิจารณาอัตราผลตอบแทนเสีย (Benefit – Cost Ration) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break – Even Analysis) อัตราผลตอบแทน (Rate of Return) การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost – Effectiveness Analysis) และการวิเคราะห์อรรถประโยชน์ (Cost – Utility Analysis)
 - 1.3) ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนผลลัพธ์ หรือประสิทธิผลที่คาดว่าจะได้รับ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในด้านต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ฯลฯ

- 2) **การประเมินผลระหว่างดำเนินการ** (On-going Evaluation or Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่ากิจกรรมของโครงการสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

- 3) **การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน** (Post – Evaluation or Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ของโครงการซึ่งจะดำเนินการประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลรวมสรุปว่าโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมายหรือไม่ ประสบความสำเร็จหรือไม่ คำนวณค่าใช้จ่าย มีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และพิจารณาว่าโครงการนั้นควรดำเนินการต่อหรือล้มเลิก หรือการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการอาจประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อพิจารณาผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ระบบนิเวศ สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

ขั้นตอนในการประเมินผลโครงการ

ในการประเมินผลโครงการสิ่งที่ผู้ประเมินต้องดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมิน การกำหนดประเด็นของการประเมินพร้อมกับกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการตัดสิน กำหนดขั้นตอนของการปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูลและดำเนินการจริง และสรุปผลการประเมิน ซึ่งในการประเมินผลโครงการไม่ว่าจะใช้รูปแบบการประเมินผลโครงการรูปแบบใด ส่วนใหญ่แล้วสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนในการประเมินผลที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินนั้นก็เพื่อเป็นการกำหนดขอบเขตของการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถเลือกวิธีการประเมินผลและกำหนดวิธีการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เช่น การเลือกว่าต้องการประเมินผลโครงการในช่วงระยะเวลาใด และต้องการดูผลลัพธ์ของการจัดทำโครงการในลักษณะใดบ้าง อันจะส่งผลให้ผลการประเมินมีความถูกต้องตรงกับสภาพความเป็นจริงยิ่งขึ้น
2. กำหนดประเด็นการประเมินและปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ เมื่อผู้ประเมินทราบถึงขอบเขตวัตถุประสงค์ของการประเมินแล้ว จำเป็นที่จะต้องกำหนดประเด็นที่มีความสนใจต้องการประเมินผล จะต้องกำหนดรายละเอียดในแต่ละประเด็นนั้น พร้อมทั้งกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการว่ามีอะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง
3. กำหนดเกณฑ์ในการประเมินหรือการตัดสินใจ จากปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินโครงการนั้น ผู้ประเมินผลจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจว่ามีขนาดเท่าใดจึงเป็นที่ยอมรับว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ เกณฑ์ในการตัดสินใจนั้นใช้ปัจจัยเพียงปัจจัยเดียวหรือหลายๆ ปัจจัยในการตัดสินใจ

4. กำหนดวิธีการและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลโครงการ เป็นการวางแผนและรวบรวมรายละเอียดของการดำเนินงานประเมินผล ได้แก่ รายละเอียดของปัจจัยต่างๆ มีการวัดได้อย่างไร จำเป็นต้องใช้เครื่องมือใดในการวัด มีวิธีการดำเนินงานในการประเมินผลอย่างไร มีแหล่งข้อมูลใดบ้าง ข้อมูลที่จะจัดเก็บนั้นมาจากแหล่งข้อมูลไหนบ้าง และจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอย่างไร
5. เก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ผล เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งผู้ประเมินผลจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนงานที่วางไว้ พร้อมทั้งทำการวิเคราะห์ผล
6. การสรุปผลการประเมินโครงการ เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในกระบวนการประเมินผลมาสรุป โดยบรรยายถึงสภาพของโครงการที่เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดทำโครงการ ฯลฯ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ขั้นตอนการประเมินผลข้างต้นเทียบได้กับการดำเนินงานวิจัยโดยมีข้อแตกต่างระหว่างการประเมินผลกับการวิจัยได้แก่ ในการประเมินผลผู้ประเมินต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือที่เรียกว่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรม พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินการประเมินว่า ผลการประเมินมีความสำเร็จเป็นไปตามความต้องการของโครงการ/กิจกรรมหรือไม่ นอกจากนี้แล้วการประเมินผลยังได้กำหนดรูปแบบและระเบียบวิธีการประเมินไว้ในแต่ละลักษณะของกลุ่มทฤษฎีการประเมินผลซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ตามแนวคิดที่คล้ายกันของนักทฤษฎี ในแต่ละกลุ่มทฤษฎีมีรูปแบบและเทคนิคที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผล ผู้ประเมินสามารถเลือกรูปแบบและเทคนิคการประเมินผลที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมินตามที่กำหนดไว้เป็นกรอบในการดำเนินการประเมินผล

บทที่ 3: รากฐาน ทฤษฎีและรูปแบบการติดตามประเมินผล

รากฐานของทฤษฎีการติดตามประเมินผล

ทฤษฎีการประเมินมีรากฐานมาจาก 2 ส่วน คือ การตรวจสอบได้ (Accountability) และ การแสวงหาความรู้ทางสังคม (Social Inquiry) ความต้องการในการตรวจสอบเป็นเหตุผลของการประเมิน เนื่องจากสังคมต้องการทราบคำอธิบายเกี่ยวกับการใช้ภาษีอากร หรือการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินโครงการของรัฐจึงเสนอให้มีการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน และการแสวงหาความรู้ทางสังคมถึงระบบระเบียบ และวิธีการที่รัฐจะพิสูจน์ความถูกต้องในการประเมิน ได้พัฒนาเป็นการประเมินในรูปแบบต่างๆ

การตรวจสอบได้ (Accountability)

Wagner (อ้างใน Alkin น.14) กล่าวว่า การตรวจสอบมีหลายมิติ เช่น การรายงาน การอธิบาย การวิพากษ์ หรือการพิสูจน์ว่าถูกต้อง ส่วนความหมายที่สะท้อนถึงการประเมิน คือ การประเมินเป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการตอบข้อคำถามหรือข้อสงสัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

Marrin C. Alkin ชี้แจงว่าการตรวจสอบได้มีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับเป้าหมาย ระดับกระบวนการ และระดับผลสัมฤทธิ์ ในระดับเป้าหมายจะต้องเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมและสมเหตุสมผล ระดับกระบวนการต้องเป็นกระบวนการที่สามารถปฏิบัติได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระดับผลสัมฤทธิ์ คือ ตรวจสอบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้เป้าหมายใดบรรลุผล และกระบวนการใดที่ได้รับการปฏิบัติเพื่อสัมฤทธิ์ผล

รูปแบบการประเมินที่สะท้อนให้เห็นถึงการตรวจสอบในระดับเป้าหมาย เช่น งานของ Tyler ที่พัฒนารูปแบบการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์ ส่วนรูปแบบที่สะท้อนถึงการตรวจสอบในระดับกระบวนการ เช่น การประเมินแบบ CIPP ของ D.L. Stufflebeam ที่ประเมินทั้งบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) รูปแบบการตรวจสอบระดับผลสัมฤทธิ์ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ภาครัฐ (Result-Based Management)

การแสวงหาความรู้ทางสังคม (Social Inquiry)

ในอดีต นักสังคมศาสตร์แขนงต่างๆ มีการถกเถียงกันอยู่เสมอถึงวิธีการที่เหมาะสมในการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม นักทฤษฎีทางสังคม เช่น คาร์ล มาร์ก ใช้หลักทางสถิติในการตัดสินสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคม นักทฤษฎีทางจิตวิทยาหลายคนใช้การทดลองในการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่มสังคม นักมนุษยวิทยาใช้การศึกษาในเชิงคุณภาพในการอธิบายปรากฏการณ์ในสังคมนั้นๆ วิธีการที่แตกต่างในการแสวงหาความรู้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม ได้ส่งอิทธิพลถึงพัฒนาแนวทางการประเมิน วิธีการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากหลักทางจิตวิทยาหรือมนุษยศาสตร์มีให้เห็นในงานของนักทฤษฎีการประเมิน เช่น งานของ Eisner ที่ใช้การวิพากษ์วิจารณ์ บรรยายคุณภาพสิ่งที่ประเมิน

แนวความคิดและทฤษฎีว่าด้วยการติดตามประเมินผล

Marrin C. Alkin แบ่งกลุ่มการประเมินออกเป็น 3 กลุ่ม ตามแนวความคิดของนักทฤษฎีในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 การประเมินที่เน้นวิธีการ (Methods)

การประเมินในยุคแรกมาจากการวัดความรู้ในโรงเรียน ที่ใช้แบบสอบถามเพื่อให้ได้คะแนนมาเป็นตัวชี้ระดับผลสัมฤทธิ์ การใช้แบบสอบถามสำหรับการวัดและประเมินผลมีการใช้กันอย่างกว้างขวางในระบบการศึกษาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 แล้วขยายสู่การบริการทางสังคมของรัฐด้านอื่นๆ เช่น สาธารณสุข การพัฒนาชุมชน การประเมินในยุคนี้มุ่งสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน วิธีการทางการวิจัยถูกนำมาใช้ในการดำเนินการประเมินผล ทั้งการตั้งสมมุติฐาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การสุ่มตัวอย่าง และการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้มีความเห็นที่เหมือนกันว่า ในการประเมินแต่ละครั้งจะต้องมีจุดมุ่งหมายเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ นักประเมินมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจว่าสารสนเทศใดที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้การประเมินบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

กลุ่มที่ 2 การประเมินที่เน้นถึงการให้คุณค่าของสิ่งที่ประเมิน (Valuing)

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า การประเมินเป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่จะทำการประเมิน เพื่อจุดมุ่งหมายในการพัฒนาสิ่งนั้น ในการประเมินหรือกำหนดคุณค่าของสิ่งใด นักประเมินจะทำการสรุปอ้างอิงจากสิ่งที่สังเกตได้ที่เป็นตัวแทนของคุณค่านั้น โดยใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ คือหลักการตัดสินใจคุณค่าด้วยเหตุผลและประสบการณ์ส่วนตัว หรือใช้วิธีการเชิงระบบโดยนำผลที่ได้จากการทดสอบสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้คุณค่าของสิ่งนั้นๆ แล้ว เปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐาน

การให้ความสำคัญกับคุณค่าของสิ่งที่จะประเมิน มุ่งเน้นที่คุณค่าของสิ่งที่ทำการประเมินทั้งคุณค่าภายใน (Merit) และคุณค่าภายนอก (Value or worth) คุณค่าภายในเป็นสิ่งที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลา ไม่ขึ้นอยู่กับการรับรู้ เช่น คุณค่าของทอง (คุณค่าของความเป็นโลหะที่หายาก) คุณค่าภายนอกขึ้นอยู่กับการสัมพันธ์ของสิ่งนั้นกับบริบท เช่น เวลา เศรษฐกิจ สังคม เช่น คุณค่าของทอง (ค่าตามที่ซื้อขายกันในท้องตลาด) เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 การประเมินที่เน้นการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Use)

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการนำไปใช้ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ประเมิน หรือสนับสนุนการตัดสินใจ หรือนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาสิ่งที่มุ่งประเมิน ผลการประเมินจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการใช้ผล นักประเมินจึงควรทราบแนวทางในตัดสินใจของผู้ต้องการใช้ข้อมูล เพื่อทำการประเมินที่สามารถตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้ใช้ข้อมูล

การประเมินเป็นกระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการวางแผนนโยบาย แผนงานหรือโครงการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ กระบวนการประเมินต้องได้รับการออกแบบมาโดยเฉพาะ มีการวางแผน ดำเนินการ จัดทำรายงาน และเพื่อให้ผลการประเมินได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ จึงต้องมีการเผยแพร่สารสนเทศของการประเมิน ดังนั้นนักประเมินจึงต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อคัดเลือกประเภท รูปแบบ และการนำเสนอรายงานการประเมินที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

รูปแบบการติดตามประเมินผล

จากแนวคิด ทฤษฎี ทั้ง 3 หมวด นักทฤษฎีในแต่ละหมวด ได้พัฒนาแนวคิด ออกมาเป็นรูปแบบ (Model) หรือแนวทาง (Approach) สู่การปฏิบัติ ซึ่งรูปแบบการประเมินจะมีชื่อเรียกเฉพาะตามที่คุณคิดกำหนดไว้ หรือเรียกตามชื่อผู้คิด ซึ่งในส่วนต่อไปจะเสนอรูปแบบการประเมินแบบต่างๆ

กลุ่มที่ 1 รูปแบบการประเมินที่พัฒนามาจากแนวความคิดที่เน้นถึงวิธีการ (Methods)

Goal – Based Approach, Behavioral Objective Approach (รูปแบบการบริหารแผนงาน/โครงการและการประเมินผลตามวัตถุประสงค์) – R.W. Tyler ได้พัฒนารูปแบบการประเมินนี้ขึ้น เพื่อใช้ศึกษาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งเรียกโครงการนี้ว่า The Eight Year Study วิธีการประเมินของ Tyler เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมินจึงเป็นทั้งเป้าหมายของการประเมินและผลลัพธ์ที่คาดหวัง ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ประเมิน ต้องมีความชัดเจนในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมเพื่อที่นักประเมินจะวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นการตัดสินผลสำเร็จของการดำเนินงาน

กระบวนการประเมินของ Tyler มี 7 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไป
2. จัดจำแนกวัตถุประสงค์ทั่วไป
3. เขียนวัตถุประสงค์โดยใช้คำกริยาแสดงพฤติกรรมอย่างชัดเจน
4. ระบุสถานการณ์ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

5. พัฒนาหรือคัดเลือกเทคนิคการวัดผล
6. รวบรวมข้อมูลที่เป็นผลประกอบการที่เกิดขึ้น
7. เปรียบเทียบข้อมูลผลประกอบการกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ผลการเปรียบเทียบในขั้นตอนที่ 7 ถ้าพบความแตกต่างระหว่างผลประกอบการจากการปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ ก็จะนำไปปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อลดช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติกับผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

วัตถุประสงค์ทั่วไป (General Objective) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นกรอบเป็นแนวทางกว้างๆ ว่ามีความมุ่งหวังจะให้ผู้ถูกประเมิน (ผู้เรียน) เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางใด

Tyler เน้นย้ำว่าวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีวิธีการกลั่นกรองจุดหมาย หรือวัตถุประสงค์ทั่วไปก่อนที่จะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเมินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ทั่วไปที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ SMART

S ย่อมาจาก Specific คือมีลักษณะเฉพาะเจาะจง

M ย่อมาจาก Measurable คือสามารถวัดผลได้

A ย่อมาจาก Attainable คือสามารถบรรลุได้

R ย่อมาจาก Relevancy to the need คือตรงกับความต้องการหรือสอดคล้องกับแผนที่กำหนด

T ย่อมาจาก Time Frame คือมีการกำหนดขอบเขตระยะเวลาที่สามารถจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavior Objective) ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่ามุ่งจะให้ผู้ถูกประเมิน (ผู้เรียน) เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางใด และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ชัดเจน เช่น การเขียน ตอบ อภิปราย แยกแยะ จับคู่ เป็นต้น

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ ABCD

A ย่อมาจาก Audience ซึ่งหมายถึงผู้เรียนหรือผู้รับการอบรม เขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมต้องเขียนในรูปผลที่เกิดแก่ผู้เรียน

B ย่อมาจาก Behavioral ซึ่งหมายถึงการเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยเขียนในรูปของพฤติกรรมที่ผู้เรียนแสดงออกมาเมื่อเกิดการเรียนรู้แล้ว

C ย่อมาจาก Conditions ซึ่งหมายถึงเงื่อนไขหรือสภาวะการณ์ที่ผู้เรียนจะแสดงพฤติกรรมที่ชัดเจน อันบ่งบอกถึงว่าได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์แล้ว

D ย่อมาจาก Degrees to be accepted ซึ่งหมายถึงระดับปริมาณและคุณภาพของ พฤติกรรมที่แสดงออกตามเงื่อนไขที่กำหนดอันจักบ่งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เชิง พฤติกรรมนั้นๆ

ตัวอย่าง การเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในแผนการสอน “สาเหตุและโทษของสิ่งเสพติด” หัวเรื่อง 1) สาเหตุที่ทำให้ติดสิ่งเสพติด 2) โทษของสิ่งเสพติด

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. ผู้เรียนสามารถบอกสาเหตุของสิ่งเสพติดได้อย่างถูกต้องอย่างน้อย 4 ข้อ จาก 5 ข้อ
2. ผู้เรียนสามารถบอกโทษของสิ่งเสพติดได้ถูกต้องทั้ง 3 ด้าน

