

# Designing Project Monitoring and Evaluation

Somwung Pitiyanuwat

## ABSTRACT

*The objective of this paper is to describe the process of designing project monitoring and evaluation. The project monitoring design consists of data collection and reporting systems. There are four steps in project evaluation: planning, conducting, conclusion and suggestion; and reporting and disseminating evaluation results. Two types of project evaluation designs ; experimental and non-experimental ; are proposed. For non-experimental evaluation design, CIPP Model and Logical Framework with examples are explained.*

# การออกแบบการกำกับงาน และประเมินผลโครงการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายการออกแบบการกำกับงานและการประเมินผลโครงการ การออกแบบการกำกับงาน ประกอบด้วย ระบบย่อย 2 ระบบ คือ ระบบการเก็บข้อมูล และ ระบบการรายงาน การประเมินผลโครงการ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน การดำเนินการ การลงข้อสรุป และเสนอแนะ และ การรายงานและเผยแพร่ ผู้เขียนได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผล 2 รูปแบบ คือ รูปแบบทดลอง และรูปแบบไม่ได้ทดลอง ซึ่งเป็นการประเมินตามรูปแบบประเมิน เช่น รูปแบบชิป และการใช้เหตุผลสัมพันธ์ในการประเมินโครงการพร้อมตัวอย่าง

## กำกับงาน (monitoring) และการประเมินผล (evaluation)

การกำกับงาน หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานในโครงการที่กำหนดไว้แล้ว ใช้ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การกำกับงานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารโครงการ โดยมุ่งตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินโครงการนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้รับตามกำหนดเวลาหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการกำกับงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้โครงการดำเนินไปตามเป้าหมาย และแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ในโครงการขนาดใหญ่ ผู้บริหารโครงการนิยมวางระบบกำกับงาน เช่น โดยการประชุม การนิเทศงาน การรายงาน เป็นต้น ควบคู่กับการประเมินตนเอง (self-audit or self assessment) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้จากการกำกับงานมาใช้ในการบริหารงาน เร่งรัดงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและนำสารสนเทศจากการประเมินตนเองมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อให้แน่ใจถึงผลลัพธ์ของโครงการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

การประเมิน หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าของโครงการและความสำเร็จของโครงการอันเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการกล่าวคือ เป็นเครื่องแสดงว่าโครงการได้ดำเนินไปแล้วได้ผลสมตามวัตถุประสงค์ของโครงการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนในอนาคตควรจะดำเนินการอย่างไรซึ่งเป็นการพิจารณาคุณค่าโดยใช้ผลงานในอดีตและพิจารณาถึงศักยภาพและทางเลือกในการดำเนินงานในอนาคตต่อไปด้วย การประเมินผลที่ครบวงจรประกอบด้วยการประเมิน 3 ระยะ คือ

1. การประเมินผลก่อนเริ่มแผนงานหรือโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินตามความต้องการ (need) หรือศักยภาพต่าง ๆ เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาตลอดจนเป็นข้อมูลเส้นฐานก่อนเริ่มโครงการใดโครงการหนึ่งเพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อแสดงถึงความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ตลอดจนการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการก่อนพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการ

2. การประเมินขณะโครงการดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ โดยเฉพาะด้านการดำเนินงานและผลเบื้องต้นซึ่งสารสนเทศที่ได้นำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสความสำเร็จโครงการตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพภายในกรอบเวลาและทรัพยากรที่กำหนดให้มากที่สุด

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการซึ่งมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการทันที และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการไประยะหนึ่ง เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี เพื่อศึกษาความยั่งยืนของผลลัพธ์ตลอดจนการบรรลุจุดหมายในเชิงผลกระทบของโครงการ

การประเมินในกรณีหลังนี้เรียกว่า การติดตามผล (follow-up study หรือ tracer study) การติดตามผลมีความสำคัญมากจนมีคำกล่าวซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการประเมินว่า ถ้าไม่มีการติดตามผลหลังจากโครงการสิ้นสุดไประยะหนึ่งแล้วจะไม่สามารถบอกคุณค่าและความสำเร็จของโครงการได้เลย ในโครงการสำคัญ การประเมินและติดตามผลโดยผู้ประเมินภายนอกจึงเป็นเรื่องที่สำคัญของการดำเนินโครงการ เช่น โครงการรุ่งอรุณซึ่งเป็นโครงการบูรณาการการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพื่อการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นโครงการไตรภาคีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการและมูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ซึ่งเป็นโครงการ 3 ปี งบประมาณ 299 ล้านบาท เป็นต้น

