

การวิจัยประเมินผลเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไทย

Evaluation Research for Thailand Industrial Management Development

จักร ดิงศักดิ์¹

บทคัดย่อ

การลงทุนในโปรแกรมริเริ่มเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไทยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าใน “คุณค่า” ของเงินลงทุน การวิจัยประเมินผลใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแสวงหาคำตอบสนับสนุนการตัดสินใจที่สามารถวัดได้ ภายใต้กระบวนการสาเหตุและผล จากปรัชญาการประเมินผลในมิติเป้าหมายและมิติวิธีการเป็นที่มาของตัวแบบวิจัยประเมินผล 4 ประเภทใหญ่ๆ ตัวแบบประเมินผลโปรแกรมเป็นตัวแทนกระบวนการพัฒนาองค์การที่เชื่อมโยงขั้นตอนการดำเนินงานในโปรแกรมริเริ่มเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การออกแบบ เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลซึ่งช่วยให้เกิดการปรับปรุงผลิตภาพในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะเดียวกับวงจร PDCA ตัวแบบประเมินโปรแกรมถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้วัดประสิทธิผลของการดำเนินโปรแกรมและเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมไทย

คำสำคัญ: วิจัยประเมินผล การพัฒนาองค์การ ตัวแบบประเมินโปรแกรม

Abstract

The investment for Thailand industrial management development programs has been evaluated upon its “Worth or Merit”. Evaluation research or program evaluation is the use of the scientific methods to systematically identify the causal inference of the intervention programs. Four main groups of evaluation models were derived from the “Goal-and Method-based” evaluation philosophy. Program evaluation model infers the Organization Development Process (ODP) model, which systematically integrates all steps in implementing the strategic initiative program; from design to data collection and analysis. Alike PDCA cycle, the above process continuously improves the industrial productivity. The program evaluation model has been developed for assessing the program implementation effectiveness and identifying the solutions for improvement of Thai industries.

¹อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ความนำ

ในแต่ละปีองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์การเพื่อสังคมที่ไม่แสวงหากำไร ต่างตั้งงบประมาณไว้จำนวนไม่น้อยสำหรับการวิจัยเพื่อประเมินผล โปรแกรมและโครงการต่างๆ ทั้งโปรแกรมและโครงการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการ กำลังดำเนินการอยู่ หรือที่สำเร็จเรียบร้อยแล้ว สำหรับผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมของไทย มีไม่น้อยที่ลงทุนเม็ดเงินจำนวนมากในโปรแกรมและโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร ทั้งในรูปของสินทรัพย์ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ อาทิ เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ในเชิงนวัตกรรม โครงการปรับเปลี่ยนรุ่นเครื่องจักร หรือปรับปรุงวิธีปฏิบัติการในโรงงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะหลักของแรงงานและปรับเปลี่ยนเจตคติในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น แต่เมื่อพิจารณาในมุมมองของการลงทุนในโครงการเหล่านั้นที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าใน “คุณค่า” ของเม็ดเงินที่จ่ายออกไป ผู้ลงทุนย่อมต้องการหลักประกันที่ทำให้เชื่อมั่นว่าจะได้รับผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย และหากจะเกิดความผันผวนขึ้นระหว่างหรือหลังจากการดำเนินโครงการ อันนำมาซึ่งความเสี่ยงในด้านต่างๆ ผู้ลงทุนจะสามารถรับรู้เหตุการณ์ ปรับและแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่สถานะที่สามารถดำเนินการต่อได้จนบรรลุผลสำเร็จ หรือตัดสินใจยุติโครงการได้ทันก่อนจะเกิดความเสียหาย บทความนี้จะอธิบายให้เห็นว่าการวิจัยประเมินผลเป็นหนึ่งในแนวทางที่อิงหลักการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถตอบข้อสงสัย เป็นระบบที่ดีในการเตือนภัยและป้องกันความเสี่ยงให้แก่การดำเนินงาน โปรแกรมและโครงการได้อย่างไร

วิจัยประเมินผล: การค้นหา “คุณค่า” ที่พึงประสงค์

การวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) หรือการประเมินผลโปรแกรม (Program Evaluation) เป็นกระบวนการซึ่งประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อใช้แสวงหาคำตอบจากข้อมูลที่น่าเชื่อถือและแม่นยำ บ่งบอกได้ว่ากิจกรรมที่ดำเนินการอยู่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ภายใต้กระบวนการสาเหตุและผล การประเมินผลครอบคลุมถึงการประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ รวมทั้งผลลัพธ์และผลกระทบของโปรแกรมและโครงการว่าได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่และอยู่ในระดับใด (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2544) ทั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทางการบริหารและการปฏิบัติ และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในประเด็นสำคัญของโปรแกรมและโครงการดังนี้

1. ดำเนินงานต่อหรือเลิกดำเนินงานตามโครงการ
2. ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานในโครงการ
3. เพิ่มหรือลดมาตรการและเทคนิคบางประเภทในโครงการ
4. ขยายผลโครงการในลักษณะคล้ายคลึงกัน
5. จัดสรรทรัพยากรระหว่างโครงการที่แข่งขันกัน
6. สนับสนุนหรือหักล้างกรอบทฤษฎีซึ่งเป็นรากฐานของโครงการ