จุดแข็งของการประเมินตามวัตถุประสงค์คือ ความง่ายกล่าวคือเป็นกระบวนการที่เข้าใจง่าย และสะดวกในการนำไปปฏิบัติ ส่วนข้อจำกัดคือ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญและครบถ้วนเป็นเรื่องยาก และมักจะขาดการตรวจสอบคุณค่าและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ เป็นการให้ความสำคัญกับการประเมินผลปลายทางมากเกินไป ไม่สนใจการประเมินผลข้างเคียงที่สำคัญ

Rossi, Freeman and Wright's Approach (RFA) - Rossi, Freeman และ Wright ได้เสนอรูปแบบการประเมินอย่างเป็นระบบที่พยายามเน้นการประเมินที่มีการวางแผน กำหนดวิธีการที่เป็นมาตรฐานและชัดเจน เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและเป็นปรนัย

Experimental Approach – Conbach นักวัดผลทางจิตวิทยาได้พัฒนารูปแบบการประเมิน โดยนำหลักการวัดและการทดลองมาใช้เป็นแนวทางหนึ่งของการประเมิน การประเมินจะเน้นการออกแบบอย่างรัดกุมเท่าที่เป็นไปได้ โดยใช้แบบแผนการทดลองหรือกึ่งทดลอง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐาน การตัดสินผลเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าใช้มาตรฐานหรือความรู้สึกส่วนตัว และสรุปผลในรูปของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อจะได้นำไปใช้อ้างอิงกับสิ่งประเมินอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ ผลการประเมินจะมีส่วนในการกระตุ้นการตัดสินใจของผู้บริหาร

Theory – Based Approach – Chen, Bickman และ Rogers ได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบอิงการขับเคลื่อนทางทฤษฎี โดยใช้ทฤษฎีโครงการเป็นเครื่องนำทางสำหรับตัดสินว่า โครงการนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ และปัจจัยใดเป็นสาเหตุของผลของโครงการที่เกิดขึ้น เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับพัฒนาโครงการลักษณะนั้นต่อไป การประเมินตามแนวคิดนี้เริ่มจากการใช้ตรรกศาสตร์ของโครงการ ด้วยการพัฒนาทฤษฎีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความเที่ยงตรงภายใต้บริบทของโครงการ แนวคิดทางทฤษฎีจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจัย กิจกรรมการดำเนินงาน และผลลัพธ์อันเป็นผลสำเร็จของโครงการ มีการระบุตัวแปรต้น และตัวแปรตาม พร้อมทั้งการเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ ผลการประเมินทำให้ทราบว่าปัจจัยต่างๆ รวมทั้งกิจกรรมการดำเนินงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ตามคำทำนายของทฤษฎีหรือไม่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จเพียงใด และปัจจัยใดเป็นส่วนสำคัญต่อการเกิดผลสำเร็จ / ไม่สำเร็จ

กลุ่มที่ 2 รูปแบบการประเมินที่พัฒนามาจากแนวความคิดที่เน้นถึงการ ตัดสินคุณค่า ของสิ่งที่ประเมิน (Valuing)

Goal – free Approach – Michael Scriven เขามีความเห็นว่าการประเมินผลนั้นไม่ควรเน้นหนักที่ประเมินตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้เท่านั้น ควรจะประเมินผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย เขามีความเชื่อว่า การประเมินผลแบบไม่มุ่งที่เป้าประสงค์นี้ดีกว่าแบบมุ่งที่เป้าประสงค์ (Goal – Based Evaluation) เพราะว่าผู้ประเมินผลอาจค้นพบผลผลิตบางอย่างที่ไม่ได้กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย แต่สิ่งนี้ค้นพบนี้มีความสำคัญมากก็ได้ ดังนั้นการประเมินจะต้องมองในลักษณะองค์รวมเป็นภาพกว้าง ต้องประเมินทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการ อย่างไรก็ตาม Scriven แนะนำว่า ควรใช้การประเมินผลดังกล่าวนี้เสริมการประเมินผลแบบมุ่งที่เป้าประสงค์ด้วยจะเป็นการดี

Descriptive Approach - Elliot Eisner รูปแบบนี้ประยุกต์หลักของศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้โดยมีแนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์ เป็นการใช้อรรถาภิธานในการบรรยายคุณภาพสิ่งที่ประเมิน (Descriptive Aspect) ตีความหมายคุณภาพ (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และประเมินตัดสินคุณค่า (Evaluation Aspect) แนวทางของศิลปวิจารณ์ประกอบด้วยศิลปะของการรับรู้ที่เชี่ยวชาญ ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์ กับศิลปะในการตัดสินคุณภาพด้วยการถ่ายทอดความรู้สึกที่ชำนาญแล้ว เพื่อสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมา วิธีการประเมินแนวนี้จึงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญประสบการณ์ การฝึกฝนที่เหมาะสมของนักประเมิน เพื่อให้ไวต่อการรับรู้ที่ไว และสามารถสะท้อนคุณค่าของสิ่งนั้นออกมาได้อย่างถูกต้อง

Responsive (Countenance) Model – Stake ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่สนองความต้องการสารสนเทศของผู้สนใจใช้ผลการประเมิน โดยพยายามตัดสินคุณค่าของการดำเนินงานตามทัศนะของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายอย่างกว้างขวาง รวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกตและสัมภาษณ์ตามสภาพธรรมชาติ โดยใช้นักสังเกตหลายคนสังเกตกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้กระบวนการและผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาองค์ประกอบของการประเมิน 3 ส่วน คือ สิ่งนำ การปฏิบัติ และผลลัพธ์ วิธีการประเมินเน้นการบรรยายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ตามที่คาดหวังและที่เกิดขึ้นจริงเพื่อนำมาและตัดสินคุณค่า โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในทัศนะของผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ ส่วนการตัดสินคุณค่าสุดท้ายให้เป็นหน้าที่ของผู้ใช้ผลการประเมิน โดยกำหนดเกณฑ์และพิจารณาคุณค่าของกลุ่มต่างๆ เอง

Judicial Approach – Owens และ Wolf ได้เสนอวิธีการพิพากษาคดีมาใช้เพื่อให้ได้ข้อยุติเกี่ยวกับการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ด้วยการนำสืบพยานหลักฐานของทิมนักประเมิน 2 ฝ่าย ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลของสิ่งที่ประเมินแตกต่างกัน เพื่อเปิดโอกาสให้นักประเมินแต่ละฝ่ายแสดงหลักฐานของฝ่ายตน โดยมีการซักถามพยานของตนและฝ่ายตรงกันข้าม ผู้พิพากษาและคณะลูกขุนรับฟังการเสนอข้อเท็จจริง และการสืบสวนพยานจากทิมนักประเมินแต่ละฝ่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะ การประเมินรูปแบบนี้มีแนวคิดว่าการสืบสวนสอบสวนกับมนุษย์ถือว่าเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุด เพราะนอกจากจะได้ข้อเท็จจริงแล้ว ยังได้ข้อมูลเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม สีนัยท่าทาง ซึ่งสามารถใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อตัดสินคุณค่าที่เหมาะสมได้

Democratic Approach – McDonald ได้เสนอแนวทางการประเมินแบบประชาธิปไตยที่ให้ ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน นักประเมินทำหน้าที่ติดต่อเจรจา ประสานงานระหว่างแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้ร่วมโครงการ และผู้ได้รับผลจากโครงการ ประชาชนทั่วไป ตลอดจนทำหน้าที่ศึกษาข้อมูลของโครงการ เสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ การตัดสินคุณค่าและข้อเสนอแนะขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยของผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่าย

Effective Approach – Guba และ Lincoln ได้เสนอแนวทางการประเมินที่พยายามเพิ่มโอกาสของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เป็นวิธีที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดการประเมินแบบตอบสนองความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศ (Responsive Evaluation) กับวิธีประเมินแบบธรรมชาติ (Naturalistic Methodologies) ซึ่งเน้นวิธีการที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยเริ่มต้นจากการระบุผู้เกี่ยวข้องที่ใช้สารสนเทศจากการประเมิน ระบุงค์ประกอบที่ต้องการประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมประเด็นปัญหา เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

กลุ่มที่ 3 รูปแบบการประเมินที่พัฒนามาจากแนวความคิดที่เน้นถึงการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ (Utility)

Context – Input – Process – Output Approach (CIPP) – Stufflebeam ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่ประเมินบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของสิ่งที่ประเมิน การดำเนินงาน การกำหนดยุทธวิธี แผนงาน และการปรับเปลี่ยนยุทธวิธี แผนงานการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมทั้ง การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คง ขยาย ยุบ หรือเลิกสิ่งที่ประเมิน

ประเด็นในการประเมินแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ตามอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของ CIPP Model มีรายละเอียดดังนี้

- การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation : C) เป็นการประเมินก่อนการดำเนินโครงการ พิจารณาหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องดำเนินโครงการ ประเด็นปัญหา และความเหมาะสมของเป้าหมายโครงการ
- การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการ ความเหมาะสม และความเพียงพอของทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ
- การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อหาข้อบกพร่องของการดำเนินโครงการที่จะใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา แก้ไข ปรับปรุง ให้การดำเนินการช่วงต่อไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการตรวจสอบกิจกรรม เวลา ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง โดยมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทุกขั้นตอน การประเมินกระบวนการนี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการค้นหาจุดแข็ง (strengths) และจุดด้อย (weakness) ของนโยบาย/แผนงาน/โครงการ
- การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลผลิตที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาในประเด็นของการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนของโครงการ

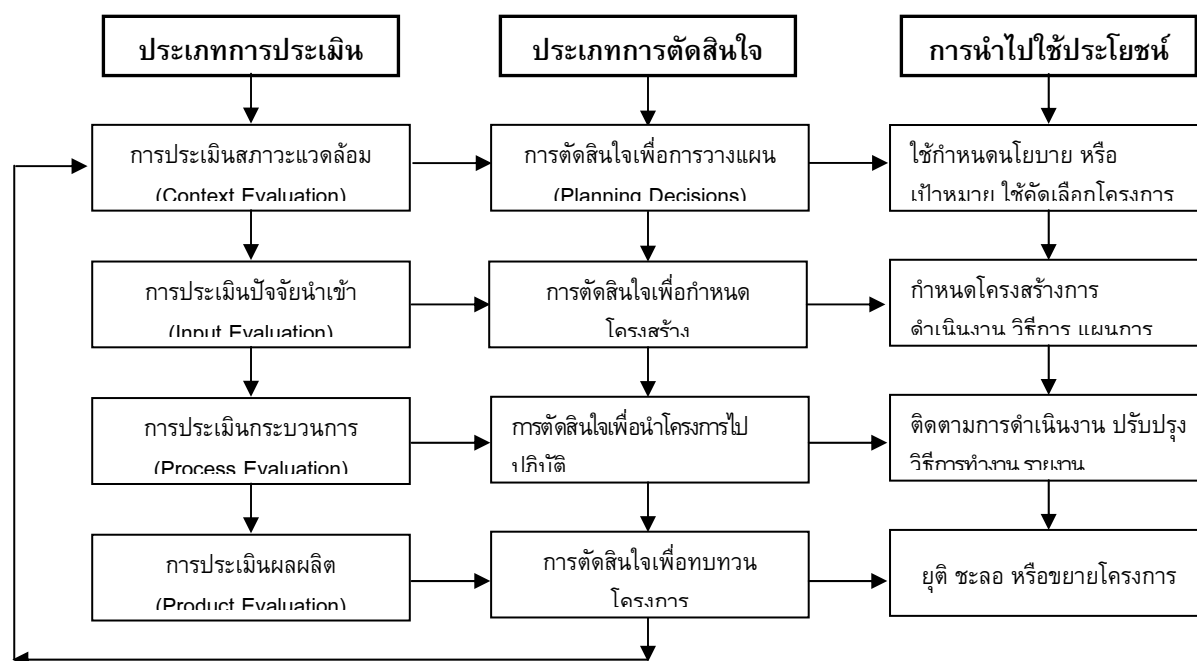
การประเมินผลโครงการ โดยใช้ Context Input Process Product : CIPP มีจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการ คือ

- เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรยกเลิกโครงการหรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ๆ ซึ่งมีโอกาสจะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ดังนั้นถ้าเราประเมินผลแล้วโครงการนั้นสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหา หรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า ก็ควรยกเลิก
- เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามที่กำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด
- เพื่อปรับปรุงงาน หากนำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ ควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด และปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น
- เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative) ในการนำโครงการไปปฏิบัติ ผู้บริหารโครงการต้องแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือกก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดมาปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

นอกจากนี้ ในการใช้ CIPP Model ต้องคำนึงถึงประเภทของการตัดสินใจที่สอดคล้องกับประเด็นที่ประเมิน ดังนี้

- การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decisions) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดจุดประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
- การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโครงการ (Structuring Decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าที่ได้นำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างของแผนงาน และขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการ
- การตัดสินใจเพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation Decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้ข้อมูลจากการประเมินกระบวนการ เพื่อพิจารณาควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้เป็นไปตามแผน และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
- การตัดสินใจเพื่อทบทวนโครงการ (Recycling Decisions) เป็นการตัดสินใจเพื่อใช้ข้อมูลจากการประเมินผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้น

จากประเด็นการประเมิน และประเภทของการตัดสินใจ สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับประเภทการตัดสินใจ และการนำไปใช้ประโยชน์ ดังรูป



รูปที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินกับประเภทการตัดสินใจ และการนำไปใช้ประโยชน์

ตัวอย่าง การประเมินผลโครงการเยาวชนคนดีศรีสุพรรณของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้ CIPP Model โดย ปริญญา มงคลคุณและคณะ (อึ้งโนวินัย ทองแย้ม) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ด้านบริบทของโครงการพบว่าผลการประเมินจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้รับผิดชอบโครงการอยู่ในระดับมาก วัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและชุมชน
- 2) ด้านปัจจัยการดำเนินโครงการ ผลการประเมินด้านปัจจัยการดำเนินโครงการพบว่า ความพร้อม ความสามารถและความเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบโครงการอยู่ในระดับมาก ส่วนความเพียงพอในด้านจำนวนบุคลากรในการดำเนินโครงการอยู่ในระดับปานกลาง ความเพียงพอของงบประมาณคู่มือการดำเนินโครงการ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 3) ด้านกระบวนการดำเนินโครงการ ผลการประเมินด้านกระบวนการดำเนินงานของโครงการพบว่า ผลการประเมินจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบโครงการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการประเมินผลแต่ละกิจกรรมโดยใช้เทคนิคและวิธีการหลากหลายครบทุกกิจกรรม และขยายผลการปฏิบัติกิจกรรมลงไปสู่ชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินโครงการ ที่มีมากที่สุดคือการขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินโครงการ อุปสรรครองลงมาคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบโครงการโดยเฉพาะ

- 4) ด้านผลการดำเนินโครงการ พบว่า นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2544 มีความคิดเห็นและการปฏิบัติ ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำนวน 7 เป้าหมายคือ

- 4.1 รักษาความสะอาดร่างกาย บ้านเรือนและชุมชน
- 4.2 มีจิตสำนึกและร่วมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 4.3 เป็นผู้ประหยัด ออม และนิยมไทย
- 4.4 ปฏิบัติตนเป็นผู้มีมารยาทแบบไทย
- 4.5 เป็นคนตรงต่อเวลา
- 4.6 ปฏิบัติตนตามกฎหมายและข้อบังคับของโรงเรียนและกลุ่ม
- 4.7 ไม่พัวพันยาเสพติด

ผลการดำเนินโครงการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

Utilization – Focused Approach (UFA) – Patton ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่เน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์ รูปแบบการประเมินนี้จะเน้นการนำผลไปใช้ประโยชน์โดยอาศัยบุคลิกภาพของนักประเมินไปสู่การใช้ประโยชน์ของผลการประเมิน นักประเมินจะต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ต้องการใช้ข้อมูลโดยตรง เพื่อให้ทราบแนวทางในการตัดสินใจที่ต้องการทำ และให้ข้อมูลที่ผู้ใช้ต้องการได้ตรงกันด้วยการระบุผู้เกี่ยวข้องโดยตรงที่ต้องการใช้ผลการประเมิน กำหนดประเด็นการประเมินให้ชัดเจน เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ผลการประเมินเพื่อสรุปและตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเอง

Center for the Study of Evaluation Approach (CSE) - Alkin ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่เน้นการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ตัดสินใจ โดยการประเมินประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ คือ การประเมินความต้องการของระบบ (System Assessment) ประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning) ประเมินการดำเนินงานตามแผน (Implementation Evaluation) ประเมินความก้าวหน้า (Progress Evaluation) และประเมินผลสัมฤทธิ์ (Outcome Evaluation) นักประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับสิ่งที่ประเมินให้ตรงกับความต้องการของผู้ตัดสินใจ โดยจะต้องทราบว่าใครมีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจต้องการข้อมูลอะไร และนักประเมินควรเป็นคนกลางที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือไม่มีส่วนร่วมกับสิ่งที่ประเมิน