การประเมินผลในขณะที่โครงการดำเนินอยู่หรือการประเมินกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (process evaluation) จะมีส่วนใกล้เคียงกับการกำกับงานอยู่มาก เพราะทั้งการประเมินการดำเนินงานและการกำกับงานเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานขณะที่โครงการดำเนินอยู่ แต่อย่างไรก็ดีการกำกับงานและการประเมินกระบวนการหรือการดำเนินงานของโครงการมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ การกำกับงานเป็นการเก็บข้อมูลต่อเนื่องตลอดโครงการเพื่อเร่งรัดการทำงานตามแผนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ในขณะที่การประเมินกระบวนการเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการและความไม่ก้าวหน้าของโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศ ทำไมจึงเกิดปัญหาอุปสรรคขึ้น สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคนั้นคืออะไร การประเมินกระบวนการมีลักษณะดำเนินการเป็นช่วงเวลามีลักษณะเป็นการศึกษาเฉพาะกิจเจาะลึกเฉพาะเรื่อง และมักจะแยกออกจากการปฏิบัติงาน ในขณะที่การกำกับงานมักจะบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานและดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการกำกับดูแลโครงการอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการ

ถ้ามีการประเมินก่อนเริ่มแผนหรือโครงการมีสารสนเทศผนวกกับจินตนาการอย่างเพียงพอเพื่อกำหนดแผนหรือโครงการ ผู้บริหารโครงการมีการวางระบบและออกแบบการกำกับงานและการประเมินตนเองหรือการตรวจสอบตนเองอย่างเป็นระบบแล้ว ผู้บริหารโครงการก็จะเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การประเมินผลภายนอกเป็นการดำเนินงานเพื่อยืนยันคุณค่าและความสำเร็จของโครงการอีกทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของโครงการด้วย

โดยสรุป การประเมินผลมีบทบาทเด่นชัดในการกำหนดแผนงานหรือโครงการมีบทบาทในการวางแผนและมีบทบาทในการสรุปและยืนยันประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งการประเมินผลและการกำกับงานล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การกำกับงานมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับปัจจัยและกิจกรรมเป็นสำคัญ และทั้งการกำกับงานและการประเมินผลล้วนมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้เกิดความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

## การออกแบบการกำกับงาน

การกำกับงานเป็นเทคนิคสำคัญของการเร่งรัดให้ดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด การออกแบบระบบกำกับงาน ประกอบด้วย ระบบย่อย 2 ระบบคือ ระบบการเก็บข้อมูล และระบบการรายงาน

1. ระบบการเก็บข้อมูล สำหรับกำกับงานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุม การนิเทศตรวจเยี่ยม การตรวจสอบการบริหารภายใน การควบคุม เป็นต้น

2. ระบบการรายงาน โดยทั่วไปมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการเงินงบประมาณ รายงานการตรวจสอบการบริหารภายใน เป็นต้น สำหรับความถี่ห่างของการรายงาน มักขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ มีการรายงานเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายสองเดือน รายสามเดือน รายหกเดือนและรายปี เป็นต้น

ระบบการเก็บข้อมูลและระบบรายงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการกำกับงานในด้านปัจจัย ด้านกิจกรรม และด้านผลลัพธ์ กล่าวคือ ในด้านปัจจัยนั้นเป็นการมุ่งตรวจสอบว่าโครงการได้รับทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ การกำกับกิจกรรมมุ่งตรวจสอบว่าในการดำเนินงานได้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด และการกำกับงานด้านผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน คือ การตรวจสอบว่าได้ผลลัพธ์ตรงตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

สำหรับขั้นตอนของการจัดระบบการกำกับงานมีดังนี้

1. กำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บทั้งข้อมูลด้านทรัพยากร ด้านกิจกรรม และด้านการดำเนินงาน

2. ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลให้อยู่ในรูปสารสนเทศพร้อมที่จะใช้ในการกำกับงานด้านต่างๆได้ เช่น การบันทึก การทำเป็นดัชนี การจัดประเภท การย่อสรุป การเก็บรักษาข้อมูล เป็นต้น

