

## แนวคิดและกระบวนการประเมินโครงการ

### Concept and Process of Project Evaluation

พิชิต ฤทธิจักรูญ\*

#### บทคัดย่อ

การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ได้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจคุณภาพหรือคุณค่าของโครงการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับอนาคตของโครงการ แบ่งได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ ธรรมเนียมแบ่งตามลำดับเวลาการบริหารโครงการ จำแนกได้เป็น การประเมินก่อน การประเมินระหว่าง และการประเมินหลัง ดำเนินโครงการ ธรรมเนียมแบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน จำแนกได้เป็น การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต กระบวนการประเมินโครงการประกอบด้วย (1) ศึกษาวิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน (2) ระบุหลักการและเหตุผลของการประเมิน (3) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน (4) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการประเมิน (5) ออกแบบการประเมิน (6) พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล (7) เก็บรวบรวมข้อมูล (8) วิเคราะห์ข้อมูล และ (9) รายงานผลการประเมิน ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องสามารถนำผลการประเมินโครงการไปใช้เพื่อ กำหนดโครงการ จัดทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินโครงการ ปรับแผน กระบวนการ หรือวิธีดำเนินโครงการ ตัดสินคุณค่าหรือตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุง พัฒนา ขยายหรือยกเลิกโครงการ ในการนำผลการประเมินโครงการไปใช้ผู้บริหารควร กำหนดความต้องการใช้สารสนเทศจากการประเมิน จัดระบบการประเมิน ส่งเสริมและใช้ผลการประเมิน สร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของผลการประเมิน พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ในการใช้ข้อมูลผลการประเมินควร พิจารณาความตรงประเด็น ความเป็นปัจจุบัน คำนี้ถึงความจำเป็นประโยชน์ ยึดหลักความถูกต้อง และความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูลด้วย

**คำสำคัญ** โครงการ กระบวนการประเมิน การประเมินโครงการ การใช้ผลการประเมิน

#### Abstract

Project evaluation, a process of providing information for judging quality or value of the project, helps administrators in making decisions about the future of the project. Evaluation models are varied in nature depending on the criterion used. In the time-based model, the project will be evaluated before, during and after it is implemented. In a component-based evaluation model, context evaluation, input evaluation, process evaluation, and product evaluation will be utilized. Project evaluation process includes the following: 1) analyzing the target project 2) describing the rationale for the evaluation 3) setting the objectives of the evaluation 4) studying approaches, theories, and models of evaluation 5) specifying the evaluation design 6) developing the instruments

7) collecting the information 8) analyzing the data, and 9) reporting the result. Administrators and stakeholders can use the evaluation finding to design a project, provide support, modify or terminate the project. In using the results, administrators should identify the needs in using the information, organize the evaluation system, promote and use the results of the evaluation, realize the value of the evaluation, develop the information management system, promote collaborative learning culture in using the information and consider the information in terms of its straightforwardness, timeliness, usefulness, correctness, and completeness.