จากรูปแบบในการประเมินที่หลากหลายไม่ว่าจะเน้นวิธีการ คุณค่าของสิ่งที่ประเมิน หรือการนำข้อมูลจากการประเมินไปใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถเลือกนำไปใช้กับการประเมินในหลายระดับทั้งการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับช่วงระยะเวลาของการดำเนิน

บทที่ 4: เทคนิคที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลมีอยู่หลายเทคนิค ในที่นี้ จะขอกล่าวถึงเฉพาะบางเทคนิคที่เป็นที่นิยมและเป็นสากลซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามรูปแบบ หรือขั้นตอนของการประเมิน เนื่องจากไม่มีการกำหนดจำเพาะตายตัวว่า เทคนิคดังกล่าว ต้องใช้กับขั้นตอนใด แต่สาระสำคัญอยู่ที่ต้องการจะได้อะไรในแต่ละขั้นตอน เมื่อรู้ว่าการอะไรในระหว่างการทำงานขั้นตอนนั้นๆ ก็จะได้รู้ว่าเทคนิคอะไรเหมาะสมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น เช่น เทคนิคการระดมสมอง สามารถใช้เป็นเครื่องมือย่อยหรือเทคนิคย่อยในการให้ได้มาซึ่งผลสรุปหรือมติร่วม หรือข้อยุติของการกำหนดสาระใดๆ ก็ตามได้ทั้งในขั้นตอนการดำเนินโครงการ (ขั้นการวางแผน) ได้ทั้งขั้นตอนการติดตามผลระหว่างการทำงาน (ขั้นการลงมือปฏิบัติโครงการ) และได้ทั้งขั้นตอนการสรุปผลการดำเนินงาน (ขั้นตอนประเมินผลสรุปเมื่อสิ้นสุดโครงการ) เป็นต้น ทั้งนี้ เครื่องมือหรือเทคนิคปลีกย่อยที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้

เทคนิคการติดตามประเมินผล (Techniques) ที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน

- 4.1) Brainstorming Technique
- 4.2) Focus Group Technique
- 4.3) Delphi Technique
- 4.4) Logical Framework
- 4.5) Balanced Scorecard Technique (BSC)
- 4.6) Results Based Management: RBM
- 4.7) Critical Path Model (CPM)
- 4.8) Program Evaluation and Review Technique (PERT)
- 4.9) Quality Assurance and Project Control
- 4.10) Empowerment Evaluation
- 4.11) Participatory Evaluation

4.1 เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming Technique)

การระดมสมองคือกระบวนการกลุ่มที่สมาชิกกลุ่มตอบสนองต่อคำถามหรือประเด็นหลัก การทำการระดมสมองมุ่งเน้นที่การสร้างความคิด การออกความคิดให้มากที่สุด โดยยังไม่วิพากษ์วิจารณ์ หรือประเมินขนาดของกลุ่มควรอยู่ที่ประมาณ 7 -10 คน สมาชิกของกลุ่มควรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากหลายสาขา หรือกลุ่มอาชีพ ระยะเวลาในการดำเนินการไม่ควรมากกว่า 1 ชั่วโมง

จุดมุ่งหมายของการระดมสมองคือเกิดกระบวนการสร้างสรรค์ของกลุ่มในการสร้างวิธีการมองปัญหาอย่างรอบด้าน เพื่อให้เกิดทางเลือกต่อการแก้ไขปัญหาได้หลายๆ ทาง จึงเป็นการรวบรวมความคิดมิใช่การประเมิน ดังนั้น ในการดำเนินการประชุมระดมสมองจึงต้องไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ หรือประเมินความคิดที่กำลังเสนออยู่ นอกจากนี้ ก่อนการประชุมระดมสมองต้องมีการกำหนดประโยคคำถามให้เหมาะสมและมีความจำเพาะเจาะจง เพื่อที่จะเป็นจุดศูนย์รวมของแนวความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งผู้เข้าร่วมทุกคนควรมีส่วนร่วมในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดกันอย่างอิสระ ผู้ดำเนินการประชุมมีส่วนสำคัญในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหรือมีประสบการณ์ในการจัดการประชุมระดมสมอง เพื่อที่จะสามารถสังเกตได้ว่าเมื่อใดที่กลุ่มเริ่มสนทนาไปผิดทิศทาง เมื่อความคิดต่างๆ ถูกเสนอออกไปจนหมดแล้ว จึงถึงขั้นจัดระเบียบความคิด และหาข้อสรุปของเรื่องนั้นร่วมกัน

ข้อจำกัดของการระดมสมองอาจเกิดขึ้นหากความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มเป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกกลุ่มเพิ่งเจอกันเป็นครั้งแรก หรือการสนทนาถูกครอบงำโดยสมาชิกเพียงบางคน

4.2 การสนทนากลุ่มย่อย Focus Group Technics

การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็น จากการสนทนาระหว่างกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีจำนวนประมาณ 7 – 12 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยมีลักษณะทางประชากร สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน มาอภิปรายพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในประเด็นปัญหาเดียวกันหรือหัวข้อที่สนใจศึกษาร่วมกัน

ขั้นตอนในการจัดสนทนากลุ่ม

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์
- 2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล
- 3) กำหนดทีมงาน ประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินการสนทนา ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับหัวข้อ สามารถพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ ต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในการสนทนา คุ่มเกมส์ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี 2) ผู้จัดบันทึก ทำหน้าที่ในการจดบันทึกอย่าง

- 4) ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากเรื่องเบาๆ ทั่วๆ ไป เพื่อสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกัน แล้วจึงเข้าสู่ประเด็นคำถามหลัก แล้วจบด้วยคำถามเบาๆ อีกครั้ง แล้วนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบ
- 5) คัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา
- 6) ดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งผู้ดำเนินการสนทนาควรเริ่มจากการแนะนำตนเองและทีมงาน อธิบายถึงวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายในการจัดสนทนากลุ่ม สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองเมื่อผู้เข้าร่วมสนทนาเริ่มคุ้นเคยกัน แล้วจึงจุดประเด็นในการสนทนา โดยถามคำถามที่จัดเตรียมไว้

ข้อดีของการสนทนากลุ่ม คือ บรรยากาศของกลุ่มจะช่วยลดความกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัว และกระตุ้นให้มีการให้ข้อมูลที่กว้างขวาง ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจในความถูกต้อง แม่นยำ มีความน่าเชื่อถือและมีความหลากหลายของข้อมูล รวมทั้ง ยังเป็นวิธีรวบรวมข้อมูลจากจำนวนผู้ให้ข้อมูลหลายคนได้ในระยะเวลาอันสั้น ส่วนข้อจำกัด คือ อาจเกิดการผูกขาดการสนทนา และข้อมูลบางลักษณะ เช่น เรื่องส่วนตัว อาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่มสนทนา

4.3 เทคนิคเดลฟาย Delphi Technique

เทคนิคเดลฟาย คือ ขบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มให้มาพบปะกัน แต่ให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นในรูปของการตอบแบบสอบถาม

กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย

เริ่มจากการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ ซึ่ง Thomas T. Macmillan เสนอว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญไม่ควรน้อยกว่า 17 คน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขานั้นๆ อย่างแท้จริง และมีความเต็มใจตั้งใจในการให้ความร่วมมือ รวมทั้งยินยอมสละเวลา เนื่องจากระยะเวลาที่ใช้จนกว่าจะเสร็จสิ้นขบวนการโดยปกติใช้เวลาประมาณ 2 เดือน ส่วนแบบสอบถามควรเขียนให้ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และการเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามแต่ละรอบไม่ควรทิ้งระยะห่างนานเกินไป และโดยทั่วไปจะถามความคิดเห็น 3 – 4 รอบ ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิด และเป็นการถามอย่างกว้างๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้เปอร์เซ็นต์หรือแบบมาตรวัด แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ ลงในช่องว่างที่เว้นไว้ตอนท้ายประโยค นอกจากนี้หากมีคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจนหรือควรมีการแก้ไขสำนวน ผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนคำแนะนำลงในช่องว่างดังกล่าวได้

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจะนำคำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละตำแหน่งที่ผู้ตอบทำนั้นๆ ได้ตอบในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบทำนั้นๆ อีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตัวเอง กับมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ขอให้เขียนเหตุผลสั้นๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะจัดส่งไปให้กับผู้ที่ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วเท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล จะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเช่นเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบทำนั้นๆ ในฉบับที่ 3 ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง โดยทั่วๆ ไป มักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

ข้อมูลที่ได้จากเทคนิคเดลฟายจะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ เป็นความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ที่สามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ และคำตอบที่ได้ผ่านการกลั่นกรองมาอย่างรอบคอบจากการถามย้ำหลายๆ รอบ ซึ่งถือเป็นข้อเด่นในการรวบรวมความคิดเห็นจากเทคนิคเดลฟาย รวมทั้งเทคนิคนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และเป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนไม่ยาก ผู้ทำการรวบรวมความคิดเห็นสามารถลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัดของเทคนิคนี้ คือ หากผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกมาไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น จะทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลลดลง ผู้เชี่ยวชาญอาจลดความสนใจและความร่วมมือลง ผู้ดำเนินการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอาจเกิดความลำเอียงในการพิจารณาคำตอบ นอกจากนี้แบบสอบถามยังอาจสูญหายได้ระหว่างการส่ง

4.4 ตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework)

Logical Framework หรือ Log Frame หรือตารางเหตุผลสัมพันธ์ เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำโครงการอย่างเป็นระบบ เน้นหลักการวิเคราะห์แบบ “ ค่าใช้จ่ายเปรียบเทียบกับประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Cost Effectiveness)” และใช้หลักตรรกวิทยา (เหตุและผล) ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ โดยมีการสรุปสาระสำคัญของโครงการไว้ในตาราง 16 ช่อง (4 X 4 matrix) โดยมีองค์ประกอบแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งมีรายละเอียดและมีส่วนสัมพันธ์กัน ดังนี้

องค์ประกอบแนวตั้ง จะแสดงการแบ่งระดับการดำเนินงานโครงการออกเป็น 4 ระดับ

- 1) ระดับนโยบาย ได้แก่ วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Goal)
- 2) ระดับวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ (Purpose)
- 3) ระดับผลงาน ได้แก่ ผลผลิตของโครงการ (Output)
- 4) ระดับปัจจัย ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ในโครงการที่จะต้องดำเนินการ รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน (Input)

องค์ประกอบแนวนอน แสดงรายละเอียดขององค์ประกอบแนวตั้งแต่ละระดับ ประกอบด้วย

- 1) คำสรุป (Summary) เป็นคำอธิบายสั้นๆ ขององค์ประกอบแนวตั้งในระดับต่างๆ ในช่องจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลผลิต และปัจจัย
- 2) ตัวบ่งชี้ (Indicators) เป็นดัชนีพิสูจน์ความสำเร็จในการดำเนินงานที่จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานนั้นประสบความสำเร็จดังข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคำสรุปหรือไม่ ตัวบ่งชี้นี้อาจมีได้หลายตัว
- 3) แหล่งข้อมูล และ/หรือวิธีพิสูจน์ (Means of Verification) บอกวิธีการวัด เป็นรายละเอียดที่บอกว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จนั้นได้มาอย่างไร เช่น จากการสำรวจ หรือแหล่งข้อมูลใด
- 4) เงื่อนไขความสำเร็จ (Assumption) เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่คาดหมาย เพื่อสนับสนุนว่าความสำเร็จที่ระบุไว้ในคำสรุปนั้นจะเกิดขึ้นตามต้องการ ถ้ามีสภาพแวดล้อมหรือมีลักษณะเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ ตัวเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นจะต้องมีความเป็นไปได้และสมเหตุสมผล สอดคล้องกับวิธีพิสูจน์ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ และคำสรุป

ตารางที่ 1 กรอบตารางสรุปเนื้อหาสำคัญของโครงการ

	คำสรุป	ตัวบ่งชี้	แหล่งข้อมูล และ/	เงื่อนไขความสำเร็จ
เป้าหมาย	คำสรุปจุดมุ่งหมาย	สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ	แหล่งข้อมูล วิธีการ พิสูจน์ความสำเร็จ	สภาพที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
วัตถุประสงค์	คำสรุปวัตถุประสงค์	สภาพการณ์ภายหลังจากที่มีการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูล วิธีการ ตรวจสอบว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์	สภาพการณ์ที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์มีส่วนสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย
ผลผลิต	คำสรุปผลงาน	ลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงผลงานเพื่อความสำเร็จ	แหล่งข้อมูล วิธีการ ตรวจสอบผลงาน	สภาพการณ์ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงสนับสนุนกันระหว่างผลงานกับวัตถุประสงค์
กิจกรรม/ทรัพยากร	คำสรุปปัจจัย	รายการค่าใช้จ่าย และกิจกรรมการดำเนินงาน	แหล่งข้อมูล วิธีการ ตรวจสอบ	ข้อกำหนดการได้มาของปัจจัยและการดำเนินงานให้ได้ผลงานที่ต้องการ

การจัดทำโครงการโดยใช้ Log Frame มีข้อดีคือ ทำให้โครงการมีความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ มีการบรรจุเนื้อหาสาระอย่างเป็นหมวดหมู่ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจโครงการได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ตารางสรุปเนื้อหาสำคัญของโครงการ ยังเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิเคราะห์และผู้ประเมินโครงการในการพิจารณาประเมินผล เพราะสามารถดูได้จากตัวบ่งชี้ แหล่งข้อมูลและ/ หรือวิธีพิสูจน์ และเงื่อนไขความสำเร็จ ที่ปรากฏอยู่ในตาราง และในกรณีที่โครงการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ก็สามารถใช้ Log Frame เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าจะปรับปรุงโครงการไปในทิศทางใด หรือจัดทำโครงการขึ้นมาใหม่ เพื่อเสริมโครงการเดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การจัดทำโครงการแบบ log frame มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูล และรายละเอียดต่างๆ ให้ครบถ้วนชัดเจน และในการเขียนรายละเอียดลงในตารางทั้ง 16 ช่อง ซึ่งต้องสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกัน จึงเป็นขั้นตอนที่ทำให้ผู้จัดทำโครงการต้องใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก

4.5 การบริหารแผนงานโครงการและประเมินผลโดยใช้เครื่องมือใบงานยุทธศาสตร์ (Balanced Scorecard: BSC)

ถึงแม้ว่าเครื่องมือ BSC : The Balanced Scorecard as a Strategic Management System เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารแผนกลยุทธ์ แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการติดตามประเมินผล

BSC คือ การแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจของกลยุทธ์ไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการติดตามประเมินผลกลยุทธ์และการบริหารจัดการ โดยในการติดตามประเมินผลความสำเร็จจะครอบคลุมทั้งมิติด้านการเงิน และที่ไม่ใช่การเงินอย่างสมดุลกัน ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จด้วย BSC จะพิจารณาใน 4 มุมมอง คือ

- The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น
- The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

มุมมองของ BSC ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์กรที่นำเทคนิค BSC มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานหรือพื้นฐานที่สำคัญของงาน

ตารางที่ 2 ตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ลูกค้า) ประชาชนผู้รับบริการ นักวิชาการ หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ รัฐบาลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์	องค์ประกอบภายในองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร ทักษะ จริยธรรม ขวัญและกำลังใจ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม (เรียนรู้ เติบโต) งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ การพัฒนาระบบงาน การสร้างเครือข่าย ระบบการตรวจค้นข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	การเงิน ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

- 1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร
- 2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3 การกำหนดมุมมอง (Perspective) โดยวิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
- 5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรมหรือโครงการที่ต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้
 - 6.1 การจัดทำตัวชี้วัด (KPIs – Key Performance Indicators)
 - 6.2 การกำหนดเป้าหมาย (Target) พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
 - 6.3 การจัดทำแผนงาน (Plan) โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น
- 7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

กล่าวโดยสรุป ประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard คือช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ของนโยบายได้ชัดเจน ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารแผนกลยุทธ์นี้มาใช้ในการติดตามประเมินผล สามารถแสดงผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ดี ในขั้นการรวมผลสัมฤทธิ์ของแผนงานโครงการมาแสดงในรูปผัง/แผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อแสดงว่าผลการดำเนินงานนั้นตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจมากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะต่อผู้บริโภค ซึ่งในบริบทนี้คือ ภาคการพัฒนาทุกภาคส่วนและประชาชนชาวไทย ที่คาดหวังผลจากการดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตัวอย่างการจัดทำ **Balanced Scorecard** ของกระทรวงสาธารณสุข

1) การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

จุดอ่อน

- ระบบการบริหารจัดการองค์กรไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจได้เต็มประสิทธิภาพ
- ผู้บริการเปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายไม่ต่อเนื่อง
- แนวปฏิบัติในการทำงานแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน

จุดแข็ง

- โครงสร้างระบบงานสามารถเชื่อมโยงผู้กำหนดนโยบายระดับสูงโดยตรง
- มีหน่วยงานในสังกัดรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจกระจายทั่วประเทศ
- บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายสาขา มีศักยภาพและพร้อมที่จะพัฒนา

โอกาส

- การปฏิรูประบบราชการแบบบูรณาการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในพื้นที่
- นโยบายรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบสุขภาพที่ยั่งยืน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และพัฒนาสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพ

อุปสรรค

- ระบบการตรวจสอบความโปร่งใสในวงราชการยังมีข้อจำกัด

2) กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์หลักขององค์กร

วิสัยทัศน์ - เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่ยั่งยืน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพเพื่อนำไปสู่การเป็นเมืองไทยสุขภาพดีและพร้อมที่จะเป็นผู้นำด้านสุขภาพในระดับสากล

ยุทธศาสตร์

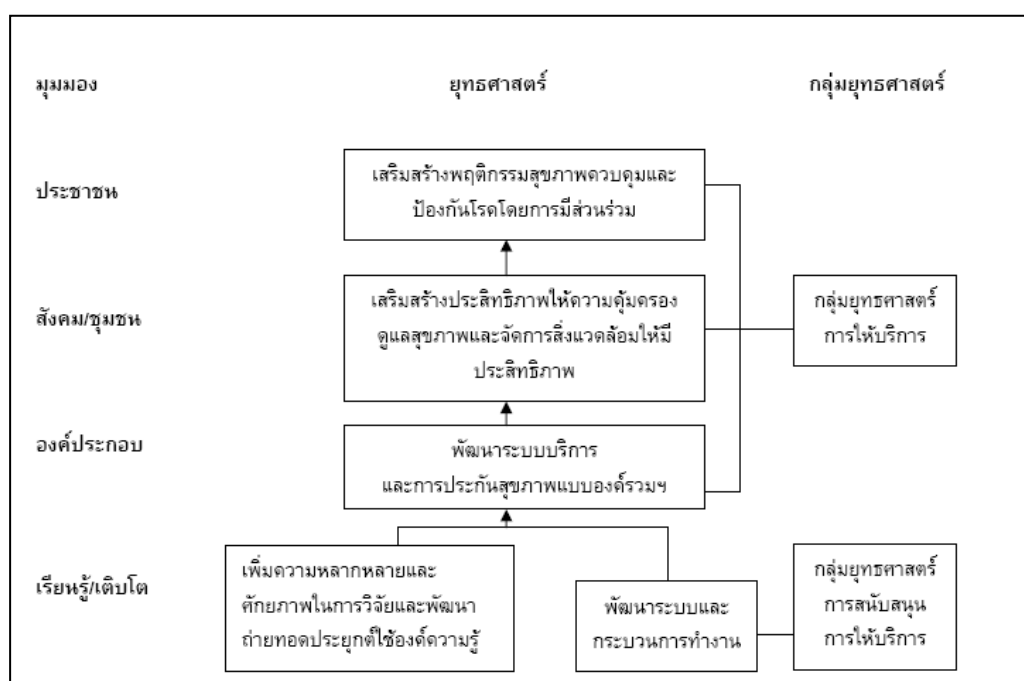
- 1) เสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพควบคุมและป้องกันโรคโดยการมีส่วนร่วม
- 2) เสริมสร้างประสิทธิภาพให้มีความคุ้มครองดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
- 3) พัฒนาระบบบริการและการประกันสุขภาพแบบองค์รวมฯ
- 4) เพิ่มความหลากหลายและศักยภาพในการวิจัย และพัฒนาถ่ายทอดประยุกต์ใช้องค์ความรู้

5) พัฒนาระบบและกระบวนการทำงาน

3) กำหนดมุมมอง (Perspective)

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขได้จัดสมดุของยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพไว้ 4 มุมมอง แต่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

- 1) กลุ่มยุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่อยู่ในมุมมองด้าน ประชาชน สังคม/ชุมชน และกระบวนการภายใน
- 2) กลุ่มยุทธศาสตร์การสนับสนุนการให้บริการ เป็นยุทธศาสตร์ที่อยู่ในมุมมองด้านการเรียนรู้ แสดงดังรูปที่ 3



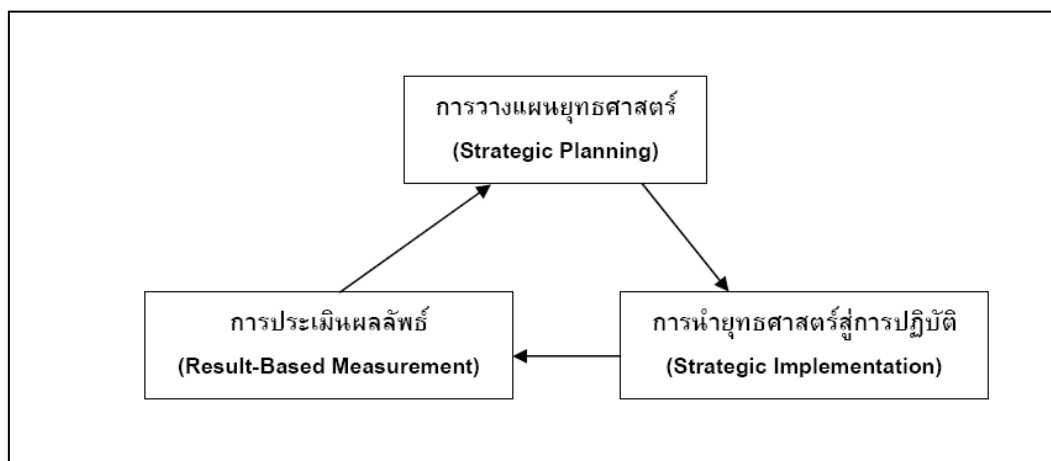
รูปที่ 3 การกำหนดมุมมอง

4.6 การบริหารแผนงาน/โครงการและประเมินผลที่เห็นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM)

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม และวัดผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ภาครัฐ ประกอบขึ้นด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่

- 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)
- 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- 3) การประเมินผลลัพธ์ (Result-Based Measurement)



รูปที่ 4 กระบวนการในการบริหารงานแบบมุ่งเน้น

1) การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางหลักในการบรรลุเป้าหมายที่ตกลงไว้ร่วมกัน แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบแนวทางสำคัญของหน่วยงานระดับรองลงไปใน การนำไปกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินการของหน่วยงานต่อไป

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

- 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
- 1.2 การกำหนดพันธกิจ
- 1.3 การกำหนดเป้าหมาย
- 1.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือตัวชี้วัดผลความสำเร็จ ในการกำหนดเกณฑ์ในการวัด ต้องคำนึงถึง 1) สิ่งที่ต้องการวัด (วัดอะไร) 2) ปริมาณที่ต้องการวัด (ปริมาณเท่าไร) 3) เรื่องที่ต้องการจะวัด (เรื่องอะไร)
- 1.5 การกำหนดยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 การวางแผนยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	ยุทธศาสตร์
เป้าหมายหลัก	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เพื่อการบรรลุ เป้าหมายหลัก	สิ่งที่กำหนด ความสำเร็จของพันธ กิจ	สิ่งที่วัดความสำเร็จ ของเป้าหมาย	แนวทางในการ ดำเนินงานเพื่อการ บรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่างการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลางของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2548 - 2550

วิสัยทัศน์ - เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่ยั่งยืน มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน และสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพเพื่อนำไปสู่การเป็นเมืองไทยสุขภาพดีและพร้อมที่จะเป็นผู้นำด้านสุขภาพในระดับสากล

พันธกิจ - เสริมสร้างและจัดระบบกลไกให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม

เป้าหมาย - ปัญหาสุขภาพที่สำคัญของประชาชนตามกลุ่มอายุลดลง

วัตถุประสงค์ - ประชาชนร้อยละ 80 ในแต่ละกลุ่มอายุมีพฤติกรรมในการดูแลสุขภาพได้ถูกต้อง

- พื้นที่ร้อยละ 60 มีอัตราการป่วยและตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญ 10 อันดับแรกลดลง
- ประชาชนร้อยละ 80 ได้รับการบริการสุขภาพแบบองค์รวม ทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ควบคุมป้องกันโรค รักษาพยาบาล และฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

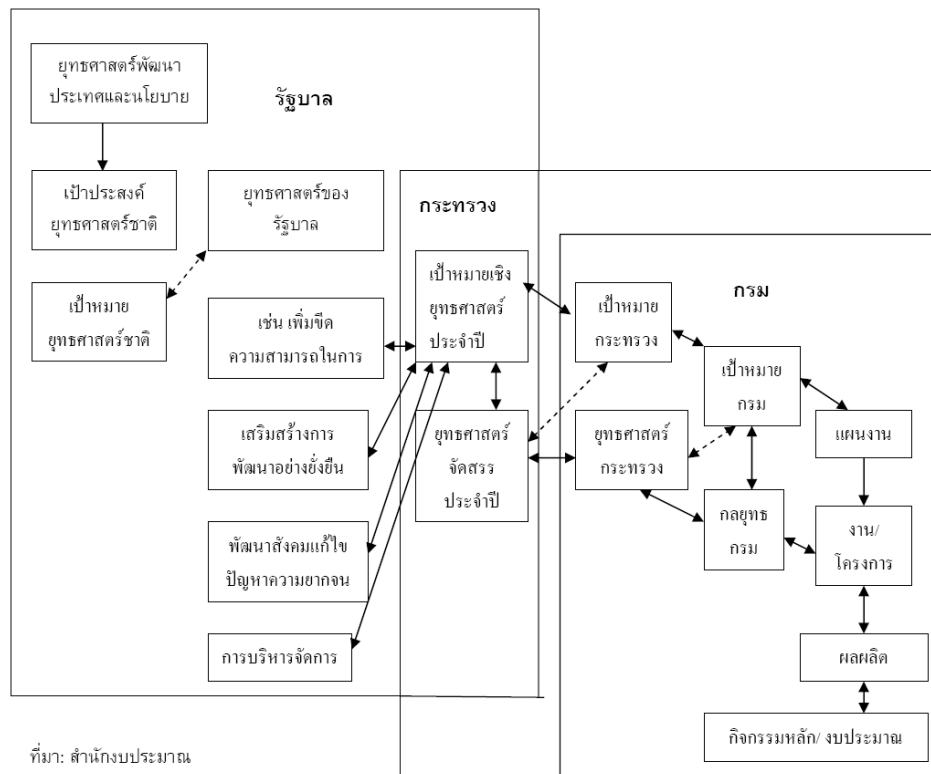
ยุทธศาสตร์ - เสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพ ควบคุมและป้องกันโรคโดยการมีส่วนร่วม

- เสริมสร้างประสิทธิภาพ ให้ความคุ้มครองดูแลสุขภาพ และจัดการสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาระบบบริการและการประกันสุขภาพแบบองค์รวม
- เพิ่มความหลากหลายและศักยภาพในการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดประยุกต์ใช้องค์ความรู้
- พัฒนาระบบและกระบวนการทำงาน

2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยความสัมพันธ์ของเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระดับชาติ กระทรวง และกรม ก่อนจะกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการซึ่งประกอบด้วยผลผลิต กิจกรรมหลักและงบประมาณ เพื่อใช้ในการดำเนินงาน

รูปที่ 5 กระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ในการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ภาครัฐ



ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานที่จะเป็นผู้นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติคือหน่วยงานระดับกลาง โดยจะเป็นผู้รับเป้าหมายและแนวทางจากหน่วยงานระดับสูงมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และส่งต่อไปยังหน่วยงานระดับปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและประมาณการ

ทุกหน่วยงานสามารถเป็นได้ทั้งหน่วยงานระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการโดยขึ้นอยู่กับฐานะ (position) ของหน่วยงานขณะที่กำลังดำเนินการ เช่น ในการนำยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในระดับประเทศ เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และ สำนักงบประมาณ (สงป.) เป็นต้น จะเป็นหน่วยงานระดับสูง ส่วนกระทรวงสาธารณสุขเป็นหน่วยงานระดับกลางที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศด้านสุขภาพ หน่วยงานระดับกรมในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขจะเป็นหน่วยงานกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการด้านสุขภาพ ในการนำยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพระดับกรมสู่การปฏิบัติ ไ้ระดับไปจนถึงหน่วยงานระดับภูมิภาค ระดับจังหวัด จนถึงระดับชุมชนและท้องถิ่น

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ระดับ ประเทศ : กระทรวง : กรม

เป้าหมายระดับชาติ – ประชาชนมีระดับคุณภาพชีวิต ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่ดีขึ้น รวมทั้งได้รับการคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ชาติ - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาทุนทางสังคมการแก้ไขปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิต

เป้าหมายการบริการกระทรวงสาธารณสุข – ปัญหาสุขภาพที่สำคัญของประชาชนตามกลุ่มอายุลดลง

ยุทธศาสตร์กระทรวง 1) เสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพควบคุมและป้องกันโรคโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการให้ความคุ้มครองดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพอย่างเหมาะสม

3) พัฒนาระบบบริการและการประกันสุขภาพเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพมาตรฐาน อย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงและเป็นธรรม

เป้าหมายระดับกรม (สป.) 1) ประชาชนได้รับการเสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรคอย่างถูกต้องและเหมาะสม

2) เครือข่าย ภาควิชา และองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคุ้มครองดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ 3) ประชาชนมีหลักประกันที่จะได้รับบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพมาตรฐาน ทั่วถึง และเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับกรม 1) เร่งรัดการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรค

2) เสริมสร้าง สนับสนุน เครือข่าย ภาควิชา และองค์กรท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกในบทบาทการดูแลสุขภาพของประชาชนและจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

3) เร่งรัดการสร้างความครอบคลุมหลักประกันด้านสุขภาพและเสริมสร้างคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ระดับ กระทรวง : กรม : จังหวัด

เป้าหมายการบริการกระทรวงสาธารณสุข – ปัญหาสุขภาพที่สำคัญของประชาชนตามกลุ่มอายุลดลง

ยุทธศาสตร์กระทรวง 1) เสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพควบคุมและป้องกันโรคโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการให้ความคุ้มครองดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพอย่างเหมาะสม

3) พัฒนาระบบบริการและการประกันสุขภาพเพื่อให้ประชาชนได้รับ บริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพมาตรฐาน อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึง และเป็นธรรม

เป้าหมายระดับกรม (สป.) 1) ประชาชนได้รับการเสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรคอย่างถูกต้องและเหมาะสม

2) เครือข่าย ภาคี และองค์กรท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคุ้มครองดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ3) ประชาชนมีหลักประกันที่จะได้รับบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพมาตรฐาน ทัวถึง และเป็นธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับกรม 1) เร่งรัดการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรค

2) เสริมสร้าง สนับสนุน เครือข่าย ภาคีและองค์กรท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกในบทบาทการดูแลสุขภาพของประชาชนและจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการมีสุขภาพดี

3) เร่งรัดการสร้างครอบคลุมหลักประกันด้านสุขภาพและเสริมสร้างคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายระดับจังหวัด 1) ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง

2) เครือข่าย ภาคี และท้องถิ่นตระหนักในบทบาทการดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

3) ประชาชนได้รับบริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด 1) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการดูแลสุขภาพที่ถูกต้อง

2) เสริมสร้างความร่วมมือ กับเครือข่ายภาคี และองค์กรท้องถิ่นในการดูแลสุขภาพและจัดการสิ่งแวดล้อมด้านสุขภาพ

3) เร่งรัดการจัดบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและยุทธศาสตร์ ระดับ กรม : สถานบริการ

เป้าหมายระดับกรม (สป.) 1) ประชาชนได้รับการเสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรคอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ระดับกรม 1) เร่งรัดการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพและควบคุมป้องกันโรค

เป้าหมายระดับจังหวัด 1) ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด 1) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการดูแลสุขภาพที่ถูกต้อง

เป้าหมายระดับสถานบริการ 1) ประชาชนได้รับการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ระดับสถานบริการ 1.1) รณรงค์ประชาสัมพันธ์เพื่อการเสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพโดยผ่านสื่อต่าง ๆ

1.2) จัดกิจกรรมตัวอย่างเพื่อรณรงค์สร้างกระแสความตระหนักในการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง

1.3) ประชุมชี้แจงและให้สุศึกษาแก่ประชาชนในการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องรายกลุ่ม

1.4) ให้สุศึกษาแก่ประชาชนในการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องรายบุคคล

3) การประเมินผล

การประเมินผลในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการวัดผลการดำเนินงานตามเครื่องชี้วัดความสำเร็จหลักที่ได้กำหนดไว้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ ประกอบด้วยเครื่องชี้วัดความสำเร็จหลักของการบรรลุเป้าหมายใน 3 ระดับ คือระดับกระทรวง ระดับกรม และระดับปฏิบัติการ ในการประเมินผลจะประเมินกันเป็นระดับ โดยหน่วยงานในระดับเหนือกว่าจะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในระดับต่ำกว่า 1 ระดับ ระดับการติดตามผลแสดงดังตารางข้างล่าง