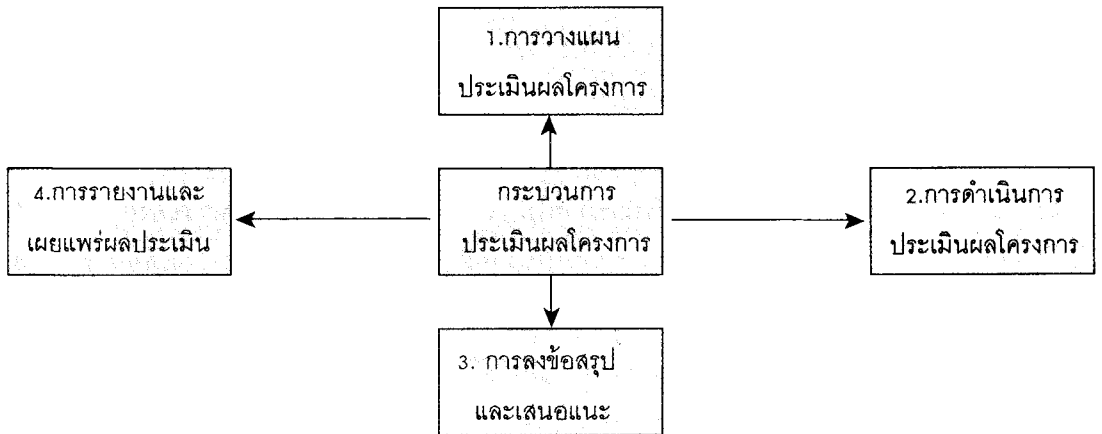
3. จัดระบบรายงานที่เหมาะสม รายงานที่ดีต้องสั้นกระชับรัด ตรงประเด็น ตลอดจนมีการเสนอแนะแนวทางเร่งรัดการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้

4. นำเสนอผู้บริหารพิจารณาสั่งการตามความเหมาะสม

โดยสรุป คุณภาพของผลการกำกับงานขึ้นอยู่กับระบบกำกับงานคือ ข้อมูลที่ตรงประเด็น ครอบคลุม มีคุณภาพและความเหมาะสมของการรายงาน และผู้บริหารโครงการ ถ้าผู้บริหารเห็นและให้ความสำคัญต่อการจัดระบบการกำกับงานที่มีคุณภาพแล้ว ย่อมทำให้เกิดการเร่งรัดให้โครงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ผลตรงเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

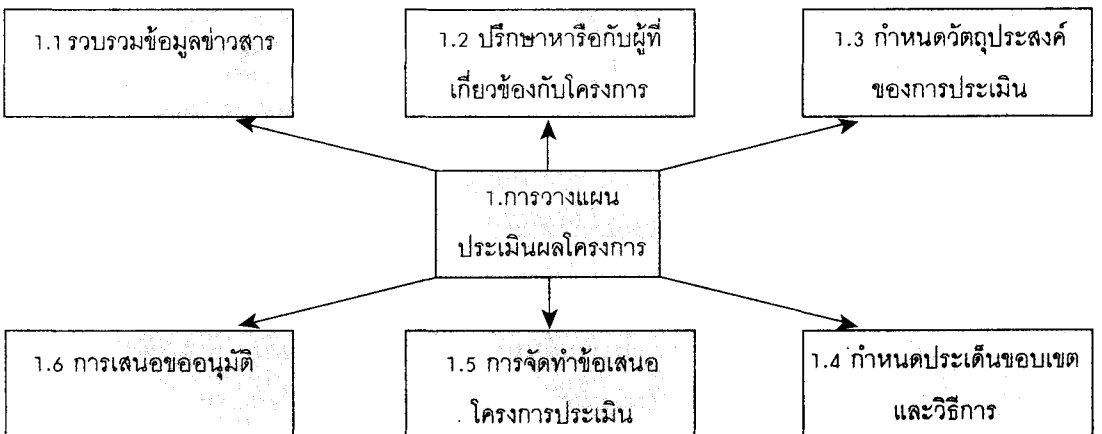
## การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การประเมินผลโครงการประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กระบวนการประเมินผลโครงการ

**1. การวางแผนการประเมินโครงการ** การวางแผน คือ การกำหนดผลลัพธ์และวิธีการที่คาดหวัง ดังนั้นการวางแผนการประเมินผลโครงการก็คือ การจัดทำแผนประเมินโครงการ หรือ ข้อเสนอโครงการประเมินนั่นเอง ในการดำเนินการวางแผนการประเมินผลโครงการมีขั้นตอน ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 การวางแผนการประเมินผลโครงการ

1.1 รวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการที่จะประเมินผลเพื่อศึกษาให้เข้าใจให้  
ถ่องแท้ถึงที่มาของโครงการ เป็นโครงการอะไร มีวัตถุประสงค์ เป้าหมายอะไร มีวิธีการดำเนินการ  
อย่างไร ผลลัพธ์ที่คาดหวังคืออะไร ระยะเวลาของโครงการ บุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