Wholey, Hatry และ Newcomer (2004) ให้ความเห็นว่า การวิจัยประเมินผลเป็นกระบวนการและเครื่องมือที่ช่วยในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า มีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือเพื่อให้สามารถบ่งบอกหรืออธิบายผลการดำเนินโปรแกรมและโครงการของหน่วยงานทั้ง

ภาครัฐ เอกชน และองค์กรที่ไม่เน้นกำไรได้ และยังให้นิยามการประเมินโปรแกรม ว่าหมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่างๆ ที่อยู่ภายใต้โปรแกรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุมทั้งการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในการดำเนินการเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ด้วย การประเมินผลครอบคลุมถึงการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงาน รวมถึงศึกษากระบวนการหรือผลกระทบของโครงการที่อยู่ภายใต้โปรแกรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ การประเมินผลโปรแกรมจะดำเนินการโดยอิงระเบียบวิธีการวิจัยทางด้านสังคมวิทยา (Social Science Research Methodologies) และมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Standards)

นักทฤษฎีประเมินผลให้นิยาม การประเมินผล (Evaluation) แตกต่างกันไป อาทิเช่น Scriven (1973) อ้างถึงใน Worthen & Sanders, 1987) นิยามการประเมินผลว่าเป็นการตัดสิน “คุณค่าภายนอก” หรือ “คุณค่าภายใน” (Worth or Merit) ของสิ่งที่ต้องการประเมิน โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบคำถามในประเด็นสำคัญที่ต้องการคำตอบ Weiss (1972) นิยามไว้ว่า การประเมินผลเป็นคำที่กว้าง มีความหมายครอบคลุมการพิจารณาตัดสินคุณค่าและทางเลือกในการตัดสินใจในหลากหลายปรากฏการณ์และหลายสาขาวิชา ส่วนการวิจัยประเมินผลหมายถึงโปรแกรมทางสังคมศาสตร์ (Social Programs) ที่ออกแบบมาเพื่อใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ ปรับเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือความเป็นกลุ่มและสถาบันที่กลุ่มคนเหล่านั้นมีปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นชุมชนที่อาศัยอยู่ทั้งนี้มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นแก่กลุ่มคนในสถาบันและชุมชน Worthen และ Sanders (1987) เห็นว่า การประเมินผลมีความหมายกว้างและครอบคลุมกิจกรรมที่หลายหลากในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจมีความหมายเท่ากับการวัดผล การประเมินสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง หรือเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างมีเหตุผล ดังนั้น

ในการประเมินผลจึงต้องกำหนดมาตรฐานการตัดสินเชิงคุณภาพในลักษณะของเกณฑ์สัมพัทธ์หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจากนั้นจึงประเมินผลโดยใช้มาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์ ความยากลำบากของการประเมินผลอยู่ที่การค้นหา “คุณค่า” ของสิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งต้องอาศัยความเป็นสหวิทยาการ มีองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผสมรวมกับการใช้วิจารณญาณในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

เพื่อให้สามารถเข้าใจที่มาของกรอบความคิดในการประเมินผลจึงต้องเข้าใจคำว่า “คุณค่า” ร่วมกับการเรียนรู้ปรัชญาการประเมินผลที่นักทฤษฎียึดถือเป็นกรอบในการตอบคำถาม 2 ประเด็น ได้แก่ ประเมิน “ทำไม (Why?)” และ ประเมิน “อย่างไร (How?)” เสียก่อน

คำว่า “คุณค่า (Value)” เป็นคุณลักษณะที่ขึ้นอยู่กับบริบท ซึ่งสามารถแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ การกำหนดคุณค่าอย่างสัมบูรณ์ (Absolute) เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก จึงมักพิจารณาคุณค่าในเชิงเปรียบเทียบตามสถานการณ์แทน คุณค่าจำแนกได้เป็น 2 แบบ ได้แก่

1. คุณค่าภายใน (Intrinsic Value หรือ Merit) เป็นคุณค่าที่แฝงเร้นอยู่ในสิ่งนั้นตลอดเวลาไม่ขึ้นกับบริบท จึงทำให้การประมาณคุณค่าภายในทำได้ยาก
2. คุณค่าภายนอก (Extrinsic Value หรือ Worth) เป็นคุณค่าของสิ่งใดๆ ที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แวดล้อมและสามารถตีค่าได้

เนื่องจากค่าของคุณค่าภายในและคุณค่าภายนอกสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละช่วงเวลา จึงจัดว่าเป็นตัวแปรที่สามารถศึกษาได้โดยคุณค่าภายในมีความคงที่มากกว่าคุณค่าภายนอก การประเมินคุณค่าทั้งสองมีความแตกต่างกันทั้งในแง่เกณฑ์และวิธีการใช้งาน การประเมินคุณค่าภายในใช้วิธีการตัดสินจากระดับความสอดคล้องระหว่างข้อมูลของตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานของคุณค่าภายในซึ่งเป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ที่ผู้เชี่ยวชาญตกลงเห็นพ้องกัน หรือโดยการเปรียบเทียบข้อมูลของตัวชี้วัดกับเกณฑ์