ตารางที่ 5 การประเมินผล

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์	ผลผลิตจาก	ตัวชี้วัด	งาน/
	ประเมิน โดยระดับ นโยบาย			ประเมิน โดย กระทรวง			ประเมิน โดยกรม	

การรายงาน การติดตาม และการประเมินผล ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มุ่งเน้นไปที่ ผลลัพธ์/ ผลผลิตมากกว่าวิธีการทำงาน โดยมีจุดประสงค์ของการติดตามประเมินผล ดังนี้

1. เพื่อวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการและรายงานผลการดำเนินการแก่หน่วยงานที่เหนือกว่าซึ่งเป็นผู้จัดสรรงบประมาณ
2. เพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการและปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

4.7 การบริหารแผนงาน/โครงการและติดตามประเมินผลด้วย Critical Path Model (CPM) หรือ วิธีการวิถีกฤต

เป็นเทคนิคการวิเคราะห์วางแผนโครงการที่เคยทำหรือมีประสบการณ์มาก่อน เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน การกำหนดเวลาการทำงาน การควบคุมและการติดตามการดำเนินงานโครงการ มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการควบคุมค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุดและการลดเวลาการทำงานให้สั้นที่สุด เพื่อความประหยัดหรือมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสนใจกับการกำหนดเวลาการทำงาน ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ และความสัมพันธ์ของเวลาการทำงานกับค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสาระเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและเวลา มีดังนี้

ค่าใช้จ่ายโครงการ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายทางตรง เช่น ค่าวัสดุ อุปกรณ์ ค่าแรง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ซึ่งจะผูกผันกับเวลา นั่นคือถ้าเร่งให้โครงการใช้เวลาสั้น ค่าใช้จ่ายทางตรงก็จะสูงขึ้น ส่วนค่าใช้จ่ายอีกประเภทหนึ่งคือค่าใช้จ่ายทางอ้อม เช่น ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค และค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา เป็นต้น ซึ่งจะสัมพันธ์กับเวลา คือ การใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายทางอ้อมจะสูงขึ้น

เวลาของโครงการ ประกอบด้วย เวลาปกติ คือ เวลาที่แม้ว่าจะขยายเวลากิจกรรมหรือโครงการออกไปอีกก็ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้อีก และเวลาเร่งรัด คือ เวลาที่ไม่สามารถลดลงได้แม้จะเพิ่มค่าใช้จ่ายไปเท่าไรก็ตาม

จากความสัมพันธ์ของค่าใช้จ่ายและเวลาข้างต้น จะเห็นว่าถ้าลดเวลาของโครงการ โดยเร่งให้เร็วขึ้นจะประหยัดค่าใช้จ่ายทางอ้อม ในขณะที่ค่าใช้จ่ายทางตรงจะเพิ่มขึ้น ดังนั้น เวลาของโครงการที่เหมาะสมที่สุด คือ เวลาที่เป็นผลรวมของค่าใช้จ่ายทางตรงกับทางอ้อมหรือค่าใช้จ่ายทั้งหมดน้อยที่สุดนั่นเอง

4.8 Program Evaluation and Review Technique (PERT)

เป็นเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข่ายงานที่พัฒนามาจากแนวคิด CPM โดยมีลักษณะเป็นรูปข่ายงานที่แสดงถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งยังบอกเวลาวิกฤตของกิจกรรม เทคนิคนี้เหมาะสำหรับใช้ติดตามโครงการใหม่ๆ ที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้วางแผนยังไม่เคยมีประสบการณ์กับโครงการมาก่อน หรือโครงการที่มีความซับซ้อน หรือโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมค่อนข้างสูง ขั้นตอนในการทำ PERT มี 2 ขั้นตอนสำคัญ คือ การกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ของโครงการและการคำนวณเวลา ในการคำนวณเวลาด้วยเทคนิควิธี PERT ค่อนข้างยุ่งยาก เหมาะสำหรับผู้รับผิดชอบโครงการที่ทราบรายละเอียดโครงการเป็นอย่างดี สามารถกำหนดเวลาแต่ละกิจกรรมย่อยได้ถูกต้องหรือใกล้เคียงกับเวลาที่จะดำเนินการจริง

Program Evaluation and Review Techniques (PERT) – Cook เป็นเทคนิคการทบทวนและประเมินการจัดกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และเสร็จทันเวลาที่กำหนด โดยอาศัยการสร้างแผนผังการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนและประมาณเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม เพื่อหาเส้นทางการดำเนินกิจกรรมที่วิกฤติ จะได้ระดมทรัพยากรตามความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อเส้นทางวิกฤติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเสร็จทันกำหนดเวลา

ขั้นตอนการจัดสร้างผังข่ายงานเทคนิค PERT/CPM

การสร้างผังข่ายงานเทคนิค PERT/CPM เป็นการสร้างผังข่ายงานในระบบ A-O-A (Activity on Arrow: ระบบกิจกรรมอยู่บนลูกศร) คือ เส้นลูกศรเป็นสัญลักษณ์แทนกิจกรรมหรืองาน โดยมีหัวลูกศรเป็นทิศทางการดำเนินงาน และมีโหนดวงกลมเป็นสัญลักษณ์แทนเหตุการณ์ ซึ่งหมายถึงเหตุการณ์ที่แสดงจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุดของงานใดๆ การสร้างผังข่ายงานในระบบ A-O-A มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุกิจกรรมของโครงการ พิจารณาโครงการด้วยการแยกออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ เพื่อจะได้ทราบว่าโครงการนั้นประกอบไปด้วยงานใดบ้าง แต่ละงานมีขั้นตอนและความสัมพันธ์กันอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 ระบุการเกิดก่อน-หลัง-พร้อมกันของกิจกรรม ซึ่งต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงานโครงการนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนผังข่ายงานโครงการ จากลำดับกิจกรรมของโครงการในขั้นตอนที่ 2 ผู้วางแผนสามารถนำกิจกรรมหรืองานย่อยที่จัดลำดับไว้แล้วนั้นมาเขียนผังข่ายงานทั้งโครงการ โดยพิจารณาที่ละกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเวลางานโครงการ การหาค่าเวลาของกิจกรรม สำหรับผังข่ายงานแบบ CPM เวลาสำหรับแต่ละกิจกรรมจะเป็นค่าเวลาเดียว เพราะเป็นโครงการที่เคยทำมาแล้ว โดยอาจใช้สถิติจากการทำงานเก่าที่เคยทำมาแล้ว ส่วนการติดตามโครงการด้วยเทคนิควิธี PERT จะเน้นเรื่องเวลาที่ดำเนินโครงการ ซึ่งจะมีเวลาที่เร็วที่สุด หากไม่มีปัญหาเลย เวลาปกติ ที่อาจมีปัญหบ้างแต่ไม่ทำให้

4.9 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) และการควบคุมโครงการ (Project Control)

การประกันคุณภาพเป็นการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การผลิตผลผลิตหรือการบริการใดๆ ขององค์กร เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองต่อคุณภาพที่กำหนด

การประกันคุณภาพมีแนวคิดอยู่บนพื้นฐานของการป้องกันไม่ให้เกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและผลผลิตที่ไม่มีคุณภาพ โดยเน้นป้องกันที่ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการทำงาน ไม่ได้เน้นผลลัพธ์ หลักการประกันคุณภาพเชื่อว่า ถ้าควบคุมปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงานให้ไม่แปรปรวน ผลลัพธ์ย่อมคงเส้นคงวาหรือแปรปรวนน้อยที่สุด

กระบวนการประกันคุณภาพ

กระบวนการประกันคุณภาพ จะประกอบด้วยขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ

1. **การควบคุมคุณภาพภายใน (Internal quality control)** เป็นส่วนที่องค์กรจะต้องจัดให้มีระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพภายในขององค์กรประกอบต่างๆ ที่จะมีผลต่อคุณภาพของผลผลิตหรือบริการ และต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยใช้หลักการของการควบคุมคุณภาพที่เหมาะสมพร้อมทั้งการมีระบบตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการภายในด้วย
2. **การตรวจสอบคุณภาพ (Quality auditing)** เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่องค์กรได้จัดให้มีขึ้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเชิงระบบพิจารณาว่าองค์กรได้มีระบบการควบคุมคุณภาพหรือไม่ ได้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นเพียงใด และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่า การผลิตสินค้าหรือบริการจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ
3. **การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment)** เป็นการประเมินผลการดำเนินการโดยภาพรวมว่าเมื่อได้มีการใช้ระบบการประกันคุณภาพแล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด

ระบบการประกันคุณภาพ จำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. การประกันคุณภาพจากภายใน (Internal quality assurance) หมายถึง การจัดกิจกรรมการควบคุมคุณภาพภายในองค์กร โดยการจัดระบบและกลไกภายในตามองค์ประกอบและดัชนีคุณภาพที่กำหนดไว้ เพื่อให้มีความมั่นใจว่า องค์กรดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างมีคุณภาพ ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

- 1.1. การควบคุมคุณภาพ
- 1.2. การตรวจสอบคุณภาพ
- 1.3. การประเมินคุณภาพ
2. การประกันคุณภาพจากภายนอก (External quality assurance) หมายถึง การตรวจสอบและ/หรือประเมินคุณภาพขององค์กรโดยหน่วยงานรับรองคุณภาพภายนอก ซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้การรับรองมาตรฐาน เพื่อประกันว่าองค์กรดำเนินการตามภารกิจหลักได้อย่างมีคุณภาพ
 - 2.1. การตรวจสอบคุณภาพที่ผ่านกระบวนการประกันคุณภาพภายใน
 - 2.2. การประเมินคุณภาพ
 - 2.3. การให้การรับรอง

การควบคุมโครงการ (Project Control)

ในกระบวนการประกันคุณภาพภายใน ขั้นตอนแรกสุดคือ การควบคุมคุณภาพ (Quality control) การประกันคุณภาพจะไม่สามารถดำเนินการได้ ถ้าองค์กรปราศจากการควบคุมคุณภาพ ในการดำเนินโครงการก็เช่นเดียวกัน ถ้าฝ่ายบริหารปราศจากการควบคุมแล้วการดำเนินงานโครงการนั้นก็ยากที่จะบรรลุผลที่วางไว้ การควบคุมโครงการจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งในการตอบสนองเจตนารมณ์ของการควบคุมคุณภาพขององค์กร

ในกระบวนการดำเนินงานโครงการ การควบคุมโครงการ (Project Control) หมายถึง การกำกับติดตาม (Monitoring) การดำเนินงานโครงการและแก้ไขปัญหาอุปสรรคหรือความเบี่ยงเบนต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง กระบวนการวัดหรือตรวจสอบการดำเนินงานโครงการเป็นระยะๆ ว่ามีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ระยะเวลาหรือกำหนดการที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นสถานการณ์ของโครงการทั้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร การดำเนินกิจกรรม หรือผลผลิตของโครงการ เพื่อที่จะจัดการแก้ไข ปรับปรุงสถานการณ์ต่างๆ ของโครงการที่เป็นปัญหาได้ทันเวลาที่

ดังนั้น การติดตามและการควบคุมเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ เมื่อมีการติดตามดูผลการทำงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ซึ่งถ้าพบว่า มีการเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากแผนที่กำหนดไว้ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับการปฏิบัติที่เบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปนั้นให้เข้าสู่กรอบและทิศทางที่ต้องการ การติดตามและการควบคุมจึงเป็นกิจกรรมที่กระทำกันอย่างต่อเนื่องซึ่งมักจะรวมอยู่ในขั้นตอนเดียวกัน โดยเรียกรวมกันว่า การกำกับดูแลโครงการ หรือการควบคุมโครงการ ซึ่งหมายรวมถึงการติดตามโครงการด้วย

กระบวนการควบคุมโครงการ

มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดมาตรฐานของงานหรือการทำงาน การควบคุมเป็นการดำเนินการเพื่อลดความแตกต่างระหว่างแผนกับสภาพที่เป็นจริง โดยมุ่งควบคุมในองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผลงาน ค่าใช้จ่าย และเวลา การที่จะควบคุมให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีมาตรฐานของงานหรือการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ และมีความเป็นไปได้มากที่สุด โดยปกติ มาตรฐานการปฏิบัติงานจำแนกออกเป็น 3 ชนิด คือ มาตรฐานเชิงเวลา มาตรฐานเชิงคุณภาพ และมาตรฐานเชิงปริมาณ มาตรฐานของงานหรือการทำงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาผ่านไป ไม่มีมาตรฐานใดที่จะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ได้ตลอดไป
2. การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนของการติดตามหรือการตรวจสอบงาน โดยการจัดทำเครื่องมือตามมาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 เป็นแนวทาง จากนั้นใช้เครื่องมือดังกล่าวไปวัดผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริง ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม การใช้แบบสอบถาม การเก็บข้อมูลจากรายงาน การประชุมกลุ่ม ฯลฯ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการจัดเตรียมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ต่อไป
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการปฏิบัติงานจริง มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อดูว่า ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริงนั้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้หรือที่คาดหวังไว้หรือไม่
4. การปรับปรุงแก้ไข เป็นการนำจุดที่มีปัญหามาทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขและดำเนินการ ซึ่งควรทำทันที หรือหากพบว่าปัญหาร้ายแรงก็อาจสั่งระงับการดำเนินงานไว้ก่อน

การวางระบบการควบคุมโครงการ

การควบคุมงานโครงการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการใน 3 ช่วงเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การควบคุมก่อนดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันความผิดพลาด ความเบี่ยงเบนในการนำโครงการสู่การปฏิบัติ โดยทั่วไปมักดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1. การกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติการทำงานที่ชัดเจน
 - 1.2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงาน
 - 1.3. การตรวจสอบความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์
 - 1.4. การตรวจสอบงบประมาณ

2. การควบคุมในช่วงดำเนินงาน เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อหาว่าองค์ประกอบใดเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ตรงจุด และทันเวลา
3. การควบคุมหลังการดำเนินงาน เพื่อต้องการทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อการตัดสินใจว่าจะยุติหรือขยายโครงการ หรือควรหลีกเลี่ยงในจุดใด และให้ความสำคัญประเด็นใดเป็นพิเศษ

เทคนิคการควบคุมโครงการ

1) แผนภูมิแท่ง (Bar Chart) หรือแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

แผนภูมิแท่งเป็นแผนภูมิแกนต์เป็นแผนภูมิที่ใช้ควบคุมโครงการ เป็นเครื่องมือที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในโครงการ เครื่องมือนี้ได้มีการพัฒนาโดย Herry L. Gantt บางครั้งจึงเรียกรวมกันว่า GANTT Chart

แผนภูมิแท่งเป็นแผนภูมิที่สร้างขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ของโครงการกับเวลาที่ต้องใช้ปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม โดยแกนนอนแสดงช่วงเวลาทั้งหมดของโครงการ แกนตั้งแสดงกิจกรรมของโครงการ จุดเริ่มต้น ช่วงเวลาดำเนินการ และจุดสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมซึ่งกำหนดสัญลักษณ์เป็นแท่ง โดยความยาวของแท่งแทนระยะเวลาที่ต้องทำกิจกรรมนั้นๆ

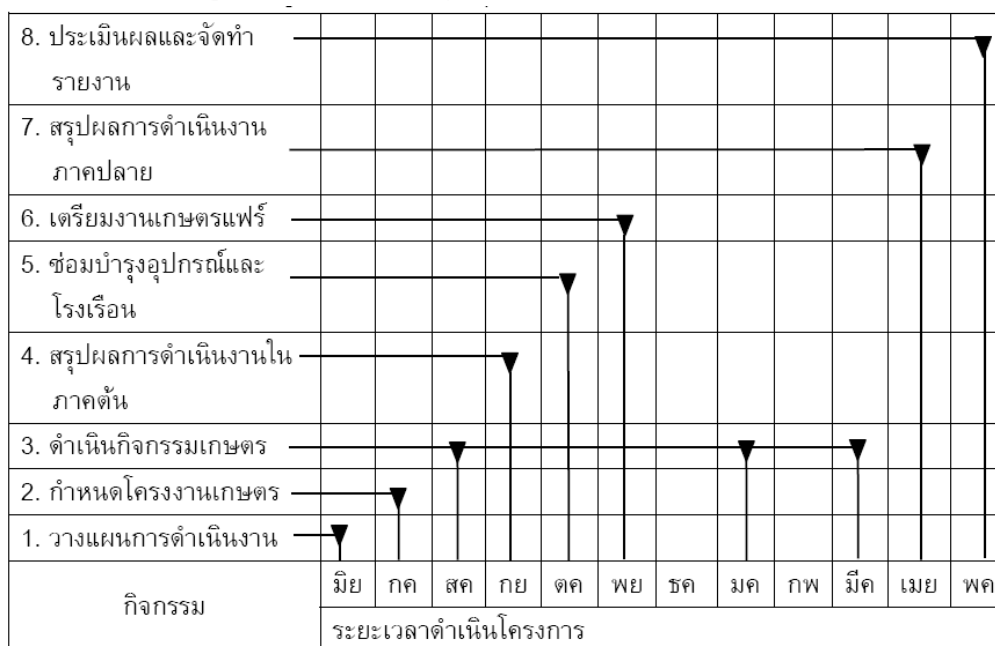
ตารางที่ 6 ตัวอย่าง แผนภูมิแท่งหรือแผนภูมิแกนต์ของการดำเนินโครงการวิจัย