1.2 ปรีกษาหารือกับผู้ให้ประเมินและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการ โดยเฉพาะในเรื่อง  
คำถามหลักที่ผู้ให้ประเมินต้องการคำตอบ และการตัดสินใจที่ผู้ให้ประเมินต้องดำเนินการ ตลอดจน  
ข้อสังเกตและประเด็นหลัก เพื่อให้การประเมินผลโครงการเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ผลประเมินให้มาก  
ที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ TOR ให้เข้าใจให้ตรงกันทั้งสองฝ่าย คือ  
ผู้ให้ประเมินและผู้รับประเมิน

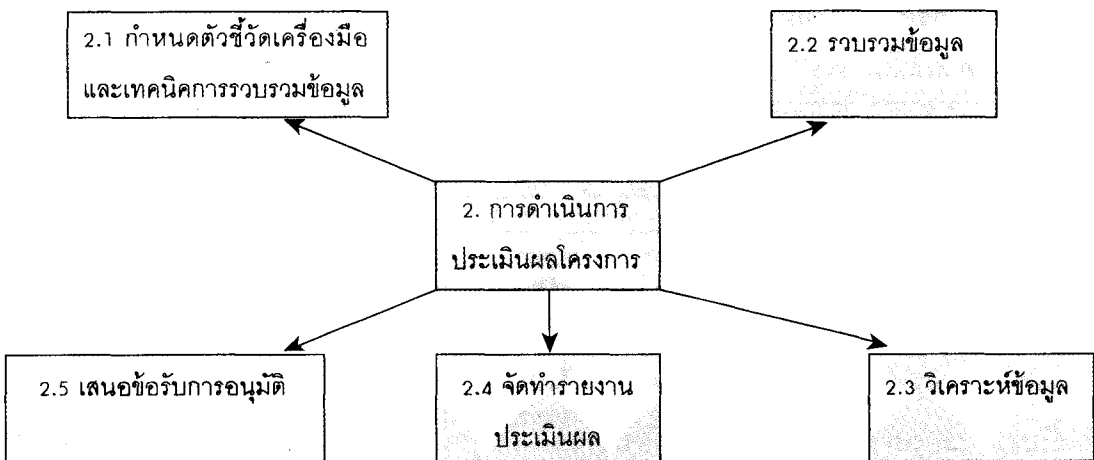
1.3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ตรงกับ TOR และความต้องการของผู้ให้  
ประเมินและผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลโครงการ

1.4 กำหนดประเด็น ขอบเขต และวิธีการประเมินผล ผู้รับการประเมินกำหนดประเด็น  
ขอบเขต และวิธีการประเมิน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และมีความเป็นไปได้  
ทั้งด้านวิธีการและการปฏิบัติ

1.5 เขียนข้อเสนอโครงการประเมินผล โดยมุ่งตอบคำถามสามประการหลัก คือ ทำไม  
ต้องมีการประเมินผลโครงการนี้ ประเมินอะไร และจะประเมินโครงการนี้ได้อย่างไร ต้องการทรัพยากร  
และงบประมาณมากน้อยเพียงใด พร้อมทั้งเสนอแผนการทำงานประเมินผล

1.6 เสนอผู้ให้ประเมินผลพิจารณาอนุมัติและลงนามในสัญญาการประเมินผลโครงการ

**2. การดำเนินการประเมินผลโครงการ** ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ดัง  
รูปที่ 3



**รูปที่ 3** การดำเนินการประเมินผลโครงการ

2.1 กำหนดตัวชี้วัด เครื่องมือ และเทคนิคการรวบรวมข้อมูล จากข้อเสนอโครงการที่ได้รับการอนุมัติ ผู้ประเมินนำวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละข้อ มากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดจะนำไปสู่แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ในการรวบรวมข้อมูล พยายามแสวงหาเครื่องมือมาตรฐาน ถ้าจำเป็นต้องสร้างเครื่องมือใหม่ ต้องดำเนินการสร้างเครื่องมือ และแสดงความเป็นมาตรฐานของเครื่องมือเหล่านั้นด้วย