**Key words:** project, evaluation process, project evaluation, the use of evaluation results

## กล่าวนำ

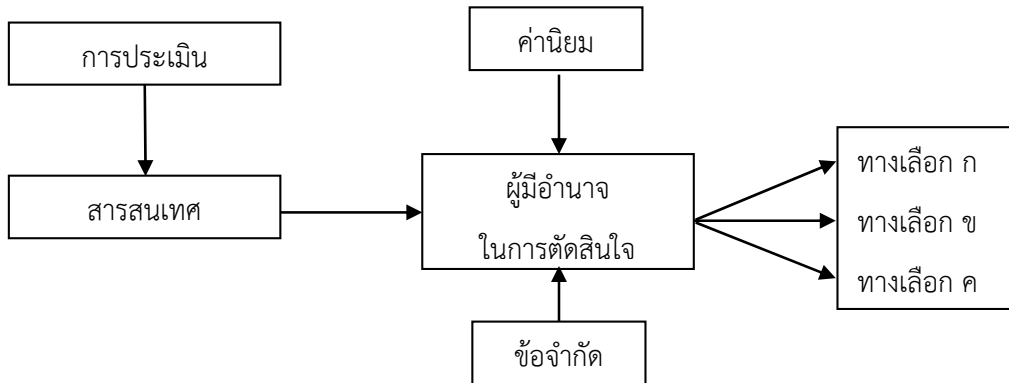
คำว่า “โครงการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน.2546 :270) ได้ให้ความหมายว่า เป็นแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้ เทียนฉาย กิระนันท์ (2537 : 1) ให้ความหมายโครงการว่าเป็นการกระการณหรือเตรียมการเพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจจะหมายถึงแนวความคิดในเรื่องหนึ่งๆ เพื่อหาทางปฏิบัติหรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้นๆ ที่แน่ชัดและมีระบบส่วน เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 79) ให้ความหมายว่า โครงการหมายถึง งาน หรือส่วนหนึ่งของงานที่ต้องกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาและวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่ สมคิด พรหมจ้อย (2550 : 23) ให้ความหมายของโครงการว่าหมายถึง หน่วยของแผนงานหรือกลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มีลักษณะเด่นชัด มีระยะเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน และมักจะเป็นงานพิเศษที่ต่างไปจากงานประจำ โครงการจะประกอบด้วย งานและกิจกรรม กล่าวโดยสรุป โครงการคือ การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน

## ความหมายของการประเมินโครงการ

คำว่า “การประเมิน” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 664) ได้บัญญัติว่า หมายถึง การประมาณค่าหรือราคาเท่าที่ควรจะเป็นจริง การประเมินผลหมายถึง การพิจารณาและวัดค่าของกิจการใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีเบลและไฟรส์ไบย์ (Ebel and Frisbie, 1986 : 13) ให้นิยามการประเมินว่าเป็นการตัดสินเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมิน ส่วนสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553 :20-21) ให้ความหมายว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการใช้ดุลย-พินิจ (judgement) และ/หรือค่านิยมและข้อจำกัดต่างๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบกับผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสรุปเป็นสมการได้ ดังนี้

## การประเมิน = การวัด + ดุลยพินิจ

การประเมินจึงเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกซึ่งมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 นิยามของการประเมินเพื่อการตัดสินใจ

ที่มา: สมหวัง พิธิยานุวัฒน์.(2553). *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า*. พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า 21

เมื่อพิจารณาถึงการประเมินโครงการ สต๊ฟเฟิลบีม และซิงค์ฟิลด์ (Stufflebeam and Shinkfield, 1990: 159) ให้ความหมายว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการของการแสวงหา การพรรณนา การได้มาซึ่งข้อมูล ตลอดจนการเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมในการดำเนินโครงการ ส่วนรอสซีและฟรีเมาน (Rossi and Freeman, 2004: 16) ให้ความหมายโดยอิงกับแนวคิดของการวิจัยทางสังคมศาสตร์ว่า การประเมินโครงการ เป็นการวิจัยเชิงประยุกต์ที่มีการประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยทางสังคมศาสตร์อย่างเป็นระบบเพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโครงการสาธารณะที่จัดทำขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมขององค์การและการให้บริการสังคม ฟิตซ์แพททริกแซนเดอร์ และวอร์ธิน (Fitzpatrick, Sanders, and Worthen, 2004 : 5) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า เป็นวิธีการสืบหาข้อมูลและพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ 3 ประเด็น คือ (1) การกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ตัดสินคุณภาพโดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด (2) การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และ (3) การเปรียบเทียบข้อมูลสารสนเทศที่ได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินคุณค่า คุณภาพ คุณประโยชน์ ประสิทธิภาพ หรือความสำคัญของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อเสนอแนะที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องตัดสินใจได้ว่าควรปรับปรุง ดำเนินการต่อไปหรือขยายโครงการ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์(2549: 117) ได้ให้ความหมายอย่างกระชับว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ สมคิด พรหมจ้อย (2550: 37) ให้ความหมายที่สะท้อนถึงทั้งวัตถุประสงค์และประเภทของการประเมินว่า การประเมินโครงการเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน ตลอดจนการ

พิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้นๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด การประเมินผลเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ กล่าวคือ โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ เพียงใด สามารถทำได้ทั้งการประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ และการประเมินผลโครงการหลังจากการดำเนินงานได้สิ้นสุดแล้ว

กล่าวโดยสรุป การประเมินโครงการ หมายถึงกระบวนการเชิงระบบเพื่อการตรวจสอบ หรือชี้บ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนาโครงการ จากความหมายดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นลักษณะของการประเมินโครงการ ดังนี้

1. การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบโครงการ
2. การประเมินโครงการเป็นกระบวนการในการจัดเตรียมสารสนเทศ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการปรับปรุงและพัฒนาโครงการ
3. จุดเน้นที่สำคัญของการประเมินโครงการ อยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของการดำเนินโครงการ

### ความสำคัญของการประเมินโครงการ

จากการพิจารณาความหมายของการประเมินโครงการชี้ให้เห็นว่าการประเมินโครงการเป็นกิจกรรมสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการโครงการเพราะการประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆเกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ
2. ช่วยให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการซึ่งนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ
3. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปอย่างไร ยกเลิกหรือปรับขยายการดำเนินโครงการต่อไปอีก
4. ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการว่าเป็นอย่างไร คຸ້ມคຳกັບการลงทุนหรือไม่
5. ช่วยให้เกิดการเสริมแรง สร้างพลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในโครงการเมื่อทราบผลสำเร็จ จุดเด่น หรือจุดด้อยของโครงการโดยจะมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินโครงการให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นซึ่งจะเกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการหรือองค์กร

## ประเภทของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้เป็นหลัก ในครั้งนี้นำเสนอประเภทของการประเมินใน 4 ลักษณะ คือ แบ่งโดยจำแนกตามลำดับเวลา วัตถุประสงค์ของการประเมิน สิ่งที่ถูกประเมิน และหลักยึดในการประเมิน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แบ่งตามลำดับเวลาการบริหารโครงการ จำแนกการประเมินเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การประเมินก่อนเริ่มโครงการหรือก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ (Intrinsic evaluation) เป็นการประเมินที่อยู่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ก่อนลงมือดำเนินการจัดทำโครงการ ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะคือ 1) การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ โดยอาจใช้เทคนิคของการสำรวจความต้องการ (Needs Assessment) หรืออาจจะใช้เทคนิคของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ที่จะทำให้มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง 2) การวิเคราะห์โครงการหรือการประเมินร่างโครงการ (Project Appraisal or Analysis) เป็นการพิจารณาเอกสารโครงการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสิ่งที่กำหนดความสอดคล้องระหว่างหัวข้อต่างๆ ตั้งแต่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ฯลฯ เพื่อให้โครงการที่เสนอมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

1.2 การประเมินขณะดำเนินงาน (On going evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำขึ้นระหว่างการดำเนินโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความก้าวหน้าของโครงการเป็นช่วงๆ และเพื่อดูว่าการดำเนินโครงการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรในแต่ละช่วงของการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศที่จะได้นำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในช่วงระยะต่อไป การประเมินขณะดำเนินงานนี้ต้องอาศัยกลไกของระบบการกำกับติดตามงานมาช่วย จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 การประเมินหลังการดำเนินงาน (Pay-off evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำขึ้นเมื่อการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบดูว่า เมื่อได้ดำเนินโครงการจนสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลกระทบหรือผลข้างเคียงว่ามีอะไรเกิดขึ้นตามมาอีกบ้าง ถ้ากล่าวโดยสรุป การประเมินหลังการดำเนินงาน มีจุดเน้น 1) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้น (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ของโครงการและ 2) เป็นการประเมินผลรวมสรุปของโครงการทั้งหมด (Summative evaluation)