สัมพัทธ์ของสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นพวกเดียวกัน ส่วนการประเมินคุณค่าภายนอกประเมินได้จากการเปรียบเทียบผลลัพธ์หรือผลกระทบของสิ่งนั้น ๆ กับเกณฑ์มาตรฐานของบริบทนั้น (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547; Wholey, Hatry & Newcomer, 2004)

ส่วนปรัชญาการประเมินผลในประเด็น “ประเมินทำไม” นักทฤษฎีประเมินผลใช้ “มิติเป้าหมาย (Goal or Objective)” เป็นตัวจำแนก ทำให้เกิดแนวคิดการประเมินผลเป็น 2 สำนักคิด (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547; Gredler, 1996) คือ

1. แนวคิดอรรถประโยชน์ (utilitarian perspective) หรือ ประโยชน์นิยม (utilitarianism) มีเป้าหมายของการประเมินผลอยู่ที่การสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม การประเมินจะมีคุณค่าสูงสุดเมื่อสามารถนำผลที่ได้ไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากที่สุด เป็นการประเมินเพื่อเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน การวางแผน การดำเนินงานโปรแกรมและโครงการ และสนับสนุนการตัดสินใจในเชิงบริหาร นักประเมินผลเป็นเพียงผู้เสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ แต่บทบาทในการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นดุลยพินิจของผู้ใช้สารสนเทศหรือผู้บริหารเอง แนวคิดนี้เรียกว่า การประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (decision-oriented evaluation)

2. แนวคิดการหยั่งรู้ หรือพหุนิยม (intuitionist/pluralist perspective หรือ intuitionism/pluralism) มีเป้าหมายในการประเมินผลที่ต้องการตอบสนองเป้าหมายอื่นๆ ควบคู่ไปกับการสร้างประโยชน์สุขแก่สังคม เช่น ประเมินเพื่อเป็นกลไกในการติดตาม ควบคุม และดูแลการดำเนินงาน โดยมีความเชื่อว่านักประเมินผลคือผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินผลและตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินตามความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของตน ส่วนผลที่ได้จะตรงตามความต้องการของผู้ใช้สารสนเทศและจะนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่เป็นเพียงปัจจัยรอง แนวคิดนี้เรียกว่า การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (value-oriented evaluation)

ในขณะที่ประเด็นคำถาม “ประเมินอย่างไร” นักทฤษฎีประเมินผลใช้ “มิติวิธีการ (method)” เป็นตัวจำแนก ทำให้เกิดแนวคิดในการค้นหาและเข้าถึงคุณค่า 2 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางอัตนัยนิยม (subjectivism) มีความเชื่อว่าไม่มีมาตรการที่แน่นอนในการกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ การตัดสินขึ้นอยู่กับวิธีการมองความจริงและคุณค่าของแต่ละบุคคล ในทางปฏิบัติจึงควรกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าด้วยเหตุและผลขึ้นมา ส่วนการยอมรับต่อเกณฑ์ย่อมขึ้นอยู่กับความรอบรู้และประสบการณ์ของนักประเมินผล ผนวกกับความศรัทธาของผู้ใช้สารสนเทศ แนวทางนี้เรียกว่า การประเมินที่เน้นวิธีการเชิงธรรมชาติ (naturalistic approach)

2. แนวทางปรนัยนิยม (objectivism) มีความเชื่อว่ามนุษย์สามารถแยกแยะความจริงและตัดสินคุณค่าได้ และสามารถกำหนดเป็นมาตรฐานสากลได้ หากมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในระดับมาตรฐานจะเห็นคุณค่าตรงกัน แต่ผลการประเมินอาจแตกต่างกันได้เนื่องจากความเข้าใจในศาสตร์รวมถึงเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีคุณภาพต่างกัน ในทางปฏิบัติจึงต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ใช้เครื่องมือมาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล ควบคุมตัวแปร วิเคราะห์และสรุปผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ แนวทางนี้เรียกว่า การประเมินที่เน้นวิธีการเชิงระบบ (systematic approach)

จากปรัชญาสู่ตัวแบบประเมินผล

การวิจัยประเมินผลเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรอิสระที่กำหนดขึ้นจากโปรแกรม (และโครงการ) และตัวแปรตามซึ่งหมายถึงผลลัพธ์และผลกระทบของโปรแกรมเพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็น และเพื่อให้สามารถเข้าใจการประเมินผลโปรแกรมได้ชัดเจนจึงขออธิบายแนวทางของตัวแบบระบบก่อน