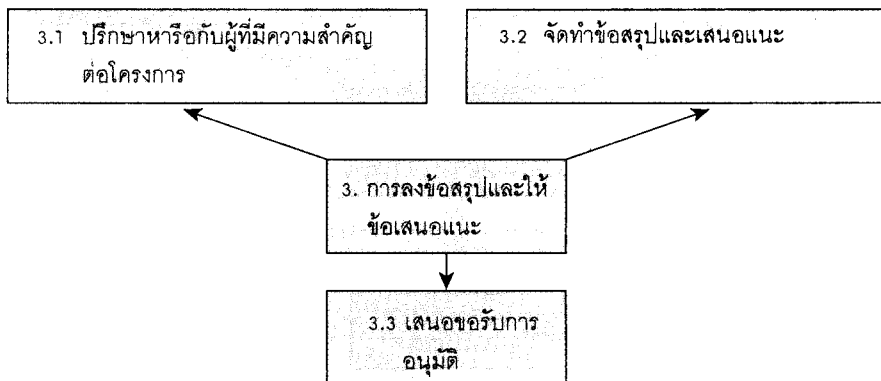
2.2 ทำการรวบรวมข้อมูลตามวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อเสนอโครงการประเมินผล ทั้งนี้อาจรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้ เพื่อความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล โดยหลักการควรใช้การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีหลายวิธี ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และให้ความสำคัญทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ

2.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ ที่สอดคล้องกับคำถามหลัก และประเด็นหลักใน TOR และตรงความต้องการของผู้ให้ประเมิน โดยทั่วไปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนั้น สถิติวิเคราะห์สามารถช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ให้เกิดความหมายอย่างมีคุณภาพ ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (content analysis) การวิเคราะห์พรรณนา ปรากฏการณ์วิทยา เพื่อสะท้อนสภาพและความหมายที่แท้จริงตามนัยแห่งวิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

2.4 จัดทำรายงานการประเมินผลโครงการ โดยทั่วไปรายงานการประเมินมี 3 ลักษณะ คือ รายงานความคืบหน้า (progress report) ทุก 2-3 เดือน หรือข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญา ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์และรายงานการประเมินผลฉบับสมบูรณ์

2.5 นำเสนอรายงานเพื่อขอรับการอนุมัติ จากผู้ให้ประเมินตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในสัญญาพร้อมทั้งส่งรายงานตามจำนวนที่ระบุไว้ในสัญญาด้วย

**3. การลงข้อสรุปและให้ข้อเสนอแนะ** โดยดำเนินการตามกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังแสดงในรูปที่ 4



รูปที่ 4 การลงข้อสรุปและให้ข้อเสนอแนะ



3.1 ปรีกษาหารือกับผู้ที่มีความสำคัญต่อโครงการ ตลอดจนมีการประชุมสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อพิจารณาผลการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่ข้อเสนอจากการประเมินที่ครอบคลุมเป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

3.2 จัดทำข้อสรุปและเสนอแนะ ซึ่งเป็นหัวใจของการประเมินผลโครงการ

3.3 จัดทำร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ เพื่อเสนอขออนุมัติ เมื่อได้รับการพิจารณาพร้อมข้อเสนอแนะแล้ว ผู้ประเมินดำเนินการปรับปรุงร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ให้เป็นรายงานฉบับสมบูรณ์

**4. การรายงานและเผยแพร่ผลประเมิน** เพื่อให้ประโยชน์จากผลการประเมินให้มากที่สุด หลักการที่สำคัญของการเผยแพร่ผลประเมินเป็นบทบาทและความรับผิดชอบตามสัญญาการประเมินและเป็นหน้าที่ของผู้ให้ประเมิน เมื่อผู้ให้ประเมินต้องการให้ผู้ประเมินเผยแพร่ผลประเมินทั้งในรูปแบบความหรือนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา ผู้ประเมินก็ควรให้ความร่วมมือ หากผู้ประเมินประสงค์ที่จะเผยแพร่หรือตีพิมพ์รายงานการประเมินในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องขออนุมัติจากผู้ให้ประเมิน เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ผู้ประเมินจึงจะสามารถดำเนินการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ผลประเมินได้

## การออกแบบการประเมินผลโครงการ

### 1. รูปแบบการประเมินแบบทดลอง

การประเมินแบบทดลองเป็นรูปแบบดั้งเดิมของการประเมินผลซึ่งใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มตัวแปรทดลองที่ต้องการทราบผล เช่น การทดลองหลักสูตรใหม่หรือโปรแกรมการเรียนแบบใหม่ ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มควบคุมซึ่งเรียนตามหลักสูตรปัจจุบันหรือโปรแกรมการเรียนมาตรฐาน ต้องการประเมินว่า หลักสูตรใหม่หรือโปรแกรมการเรียนแบบใหม่จะให้ผลดีกว่าเดิมหรือไม่ รูปแบบการประเมินแบบทดลองที่มีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม เป็นดังนี้