### 2. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน จำแนกการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ (Formative evaluation) เป็นการประเมินขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยมุ่งตรวจสอบ ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงาน ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าหาปัญหาอุปสรรค และข้อบกพร่องต่างๆ ในระหว่างการดำเนินโครงการ เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

2.2 การประเมินผลรวมสรุป (Summative evaluation) เป็นการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการเพื่อมุ่งตรวจสอบว่า โครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือ

เป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติโครงการ ดำเนินโครงการต่อไปหรือปรับขยายโครงการในช่วงระยะต่อไป

### 3. แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน จำแนกการประเมินเป็น 4 ประเภท คือ

3.1 การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย สภาพเศรษฐกิจและสังคม ปัญหาและความต้องการของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่ามีความสอดคล้องเอื้อต่อการจัดทำโครงการหรือไม่ ตลอดจนทรัพยากรและข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินโครงการ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานระดับสูงกว่าและบริบทหรือสภาพขององค์กรที่จะจัดทำโครงการ

3.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation) เป็นการประเมินความพร้อมทั้งในเชิงคุณภาพและความพอเพียงของทรัพยากรต่างๆ ก่อนเริ่มโครงการว่ามีทรัพยากรพร้อมที่จะดำเนินโครงการได้หรือไม่ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการของการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินขณะดำเนินงานหรือประเมินความก้าวหน้าของโครงการ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการ

3.4 การประเมินผลผลิตหรือผลงาน (Product Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากการดำเนินโครงการ สิ้นสุดแล้ว ประกอบด้วย การประเมินผลลัพธ์ (Output Evaluation) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการและการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือองค์การ สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของผลผลิตของโครงการทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพเพื่อการตัดสินใจว่า ควรจะคงโครงการไว้ ปรับขยายหรือยกเลิกโครงการ

### 4. แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน จำแนกการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 การประเมินที่อิงวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรืองานเป็นเกณฑ์ (Goal Based Evaluation) เป็นการประเมินที่ตัดสินคุณค่าของโครงการจากการเปรียบเทียบผลของโครงการกับผลที่คาดหวังตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ

4.2 การประเมินที่ไม่อิงวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการ (Goal-free Evaluation) เป็นการประเมินที่ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ กล่าวคือ การตัดสินคุณค่าของโครงการควรเน้นที่การตีค่าของผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น (Actual Outcomes) จากโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลที่คาดหวังตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการและผลที่มีได้คาดหวัง

### กระบวนการประเมินโครงการ

กระบวนการประเมินโครงการในที่นี้ หมายถึง ภาระงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของการประเมินโครงการที่นักประเมินต้องคิด เตรียมการหรือวางแผนกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อปฏิบัติการประเมินโครงการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีขั้นตอนการประเมินโครงการ ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน** โดยผู้ประเมินศึกษาสาระสำคัญของโครงการที่จะประเมิน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประเมินระบุนรายละเอียดของสิ่งที่ประเมินได้อย่างชัดเจน ดังนั้นบทบาทสำคัญของผู้ประเมินในช่วงแรกก็คือ จะต้องศึกษา วิเคราะห์ ทำความรู้จัก และบรรยายโครงการที่มุ่งประเมินให้ชัดเจน โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมครบถ้วนเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน

**ขั้นที่ 2 ระบุหลักการและเหตุผลของการประเมิน** ขั้นนี้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่จะให้มีการประเมินโครงการ โดยมุ่งตอบคำถามว่าทำไมจึงต้องประเมินโครงการนี้ โดยกล่าวถึงหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่ต้องประเมินโครงการนี้

**ขั้นที่ 3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน** วัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการประเมินทำให้ผู้ประเมินรู้ว่า จะประเมินโครงการนั้นเพื่อมุ่งตอบคำถามเรื่องอะไร จึงต้องวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการมีลักษณะดังนี้

3.1 เป็นกรอบหรือทิศทางในการตรวจสอบหรือประเมินโครงการว่า มุ่งศึกษาตรวจสอบหรือประเมินอะไรบ้าง