ตัวแบบระบบ (systems model) เป็นแนวทางที่ใช้ทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์เป็นตัวขับเคลื่อน (Theory-

or criterion-driven approaches) โดยอิงแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ทุกสิ่งในโลก ไม่ว่าจะเป็นโครงการ โปรแกรม บริษัท ห้างร้าน หรือ องค์กรเพื่อสังคม ต่างประกอบขึ้นจากส่วนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในองค์ภาพ และขับเคลื่อนการทำงานร่วมกันในระบบอย่างเป็นเอกภาพ ตัวแบบระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กิจกรรม (activities) ที่จัดกระทำกับปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการเหตุการณ์ (events) ซึ่งเกิดขึ้นก่อน-หลัง หรือในระหว่างช่วงเวลาประเมินผล ผลสัมฤทธิ์ (results) หมายถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อันเกิดจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (outcomes) หมายถึงผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายในเชิงสังคม และการสะท้อนกลับ (feedback) เป็นวงจรของสารสนเทศย้อนกลับไปสู่กระบวนการปฏิบัติการ หรือกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้า

จากแนวคิดการประเมินผล 2 สำนักคิดและแนวคิดในการค้นหาและเข้าถึงคุณค่า 2 แนวทางดังกล่าวข้างต้นนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบประเมินผล (Evaluation Model) ขึ้น ตัวแบบประเมินผลเป็นการจำลองการจัดระบบความสัมพันธ์ของการประเมินจากแนวคิดเชิงทฤษฎีไปสู่แผนการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อนำแนวคิดการประเมินผลในมิติเป้าหมายและมิติวิธีการทั้งสี่มาสร้างตารางเมตริกซ์ของตัวแบบการวิจัยประเมินผลทำให้สามารถจำแนกประเภทของตัวแบบการวิจัยประเมินผลเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) การประเมินผลที่เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

2. Naturalistic Decision-Oriented Evaluation (ND Models) การประเมินผลที่เน้นการใช้วิธีเชิงธรรมชาติเพื่อการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร

3. Systematic Value-Oriented Evaluation (SV Models) การประเมินผลที่เน้นการใช้วิธีเชิงระบบ

เพื่อให้ให้นักประเมินผลทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมุ่งประเมิน

4. Naturalistic Value-Oriented Evaluation (NV Models) การประเมินที่เน้นการใช้วิธีเชิงธรรมชาติเพื่อให้ให้นักประเมินผลทำการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมุ่งประเมิน

ตารางเมตริกซ์ของแนวคิดการประเมินผลในมิติเป้าหมายและมิติวิธีการที่จัดแบ่งประเภทตัวแบบวิจัยประเมินผลออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ๆ แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตาราง 1

ตารางเมตริกซ์จำแนกประเภทของตัวแบบประเมินผล

Model	Decision-oriented	Value-oriented
Systematic	System Analysis	
	Cost-related Analysis	
	PERT	Consumer-oriented Approach
	RFWA	Judicial Approach
	Experimental Approach	Accreditation Approach
	Goal-based Approach	Goal-free Approach
	Discrepancy Approach	Training Approach
	CIPP	Theory-based Approach
	CSE	Value-added Approach
	UFA	Effective Approach
Naturalistic	Stakeholder-based Approach	Criticism Approach
	Responsive (Countenance)	Authentic Approach
	Creative Approach	Constructivist Approach
	Transactional Approach	Empowerment Approach
	Illuminative Approach	
	Democratic Approach	

ที่มา จาก “มิตีรูปแบบการประเมิน 28 รูปแบบ” โดย ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ตัวแบบประเมินผล CIPP

ในช่วงกลางทศวรรษที่ 1960 Stufflebeam และ Akin ได้ร่วมกันพัฒนาแนวทางการประเมินผลที่มุ่งเน้นการจัดการโดยสร้างขึ้นจากแนวคิดที่ได้จากการศึกษาของ Bernard, Mann, Harris และ Washburne และผสมผสานทฤษฎีการจัดการเข้าด้วยกัน (Worthen & Sanders, 1987) ผลการศึกษาในครั้งนั้น พบว่า ผู้จัดการโปรแกรม (และโครงการ) เป็นแกนหลักที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการประเมินผล โดยผู้ประเมินผลเป็นพนักงานใกล้ชิดกับทีมปฏิบัติงาน เป็นผู้กำหนดทางเลือกต่างๆ และเก็บรวบรวม

ข้อมูลที่มีมากเพียงพอโดยยึดตามเกณฑ์ประเมินที่กำหนดไว้ทั้งในส่วนที่สนับสนุนและขัดแย้งกับแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นสารสนเทศในการพิจารณาตัดสินใจในทางเลือกที่มีอยู่อย่างเป็นธรรม ความสำเร็จของการประเมินผลจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลและคุณภาพของการทำงานเป็นทีมระหว่างผู้ประเมินผลและผู้มีอำนาจตัดสินใจ

Stufflebeam ได้เริ่มพัฒนาตัวแบบประเมินผล CIPP (Context-Input-Process-Product Evaluation) ขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินผลโปรแกรม โครงการ บุคลากร ผลิตภัณฑ์ หน่วยงานหรือสถาบันและระบบ ระยะเวลาในการพัฒนาแบ่งเป็น 5 ระยะ (Western Michigan University Evaluation Center, 2006) ได้แก่