	ทดสอบก่อน	ทดสอบหลัง
กลุ่มทดลอง (สุ่ม)	a	b
กลุ่มควบคุม (สุ่ม)	c	d

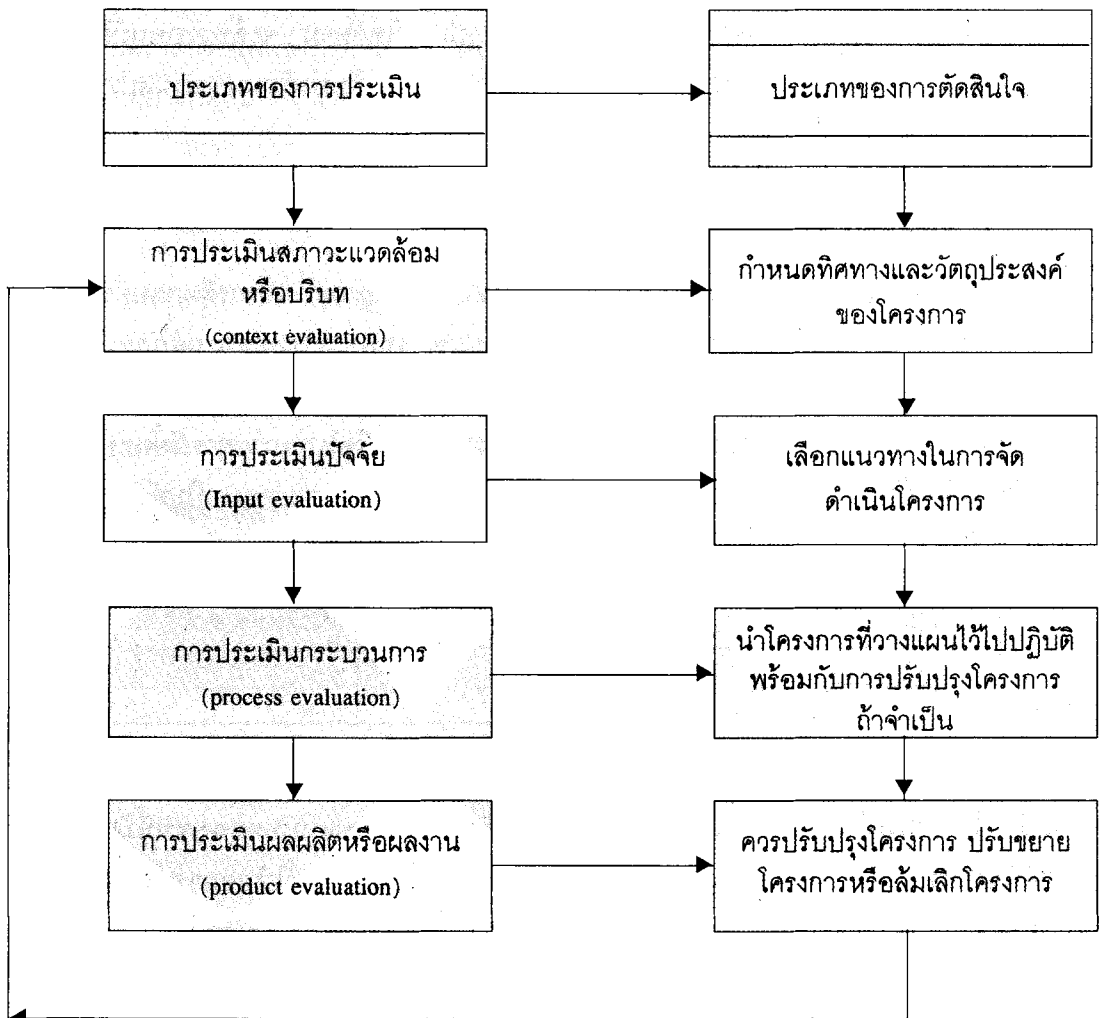
ถ้าในการวิเคราะห์พบว่า ความแตกต่างระหว่าง a และ b แตกต่างกันมากกว่า c และ d ก็แสดงว่า โปรแกรมที่ทดลองนี้ประสบผลสำเร็จ การประเมินตามรูปแบบทดลองเช่นนี้มีความยากลำบากในการปฏิบัติ แต่ถ้าสามารถทำได้ก็เป็นรูปแบบการประเมินที่ให้ผลการประเมินในเชิงประเมินผลรวมสรุปได้ชัดเจนว่าโปรแกรมทดลองได้ผลหรือไม่ การประเมินตามรูปแบบเช่นนี้ผลประเมินมิได้มีบทบาทในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารตัวโครงการนั้น เพราะว่าเป็นการประเมินผลโครงการหรือโปรแกรมหลังดำเนินงานแล้ว

