

## การพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์

เมื่อผู้ประเมินได้ประเด็นที่ต้องการประเมินแล้ว งานขั้นต่อไปคือ การพัฒนาตัวชี้วัดสำหรับแต่ละประเด็น ตัวชี้วัดนี้จะทำหน้าที่เป็นสัญญาณบอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการประเมิน ตัวชี้วัดที่เหมาะสมควรพัฒนามาจากประเด็นที่ต้องการประเมิน เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการนั้น

ในการพัฒนาตัวชี้วัด (indicator) ของประเด็นที่ต้องการประเมิน เริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งรวมถึงการเลือกใช้ชนิดของข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด

การประเมินจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการพัฒนาตัวชี้วัดนี้เป็นสำคัญ ดังจะกล่าวในรายละเอียดของการพัฒนาตัวชี้วัด

### 1. การพัฒนาตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัด เป็นการเลือกตัวแปรสำคัญที่บ่งบอกสภาพ หรือสภาวะของสิ่งที่มุ่งประเมินตามประเด็นการประเมิน ไม่ว่าจะประเด็นการประเมินจะถูกกำหนดมาด้วยวิธีใดก็ตาม ดังที่ได้กล่าวมาในบทที่แล้ว

**ตัวอย่าง การพัฒนาตัวชี้วัดจากวัตถุประสงค์ของโครงการ**

**โครงการเผยแพร่ความรู้ด้านสุขศึกษาแก่ประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**  
**วัตถุประสงค์ของโครงการ**

- 1) เพื่อให้ประชาชนมีความรู้เกี่ยวกับสุขศึกษา
- 2) เพื่อให้ประชาชนนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในชีวิตประจำวัน
- 3) เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยดีขึ้น

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการมีความรู้ของประชาชน คือความรู้ความเข้าใจที่ประชาชนได้รับ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2) ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือการปฏิบัติตนเองเกี่ยวกับความรู้ทางสุขศึกษาที่ได้รับ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3) ในลักษณะของสุขภาพอนามัยจะต้องใช้ ชุดของตัวชี้วัด จึงจะเหมาะสม เช่น การใช้เกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ) ที่สามารถบ่งชี้ถึงการมีสุขภาพอนามัยที่ดี

เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้วผู้ประเมินจะต้องพิจารณาขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มจากการเลือกใช้ชนิดของข้อมูล ว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลทุติยภูมิ ถ้าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ จะต้องมีการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบรายงาน เป็นต้น

เครื่องมือที่สร้างขึ้นจะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้แล้ว ก่อนที่จะนำมาใช้

ในแต่ละประเด็นอาจประกอบด้วยตัวชี้วัดเพียงตัวเดียว หรือมากกว่าหนึ่งตัวก็ได้ ลักษณะของตัวชี้วัดที่กล่าวมาข้างต้นจะมีลักษณะคล้ายกับตัวแปรในการวิจัย ตัวแปรที่ถูกระบุในแต่ละประเด็นของการประเมิน จะทำหน้าที่ชี้วัดถึงลักษณะของโครงการนั้นๆ เมื่อการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการแล้ว การระบุลักษณะของตัวแปรเพียงอย่างเดียวยังไม่สามารถตัดสินคุณค่าได้ ถ้าไม่มีการกำหนดระดับที่น่าพอใจของตัวแปรเสียก่อน ดังนั้น **ตัวชี้วัดในการประเมินจะได้จากตัวแปรในประเด็นที่ประเมิน โดยมีการกำหนดระดับที่พึงประสงค์ของตัวแปรนั้น ซึ่งเรียกระดับที่พึงประสงค์ว่า เกณฑ์ ของตัวชี้วัด**

## 2. การกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด

งานขั้นต่อไปที่แตกต่างไปจากการวิจัย คือ การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการจัดระดับที่พึงประสงค์ของตัวชี้วัดเหล่านั้น เพราะการประเมินจะต้องมีการจัดลำดับที่พึงประสงค์ หรือตัดสินคุณค่าเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการประเมินมี 2 ลักษณะ คือ