ระยะที่ 1 พัฒนาเสร็จในปี 1966 ตัวแบบประเมินผล CIPP ในระยะนี้มุ่งเน้นการประเมินในขั้นตอนการประเมินผลกระบวนการ และขั้นตอนการประเมินผลผลิตเท่านั้น

ระยะที่ 2 พัฒนาเสร็จในปี 1967 โดยได้เพิ่มขั้นตอนการประเมินผลสภาพแวดล้อมและขั้นตอนการประเมินผลปัจจัยนำเข้า ทำให้ตัวแบบประเมินผล CIPP มี 4 ขั้นตอน Stufflebeam ให้ความเห็นว่า การกำหนดเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมร่วมกับการประเมินความต้องการ ส่วนการวางแผนโปรแกรมจำเป็นต้องใช้ข้อมูลการประเมินผลปัจจัยนำเข้า ร่วมกับการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกของโปรแกรม

ระยะที่ 3 ได้ร่วมงานวิจัยกับ Foley, Guba, Hammond, Merriman และ Provus เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลตามขั้นตอนการประเมินผลทั้ง 4 ขั้นตอนภายใต้ทฤษฎีระบบ และพัฒนาเป็นกรอบการประเมินผลที่มุ่งเน้นการปรับปรุงทั้งระบบ (A Systems Improvement-oriented Framework) ได้สำเร็จในปี 1971

ระยะที่ 4 ได้อธิบายการนำตัวแบบประเมินผล CIPP ไปใช้ในการประเมินผลเบื้องต้นและประเมินผลสรุปรวม (Formative-Summative Evaluation) ในปี 1972

ระยะที่ 5 ได้ศึกษาการประเมินผลโปรแกรมที่เน้นประเมินผลการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน และพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือตรวจสอบ เรียกว่า CIPP Evaluation Model Checklist โดยแตกรายการที่เป็นผลลัพธ์ในขั้นตอนการประเมินผลผลิตออกเป็น 4 ส่วนย่อย ได้แก่ การประเมินผลกระทบ (Impact) การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness) การประเมินความยั่งยืน (Sustainability) และการประเมินความสามารถในการขนย้ายผลผลิตไปสู่ปลายทาง (Transportability) ทั้งนี้เพื่อใช้ประเมินการเติบโตและการพัฒนาการของโปรแกรมในระยะยาว Stufflebeam ใช้เวลาในการพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบชิ้นนี้ ตั้งแต่ปี 1994 ถึงปี 2002 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 8 ปี

หลักการภายใต้การประเมินผลของตัวแบบประเมินผล CIPP คือ การประเมินผลที่สามารถประเมินและรายงานคุณค่าทั้งภายนอก ภายใน และประเด็นสำคัญที่เป็นนัยยะ นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยที่เป้าหมายสูงสุดของการใช้งานตัวแบบประเมินผล CIPP ไม่ใช่การประเมินเพื่อพิสูจน์ความจริง (prove) แต่อยู่ที่การพัฒนาให้ดีขึ้น (improve)

ตัวแบบประเมินผล CIPP เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการวิจัยประเมินผลกับการตัดสินใจของนักบริหาร ดังนั้นจึงให้ความสนใจต่อการจัดโครงสร้างในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ต่อการตัดสินใจของนักบริหารเป็นสำคัญ กระบวนการวิจัยประเมินผลด้วยตัวแบบ CIPP มีความสอดคล้องกับแนวทางการตัดสินใจ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การตัดสินใจเพื่อการวางแผน การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้างของโปรแกรม การตัดสินใจเพื่อนำโปรแกรมไปปฏิบัติ และการตัดสินใจเพื่อทบทวนโปรแกรม (สมพิศ สุขแสน, 2549) ตัวแบบประเมินผล CIPP มีกรอบแนวคิดในการประเมินผล 4 ขั้นตอน ได้แก่

การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) หมายถึง การประเมินเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นส่วนสำคัญในการช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม เพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

การประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) หมายถึง การประเมินทรัพยากรที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการดำเนินโปรแกรม ซึ่งรวมถึง กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ เพื่อช่วยให้มีการวางแผน จัดกิจกรรมของโปรแกรมได้เหมาะสม

การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) หมายถึง การประเมินวิธีการดำเนินกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนหรือระเบียบปฏิบัติที่กำหนดไว้ และประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรมจากการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) หมายถึง การประเมินในระหว่างและหลังการดำเนินโปรแกรมโดยมุ่งเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน คงไว้ ขยาย หรือยุติโปรแกรม

กรอบการวิจัยประเมินผลแบบ CIPP มีข้อจำกัดในการศึกษาผลกระทบของโปรแกรม นอกจากนี้ผู้ใช้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจมักโน้มเอียงไปยังทางเลือกที่สามารถให้ประโยชน์รวบยอดสูงสุด