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ											
	2550			2551								
	ตค	พย	ธค	มค	กพ	มีค	เมย	พค	มิย	กค	สค	กย
1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	■	■	■									
2. เขียนเค้าโครงการวิจัย				■								
3. สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล					■							
4. ทดลองใช้และปรับปรุงเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล					■							
5. จัดพิมพ์เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล						■						
6. เก็บรวบรวมข้อมูล							■					
7. วิเคราะห์ข้อมูล								■				
8. เขียนรายงานการวิจัย									■	■	■	
9. จัดพิมพ์รายงานการวิจัย												■
10. เผยแพร่ผลการวิจัย												■

2) แผนภูมิไมล์สโตน (Milestone Chart) หรือผังจุดตรวจสอบ

แผนภูมิไมล์สโตนมีลักษณะคล้ายกับแผนภูมิแท่ง เนื่องจากพัฒนามาจากแผนภูมิแท่ง แต่มีข้อแตกต่างที่สำคัญคือ แผนภูมิแท่งแสดงช่วงเวลาของการทำงานหรือแสดงกิจกรรม ส่วนแผนภูมิไมล์สโตนแสดงความสำเร็จหรือจุดสนใจจุดหนึ่งของงานหรือกิจกรรมที่ต้องการตรวจสอบ สัญลักษณ์ของตัวไมล์สโตนจะเป็นรูปสามเหลี่ยมหัวกลับ โดยเขียนไว้ ณ จุดที่ต้องการตรวจสอบหรือจุดที่สนใจแต่ละงานหรือกิจกรรมตามเวลาที่ระบุไว้ในแกนนอนของแผนภูมิ ซึ่งกำหนดไว้ตรงช่วงใดช่วงหนึ่งของกิจกรรมก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นจุดสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรมเสมอไป จุดตรวจสอบเป็นจุดที่มีความสำคัญที่ต้องทำกิจกรรมให้ได้ตามที่กำหนดไว้ มิเช่นนั้นโครงการที่วางไว้อาจจะล่าช้าออกไปได้ เป็นจุดที่ผู้บริหารควรสนใจและจะต้องตรวจสอบว่าการทำงานได้บรรลุถึงจุดนี้แล้วหรือไม่

ตารางที่ 7 ตัวอย่าง แผนภูมิไมล์สโตนหรือผังจุดตรวจสอบมีลักษณะดังแผนภาพข้างล่าง



3) เทคนิคการควบคุมโครงการโดย PERT/CPM

PERT เป็นคำย่อของคำว่า Program evaluation and review technique เป็นเทคนิควิธีการวางแผนและการควบคุมแผนซึ่งมีความซับซ้อน โดยแสดงถึงขอบข่ายของงาน ที่ประกอบด้วยเหตุการณ์และกิจกรรมกับเวลาโดยประมาณ เพื่อคำนวณหาเวลาที่คาดหวังของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมจะแล้วเสร็จ

CPM ย่อมาจาก Critical path method เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมโครงการโดยใช้เวลาให้สั้นที่สุดในการดำเนินโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประหยัดงบประมาณในการดำเนินโครงการเป็นสำคัญ

ความแตกต่างระหว่าง PERT กับ CPM

ตารางที่ 8 ความแตกต่างระหว่าง PERT กับ CPM

PERT	CPM
1. มักใช้กับโครงการใหม่ ที่ยังไม่เคยทำมาก่อน	1. ใช้กับโครงการที่เคยทำมาแล้วและทราบเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรมที่แน่นอน
2. มักใช้กับโครงการวิจัยและพัฒนา	2. มักใช้กับโครงการธุรกิจ
3. มักคำนึงถึงเวลาเป็นสำคัญพยายามหาวิธีการที่ใช้เวลาน้อยที่สุดในการดำเนินโครงการ	3. มองเรื่องเงินเป็นหลัก เนื่องจากต้องการเส้นทางที่ประหยัดงบประมาณที่สุด

ขั้นตอนในการทำ PERT และ CPM ได้กล่าวไว้แล้วในเบื้องต้น

4.10 การบริหารแผนงาน/โครงการและการประเมินผลแบบเสริมพลัง (Empowerment Evaluation)

การประเมินผลแบบเสริมพลังเป็นการใช้ทั้งแนวคิด เทคนิควิธีและข้อค้นพบจากการประเมินในการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการตัดสินใจตนเอง หรือทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือเกิดการตัดสินใจการกระทำของตนเองได้อย่างอิสระ (Self-determination) จุดประสงค์ของการประเมินผลแบบนี้ คือ ต้องการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทำการประเมินผลงาน/โครงการ/ แผนงานของเขาด้วยตัวเขาเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพ พัฒนาความสามารถให้กับผู้มีส่วนร่วมกับโครงการ และให้เกิดความสำนึกเอาธุระต่อโครงการ เนื่องจากทุกคนมีส่วนเป็นเจ้าของข้อมูลที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลแบบนี้ยังเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น หรือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นส่วนสำคัญ ของการปรับปรุงโครงการอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากมีการประเมินตนเอง และการสะท้อนกลับ (self-evaluation and reflection) อยู่ตลอดเวลาตนเอง ผู้ประเมินภายนอกมีบทบาทเป็นเพียงผู้ฝึกอบรม หรือผู้ชี้นำทิศทาง (coach) หรือผู้อำนวยการความสะดวกเป็นครั้งคราวเท่านั้น

ขั้นตอนของการประเมินผลแบบ Empowerment

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดพันธกิจร่วมกัน (Mission) ซึ่งจะทำให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการเห็นภาพชัดเจนร่วมกันว่าโครงการนี้จะทำอะไร ไปสู่เป้าหมายใด ในทางปฏิบัติผู้เข้าร่วมการประเมินอาจไม่คุ้นเคยกับคำว่า “พันธกิจ” ผู้ประเมินจึงอาจใช้คำว่า “ผลลัพธ์ ผลที่คาดหวัง หรือเป้าหมาย” แทนที่ก็ได้ โดยให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายถึงผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นก่อน แล้วจึงค่อยมองย้อนกลับมาว่า ถ้าต้องการให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้วจะต้องทำอะไรบ้าง หรือต้องมีกระบวนการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลตามความต้องการที่ระบุไว้ หรือผู้ประเมินให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มนำความเห็นมาเขียนบนกระดานและเมื่อครบถ้วนแล้ว ผู้ประเมินสรุปภารกิจหรือเป้าหมายของโครงการให้ผู้เข้าร่วมประเมินทุกคนได้ทราบร่วมกัน ขั้นตอนนี้ใช้เวลาโดยประมาณ 2 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบต้นทุน (Taking Stock)

ขั้นตอนนี้เป็น การทบทวนและจัดลำดับความสำคัญกิจกรรมที่ทำ โดยการประเมินตนเองของกลุ่ม จากการพิจารณาภารกิจหรือเป้าหมายที่ผู้เข้าร่วมประเมินได้กำหนดร่วมกัน ผู้ประเมินมีบทบาทเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก หรือช่วยทำให้กระบวนการดำเนินไปได้ด้วยดี และเกิดการมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมประเมินทุกคน เทคนิคที่ใช้ในขั้นตอนนี้ยังคงใช้เทคนิคในการประชุมกลุ่มเป็นหลัก ภายใต้ขั้นตอนที่ 2 แบ่งกระบวนการออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนแรก ผู้ประเมินจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประเมินทุกคนได้ระบุกิจกรรมที่โครงการได้ทำร่วมกันไป โดยกิจกรรมนั้นจะเป็นกิจกรรมโดยตรงของโครงการหรือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ (เช่น การเงินงบประมาณ บุคลากร การติดตามความก้าวหน้า เป็นต้น) กิจกรรมที่เสนอ

ในช่วงของการให้คะแนนหรือจัดลำดับความสำคัญนี้ เป็นช่วงเวลาที่สำคัญ ที่จะได้พูดคุย แลกเปลี่ยนกัน และยังเป็นช่วงเวลาของการไตร่ตรองทบทวนสิ่งที่ได้กระทำไปแล้วของแต่ละคนอย่าง พินิจพิจารณา และแต่ละคนจะสามารถทราบได้ด้วยว่า ตนเองอยู่ตรงไหนหรืออยู่ ณ จุดไหนของ โครงการ/ แผนงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานของตน และ仍将ช่วยทำให้การทำงานของแต่ละ คนมุ่งสู่จุดที่เป็นมาตรฐานร่วมกันได้ในอนาคตอีกด้วย

ส่วนที่สอง การประเมินตนเอง ภายหลังจากจัดลำดับความสำคัญของแต่ละกิจกรรมแล้ว ผู้ ประเมินเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนประเมินว่าในแต่ละกิจกรรม ตัวเขาทำได้ดีเพียงใด โดยสมาชิกแต่ละคนจะให้คะแนนแต่ละกิจกรรม ตั้งแต่ 1 – 10 และนำคะแนนของแต่ละคนมาเฉลี่ยกันเป็นคะแนนผล การปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม

การประเมินตนเองนี้ นอกจากจะทำให้เห็นความสามารถของทั้งโครงการได้ว่าอยู่ในระดับใด แล้ว ยังทำให้เกิดการยอมรับผลการประเมินและนำไปสู่การใช้ผลการประเมินอีกด้วย ในขั้นตอนที่ 2 นี้ ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 3 วางแผนสำหรับอนาคต (Planning for the future)

ในขั้นตอนนี้ ผู้ประเมินจะกระตุ้นให้ที่ประชุมคิดและร่วมกันอภิปราย เพื่อหาคำตอบของโจทย์ที่มีแนวคำถามว่า “ท่านต้องการจะเดินทางไปทางไหน” หรือ “ท่านต้องการที่จะปรับปรุงสิ่งที่ทำในช่วงที่ผ่านมา ทั้งที่ทำดีอยู่แล้ว และที่ยังไม่ค่อยดีอย่างไรบ้าง” หรือ “เมื่อท่านรู้ว่า ท่านได้ทำได้แค่ไหนแล้ว ท่านจะทำอะไรให้ต่างไปจากนี้เพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นยิ่งๆ ขึ้นไป” ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมจะร่วมกันอภิปรายและ ดำเนินกิจกรรม ต่อไปนี้

1. จะต้องระบุเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายจะต้องอยู่บน พื้นฐานของความจริง และคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น ทรัพยากรที่มีอยู่ แรงจูงใจของ สมาชิกกลุ่ม และควรรนำมาตรฐานต่างๆ ที่อาจมีอยู่แล้วมาพิจารณาร่วมด้วย เช่น มาตรฐาน ของหน่วยงานที่ให้การรับรอง แผนปฏิบัติการ 5 ปีขององค์กร/ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. ร่วมกันคิดยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ยุทธศาสตร์ที่ทุกคนร่วมกันกำหนดนี้ จะต้องได้รับการทบทวนถึงประสิทธิผล และความเหมาะสมของมันอย่างสม่ำเสมอ หรือต้องทบทวนอยู่เป็นประจำ ว่าใช้การได้ตามที่ต้องการหรือไม่
3. ระบุข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะต้องใช้เป็นตัวกำกับ หรือเป็นหลักฐาน เพื่อยืนยันความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ ในการบันทึกความก้าวหน้านี้ สมาชิกหรือผู้มีส่วนร่วมในแผนงาน ทุกคนจะต้องร่วมกันระบุว่า เอกสาร/ หลักฐานประเภทไหน หรืออะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับใช้ในการกำกับ หรือติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ การคิดแบบฟอร์มใดๆ ขึ้นมาเพื่อใช้บันทึกความก้าวหน้า จะต้องได้รับการพิจารณาร่วมกันอย่างละเอียดรอบคอบ ว่ามีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง หรือจะเป็นประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

แม้ว่ากระบวนการในการประเมินผลแบบเสริมพลัง เป็นกระบวนการที่ไม่ซับซ้อน แต่ก็ต้องอาศัยทักษะ ความสามารถของผู้นำในการประเมินเป็นอย่างดี เพราะต้องตีความ จับประเด็น สิ่งที่มีส่วนประเมินพูดออกมา รวมทั้งสอดแทรกแง่มุมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และสร้างเสริมบรรยากาศให้เกิดการมีส่วนร่วมอยู่ตลอดกระบวนการ ผู้นำในการประเมินจึงมีบทบาททั้งเป็นผู้ฝึกอบรม คอยสอดแทรกเนื้อหาต่างๆ และเป็นพี่เลี้ยงพูดจาโน้มน้าว ชักจูง ช่วยแนะนำวิธีการในการประเมินตนเอง เป็นผู้จุดประกาย กระตุ้นด้วยคำถามต่างๆ เปิดโลกทัศน์ของผู้ร่วมประเมิน เป็นผู้อำนวยความสะดวก ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้พูด และผู้ฟังต้องฟังอย่างตั้งใจ แม้ว่าผู้พูดนั้นจะมีตำแหน่งต่ำกว่า หรืออายุน้อยกว่าผู้ฟังก็ตาม

จุดเด่นของการประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ คือเป็นกระบวนการประเมินที่เป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบตนเอง เกิดกระบวนการในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ สามารถดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกันได้ ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในแผนงาน/ องค์กร การให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ หรือการรายงานให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทราบ ตลอดจนการสร้างเสริม เพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานด้านต่างๆ อยู่เสมอ

ข้อจำกัดของการประเมินผลแนวนี้ คือ เนื่องจากการประเมินแนวนี้ ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินต้องทำการประเมินตนเอง ดังนั้น จึงต้องมีความตั้งใจ และจริงจัง มีทัศนคติในแผนงานอย่างถูกต้อง และมีความซื่อสัตย์ที่จะพูดความจริง และเนื่องจากการประเมินขึ้นอยู่กับตัวบุคคล ดังนั้น หากคนที่มีทักษะที่หลุดลาออกจากแผนงาน/ องค์กร จะเกิดปัญหาขึ้นได้ นอกจากนี้ ยังเป็นกระบวนการที่ใช้เวลานานและอาศัยการอุทิศตนของผู้ร่วมประเมินที่จะเสียสละเวลาและความพยายามให้กับแผนงาน/ องค์กร

4.11 การติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation)

ความหมายโดยกว้างๆ ของการประเมินผล คือการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการกับเป้าหมายที่วางไว้ แต่การประเมินผลแบบมีส่วนร่วมไม่ได้เน้นที่การวัดประสิทธิผลของงานเท่านั้น หากเน้นที่การพัฒนาศักยภาพ “คน” โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ การร่วมแลกเปลี่ยน การร่วมวิเคราะห์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ อันจะนำไปสู่การร่วมหาแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

ขั้นตอนการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 1 ขั้นการออกแบบการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม

การวางแผนในการประเมินผลควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่ช่วงการวางแผนโครงการ โดยมีแผนการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของแผนการดำเนินงานโครงการ และมีผู้เกี่ยวข้องกับโครงการร่วมวางแผนการประเมินผลโครงการด้วย ควรมีการระบุงบประมาณสำหรับการประเมินผลเพื่อแสดงให้เห็นว่าโครงการเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล นอกจากนี้ การกำหนดแผนการประเมินผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความรู้สึกว่างานประเมินผลเป็นงานนอกแผน เพิ่มภาระแก่ตน ระยะเวลาดำเนินการที่ใช้ในการจัดทำแผนการประเมินผลประมาณ 3 – 5 วัน โดยมีการจัดประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและดำเนินการตามกระบวนการประชุม ดังนี้

1) ทบทวนโครงการ เพื่อทำความเข้าใจและสร้างความชัดเจนร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้วางแผนโครงการ โดยศึกษาทบทวนถึง

- หลักการและเหตุผลของโครงการ
- วัตถุประสงค์
- กิจกรรม
- กลุ่มเป้าหมาย
- ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- โครงสร้างการดำเนินงาน การจัดการด้านบุคลากรและการแบ่งบทบาทการดำเนินงาน
- งบประมาณ ทุนและทรัพยากรที่ใช้
- ระยะเวลา
- ผลที่คาดว่าจะได้รับ

2) กำหนดตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถบ่งชี้ความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการดำเนินโครงการได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน และเป็นจริงได้ทั้งโดยเงินไขเวลาและความสามารถของโครงการนั้น และต้องกำหนดขึ้นจากวัตถุประสงค์ของโครงการ