**2.1 เกณฑ์สัมบูรณ์ หรือมาตรฐาน (Absolute Criteria)** เป็นการกำหนดระดับที่ควรจะมี ควรจะเป็น หรือควรจะได้จากโครงการ การกำหนดอาจทำโดยผู้จัดทำโครงการ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ประเมิน เช่น การกำหนดผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรม 80% ระดับที่กำหนดขึ้นต้องเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน มาตรฐานไม่คงที่แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ความคาดหวัง และเวลาที่ทำการประเมิน เช่น ความคาดหวังเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมในชนบททางไกล จะไม่แตกต่างจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนในกรุงเทพฯ เป็นต้น ในทางสาธารณสุข กิจกรรมบางอย่างเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพอนามัย ต้องกำหนดค่าที่เป็นมาตรฐานอันเป็นสากล การกำหนดมาตรฐานอาจทำได้

1) มาตรฐานสากลของวิชาชีพ

2) ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องประเมิน ข้อพึงระวัง มาตรฐานที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ อาจมีความลำเอียงเนื่องจากบุคลิกภาพของผู้เชี่ยวชาญได้

3) การคาดหวังจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา มี 2 ลักษณะคือ

3.1) การคาดหวังเชิงคุณลักษณะ เป็นการคาดหวังเหตุการณ์ในอนาคต โดยมีข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ ไม่สามารถกำหนดค่าที่เป็นตัวเลขได้ เทคนิคที่ใช้ในการคาดหวัง ได้แก่ DELPHI, EFR, EDFR เป็นต้น

3.2) การคาดหวังเชิงปริมาณ เป็นการคาดหวังเหตุการณ์ในอนาคต โดยมีข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ เทคนิคที่ใช้ในการคาดหวังได้แก่ regression analysis, time series analysis เป็นต้น

การใช้ค่าที่คาดหวังเป็นมาตรฐาน จะเหมาะสมกว่าการใช้ผลงานที่ผ่านมาโดยตรง เพราะผลงานอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ตลอดเวลา ทำให้มาตรฐานจากผลงานในอดีตอาจไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

4) การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มในแต่ละช่วงเวลา แม้ว่าการเปรียบเทียบจะเป็นวิธีการที่เข้าใจง่าย แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าขนาดความแตกต่างเท่าใดจึงจะมีความหมาย

5) การใช้เกณฑ์ปกติวิสัย (norms) ที่ใช้กันอยู่ทั่วไป เช่น การใช้เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 50 การใช้เกณฑ์ลักษณะนี้ ควรมีการพิจารณาความเหมาะสมกับสิ่งที่จะประเมินเสียก่อน

6) การใช้ลักษณะการบรรยายแผนงานของผู้ประเมิน (Evaluator's Program Description, EPD) เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดควบคู่กับการกำหนดมาตรฐานที่คาดหวังในคราวเดียวกัน ตามแนวคิดของ Kosecoff (1989) ลักษณะเป็นฟอร์มที่ผู้ประเมินใช้บันทึกสารสนเทศที่แสดงถึงความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมตามแผนที่กำหนด ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นเป้าหมายจะแสดงที่ละเป้าหมาย ส่วนต่อมาเป็นงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย ส่วนสุดท้ายเป็นเกณฑ์หรือเป้าหมายที่แสดงถึงความสำเร็จของแต่ละกิจกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

### ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์
1. เพื่อให้ให้นักศึกษาเภสัชกรมมีความรู้เกี่ยวกับผลของยา	1. ความตั้งใจของนักศึกษาในการฟังคำบรรยายเรื่องยาที่ต้องการศึกษาผล	1. นักศึกษาให้ความสนใจในการฟังคำบรรยาย (โดยการสังเกตของผู้บรรยาย)
	2. ความสามารถของนักศึกษาในการสอบข้อเขียน	2. ผลการสอบข้อเขียนต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 95%
	3. ความสามารถของนักศึกษาในการสังเกตผลที่เกิดขึ้นจากการใช้ยาของผู้ป่วย	3. สามารถระบุความแตกต่างของผู้ป่วยก่อนและหลังการใช้ยา

ผู้ประเมินจะหาข้อมูลสำหรับจัดทำ EPD ได้จาก

- เอกสารหรือบันทึกเกี่ยวกับโครงการ ไม่ว่าจะเป็นข้อเสนอโครงการ รายงานการประเมินครั้งก่อนๆ หรือผลงานที่ผ่านมา
- การปรึกษาผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการ

- การประชุมผู้เกี่ยวข้องจนได้ผลสรุปเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

**2.2 เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criteria)** ในบางกรณีผู้ประเมินไม่สามารถกำหนดเกณฑ์สัมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องเทียบเคียงจากโครงการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และเป็นโครงการที่จัดว่าประสบความสำเร็จ ที่สำคัญจะต้องเป็นโครงการที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำมาเปรียบเทียบ หรืออาจเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพเดิมก่อนเริ่มโครงการ

### ตารางที่ 2 ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์สัมพัทธ์สำหรับประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์
1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับหลักการประเมินโครงการ	ความรู้ในหลักการประเมินโครงการ	มีความรู้ในหลักการประเมินโครงการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทักษะในการประเมินโครงการ	ทักษะในการประเมินตามขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์โครงการ</li> <li>- การกำหนดประเด็น</li> <li>- การประเมิน</li> <li>- การออกแบบการประเมิน</li> <li>- การเก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>- การวิเคราะห์ข้อมูล</li> <li>- การเขียนรายงาน</li> </ul>	มีทักษะในขั้นตอนต่างๆ ของการประเมินเพิ่มขึ้นอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการประเมินโครงการ	ร้อยละของจำนวนโครงการที่จัดดำเนินการ และมีการประเมินโครงการ	ร้อยละของจำนวนโครงการที่มีการประเมินเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างน้อย 50%

### 3. การประเมินโครงการ (Project Evaluation) และตัวชี้วัดที่สำคัญ

ในการประเมินโครงการ ประเด็นที่สำคัญของการประเมิน คือต้องการทราบความสำเร็จของโครงการ แต่ความสำเร็จของโครงการในที่นี้ไม่ใช่เพียงการบรรลุเป้าหมายเท่านั้น การพิจารณาถึงความสำเร็จของโครงการต่างๆ ในประเทศไทย ควรมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ

- 3.1 การจัดทำแผนงานหรือโครงการ
- 3.2 การบริหารงานโครงการ
- 3.3 ผลที่ได้ซึ่งแบ่งเป็นผลโดยตรงและผลกระทบของโครงการ

การกำหนดตัวชี้วัดจะเป็นไปตามส่วนประกอบแต่ละส่วน อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินโครงการมาผนวกเข้ากับกระบวนการจัดทำนโยบายและแผน โดยพิจารณาถึงข้อบกพร่องต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นในการดำเนินการตามนโยบายและแผน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการกำหนดโครงการไปจนถึงผลที่ได้จากโครงการ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ (รายละเอียดดูได้จากรายงานการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด, 2540)

### 3.1 การประเมินตัวแผนงานหรือโครงการ

เรามักจะพบกันเสมอว่า การกำหนดโครงการส่วนใหญ่มีเป้าหมายหลักเพื่อการของบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการหรือความชัดเจนของตัวโครงการน้อยมาก จึงเป็นปัญหาสำคัญของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ได้กำหนดอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการจัดทำแผนให้มีความสอดคล้องกันระหว่างแผนในแต่ละระดับและให้เป็นแผนงานที่เหมาะสมกับพื้นที่และความต้องการของประชาชน การพัฒนาตัวชี้วัดในชุดนี้เป็นการนำประเด็นข้างต้นมาผนวกเข้ากับแนวคิดเรื่อง การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) และการประเมินบริบท (Context Evaluation)

การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) การประเมินถึงความต้องการโครงการในพื้นที่ ก่อนที่จะจัดโครงการต่างๆ เข้าสู่พื้นที่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างโครงการที่จัดขึ้นกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่

การศึกษความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการประเมินเมื่อผู้จัดทำโครงการได้ตัดสินใจเลือกโครงการ กิจกรรมในโครงการ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ นิยมศึกษาใน 5 ประเด็น คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านการบริหาร ด้านเทคโนโลยี และด้านสิ่งแวดล้อม