2. ตัวแบบประเมินความไม่สอดคล้องกันของ Provus

ตัวแบบประเมินความไม่สอดคล้องกันของ Provus (The Provus Discrepancy Evaluation Model) พัฒนาขึ้นโดย Malcolm Provus ในปี ค.ศ. 1969 เป็นตัวแบบประเมินผลตามแนวคิดอรรถประโยชน์ที่ได้รับการทดสอบและยอมรับทั่วไปโดยนำมาใช้ประเมินโครงการทางการศึกษา Provus ได้นิยามการประเมินผลในลักษณะของกระบวนการที่สอดคล้องกับมาตรฐานโครงการโดยดำเนินการค้นหาความไม่สอดคล้องหรือความแปรปรวนที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินโครงการและมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อควบคุมหรือกำกับงานโครงการ จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้ไปกำหนดจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนของโครงการที่ไม่สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกโครงการในท้ายที่สุด (Gredler, 1996)

ตัวแบบของ Provus มีแนวทางการประเมินที่เชื่อมโยงขั้นตอนทั้งหมดเข้าด้วยกันโดยใช้การแบ่งลำดับขั้นตอนของตัวแบบเพื่อช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินโครงการกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนั้นๆ และกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้ในขั้นตอนต่อไปในเวลาเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ประโยชน์ได้จริง ถึงแม้จะนำมาใช้ประเมินผลโครงการซึ่งเพิ่งเริ่มต้นปฏิบัติก็ตาม ตัวแบบของ Provus มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่

การกำหนดแบบแผนโครงการ (Program Definition) มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการออกแบบโครงการโดยเริ่มต้นค้นหาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่สำคัญๆ จากนั้นจึงดำเนินการประเมินความครอบคลุม ความครบถ้วน สม่าเสมอและถูกต้องของเนื้อหาของโครงการที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นหาความสมเหตุสมผลก่อนจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินผลขั้นที่ 2 ต่อไป

การดำเนินการโครงการ (Program Installation) ดำเนินการเพื่อประเมินเปรียบเทียบระดับความเบี่ยงเบนหรือความไม่สอดคล้องกันระหว่างการดำเนินการโครงการและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นจากขั้นที่ 1

กระบวนการของโครงการ (Program Process) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ต้องปรับและแนวทางที่ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผลผลิตของโครงการ (Program Product) ดำเนินการเพื่อประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และผลสำเร็จของแบบแผนโครงการที่กำหนดขึ้น

ตัวแบบประเมินความไม่สอดคล้องกันของ Provus กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าในกรณีที่ยังไม่สามารถแก้ไขความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่กำลังประเมินผล จะไม่สามารถข้ามเข้าสู่ขั้นตอนถัดไปได้ ผลของความไม่สอดคล้องกันที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การตรวจสอบขั้นตอนที่กำลังดำเนินการอยู่เพื่อปรับเปลี่ยนเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้หรือปรับผลดำเนินการของโครงการจริง ในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการดังกล่าว

ข้างต้นได้ จะต้องกลับไปที่ยุทธศาสตร์การกำหนดแบบแผนโครงการเพื่อปรับแก้ไขการออกแบบโครงการใหม่ จากนั้นจึงประเมินความไม่สอดคล้องกันในขั้นตอนแรกอีกครั้ง หากไม่สามารถดำเนินการปรับแก้ไขการออกแบบโครงการได้ให้ยกเลิกโครงการ

กระบวนการประเมินผลโปรแกรม

การประเมินผลโปรแกรมประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบการประเมินผล (evaluation design) การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) และการวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis)

1. การออกแบบการประเมินผล เกี่ยวข้องกับการสร้างสมมติฐานว่าต้นทุนดำเนินการประเมินผลโปรแกรมในรูปเวลาของผู้ประเมิน ผู้เกี่ยวข้อง บุคลากรและทรัพยากรอื่นที่จำเป็น กับสารสนเทศที่มีคุณค่า น่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการประเมินคุณค่าของการประเมินผลจึงวัดได้จากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนสารสนเทศดังกล่าว การออกแบบการประเมินผลเพื่อวัดผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงและผลกระทบของโปรแกรมใช้เวลาและทรัพยากรองค์การเป็นจำนวนมาก แต่ถือเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความหนักแน่นและน่าเชื่อถือมากสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ

ภาระงานที่หนักที่สุดของการออกแบบการประเมินผล คือ การกำหนดกรอบแนวคิดและกลยุทธ์เพื่อนิยามประเด็นปัญหาภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ นักประเมินผลสามารถนำเอาตัวแบบตรรกะ (logic models) หรือทฤษฎีโปรแกรม (program theory) มาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการออกแบบการประเมินผลและการวัดผลการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นเฉพาะส่วนสำคัญของโปรแกรม (และโครงการ) การกำหนดประเด็นปัญหา และระบุมาตรการวัดผลการดำเนินงานที่ใช้และเหตุผลสนับสนุน รวมถึงการกำหนดรูปแบบของรายงานการประเมินผลเพื่อให้ผลการประเมินที่ค้นพบเป็นประโยชน์ต่อโปรแกรมได้ ตัวแบบตรรกะเป็นแบบเชิงเหตุผลที่อธิบายวิธีการที่โปรแกรมดำเนินการเพื่อ

แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่โปรแกรมดำรงอยู่ (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2004) ตัวแบบตรรกะมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการได้แก่