3.2 เป็นลักษณะหนึ่งของวัตถุประสงค์ของการวิจัย (The Research Goal) ที่มุ่งค้นหาคำตอบเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน

3.3 เป็นวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบหรือค้นหาคำตอบในสิ่งที่ผู้ประเมินอยากรู้ ต้องทราบเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน

3.4 คำสำคัญในการเขียน มักขึ้นต้นด้วย คำว่า เพื่อศึกษา..... เพื่อประเมิน..... เพื่อตรวจสอบ..... เพื่อวิเคราะห์.....หรือเพื่อเปรียบเทียบ.....

**ขั้นที่ 4 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบการประเมิน** การศึกษาในขั้นตอนนี้ จะทำให้นักประเมินมีความคิดและมองเห็นแนวทางการประเมินโครงการได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถออกแบบและวางแผนการประเมินได้ครอบคลุม และเป็นประโยชน์ต่อการใช้ผลการประเมินได้มากขึ้น โดยเฉพาะรูปแบบการประเมินจะเป็นกรอบแนวความคิดในการประเมินที่บ่งบอกให้ทราบว่า ในการประเมินโครงการนั้น ควรพิจารณาประเมินอะไรบ้าง (What) ในบางรูปแบบการประเมินอาจเสนอแนะถึงวิธีการประเมิน ตรวจสอบด้วยว่าควรทำอย่างไร (How) ดังตัวอย่าง รูปแบบการประเมินซิป (CIPP Model) ของสตีฟเฟิลบีมได้เสนอแนะให้ประเมินโครงการใน 4 ประเด็นคือ 1) การประเมินสภาวะแวดล้อมของโครงการ (Context evaluation) 2) การประเมินทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ (Input evaluation) 3) การประเมินกระบวนการดำเนินโครงการ (Process evaluation) และ 4) การประเมินผลผลิตของโครงการ (Product evaluation) การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินต่างๆ จะช่วยให้นักประเมินสามารถออกแบบและวางแผนการประเมินได้อย่างสมเหตุสมผล มีความเชื่อมั่นในการดำเนินการประเมินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้

**ขั้นที่ 5 การออกแบบการประเมิน** การออกแบบการประเมินโครงการเป็นการวางแผนการประเมินเพื่อกำหนดรูปแบบ ขอบเขตและแนวทางการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน ซึ่งจะเน้นประโยชน์ต่อการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาโครงการต่อไปการออกแบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพที่จะให้ได้

คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินหรือได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การออกแบบการวัดตัวแปร (Measurement Design) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า ในการประเมินโครงการครั้งนี้ มุ่งศึกษาประเด็นการประเมินตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ใดบ้าง และจะใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลชนิดใดบ้าง 2) การออกแบบการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) หรือ การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า จะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่างใดหรือใครจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง และตรงประเด็น 3) การออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Design) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดว่า ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้นั้นจะวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร หรือวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติชนิดใด

**ขั้นที่ 6 พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล** ในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบว่า เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ระบุไว้นั้นมีหรือยัง จะใช้เครื่องมือที่มีผู้อื่นสร้างไว้แล้วหรือจะต้องสร้างขึ้นใหม่ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องวัดได้ตรง สอดคล้อง และครอบคลุมประเด็นการประเมินหรือตัวแปรที่ศึกษา หากเครื่องมือที่มีอยู่ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ นักประเมินจะต้องสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นมาใหม่ โดยจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด เช่น ความเป็นปรนัย (Objectivity) ความยาก (Difficulty) ความตรง (Validity) ความเที่ยง (Reliability) เป็นต้น

**ขั้นที่ 7 เก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละชนิดซึ่งจะต้องมีการวางแผน ประสานงานกับผู้ให้ข้อมูลหลัก กำหนดช่วงระยะเวลา วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ชัดเจน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วนมากที่สุด