การประเมินบริบท (Context Evaluation) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องก่อนเริ่มปฏิบัติงาน จึงสามารถนำการประเมินทั้ง 3 แบบมาผสมผสานกัน เพื่อกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สำคัญ ดังนี้

### ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สำคัญของแผนงานหรือโครงการ

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
<b>1) การจัดทำโครงการ</b>	
1.1) ขั้นตอนการจัดทำโครงการ	❖ มีการดำเนินการจัดทำโครงการตามลำดับขั้นตอนครบทั้ง 6 ตอน
1.1.1) ระดับตำบล	- มีผู้รับผิดชอบการจัดทำโครงการทุกระดับและกรรมการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำ - มีการรวบรวมความต้องการระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด ภายใต้กรอบนโยบายระดับชาติ
1.1.2) ระดับอำเภอ	
1.1.3) ระดับจังหวัด	
1.2) ระยะเวลาในการจัดทำ	❖ มีการจัดทำโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดโดยต้องเสร็จในเดือนสิงหาคม
<b>2) ความชัดเจนและความสอดคล้องภายใน</b>	
2.1) ความชัดเจนขององค์ประกอบสำคัญ	❖ มีองค์ประกอบสำคัญของโครงการครบถ้วนชัดเจน
2.1.1) วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	❖ เป็นรูปธรรม นำไปปฏิบัติได้
2.1.2) วิธีดำเนินงาน	
2.1.3) งบประมาณ	
2.1.4) ตารางการปฏิบัติงาน	
2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสำคัญ	❖ สอดคล้องกันทุกองค์ประกอบ
<b>3) ความสอดคล้อง</b>	
3.1) ความสอดคล้องกับแผนแม่บท	❖ สามารถจำแนกประเภทแล้วมีความสอดคล้องกับเป้าหมายพัฒนาตามแผนจังหวัดและแผนชาติ
3.1.1) ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด	
3.1.2) ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	
3.2) ความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	❖ โครงการสอดคล้องกับความต้องการกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่
<b>4) ความเหมาะสมกับโครงการ</b>	
4.1) ความเหมาะสมระหว่างโครงการกับพื้นที่	❖ โครงการมีความเหมาะสมและเป็นไปได้สำหรับสภาพพื้นที่ดำเนินโครงการ
4.2) ความเหมาะสมของระยะเวลาในการอนุมัติวงเงิน	❖ ระยะเวลาที่ได้รับวงเงินสอดคล้องกับระยะเวลาของกิจกรรมตามกำหนดการของโครงการ

### ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
4.3) ความเหมาะสมของช่วงเวลาดำเนินโครงการ	❖ ช่วงเวลาดำเนินโครงการแต่ละขั้นตอนสอดคล้องกับเวลาที่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ
4.4) ความเหมาะสมของเทคนิคที่ใช้ในโครงการ	❖ เทคนิคที่ใช้ในโครงการเหมาะสมและเป็นไปได้ในสภาพพื้นที่ที่จะดำเนินการ
4.5) ความเหมาะสมของผู้ดำเนินโครงการ	❖ ผู้ดำเนินโครงการมีคุณสมบัติด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ
4.6) ความเหมาะสมด้านวิถีชีวิต/วัฒนธรรมท้องถิ่น	❖ กิจกรรมและผลของโครงการต้องไม่ขัดแย้งหรือขัดขวางวิถีชีวิต/วัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น
4.7) ความเหมาะสมด้านสิ่งแวดล้อม	❖ การดำเนินกิจกรรมและผลของโครงการไม่ส่งผลในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม
<b>5) ความเข้าช้กับโครงการอื่น</b>	
5.1) ความเข้าช้กันในหน่วยงานเดียวกัน	❖ ความเข้าช้ของโครงการอาจเกิดขึ้นได้ แต่ควรจะเป็นคนละท้องที่ ในลักษณะของการเกื้อกูลกัน และกัน ถ้าเข้าช้ในพื้นที่เดียวกันต้องต่างกลุ่มเป้าหมาย
5.2) ความเข้าช้กันระหว่างหน่วยงาน	
<b>6) การประสานงาน</b>	
6.1) การประสานงานภายในโครงการ	❖ มีกลไกของการประสานงานและเครือข่ายการประสานงาน
6.2) การประสานงานระหว่างโครงการและหน่วยงาน	
❖ มีการระบุขั้นตอนการประสานงานอย่างชัดเจน	