3) กำหนดกรอบการประเมินผล กรอบการประเมินผลเป็นเหมือนแผนที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ของการดำเนินการโครงการ จึงควรมีการกำหนดกรอบเพื่อกำหนดประเด็นในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินผล และเพื่อวางแผนทางการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ที่ชัดเจน โดยทั่วไปการกำหนดกรอบข้อมูลในการประเมินผล จะเริ่มจากทบทวนตัวชี้วัด แล้วพิจารณาว่าตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้องการหาคำตอบหลักเรื่องอะไร แล้วจึงกำหนดเป็นประเด็นคำถามหลัก แล้วพิจารณาต่อว่ามีคำถามย่อยอะไรบ้างที่จะต้องค้นหาต่อ เพื่อให้ได้คำตอบตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ แล้วกำหนดเป็นประเด็นคำถามย่อย

4) กำหนดแหล่งข้อมูล วิธีการ และการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผล เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว มีข้อมูลครบถ้วน และตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของคำถามหลักและคำถามย่อย พิจารณาว่าในแต่ละกรอบคำถาม จะสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งใด เช่น รายงานประจำเดือน กลุ่มเป้าหมาย เจ้าหน้าที่โครงการ เจ้าหน้าที่ราชการ เป็นต้น แล้วกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่จะต้องทำในการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ เช่น การระดมสมอง การจัดสัมมนากลุ่มย่อย การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นต้น แล้วพิจารณาว่าจะบันทึกข้อมูลในรูปแบบไหน มีเครื่องมือใดการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสอบถาม แบบบันทึกกิจกรรม แบบสัมภาษณ์ รูปภาพ กราฟ เป็นต้น เครื่องมือที่สร้างขึ้นควรมีการตรวจสอบก่อนนำไปใช้จริง

5) การจัดทำแผนการประเมินผล เพื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้มีการปรึกษาหารือร่วมกันไว้เป็นเอกสาร ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติการ ติดตามประเมินผลร่วมกัน ที่สามารถนำกลับมาทบทวนหรือปรับปรุงให้เหมาะสมได้ตลอดกระบวนการปฏิบัติการ ซึ่งแผนการประเมินผลประกอบด้วยหัวข้อต่างดังนี้

- ความเป็นมา และวัตถุประสงค์ของการประเมินผล
- ตัวชี้วัด และกรอบประเด็นขอบเขตเนื้อหาของการประเมินผล
- แนวทาง ขั้นตอน กิจกรรม วิธีการและเครื่องมือในการประเมินผล
- ช่วงเวลาของการประเมินผลโครงการ แต่ละกิจกรรม
- ทรัพยากร อุปกรณ์ต่างๆ งบประมาณที่ต้องใช้
- กิจกรรมและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผล

ขั้นที่ 2 ขั้นการดำเนินการติดตามและประเมินผล เป็นการนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการดำเนินโครงการ โดยจัดเก็บข้อมูลตามกรอบข้อมูลสำหรับการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นการจัดเก็บข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิหรือจากเครื่องมือที่ออกแบบไว้ เช่น การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม รวบรวมจากกระบวนการกลุ่มในรูปแบบต่างๆ หรือรวบรวมจากแบบบันทึกสรุปกิจกรรม การเก็บข้อมูลจากเอกสารที่มีอยู่แล้ว เช่น รายงานความก้าวหน้าโครงการ ข้อมูลพื้นฐานชุมชนเป้าหมาย บันทึกการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลจากโรงพยาบาล สำนักงานเกษตรจังหวัด ฯลฯ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ร่วมกระบวนการติดตามประเมินผล เพื่อให้เข้าใจว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการดำเนินงานทั้งทางบวกและลบ การดำเนินงานบรรลุตามตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ อย่างไร เพราะอะไร และเพื่อประเมินทิศทางการทำงานในอนาคตต่อไป โดยคณะผู้ประเมินผลสามารถจัดให้มีเวทีการติดตามงานซึ่งจะจัดขึ้นมาเพื่อติดตามงานตามกิจกรรม เพื่อติดตามตรวจสอบประสิทธิผลและความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรม ช่วยให้โครงการสามารถปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และปัจจัยต่างๆ โดยคณะผู้ประเมินสามารถใช้แบบบันทึกสรุปกิจกรรมซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยบันทึกรวบรวมผลของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโครงการ โดยจะบันทึกรายละเอียดของการทำกิจกรรมและผลของกิจกรรมไว้ เช่น ทำอะไร ตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ ใครเข้าร่วมบ้าง เกิดผลอย่างไร ฯลฯ ผู้ปฏิบัติงานของโครงการจะต้องทำบันทึกไว้หลังเสร็จสิ้นการดำเนินกิจกรรมแต่ละครั้ง นอกจากการติดตามการดำเนินงานตามกิจกรรม คณะผู้ประเมินสามารถกำหนดการติดตามงานตามช่วงเวลา เช่น ทุก 1 เดือน 3 เดือนหรือ 6 เดือน ซึ่งควรนำผลและข้อมูลจากการติดตามงานตามกิจกรรมมาทบทวน รวมทั้งการสรุปสะท้อนบทเรียนร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง การติดตามงานตามช่วงเวลาจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานในช่วงต่อไป คือ เป็นกระบวนการสื่อสารและการสะท้อนกลับเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่การวางแผนปรับปรุงการทำงานในระยะต่อไป

3) การวิเคราะห์ข้อมูลประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อการประมวลผลจากการติดตามงานเป็นระยะๆ แล้วนำมาวิเคราะห์ เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความสำเร็จ อุปสรรค ปัจจัยต่อการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต แนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเมินผล ควรจัดประชุมวิเคราะห์และระดมความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วม โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้ นำเสนอข้อมูลผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลตามกรอบการประเมินผล แล้วตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล จัดประเภทแยกแยะหมวดหมู่โดยอาจแยกเป็นตามวัตถุประสงค์ ตามตัวชี้วัด หรือตามคำถามหลัก แล้วนำผลสรุปข้อมูลลงในระบบเครื่องมือต่างๆ เช่น ตาราง แผนภูมิ กราฟ ฯลฯ และเปรียบเทียบข้อมูลกับตัวชี้วัดและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เพื่อวัดผลการดำเนินงานออกมาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ขั้นตอนต่อมาคือ วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ได้ในแต่ละชุดข้อมูล โดยตั้งคำถามเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอก-ภายใน อธิบายความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม และรวบรวมผลการวิเคราะห์เป็นเอกสาร

ผลที่ได้จากการประเมินควรมีการจัดทำเป็นรายงานไว้ เพื่อใช้สำหรับการสื่อสารสิ่งที่ได้ค้นพบให้กับผู้เกี่ยวข้องของโครงการ และการสื่อสารบทเรียนแก่ผู้สนใจทั่วไป

ในกระบวนการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ

- ทักษะคนที่เหมาะสม ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินควรมีความเข้าใจในฐานแนวคิดของการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมว่ามีใช้การดำเนินหรือจับผิด แต่เป็นกระบวนการที่เห็นความสำคัญของศักยภาพของมนุษย์ และเคารพในศักดิ์ศรีของตนและผู้อื่น ผู้ร่วมประเมินมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน สามารถตักเตือนกันได้
- ความหลากหลายของผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรมีตัวแทนในทุกกลุ่มทั้งแหล่งทุน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานราชการ องค์กรภาคีเครือข่าย ซึ่งควรระบุนความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มไว้ให้ชัดเจน
- องค์กร/ โครงการต้องให้การสนับสนุนงบประมาณ บุคลากรและเวลาอย่างเหมาะสม
- ผู้เอื้ออำนวย ทำหน้าที่ในการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการกระตุ้น สร้างโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็น และเสริมบรรยากาศของการเรียนรู้
- การจัดเวทีแลกเปลี่ยนโดยใช้แนวทางการเรียนรู้จากประสบการณ์ และแนวทางการสร้างกระบวนการกลุ่ม โดยเริ่มจากการให้คิดคนเดียวก่อน แล้วนำความคิดของตนไปแลกเปลี่ยนในกลุ่มย่อย นำเสนอแลกเปลี่ยนในกลุ่มใหญ่ เกิดเป็นข้อสรุปของกลุ่ม
- มีการนำผลการติดตามประเมินผลมาใช้ประโยชน์

บทที่ 5: กรณีศึกษาการติดตามประเมินผลของนานาชาติ

ในการจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น การติดตามประเมินผล (M & E) นับเป็นระบบและเครื่องมือหลักของการบริหารจัดการและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการบริหารงบประมาณแผ่นดิน การติดตามประเมินผลในต่างประเทศที่น่าสนใจเป็นกรณีตัวอย่าง มีดังนี้

5.1 ออสเตรเลีย

ในปี 1983 รัฐบาลออสเตรเลียประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงเป็นแรงกดดันให้มีการลดค่าใช้จ่ายภาครัฐลงจากร้อยละ 30 ต่อ GDP ในปี 1984 เป็นร้อยละ 23 ต่อ GDP ในปี 1989 โดยมุ่งใช้งบประมาณไปเพื่อการพัฒนากลุ่มประชากรผู้ด้อยโอกาสในสังคม จึงทำให้ต้องมุ่งบริหารงบประมาณและค่าใช้จ่ายภาครัฐให้คุ้มค่ามากขึ้น โดยสามารถนำนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการงบประมาณมาใช้จนประสบความสำเร็จในระดับแถวหน้าของประเทศในกลุ่ม OECD

ระบบ M & E ของออสเตรเลียที่ปฏิรูปใหม่ในช่วงปี 1987-1991 ตั้งจากโจทย์ 3 ประการที่ว่า เพื่อเป็นเครื่องในการสนับสนุนผู้บริหารแผนปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรี และเพื่อใช้จัดลำดับความสำคัญแผนงาน/โครงการประจำปีงบประมาณ (การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า) จุดเด่นของระบบฯ คือ การมีแผนการประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Portfolio Evaluation Plan: PEPs) ซึ่งต้องส่งมอบให้รัฐมนตรีกระทรวงการคลังเป็นประจำทุกปี แผน PEPs นี้ มีระยะเวลาการใช้ 3 ปี โดยกำหนดว่าแผนงานใดต้องมีการประเมินผล ประเมินเรื่องใดบ้าง และอย่างไร โดยมีระยะการประเมินผลทุก 3 และ 5 ปี ในระดับกระทรวง โดยต้องมีการประเมินผลระดับรองส่งถ่ายขึ้นมาจากกรมเป็นลำดับชั้น โดยช่วงกลางทศวรรษ 1990 การประเมินด้วยแผน PEPs จำนวน 160 แผนงานอยู่ระหว่างการดำเนินงาน

การประเมินผลผ่านแผน PEPs มีประเด็นน่าสนใจคือ การเลือกแผนงานเข้าสู่ระบบการติดตามประเมินผล และการรายงานผลที่มีการหารือกันก่อนล่วงหน้าการดำเนินการในรูป การให้ “คำรับรองการปฏิบัติราชการ” โดยมีการต่อรองกันแต่ต้นระหว่างกรมต่างๆ กับสำนักงบประมาณของกระทรวงการคลัง โดยกรมใดที่อ่อนแอ จะได้รับการจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มสมรรถนะ ในกรมที่มีขนาดใหญ่ เช่น กรมสวัสดิการแรงงาน จะให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลโดยมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบจำนวน 20-25 คน ขณะที่กรมอื่นๆ จะมีหน่วยงานประเมินผลเพียงขนาดเล็ก และวิธีการที่ใช้มากคือ การทบทวนประเมินผลแบบเร่งด่วน (Rapid Review) อย่างไรก็ดีตาม ทุกหน่วยงานจะต้องมีการประเมินตนเองก่อนการรายงานสู่ระบบการรายงานผลกลางต่อกระทรวงการคลัง

กล่าวโดยสรุป ออสเตรเลียมีแผนการติดตามประเมินผลแบบเป็นทางการ (Formal Evaluation Planning) โดยผ่านแผน PEPs ที่ให้คำรับรองโดยรัฐมนตรีเจ้าสังกัดกระทรวงนั้นๆ โดยมีการจัดทำระบบการประเมินและการรายงานผลเป็นประจำทุกปี และมีวาระการทบทวนผลและแผนทุก 3 ปี เฉพาะส่วนที่เป็นงานยุทธศาสตร์ของประเทศเท่านั้น ได้แก่ แผนงานที่ใช้งบประมาณสูง และนโยบายที่มีความสำคัญ ส่วนแผนงานที่มีปัญหาอุปสรรคมาก และแผนงานที่เป็นงานนำร่อง จะมีการประเมินตนเองโดยกระทรวง

ประเทศออสเตรเลีย มีรูปแบบการประเมินที่หลากหลายเช่นกัน ได้แก่ การประเมินผลแบบเร่งด่วน (Rapid Evaluation) การทบทวนนโยบายรัฐ (Formal Policy Review) และการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นทันที (Rigorous Impact Evaluation) ซึ่งดำเนินการโดยสำนักการติดตามประเมินผลแห่งชาติ ส่วนค่าใช้จ่ายในการติดตามประเมินผลนั้น มีความหลากหลายตามขนาดและส่วนของงานนั้น ๆ เช่น กระทรวงการคลังได้ประมาณการว่าอยู่ในช่วง 43,000 ถึง 430,000 เหรียญ (ราคาในปี 1993)

ผลของการมีระบบการติดตามประเมินผลที่ดีของออสเตรเลียทำให้ในปี 1996-1997 รัฐได้ลำดับความสำคัญการใช้งบประมาณใหม่ โดยการประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาตลาดแรงงานซึ่งมีการใช้งบประมาณ 2.9 พันล้านเหรียญต่อปี เพื่อความช่วยเหลือระยะยาวให้กับประชากรที่ว่างงานและถูกเลิกจ้าง โดยมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าต่อหน่วยสำหรับค่าใช้จ่ายสุทธิของรัฐในการอุดหนุนให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นแต่ละหน่วย 6 เดือน เทียบกับประชากรกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมในแผนการให้ความช่วยเหลือเข้าสู่ตลาดแรงงาน ผลการประเมินสะท้อนว่า “แผนJob Start” ที่มีการให้การอุดหนุนค่าจ้างมีค่าใช้จ่ายสุทธิ 3,700 เหรียญต่อตำแหน่งงานที่ได้รับการบรรจุเพิ่ม ขณะที่ “แผนJob Skill” ซึ่งเป็นแผนการจ้างงานโดยตรงมีค่าใช้จ่ายสุทธิที่ 57,800 เหรียญ ผลการประเมินความคุ้มค่านี้ มีผลให้แผนJob Start ยังคงอยู่ แต่แผนJob Skill ได้รับการลดทอนเงินอุดหนุนลงอย่างมาก เนื่องจากไม่คุ้มค่า

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) มีการใช้ผลการประเมินอย่างจริงจังเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะรัฐมนตรีในการวางแผนการจัดสรรงบประมาณประจำปี	1) คุณภาพการประเมินยังไม่สม่ำเสมอ
2) มีการนำข้อมูลการติดตามประเมินผลไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2) การพัฒนาระบบและฝึกอบรมบุคลากรด้านการประเมินผลในระดับกรมยังไม่เพียงพอ และต้องให้ความสำคัญมากขึ้น
3) ความร่วมมือระหว่างกระทรวงและหน่วยงานในระดับภูมิภาคต้องพัฒนาให้ประสานสอดคล้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3) ความเอาใจใส่และความเชื่อถือได้ของข้อมูลที่รายงานผลเข้ามาของหน่วยงานระดับปฏิบัติ ยังต้องพัฒนาให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และเข้าเป็นงานประจำมากขึ้น

5.2 ชีล

กรณีแนวปฏิบัติที่ดีของระบบ M & E ในประเทศชิลี คือ การติดตามประเมินผลที่ว่าจ้างอาจารย์ในมหาวิทยาลัยหรือบริษัทที่ปรึกษาภายนอกเป็นผู้ดำเนินการติดตามประเมินผลและกำหนดเป็นกลไกหนึ่งในระบบการติดตามประเมินผล การจ้างองค์กรที่สามดังกล่าวมาติดตามประเมินผลนี้ เพื่อสร้าง

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) เข้าสู่ระบบ M & E อย่างเป็นขั้นตอน	1) คุณภาพการติดตามประเมินผลไม่คงเส้นคงวา เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาและค่าใช้จ่ายที่กระทรวงการคลังกำหนด
2) ใช้การประเมินโดยหน่วยงานภายนอก ทำให้ได้รับความเชื่อถือในผลการประเมินสูง	2) ยังจัดสรรงบประมาณเพื่อการประเมินผลน้อยเกินไป
3) ผลการประเมินมีการรายงานต่อสาธารณะและรัฐสภา (สภาองเกรส)	3) กระทรวงอื่นๆ ยังมีการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในระดับต่ำ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในระดับต่ำ
4) กระทรวงมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ และมีการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างเข้มข้น	4) กระทรวงและหน่วยงานอื่น ยังไม่มีการส่งเสริมที่ชัดเจนด้านการประเมินผลตนเอง (self-assessment)
5) กระทรวงมีระบบการเชื่อมโยงข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณ และมีการใช้ประโยชน์ข้อมูลอย่างเข้มข้น	