## 2. รูปแบบการประเมินที่ไม่ใช่การทดลอง

### 2.1 เป็นการออกแบบตามรูปแบบการประเมิน

ในที่นี้กำหนดเฉพาะการประเมินตามรูปแบบ ซิป (CIPP) ซึ่งเป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นให้สอดคล้องกับการวางแผนและการบริหารโครงการ นั่นคือการประเมินตามรูปแบบซิปจะให้ผลประเมินที่มีประโยชน์ในการวางแผนและการบริหารโครงการในทุกขั้นตอน กล่าวคือ การประเมินตามรูปแบบซิปเป็นการประเมินเพื่อการตัดสินใจโดยเฉพาะ สำหรับประเภทของการประเมินและประเภทของการตัดสินใจ แสดงรายละเอียดในแผนภูมิที่ 5 ต่อไปนี้

**รูปที่ 5** ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการประเมินและประเภทของการตัดสินใจในรูปแบบการประเมิน ซิป



ในรูปที่ 5 แสดงว่า ในรูปแบบซิป แบ่งการประเมินออกได้เป็น 4 ประเภท และเพื่อให้สอดคล้องกับระยะการวางแผนและการบริหารโครงการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ

**1) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ** ซึ่งในที่นี้ได้แก่ การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบทกับการประเมินปัจจัยในการบริหารโครงการ

1.1) การประเมินสภาวะแวดล้อมหรือบริบทของโครงการ (C) เป็นการประเมินความต้องการและความจำเป็นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง และการศึกษา ตลอดจนศึกษาปัญหาอุปสรรคทั้งในและนอกระบบสังคมปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการ การประเมินเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่คาดหวังหรือปรัชญาที่อยู่นอกระบบความเชื่อเดิมอาจนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ หรือปรัชญาแนวทางใหม่ได้

1.2) การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร (I) เป็นการตรวจสอบความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ตลอดจนระบบการบริหาร ระบบการจัดการ เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่มีโอกาสทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากที่สุด

โดยสรุป การประเมินในข้อ 1.1) และ 1.2) นี้เป็นการประเมินเพื่อการวางแผนโครงการนั่นเอง

**2) การประเมินขณะดำเนินโครงการ** ซึ่งในกรณีนี้คือการประเมินกระบวนการ (P) นั่นเอง การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินการดำเนินงานเมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อศึกษาถึงจุดเด่นจุดด้อย หรือปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการว่าเป็นอย่างไรบ้าง อะไรเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดหรือไม่ทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ กล่าวคือ การประเมินกระบวนการดำเนินโครงการนั้นคือการพยายามตอบคำถามว่าทำไมจึงเกิดปัญหาอุปสรรคหรือไม่เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ และในกรณีที่มีปัญหาอุปสรรคจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที การประเมินในขั้นตอนนี้จึงมีบทบาทในการปรับปรุงการดำเนินโครงการโดยตรง

**3) การประเมินหลังดำเนินงาน (P)** เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่า โครงการประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลจากโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินการคุ้มค่าหรือไม่ การประเมินในลักษณะนี้เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยแบ่งการประเมินผลงานออกเป็น 2 ขั้นตอน คือประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ และการติดตามผลต่อมาซึ่งรวมถึงการประเมินผลกระทบของโครงการที่ต้องทิ้งช่วงระยะหนึ่ง เช่น 1-2 ปี เป็นต้น การประเมินผลผลิตประกอบด้วย การประเมินผลลัพธ์ (output evaluation) ซึ่งในโครงการฝึกอบรมจะเน้นการพิจารณาถึงการนำผลไปใช้ในการปฏิบัติงานโดย

เทียบผลกับวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือระดับแผนงาน ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลของโครงการฝึกอบรมครูเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน นักประเมินสามารถประเมินความรู้ความสามารถในด้านการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนของครูได้ทันทีที่สิ้นสุดการฝึกอบรม แต่ผลจากการทดสอบอาจยังไม่เพียงพอที่จะสรุปได้ว่า โครงการอบรมได้ผลหรือไม่จนกว่าจะมีการติดตามผลว่าครูได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนในปีต่อมาได้หรือไม่ ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินผลลัพธ์ (output evaluation) ผลการประเมินจากการทดสอบหลังการฝึกอบรมทันทีผนวกกับข้อมูลจากการติดตามผลจะช่วยให้นักประเมินได้ข้อสรุปอย่างชัดเจนว่าโครงการฝึกอบรมดังกล่าวบรรลุผลสมตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ เพียงใด นอกจากนี้ อาจจะต้องมีการประเมินผลกระทบของโครงการฝึกอบรม (impact evaluation) กล่าวคือ เป็นการเทียบผลที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ในเรื่องการฝึกอบรมทำให้นุคลากรมีขวัญและกำลังใจทุ่มเทให้กับงานของโรงเรียนเพิ่มขึ้นจริงหรือไม่