### 3.2 การประเมินการบริหารโครงการ

เมื่อมีการกำหนดแผน/โครงการเรียบร้อยแล้ว งานขั้นต่อมาเป็นการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ปัญหาแรกที่มีมักพบ คือ ความล่าช้าของระบบงบประมาณ โดยเฉพาะช่วงที่มีการเปลี่ยนรัฐบาล ทำให้งานส่วนใหญ่ชะงัก ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา ไม่ว่าจะเป็นช่วงเริ่มต้น หรือช่วงระหว่างการดำเนินโครงการ ปัญหาที่พบต่อมาคือ ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การติดตามกำกับงาน การควบคุมโครงการ เป็นต้น และปัญหาที่สามคือ

การให้ความร่วมมือของประชาชน ในการพัฒนาตัวชี้วัดชุดนี้เป็นการนำแนวคิดของการประเมินปัจจัยนำเข้าโครงการ (Input Evaluation) และการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ผสมผสานกัน การพิจารณาตัวชี้วัดในขั้นตอนนี้จะขอแบ่งเป็น 2 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ของรัฐ และฝ่ายผู้รับผลของโครงการ (ประชาชน) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

#### ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สำคัญของการประเมินการบริหารโครงการ

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
<b>1) ผู้ดำเนินงาน</b>	
1.1) ปัจจัยความพร้อมในการดำเนินโครงการ	
1.1.1) กำลังคน/บุคลากร	❖ มีอัตรากำลังตามแผน ❖ มีคุณสมบัติหรือประสบการณ์ตรงกับลักษณะงานที่ทำและมีทัศนคติที่ดีต่อโครงการ
1.1.2) งบประมาณ	❖ มีงบประมาณตามแผน
1.1.3) สถานที่ที่จะดำเนินโครงการ	❖ มีความพร้อม
1.1.4) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับจังหวัด	❖ แนวทางของโครงการสอดคล้องกับนโยบายที่เน้นหนักของผู้บริหารระดับจังหวัด
1.2) การดำเนินงาน	
1.2.1) การดำเนินงานตามแผน	❖ ขั้นตอนการดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางของแผน
1.2.2) ระยะเวลาของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม	❖ การเริ่มต้นและการสิ้นสุดของกิจกรรมเป็นไปตามแผน
1.2.3) การควบคุมติดตามกำกับของผู้บริหาร	❖ มีการควบคุม กำกับและปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
1.2.4) การประสานงานในระหว่างการดำเนินงาน	❖ มีการประสานงานภายในโครงการและระหว่างโครงการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
<b>2) ประชาชน</b>	
2.1) การยอมรับ	❖ กลุ่มเป้าหมายเห็นด้วยกับโครงการและเจ้าหน้าที่ของโครงการ
2.2) การมีส่วนร่วม	
2.2.1) ระดับบุคคล	❖ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ควรมีส่วนร่วมอย่างน้อย 1 ลักษณะกิจกรรมการมีส่วนร่วม
2.2.2) ระดับชุมชน	❖ ชุมชนควรจัดองค์กรรองรับและมีส่วนร่วมกับโครงการ



ตัวชี้วัดในชุดนี้จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร การติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การปรับเปลี่ยนแผนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และหากมีระบบการสื่อสารที่สมบูรณ์ จะทำให้การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นไปได้ด้วยความเร็ว การประเมินจะทำในระหว่างการดำเนินโครงการ

### 3.3) การประเมินผลของโครงการ

ส่วนสุดท้ายของโครงการคือ ผลที่ได้จากโครงการ ในส่วนนี้ควรพิจารณาเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นผลโดยตรงที่เกิดขึ้นกับโครงการ และควรเป็นผลที่คาดหวังว่าจะได้มาจากแผน/โครงการ ส่วนที่สอง เป็นผลกระทบหรือผลที่ไม่คาดหวัง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในการดำเนินการใดๆ ทางสังคมศาสตร์เสมอ ผลที่ได้ทั้งสองส่วนจะมีผลทางบวกและทางลบ ผู้ประเมินควรให้ความสนใจทั้งสองด้าน การพัฒนาตัวชี้วัดนี้เป็นการนำแนวคิดเรื่องประเมินผลลัพธ์ (Output Evaluation) และการประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่

#### ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่สำคัญของการประเมินผลโครงการ

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
<b>1) ผลทางตรง</b>	
1.1) การบรรลุผลเบื้องต้น	
1.1.1) เวลาที่เสร็จ	❖ เสร็จทันเวลาหรือก่อนเวลา
1.1.2) งบประมาณที่ใช้	❖ งบประมาณที่ใช้จริงน้อยกว่าหรือเท่ากับงบประมาณที่กำหนด
1.1.3) สัดส่วนของปริมาณงานที่เสร็จ	❖ สัดส่วนของปริมาณงานที่เสร็จอย่างน้อย 90% ของเป้าหมาย
1.1.4) สัดส่วนพื้นที่ที่ได้รับผล	❖ สัดส่วนพื้นที่ที่ได้รับผลอย่างน้อย 90% ของพื้นที่
1.2) การบรรลุตามจุดมุ่งหมาย	❖ บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดเป็นอย่างน้อย
1.3) ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย	
1.3.1) ความพอใจ	❖ สัดส่วนครัวเรือนที่ได้รับผลอย่างน้อย 90%
1.3.2) ความทั่วถึง	❖ สัดส่วนหมู่บ้านที่ได้รับผลอย่างน้อย 90% ของหมู่บ้านทั้งหมด
1.3.3) ความพึงพอใจ	❖ กลุ่มเป้าหมายต้องมีส่วนร่วมและความพึงพอใจต่อผลของโครงการหรือต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
1.4) การบรรลุผลที่ไม่คาดหวัง	❖ ผลที่ไม่ได้คาดหวังในทางบวก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
<b>2) ผลทางอ้อม</b>	
2.1) โครงการบริการพื้นฐาน	
2.1.1) ความสะดวกรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ประชาชนใช้ระยะเวลาสั้นลงและมีความสะดวกมากขึ้นในการเดินทางติดต่อสื่อสาร</li> <li>- ระยะเวลาเฉลี่ยของการเดินทางติดต่อสถานที่ราชการลดน้อยลง</li> </ul>
2.1.2) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อัตราการก่อคดีประทุษร้ายต่อชีวิตและทรัพย์สินของชุมชนลดลง</li> </ul>
2.2) โครงการพัฒนาศักยภาพคน	
2.2.1) สุขภาพกาย-สุขภาพจิตของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ พฤติกรรมสุขภาพประชาชนดีขึ้น</li> <li>- อัตราการเกิดโรคติดต่อลดลง</li> <li>- อัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลง</li> </ul>
2.2.2) การเฝ้าหาความรู้ของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อัตราการเรียนรู้ต่อ/สมัครเข้ารับการอบรมต่างๆของประชาชนสูงขึ้น</li> </ul>
2.2.3) การถูกเอารัดเอาเปรียบจากภายนอก	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อัตราการเกิดคดีฉ้อโกงทางแพ่งและทางอาญาลดลง</li> <li>- อัตราการถูกล่อลวงไปขายแรงงานหรือขายบริการลดลง</li> </ul>
2.2.4) จิตใจใฝ่ดีของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อัตราการเกิดเหตุพิพาทในชุมชนลดลง</li> </ul>
2.3) โครงการฝึกอาชีพเพิ่มผลผลิตและการมีรายได้	
2.3.1) เศรษฐกิจของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ รายได้เฉลี่ยของครัวเรือนต่อปีสูงขึ้น</li> <li>- การออม/การลงทุนของครัวเรือนสูงขึ้น</li> </ul>
2.3.2) ความสามารถพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ อัตราการอพยพแรงงานในชุมชนลดลงในทุกฤดูกาล</li> </ul>
2.4) โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	
2.4.1) สภาพแวดล้อมของชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ จำนวนและความรุนแรงของปัญหามลภาวะในชุมชนไม่เพิ่มขึ้นหรือลดลง</li> </ul>
2.4.2) การรวมกลุ่มเพื่อปกป้องและจัดการทรัพยากรในชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ จำนวนกลุ่มที่มีกิจกรรมเพื่อปกป้องและจัดการทรัพยากรในชุมชนมีมากขึ้น</li> </ul>