**ขั้นที่ 8 วิเคราะห์ข้อมูล** เป็นขั้นของการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปคำตอบตามวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการตามที่กำหนดไว้ วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาได้ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ข้อมูลมี 2 ลักษณะคือถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ การวิเคราะห์จะใช้สถิติเป็นเครื่องมือช่วย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติด้วย t-test, F-test เป็นต้นถ้าเป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะหรือเชิงคุณภาพ ได้แก่ ข้อมูลที่ไม่ได้วัดออกมาเป็นตัวเลขแต่อาจจะอยู่ในรูปการบรรยายสถานการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็นหรือคุณลักษณะของสิ่งต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลประเภทนี้ ส่วนมากใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นที่ 9 รายงานผลการประเมิน** เป้าหมายสำคัญของการประเมินโครงการก็เพื่อนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือการบริหารโครงการ การรายงานผลการประเมินจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักประเมินจะต้องจัดทำรายงานผลการประเมินเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการสิ่งที่นักประเมินต้องพิจารณาในการนำเสนอผลการประเมินโครงการ มีดังนี้

- 1) ผู้ใช้ผลการประเมินเป็นใครและต้องการสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ทำอะไร เมื่อไร
- 2) รูปแบบการนำเสนอผลการประเมินในลักษณะใด จึงจะเหมาะสมมากที่สุด เช่น จัดทำเป็นรายงานเชิงการบริหาร หรือบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ใช้วิธีการบรรยายสรุปเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ เป็นต้น



3) การเสนอผลการประเมิน ควรยึดหลักสำคัญคือ มีความถูกต้อง ความชัดเจน ความสมบูรณ์ครบถ้วน ความมีเหตุผลและความเป็นปัจจุบันทันต่อการใช้

### การนำผลการประเมินโครงการไปใช้

ความหมายของการนำผลการประเมินโครงการไปใช้ ตามแนวคิดของศิริชัย กาญจนวาสี (2552 : 157) สรุปได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การนำผลการประเมินโครงการไปใช้ในเชิงปฏิบัติการ (instrumental use) หมายถึง การนำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถสังเกตได้ สารสนเทศจากการประเมินเสมือนเป็นเครื่องมือการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการที่จะทำต่อไป เช่น ผลการประเมินทำให้เกิดการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงนโยบาย ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงาน ยุติหรือยกเลิกโครงการ พัฒนาโครงการขึ้นมาใหม่ตามข้อเสนอแนะ เป็นต้น หลักฐานที่แสดงถึงการนำผลการประเมินในลักษณะนี้ สังเกตได้จากรายงานผลการตัดสินใจ และการสั่งการให้ดำเนินการอันเป็นผลมาจากการประเมิน

2. การนำผลการประเมินโครงการไปใช้ในเชิงความคิด (conceptual use) หมายถึง ผลการประเมินให้ข้อมูลข่าวสาร ให้แสงสว่างทางปัญญาที่มีอิทธิพลต่อความคิดของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้นำไปสู่การตัดสินใจโดยตรงต่อแผนงานหรือโครงการ ผู้บริหารได้ประโยชน์จากการประเมินโดยทำให้รู้ข้อมูลการปฏิบัติงาน รู้สภาพปัญหาดีขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ประเมิน ซึ่งสามารถสะสมสำหรับนำไปใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องได้ ผลการประเมินจะทำให้เกิดผลในเชิงความคิด สร้างความคิดใหม่ เมื่อสะสมมากๆ เข้าอาจนำไปสู่ผลในเชิงปฏิบัติ (instrumental use) เกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการได้

### ลักษณะของการนำผลการประเมินโครงการไปใช้

ในการนำผลการประเมินโครงการไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการเลือกทางเลือกในการดำเนินโครงการสามารถนำไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ได้ดังนี้

1. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อกำหนดโครงการ เพื่อให้องค์กรได้ดำเนินการตามภารกิจ มีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร ก่อนการบริหารหรือดำเนินการใดๆ องค์กรจึงต้องมีการกำหนดนโยบายเป็นกรอบทิศทางในการบริหารหรือการดำเนินงาน จากนั้นนโยบายก็จัดทำแผนงาน และโครงการไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องแสวงหาสารสนเทศให้ครบถ้วนเพียงพอต่อการกำหนดโครงการซึ่งจะต้องมีการประเมินความต้องการจำเป็นหรือการประเมินสภาวะแวดล้อมของโครงการ เพื่อให้มีเหตุผลเพียงพอและเกิดความมั่นใจต่อการกำหนดโครงการ

2. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อจัดทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินโครงการ ก่อนดำเนินโครงการ ผู้บริหารจะต้องจัดปัจจัยหรือทรัพยากรในการดำเนินโครงการให้มีความเหมาะสม ความพอเพียง และความพร้อมรวมทั้งความมีคุณภาพของปัจจัยเพื่อให้การดำเนินโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องมีการประเมินปัจจัยในการดำเนินงานและใช้ข้อมูลผลการประเมินนี้ประกอบการตัดสินใจในการจัดปรับเปลี่ยนปัจจัยให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานและมีประสิทธิภาพที่สุดในการดำเนินโครงการ

3. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการปรับแผน กระบวนการหรือวิธีดำเนินโครงการ ในระหว่างการดำเนินโครงการ ผู้บริหารจะต้องมีสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการดำเนินโครงการ ปัญหา อุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยของกระบวนการหรือวิธีการดำเนินงาน จึงต้องมีการประเมินกระบวนการ ศึกษาความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและใช้ข้อมูลผลการประเมินดังกล่าวนี้ เพื่อประกอบการตัดสินใจปรับแผน กระบวนการ วิธีการดำเนินงานหรือกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อตัดสินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการหลังจากที่ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินโครงการสิ้นสุดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้ว ก็จะต้องมีการประเมินผลการดำเนินโครงการและใช้ข้อมูลผลการประเมินนี้ตัดสินคุณค่าหรือตรวจสอบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องในการปรับปรุง พัฒนา ขยายหรือยกเลิกโครงการ

### แนวปฏิบัติในการนำผลการประเมินโครงการไปใช้

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการขององค์กร การตัดสินใจที่ถือว่าเป็นก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดก็คือ การตัดสินใจนั้นจะต้องมีเหตุผล มีความรอบคอบ ไม่เกิดข้อผิดพลาด แต่ต้องเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลผลการประเมินโครงการประกอบการตัดสินใจ ซึ่งมีแนวปฏิบัติในการนำข้อมูลผลการประเมินโครงการไปใช้ ดังนี้

1. จัดระบบการประเมินและใช้ข้อมูลผลการประเมิน โดยควรมีการวางแผนการประเมินโครงการล่วงหน้า ควบคู่กับการวางแผนโครงการ มีกระบวนการหรือกิจกรรมที่ผลักดันส่งเสริมให้เกิดการประเมินโครงการและใช้ผลการประเมินอย่างต่อเนื่องที่รวดเร็วและคล่องตัว

2. กำหนดความต้องการการใช้สารสนเทศ โดยกำหนดแผนและปฏิทินความต้องการสารสนเทศขององค์กรหรือหน่วยงานเพื่อกำกับ (monitoring) การประเมินโครงการ และการนำข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการให้มีประสิทธิภาพ

3. จัดระบบการส่งเสริมการใช้ข้อมูลผลการประเมิน โดยจัดระบบหรือกลไกในการส่งเสริมการใช้ข้อมูลผลการประเมินเกี่ยวกับโครงการและการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลการประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการใช้สารสนเทศจากการประเมินเพื่อการบริหารโครงการ

4. สร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าข้อมูลผลการประเมิน ข้อมูลผลการประเมินโครงการมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ จึงควรสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของข้อมูลผลการประเมิน โดยจะต้องมีกลไกหรือกิจกรรมสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าการใช้ข้อมูลผลการประเมินประกอบการตัดสินใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ

5. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน โดยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับโครงการและผลการประเมินโครงการต่าง ๆ ให้เป็นระบบที่มีความครอบคลุม รวดเร็วต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

6. เสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานแบบมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (participation & collaboration) โดยการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน ร่วมประเมิน ร่วมใช้ข้อมูลผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. ให้พิจารณาความตรงประเด็น (relevancy) ข้อมูลผลการประเมินที่จะนำมาใช้จะต้องตรงกับประเด็นหรือเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ เช่น ข้อมูลผลการประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือทรัพยากร จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัด ปรับปัจจัยหรือทรัพยากรให้มีคุณภาพและเพียงพอต่อการใช้สำหรับดำเนินโครงการ ในขณะที่ข้อมูลผลการประเมินกระบวนการดำเนินโครงการ จะนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ไข ปัญหา อุปสรรค ปรับปรุงกระบวนการ กิจกรรมและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้จนบรรลุเป้าหมายของโครงการ

8. ให้ความสำคัญถึงความเป็นประโยชน์ (utility) ข้อมูลผลการประเมินนั้นจะต้องมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจว่าจะไม่มีความผิดพลาด และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ และสังคมโดยรวม

9. ให้ยึดหลักความถูกต้อง (correctness หรือ accuracy) ข้อมูลผลการประเมินนั้นจะต้องมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ มีความชัดเจน สื่อความหมายได้ดี และเข้าใจได้ง่าย

10. ให้พิจารณาความสมบูรณ์ครบถ้วน (completeness) ข้อมูลผลการประเมินนั้นจะต้องมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ครอบคลุมเพียงพอต่อการตัดสินใจ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมั่นใจว่าถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง

11. ให้ใช้ข้อมูลผลการประเมินที่เป็นปัจจุบัน ข้อมูลผลการประเมินที่จะนำไปใช้นั้นต้องมีความเป็นปัจจุบันทันสมัย และจะต้องทันเวลา (timely) หรือทันเหตุการณ์ที่จะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการนั้น ดังนั้นเมื่อมีการประเมินโครงการแล้วผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ต้องนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการให้ทันเวลาหรือทันต่อเหตุการณ์

โดยที่การประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งกว่าจะได้สารสนเทศมาจะต้องลงทุนทั้งกำลังสมอง สติปัญญา กำลังใจ เวลาและงบประมาณ ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการจึงควรนำข้อมูลผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไขปัญหาในการดำเนินโครงการในช่วงระยะเวลาที่เหลือ หรือให้สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในช่วงของการดำเนินงานต่อไปด้วย รวมทั้งใช้ข้อมูลผลการประเมินให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการให้มากที่สุด

## บรรณานุกรม

- เทียนฉาย กิระนันท์ (2537) “การวางแผนและการจัดทำโครงการของรัฐ.” ในสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ บรรณาธิการ *รวมบทความทางการประเมินโครงการพิมพ์ครั้งที่ 4*, หน้า 1-23 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิชิต ฤทธิจรูญ (2557) *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: เฮ้าส์ออฟเคอร์มิสท์

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2542) *การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542* กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์.

ศิริชัย กาญจนวาสี (2552) *ทฤษฎีการประเมิน* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

สมคิด พรหมจ้อย (2550) *เทคนิคการประเมินโครงการ* พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2553) *วิธีวิทยาการประเมิน: ศาสตร์แห่งคุณค่า*. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Ebel, R.L. And Frisbie, D.A. (1986). *Essentials of educational measurement*.4<sup>th</sup>ed.. New Jersey: Prentice–  
Hall.

Fitzpatrick,J.L., Sanders, J.R. and Worthen, B.R. (2004). *Program evaluation, alternative approaches and  
practical guidelines*.New York: Longman.

Rossi, P.H. Lipsey, M.K. and Freeman, H.E. (2004). *Evaluation : a systematic approach*.7<sup>th</sup>ed. Newbery  
Park, CA : Sage.

Stufflebeam, D.L. and Shinkfield, A.J. (1990).*Systematic evaluation*. Boston : Kluwer–Nijhoff.