นอกจากการประเมินเชิงสรุปรวบยอดทั้งโครงการตามรูปแบบซิปแล้ว อาจจะมีการประเมินเฉพาะเรื่องตามความต้องการในการตัดสินใจได้ เช่น การประเมินเฉพาะด้านปัจจัยซึ่งอาจแยกย่อยลงไปเป็นการประเมินเฉพาะเรื่องการเงิน บุคลากร เป็นต้น หรืออาจจะมีการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานเป็นระยะได้ แล้วแต่ความต้องการของผู้บริหารโครงการที่จะใช้ผล เพื่อช่วยในการตัดสินใจในเรื่องใด ตอนใด

ปัญหาในการประเมินตามรูปแบบที่สองก็คือจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินในแต่ละเรื่องให้มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายแต่ในรูปแบบมิได้แสดงไว้ซึ่งต่างจากรูปแบบทดลอง

## 2.2 การประเมินผลโดยใช้ Log Frame

นิยามสำคัญในการเขียนโครงการแบบ Log Frame

- Goal = เป้าประสงค์ของการพัฒนาโดยภาพรวม หรือผลกระทบที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น ซึ่งมักจะคาดหวังเฉพาะผลกระทบทางบวก
  - Purpose = วัตถุประสงค์ซึ่งเป็นผล (effect) ที่มุ่งหวังของโครงการ
  - Output = ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ
  - Activities = กิจกรรมซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลงานของโครงการ
- การเขียนตัวชี้วัดให้ระบุปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมาย และสถานที่ การพิสูจน์ตัวชี้วัด ให้ระบุแหล่งข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ตามตัวชี้วัด

เงื่อนไขความสำเร็จ ให้ระบุตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขภายนอกที่มีผลเชิงสนับสนุนหรือเชิงอุปสรรคต่อโครงการในการเขียนให้ระบุตัวแปรและเขียนเชิงสนับสนุน

ตัวอย่างแบบการใช้ Log Frame ในการติดตามประเมินผลโครงการ

โครงการ.....			
แผนงาน.....			
กรม.....			
กระทรวง.....			
วัตถุประสงค์ของการติดตามประเมินผล	ตัวชี้วัด	แหล่งที่มาของข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล	วิธีพิสูจน์ตัวชี้วัดหรือการวิเคราะห์ข้อมูล
1.....			
2.....			

ในแนวทางนี้ผู้ประเมินจะได้ตัวชี้วัด แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล และวิธีพิสูจน์ตัวชี้วัดมาจากตัวโครงการที่นำเสนอในรูป Log Frame ส่วนวัตถุประสงค์ของการติดตามประเมินผลเป็นสิ่งที่ผู้ประเมินกำหนดขึ้นจากความต้องการใช้ผลประเมินในการตัดสินใจ เช่น ถ้าต้องการตัดสินใจว่าควรจะมีมติล้มเลิกโครงการหรือขยายโครงการต่อไป สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจก็คือประสิทธิภาพของโครงการ เป็นต้น ดังนั้น โครงการในรูป Log Frame จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโครงการและผู้ประเมินโครงการ

## เอกสารอ้างอิง

- คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. (2529). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด : ทดลองปีงบประมาณ** (อัดสำเนาเย็บเล่ม).
- ฝ่ายแผนพัฒนา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2527.** (อัดสำเนาเย็บเล่ม)
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2524). **การประเมินโครงการประชุม : หลักการและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพมหานคร : พีระพัฒนา.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (บรรณาธิการ). (2528). **การประเมินโครงการทางการศึกษา : หนังสือรวมบทความเล่มที่ 4.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2527). การประเมินโครงการและแผนงาน. **ในโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2527). “การบริหารแผนและโครงการ : ระบบและกระบวนการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล. **โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด** สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.
- California State Department of Education. (1979). Program Evaluator's Guide, Workbook on Program Evaluation and Evaluation Trainer's Guide. **The Evaluation Improvement Program.** Education Testing Service.
- Imboden, N. (1978). **A management approach to project appraisal and evaluation.** Development Centre of the Organization for Economic Co-Operation and development.
- Mullen, J. (1983). **Project planning, management & evaluation : A training manual.** Civil Service Training Institute, Office of the CSC, Bangkok.
- The United Nations ACC Task Force on Rural Development Panel on Monitoring and Evaluation. (1984). **Guiding principles for the design and use of monitoring and evaluation in rural development projects and programmes.** Rome, December.