ตัวชี้วัด	เกณฑ์
2.5) โครงการพัฒนาองค์กรชุมชนท้องถิ่น	
2.5.1) การยอมรับการจัดกลุ่มองค์กรท้องถิ่น	❖ จำนวนกลุ่มที่รวมตัวโดยประชาชนในท้องถิ่นมีมากขึ้น - อัตราการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชนโดยสมัครใจในระหว่างปี
2.5.2) จำนวนผู้นำชุมชนและแหล่งความรู้ชุมชน	❖ จำนวนผู้นำชุมชนและแหล่งความรู้ชุมชนเพิ่มขึ้น - มีการจัดตั้งกองทุนต่างๆ ของชุมชนมากขึ้น และมีคณะกรรมการบริหารที่สามารถบริหารกองทุนให้เพิ่มพูนขึ้น
2.5.3) อัตราการไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง	❖ จำนวนผู้ไปใช้สิทธิ์เลือกตั้งทุกระดับมีจำนวนปริมาณในระดับสูง
2.5.4) คุณภาพผู้นำที่ได้รับเลือกจากชุมชน	❖ ผู้นำท้องถิ่นได้รับเลือกเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

#### 4. การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า ในแต่ละประเด็นของการประเมิน มีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในประเด็นนั้นได้หลายตัวด้วยกัน ปัญหาที่สำคัญของขั้นตอนนี้ คือการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่ดี ซึ่งมีลักษณะดังนี้

##### 1) สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน

ความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับประเด็นการประเมิน สามารถพิจารณาได้ดังนี้

1.1) ความตรง (Validity) ตัวชี้วัดจะต้องตรงและครอบคลุมตามประเด็นการประเมิน เช่น การประเมินความสำเร็จของโครงการ ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องสะท้อนความสำเร็จและครอบคลุมองค์ประกอบของความสำเร็จ ได้แก่ การบรรลุผลเบื้องต้นของโครงการ (ในแง่เวลา, งบประมาณ, ปริมาณงานที่เสร็จและพื้นที่ที่ได้รับผล) การบรรลุผลเบื้องต้นของโครงการและผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย (ในแง่ความพอเพียง ความทั่วถึงและความพึงพอใจ)

1.2) ความเที่ยง (Reliability) ตัวชี้วัดจะต้องให้ค่าจากการวัดที่น่าเชื่อถือหรือให้ค่าที่คงที่ในช่วงเวลาเดียวกัน ถ้าทำการวัดซ้ำ เช่น เวลา (วัน/เดือน/ปี) ที่เสร็จ, งบประมาณ (บาท) ที่ใช้ เป็นต้น

## 2) เป็นรูปธรรมทำให้สามารถวัดหรือสังเกตได้

ตัวชี้วัดที่จะต้องมีความชัดเจน สามารถวัดหรือสังเกตได้ เช่น สัดส่วนของปริมาณงานที่เสร็จ, สัดส่วนของพื้นที่ที่ได้รับผลของโครงการ ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูงขึ้น

## 3) ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานประเมิน

ตัวชี้วัดจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้รู้ ผู้เกี่ยวข้อง และผู้ใช้ผลการประเมิน

เมื่อได้ตัวชี้วัดแล้ว ขั้นตอนถัดมาเป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่จะได้ข้อมูลนั้น ก่อนอื่นจะต้องทราบว่าข้อมูลที่ต้องการในตัวชี้วัดเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือทุติยภูมิ ถ้าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ งานที่สำคัญเห็นจะได้แก่การสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย แต่ถ้าเป็นข้อมูลทุติยภูมิ จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องเสียก่อนที่จะนำมาใช้

ถัดมาเป็นการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด การกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมย่อมขึ้นกับสถานที่ เวลา และสถานการณ์ เกณฑ์ทางสังคมส่วนใหญ่ไม่สามารถระบุเป็นเกณฑ์ถาวรตายตัว เนื่องจากภายใต้การดำเนินงานโครงการจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเกณฑ์ที่ดีควรมีลักษณะ