โดยสรุป ระบบการติดตามประเมินผลของประเทศชิลี ประสบความสำเร็จในระดับดีและเป็นระบบ M & E ที่เข้มแข็งที่สุดแถบละตินอเมริกา มีการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะกระบวนการด้านงบประมาณ มีการบริหารจัดการด้านการวางแผน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดการ การรายงานผล ในระดับดีทำให้มีค่าใช้จ่ายเพื่อการประเมินในระดับต่ำ (0.75 ล้านดอลลาร์ต่อปีเทียบกับงบประมาณแผ่นดิน 20,000 ล้านดอลลาร์ต่อปี) อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนประการหนึ่งของชิลีคือ กระทรวงและหน่วยงานต่างๆ ยังใช้ประโยชน์จากผลการประเมินไม่เต็มที่ทำให้เสียโอกาสในการใช้งานระบบการติดตามประเมินผลอย่างคุ้มค่า

5.3 โคลัมเบีย

ประเทศโคลัมเบีย ซึ่งเริ่มใช้ระบบ M & E ในปี 1991 โดยนำรูปแบบของ Worldbank มาใช้งาน แต่ผลของระบบการทำงานที่ได้มีลักษณะขึ้นๆ ลงๆ จึงยกเลิกระบบเก่าไปในปี 2000 และมีการปฏิรูประบบเสียใหม่ในปี 2002 เนื่องจากพบว่ามีการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินไม่คุ้มค่ากับผลงานและผลผลิตที่ได้ ระบบ M & E ในปัจจุบันของโคลัมเบียมีชื่อย่อภาษาสเปนว่า SINERGIA โดยมีระบบกลาง (SINERGIA) และระบบย่อย (SIGOB) ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐใน 320 เป้าหมายตามนโยบายรัฐบาลและตามแผนชาติ มีแผนการติดตามประเมินผลตามระยะของแผนชาติ จนถึงสิ้นปีงบประมาณ 2006 โดยสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนฯ แล้ว 15 แผนงาน และอยู่ในระยะดำเนินงานอีก 22 แผนงานสำหรับช่วงระยะ 5 ปีที่เหลือของแผนชาติฉบับปัจจุบัน ซึ่งดำเนินการติดตามประเมินผลโดยกระทรวงการคลัง โดยใช้งบประมาณไปเพื่อการ M & E จำนวน 11.1 ล้านเหรียญ โคลัมเบีย ใช้การติดตามประเมินผล 3 รูปแบบ ได้แก่ การประเมินผลกระทบแบบแผนการจัดสรรเงินอุดหนุนแบบงบผูกพัน (Rigorous Impact Evaluation) การประเมินแบบสถาบัน (Institutional Evaluation) และการประเมินผลการจัดการ (Management Evaluation) โดยมีการดำเนินการไปกับการประเมิน 3 รูปแบบนี้แล้ว 15 แผนงาน และอยู่ในแผนดำเนินการอีก 22 แผนงาน สิ้นค่าใช้จ่ายไปประมาณ 15,000 เหรียญถึง 2 ล้านเหรียญตามลำดับ และได้ลงทุนเพิ่มอีก 200,000 เหรียญ โดยเป็นความร่วมมือระหว่างกระทรวงการคลังกับกระทรวงหลัก ได้แก่ กรมการวางแผน กระทรวงพัฒนาการสังคม และสถาบันเพื่อสวัสดิการครอบครัว กระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันอยู่ในระยะของการใช้รูปแบบติดตามประเมินผลแบบที่ 4 เข้ามาช่วยด้วย คือการประเมินผลแบบเร่งด่วน (Rapid Evaluation)

ระบบ M & E ของประเทศโคลัมเบีย เป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดสรรงบประมาณตามผลงาน (Performance Budgeting) โดยมีระบบดัชนีผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) จำนวน 500 ตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือนโยบายรัฐบาล 320 เป้าหมาย โดยมีระบบ M & E ระบบย่อยคือ SIGOB ในรูปเป้าประสงค์ กลยุทธ์การพัฒนา เป้าหมายรายปี และแผนงานที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ของแผนชาติ โดยมีการผ่องถ่ายเป้าหมายและตัวชี้วัดลงไปตามลำดับชั้นจนถึงชุมชนท้องถิ่น (cascade) กรณีผลการประเมินพบว่า ยังไม่บรรลุเป้าหมายบางเรื่อง หน่วยงานรับผิดชอบจะต้องจัดทำรายงานผลเพื่อชี้แจงและปฏิบัติการแก้ไข และรายงานผลต่อสาธารณชนทันที โดยมีระบบการรายงานผลผ่าน Website และมีช่องทางสื่อสารผ่าน E-mail address เพื่อการรายงานผลและส่งมอบข้อมูลให้กับศูนย์ SIGOB

พัฒนาการของการติดตามประเมินผลในโคลัมเบีย ได้แก่ แผนปฏิบัติการด้านสวัสดิการครอบครัว (amilias en Accion) เป็นแผนการจัดสรรเงินอุดหนุนแบบงบผูกพัน โดยรัฐบาลให้การช่วยเหลือแก่ครอบครัวยากจนและระบบสวัสดิการแก่เด็กด้านสาธารณสุขและการศึกษา โดยเริ่มขึ้นในปี 1999 เพื่อแก้ปัญหาจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศในขณะนั้น

กรมการวางแผนได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาจากภายนอกมาดำเนินการประเมินผลกระทบแบบเร่งด่วน (Rigorous Impact Evaluation) พบว่า ผลการดำเนินงานของภาครัฐเป็นที่น่าพึงพอใจด้าน

กรณีของนครโบโกต้า มีการเปลี่ยนแปลงระบบ M & E ด้วยการริเริ่มการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลโดยภาคประชาสังคม เป็นการริเริ่มขบวนการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐในปี 1997 โดยความร่วมมือกันระหว่างมูลนิธิองค์กรหนึ่ง หนังสือพิมพ์ฉบับหลักของนครโบโกต้า และสภาหอการค้า จนสามารถเปลี่ยนโฉมการติดตามประเมินผลของโบโกต้าในปัจจุบัน โดยเป็นการรายงานข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติของพลเมืองด้านคุณภาพและความเพียงพอของการให้บริการของเทศบาลนคร โดยสามารถกดดันให้เทศบาลนครปรับปรุงการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ภาครัฐต้องจัดเก็บข้อมูลและเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและเชื่อถือได้มากขึ้นในเวลาต่อมา

ข้อดีและข้อด้อยของระบบ M & E ของประเทศโคลัมเบีย พิจารณาผ่าน 3 เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ ปัจจัยด้านการใช้ประโยชน์ในระบบ M & E ได้คุ้มค่าเพียงใด ปัจจัยด้านคุณภาพของระบบฯ และปัจจัยด้านความยั่งยืนของระบบฯ พบว่า แม้ระบบ M & E ยังไม่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพเท่ากับระบบฯ ของประเทศชิลี แต่รัฐบาลได้นำผลการประเมินไปดำเนินการพัฒนาและต่อยอดแผนชาติอย่างต่อเนื่อง เท่ากับว่าระบบ M & E ของโคลัมเบีย มีผลต่อภาคการเมืองในการหันมาให้ความสำคัญกับแผนชาติเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นระบบ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) มีการใช้ประโยชน์จากระบบย่อย (SIGOB) ทั้งจากสำนักประธานาธิบดี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1) ยังใช้ประโยชน์จากระบบ M & E ในระดับต่ำ โดยใช้จำกัดอยู่เฉพาะคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของกระทรวงการวางแผน และกระทรวงการคลังเป็นหลัก
2) มีการรายงานผลต่อสาธารณชน และรัฐสภา และในส่วนที่ไม่บรรลุผล มีการจัดทำรายงานผลต่อสาธารณชนโดยเปิดเผย	2) ยังขาดความน่าเชื่อถือในข้อมูลการรายงานผลจากกระทรวงเฉพาะด้านและในองค์กรบางส่วน
3) ใช้การประเมินผลโดยคนนอกและเป็นกลาง (Third Party) โดยได้รับความเชื่อถือจากกระทรวงต่างๆ และรัฐสภาในระดับสูง	3) ให้ความเชื่อถือต่อหน่วยงานที่เป็นผู้ให้เงินอุดหนุนในการติดตามประเมินผลมากเกินไป
4) ใช้การบูรณาการระหว่างกระทรวงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง	
5) มีระบบข้อมูลการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพโดยรายงานผลทั้งต่อรัฐสภาและสาธารณชน	

5.4 เม็กซิโก

กล่าวโดยสรุป ประเทศกำลังพัฒนามักมองหาระบบการติดตามประเมินผลที่ดีว่าอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงหรือประเทศพัฒนาแล้วโดยเฉพาะประเทศในกลุ่ม OECD เพื่อจะยึดเป็นต้นแบบที่ดีที่สุดด้านธรรมาภิบาลภาครัฐ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ค่อยถูกต้องนัก เพราะปัจจัยแวดล้อมของภาครัฐในแต่ละประเทศมีความโดดเด่นเฉพาะตัว และประเทศสมาชิก OECD เองก็แสดงให้เห็นแล้วว่ามีความหลากหลายและรูปแบบอยู่มากมายที่ใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ ในท้ายที่สุด กล่าวได้ว่า แม้จะมีกระแสร่วมที่ส่งผลให้ภาครัฐสร้างระบบ M & E และมีเครื่องมือติดตามประเมินผลที่คล้ายคลึงกันในแต่ละประเทศ แต่ความแตกต่างอยู่ที่การให้ความสำคัญที่ไม่เท่ากันของเครื่องมือแต่ละชนิดที่นำมาใช้ และความแตกต่างของความต้องการใช้ข้อมูลแต่ละประเภท

อย่างไรก็ตาม แม้ไม่มีตัวแบบที่ดีที่สุดของการติดตามประเมินผลที่จะนำมาใช้ร่วมกันสำหรับภาครัฐต่างๆ ทั่วโลก แต่มีสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือ การให้บทบาทแก่ประชาสังคมได้เข้าร่วมในกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของภาครัฐ เช่น สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อสารมวลชน เป็นต้น ซึ่งบทบาทในสากลประเทศที่ทำกันอยู่ มีตัวอย่างที่ดีของการมีบทบาทร่วมของประชาสังคมคือ “ใบรายงานภาคพลเมือง” (Citizen Report Cards) ซึ่งริเริ่มโดยองค์กรพัฒนาเอกชนในบังกลาเทศอินเดียในปี 1994 โดย NGOs ชื่อ Public Affairs Centre ได้จัดทำใบรายงานภาคพลเมืองมาสุ่มสำรวจกลุ่มครัวเรือนตัวอย่างในนครบังกลาเทศเพื่อประเมินระดับความพึงพอใจและคุณภาพการให้บริการในมิติต่างๆ ของเทศบาลนคร มิติต่างๆ นี้ ได้แก่ มิติพฤติกรรมการเจ้าหน้าที่เทศบาล มิติคุณภาพของบริการ มิติข้อมูลข่าวสารที่ได้รับและเข้าถึงได้ และมิติด้านการคอร์รัปชัน (เงินใต้โต๊ะเพื่อสิทธิพิเศษในการขอรับบริการจากเจ้าหน้าที่) โดยดำเนินการกับหน่วยงานย่อยของเทศบาล เช่น หน่วยงานการประปาเทศบาล หน่วยงานการไฟฟ้านคร หน่วยงานการขนส่งมวลชน หน่วยงานด้านการเคหะ หน่วยงานด้านการสื่อสาร (โทรศัพท์ ไปรษณีย์) หน่วยงานด้านการธนาคาร และโรงพยาบาลสำคัญของเมือง เป็นต้น จนมีความนิยมแพร่หลายสู่อีกหลายเมือง รวมถึงการเอาเป็นแบบอย่างในหลายประเทศ เช่น บังกลาเทศ ฟิลิปปินส์ อุกันดา ยูเครน และเวียดนาม โดยใช้ “ใบรายงานภาคพลเมือง” เป็นสื่อที่ชี้ให้เห็นผลการดำเนินงานที่ดีและไม่ดีของหน่วยงานเทศบาล จนสามารถผลักดันจนประสบความสำเร็จให้ภาครัฐในท้องถิ่นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานขนาดใหญ่

ทั้งนี้ ข้อมูลและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐได้ในหลายลักษณะ ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่อิงหลักฐานเชิงประจักษ์ (evidence-based policy making) การพัฒนานโยบายการบริหารจัดการและการใช้หลักความรับผิดชอบของหน่วยงานเจ้าภาพ (accountability)

จากการทบทวนระบบการติดตามประเมินผลของนานาประเทศข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า พัฒนาการของระบบ M & E ในปัจจุบัน คือระบบและเครื่องมือที่ใช้ระบุแนวทางการใช้ทรัพยากรของภาครัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และสะท้อนปัญหาอุปสรรคในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน ผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (performance indicators) เพื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลงานที่ได้ หรือบางครั้งเรียกว่าการเทียบเคียงผลงาน (performance benchmarking) ของหน่วยงานบริหารต่างๆ ทั้งในภูมิภาคและเขตพื้นที่ โดยเสาะหาแนวปฏิบัติที่ดีเอาไว้อใช้เป็นแบบอย่างและเป็นตัวกระตุ้นให้กับหน่วยงานที่ยังดำเนินงานด้อยประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้ เรียกกันในปัจจุบันว่า การจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results-based management หรือ results-oriented management) อีกทั้งช่วยสะท้อนความโปร่งใสและตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาลภาครัฐหรือธรรมรัฐให้แก่ต้นสังกัด ตลอดจนผู้รับบริการ และประชาชนเจ้าของภาษีด้วย

บรรณานุกรม

Alkin, Marvin C. (2004). *Evaluation Roots*. CA: Sage Publications.

Baker. (เอกสารถ่ายสำเนา) *Evaluation Technique*. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

MacKay, Keith (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. World Bank Publications, IEG: Independent Evaluation Group, 157 pgs.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมชลประทาน. (2546) *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*
<http://water.rid.go.th/waterm/RBM/RBM.html>

ใจทิพย์ เชื้อรัตน์พงษ์. (2551) บทความวิจัย www.thaiedresearch.org/article/detail.php?id=22

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ดร., วีรยุทธ มามะศิริรานนท์. แปล (2546). การพัฒนา Balanced Scorecard.
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท

ณรงค์ศักดิ์ บุญมาสิริก (2552) *Balanced Scorecard*
http://www.unescobkk.org/fileadmin/user_upload/aims/Pattaya_SCB_Jun05/Balanced_Scorecard___3649___3621___3632_KPIs.doc

ตุลวัตร พานิชเจริญ นัยนา หวายคำ วราลักษณ์ ไชยทัต อรุณี เวียงแสง. (2548). *การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)

ทวีป ศิริรัตน์ ร.ศ. ดร. (2544) *การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ธีรเดช ฉายอรุณ เนาวรัตน์ พลายน้อย. (2550) *การพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการประเมินผลแบบเสริมพลัง*. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสถาบันชุมชนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนา (LDI)

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยบูรพา

พรนภา เมธาวีวงศ์ (2552) *การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. http://203.155.220.230/plan/planUp/p_11.pdf

พิษณุ ฟองศรี. (2551) *เทคนิควิธีประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ : พรอพเพอร์ตี้พริ้นท์ จำกัด

มณีนภา ชุตติบุตร. (2552) *การประเมินโครงการ* <http://www.superbk3.net/pro.pdf>

ไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง. (2552). *การควบคุมและประเมินผลโครงการ*
<http://pirun.ku.ac.th/~fedupst/Book181441-5.pdf>

ยรรยงค์ อัมพวา. (เอกสารถ่ายสำเนา) *การวิจัยประเมินผลโครงการ*. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วินัย ทองแถม. (2552). รายงานการประเมินโครงการการพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีแบบกัลยาณมิตรของโรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์.

<http://school.obec.go.th/takfawichaprasit/vijai/vj2/%BA%B7%B7%D5%E8%20%201.pdf>

สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. แปล (2547). แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : แมเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2549) วิธีวิทยาการประเมิน ศาสตร์แห่งคุณค่า. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุวิมล ทิรภานนท์. (2550). การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2548) คู่มือการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านสุขภาพ “การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” กรุงเทพฯ : กระทรวงสาธารณสุข

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550) ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

http://www.vijai.org/Tool_vijai/12/02.asp

อรทัย อาจอ่ำ. (2550) การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ : ทางออกที่ท้าทาย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)