### 1) มีความท้าทายและเป็นไปได้

เกณฑ์ที่ดีจะต้องเป็นความคาดหวังอันท้าทายและอยู่ในวิสัยที่จะบรรลุตามความคาดหวังนั้นได้

### 2) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เกณฑ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพสังคมและสถานการณ์ เช่น เมื่อมีการบรรลุตามเกณฑ์ในระดับหนึ่งแล้ว อาจมีการตั้งเกณฑ์ที่มีมาตรฐานที่สูงยิ่งขึ้นไป

### 3) ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมิน และผู้ใช้งานประเมิน

เกณฑ์ที่ดีจะต้องเป็นที่ยอมรับจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมิน และผู้ใช้งานประเมิน

ในกรณีที่ใช้วัดอุปสงค์เป็นประเด็นในการประเมิน และโดยทั่วไปในแต่ละโครงการมีมากกว่าวัดอุปสงค์ การพิจารณาผลที่ได้ในแต่ละประเด็นมีการถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญ มีวิธีการดังต่อไปนี้

1) เรียงลำดับความสำคัญของวัดอุปสงค์ จากที่มีความสำคัญมากไปน้อย จากตัวอย่างต่อไปนี้เป็นโครงการที่มีวัดอุปสงค์ 4 ข้อ A, B, C, D เรียงตามลำดับความสำคัญ

วัดอุปสงค์ B

วัดอุปสงค์ C

วัดอุปสงค์ A

วัดอุปสงค์ D

- 2) ให้น้ำหนักแต่ละวัตถุประสงค์ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงน้ำหนักความสำคัญของวัตถุประสงค์ของโครงการ

วัตถุประสงค์	น้ำหนัก
A	4
B	3
C	2
D	1

- 3) พิจารณาผลงานที่ได้ในแต่ละวัตถุประสงค์โดยให้คะแนนเต็ม 100 คะแนน จากนั้นนำคะแนนที่ได้มาคูณกับตัวถ่วงน้ำหนัก ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การคำนวณคะแนนความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

(1) วัตถุประสงค์	(2) น้ำหนัก	(3) ผลงานที่เสร็จ สมบูรณ์ได้คะแนนเต็ม 100	(4) ผลงานที่เสร็จจริง จากคะแนนเต็ม 100	(2) × (3) คะแนนเต็ม 400	(2) × (4) คะแนนที่ได้ 200
A	4	100	100	400	200
B	3	100	100	300	210
C	2	100	100	200	120
D	1	100	100	100	20
<b>รวม</b>				1000	550

- 4) คะแนนที่ได้นำมาคิดเป็นร้อยละ

$$(550/1000) \times 100 = 55$$

โดยภาพรวมผลงานโครงการนี้ประสบความสำเร็จร้อยละ 55

## สรุป

การพัฒนาตัวชี้วัดได้มาจากตัวแปรในประเด็นของการประเมิน จากนั้นกำหนดเกณฑ์ที่พึงประสงค์ของตัวชี้วัด เกณฑ์ที่ใช้กันทั่วไปมี 2 ชนิด คือ เกณฑ์สมบูรณ์หรือมาตรฐาน และเกณฑ์สัมพัทธ์ ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้อาจได้มาตรฐานสากล ผู้เชี่ยวชาญ การคาดหวังสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม การใช้เกณฑ์ปกติวิสัย และการใช้การบรรยายงานของผู้ประเมิน (Evaluator's Program Description, EPD) ขั้นตอนต่อมาเป็นการกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลถูกต้อง

ในการประเมินโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ สามารถพิจารณากำหนดได้ 3 ส่วน คือ

1. การประเมินตัวแผนหรือโครงการ มีตัวชี้วัดได้แก่ ความชัดเจนของโครงการ ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความซับซ้อนและการประสานงาน
2. การประเมินการบริหารโครงการ แบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมในการดำเนินงาน และการดำเนินงาน ส่วนของประชาชน ได้แก่ การยอมรับ และการมีส่วนร่วม
3. การประเมินผลโครงการ แบ่งเป็นผลทางตรงและผลทางอ้อม ผลทางตรงได้แก่ การบรรลุผลเบื้องต้น และการบรรลุจุดมุ่งหมาย ส่วนผลทางอ้อมจะขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