1. ทรัพยากร (resources) หมายถึง บุคลากร เงิน และปัจจัยนำเข้าอื่นๆ ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินการรวมทั้งลักษณะของสารสนเทศที่ผู้ใช้ต้องการด้วย
2. กิจกรรม (activities) หมายถึง ทุกๆ ขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ
3. ผลลัพธ์ (outputs) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งมอบให้แก่ลูกค้า
4. ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว (outcomes) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือประโยชน์ที่เป็นผลมาจากกิจกรรมและผลลัพธ์ โดยทั่วไปโปรแกรมจะเกิดผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องมากมาย บางครั้งเรียกว่าเป็นโครงสร้างผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงของโปรแกรม (program outcome's structure) ทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

ปัจจัยจากบริบทภายนอกมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของโปรแกรมและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของตัวแบบตรรกะ ตัวแบบตรรกะยังให้ความสำคัญกับการสื่อสาร กระบวนการพัฒนาตัวแบบตรรกะทำให้เกิดความเข้าใจในโปรแกรมและผลการดำเนินการของโปรแกรมที่ต้องการร่วมกัน ช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจแนวทางการดำเนินโปรแกรมและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน

นักประเมินผลต้องเริ่มวางแผนประเมินผลจากการกำหนดเป้าหมายของโปรแกรม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการประเมินความสามารถในการประเมินผล (evaluability assessment) ซึ่งหมายถึงกระบวนการประเมินผลแบบสำรวจเพื่ออธิบายการออกแบบโปรแกรม ตรวจสอบสถานการณ์ที่เป็นจริงและดำเนินการทบทวนหรือออกแบบโปรแกรมใหม่เพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผล ส่วนการประเมินผลการดำเนินการโปรแกรมช่วยให้ทราบสารสนเทศ และทำให้

สามารถส่งมอบโปรแกรมที่มีคุณภาพสูงที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้ เกิดการปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาองค์กร นักประเมินผลสามารถใช้มาตรวัดเพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงการวางแผนกลยุทธ์เข้ากับการดำเนินการโปรแกรมซึ่งจะช่วยให้เข้าใจการดำเนินงานของโปรแกรมและปัจจัยที่ส่งเสริมให้โปรแกรมสามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่ปลายทางของโปรแกรมตามที่กำหนดไว้ได้ด้วย วิธีประเมินผลการดำเนินการทำได้หลายวิธี เช่น การประเมินผลเบื้องต้น (formative evaluation) หมายถึงการใช้การประเมินผลเพื่อปรับปรุงโปรแกรมระหว่างดำเนินการ ซึ่งตรงข้ามกับการประเมินผลสรุปรวม (summative evaluation) จะดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นโปรแกรม การประเมินผลกระบวนการเพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการดำเนินงานตรงกับสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่ การกำกับและติดตามผลการดำเนินงานเป็นระบบของการวัดและผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติการและผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม ส่วนใหญ่จะประเมินผลจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการสุดท้ายในขั้นตอนการออกแบบการประเมินผล ประเภทของการวัดผลการดำเนินงานแบ่งเป็นการวัดทรัพยากร ผลผลิต ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพ คุณภาพของการบริการ ผลลัพธ์ปลายทาง การเปรียบเทียบต้นทุน-ประสิทธิผล และความพึงพอใจของลูกค้า การวัดผลการดำเนินงานโดยเฉพาะผลลัพธ์ปลายทางจำเป็นต้องมีแหล่งข้อมูลและกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่พัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะ มาตรวัดผลลัพธ์ปลายทางมักถูกนำไปใช้โดยการติดตามผลอย่างต่อเนื่องหรือใช้การเข้าสัมภาษณ์ลูกค้าหลังจากเสร็จสิ้นโปรแกรมแล้วสักระยะหนึ่ง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยวิธีการสังเกตการณ์โดยผู้ชำนาญการ การสำรวจอย่างเป็นระบบ การใช้ดุลพินิจของผู้เชี่ยวชาญ การประชุมกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์ภาคสนามและการใช้สารสนเทศของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ การประเมินผลส่วนใหญ่จะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมากกว่าหนึ่งวิธี และสารสนเทศที่ใช้

มักขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโปรแกรมเป็นหลัก

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผลประกอบด้วย 4 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์และการแปลความข้อมูลที่เก็บรวบรวมโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นการสัมภาษณ์ หรือการเข้าเยี่ยมชมสถานที่ เทคนิคการเลือกข้อมูลและรายงานเชิงสถิติที่มีอยู่มาใช้งาน เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอย และ การใช้เทคนิคต้นทุน-ประสิทธิผลและต้นทุน-ผลประโยชน์

ตัวแบบกระบวนการพัฒนาองค์การกับตัวแบบประเมินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรม

โปรแกรมเพิ่มผลิตภาพเป็นโปรแกรมริเริ่มเชิงกลยุทธ์ (strategic initiatives) ที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อใช้พัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลตามกลยุทธ์ขององค์การ การวิจัยเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินงานในหลายๆ โปรแกรมของ McLean (2006) พบว่า ตัวแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นตัวแบบวงจรที่ต้องปฏิบัติไปตามลำดับขั้นตอนก่อนหลัง ซึ่งมีลักษณะเดียวกับวงจร PDCA (McLean & Sullivan, 1989 อ้างถึงใน McLean, 2006) McLean เรียกตัวแบบนี้ว่าตัวแบบกระบวนการพัฒนาองค์การ (Organization Development Process Model-ODP Model) ซึ่งเป็นขั้นตอนดำเนินการของโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรม

ตัวแบบ ODP ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ได้แก่ ขั้นตอนการเข้าสู่องค์การเป็นมาตรการทางการตลาดเพื่อเข้าพบผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจตัดสินใจ เพื่อเสนอโปรแกรมริเริ่มและการบริหารโปรแกรม และจัดทำบันทึกข้อตกลงเบื้องต้นถึงขอบเขตของงานที่จะทำร่วมกัน ขั้นตอนที่ 2 เริ่มต้นโปรแกรม เป็นขั้นตอนกำหนดโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างของทีมดำเนินงานเพื่อดำเนินการ

พัฒนาองค์การ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินองค์การ เป็นขั้นตอนที่ร่วมกันตรวจสอบวัฒนธรรม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ รวมทั้งนำเสนอสิ่งที่พบแก่ผู้บริหาร เรียกขั้นตอนนี้ว่า การวิเคราะห์ หรือวินิจฉัยองค์การ ขั้นตอนที่ 4 แผนการดำเนินโปรแกรม ซึ่งทีมงานจะพัฒนาแผนและวิธีดำเนินงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนและบริหารโปรแกรมไปในทิศทางที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ขั้นตอนที่ 5 การนำแผนโปรแกรมไปปฏิบัติ เป็น การแทรกแซงเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การทั้งในด้านการปฏิบัติการและกระบวนการที่มีต่อการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลโปรแกรม เพื่อวัดประสิทธิผลของการแทรกแซงและประเมินระดับความสำเร็จในเชิงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโปรแกรมริเริ่มเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ ขั้นตอนที่ 7 การยอมรับและใช้งาน หากการแทรกแซงเพื่อปรับเปลี่ยนประสบผลสำเร็จจะเกิดเป็นค่านิยมใหม่ของวัฒนธรรมองค์การ คนในองค์การจะยอมรับวิธีการและเป้าหมายของการพัฒนาจากโปรแกรมริเริ่มว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจขององค์การในกรณีที่ไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะไม่เกิดขั้นตอนการยอมรับ และขั้นตอนสุดท้ายคือการสิ้นสุดโปรแกรมเมื่อการปฏิบัติงานเรียบร้อยหรือเมื่อถึงกำหนดเวลา

อย่างไรก็ตามในระหว่างดำเนินโปรแกรมริเริ่มอยู่ หากองค์การยังไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจากโปรแกรมริเริ่มที่ดำเนินการอยู่หรือองค์การตัดสินใจที่จะดำเนินการแทรกแซงเพื่อปรับเปลี่ยนด้วยโปรแกรมริเริ่มอื่น ซึ่งมีความสำคัญและเร่งด่วนกว่า องค์การจะต้องมีแผนการเพื่อยุติโปรแกรมเดิมอย่างเป็นทางการ

ตัวแบบประเมินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรม

ตัวแบบประเมินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรม (Productivity Improvement Program Evaluation Model--PIPE Model) เป็นตัวแบบบูรณาการที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยประเมินผล

การดำเนินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม ร่วมกับการประยุกต์ทฤษฎีการวัดประสิทธิผลขององค์การผนวกกับงานวิจัยภายใต้กรอบการวัดประสิทธิผลแบบ Competing Values Framework (CVF) ของ Robert E. Quinn และ John Rohrbaugh (จักร ดิงศักดิ์, 2550) โดยนำตัวแบบประเมินผล CIPP 4 ขั้นตอนมาเป็นกรอบเชื่อมโยงปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ตัวชี้วัดสำคัญและเกณฑ์ประเมินของตัวแบบ PIPE เข้าด้วยกัน ในขั้นตอนการประเมินสภาพแวดล้อม (context evaluation) ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีธุรกิจ (The theory of business) มาใช้เป็นบริบทของตัวแบบเพื่อใช้วางแผนโปรแกรม ขั้นตอนการประเมินปัจจัยเบื้องต้น (input evaluation) จัดโครงสร้างการใช้งานทรัพยากรองค์การโดยใช้วิธีประเมินความสำเร็จของโครงการจากปัจจัยสำคัญของความสำเร็จและตัวชี้วัดสำคัญที่ค้นพบ จากนั้นจึงพัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลของโปรแกรมจากตัวชี้วัดและเกณฑ์ประเมินขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในขั้นตอนการประเมินกระบวนการ (process evaluation) และการประเมินผลผลิต (product evaluation) เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของตัวชี้วัดสำคัญแต่ละตัวที่สะท้อนเป็นผลลัพธ์สุดท้ายในรูปของประสิทธิผลของโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพ

ตัวแบบ PIPE วัดประสิทธิผลของโปรแกรมที่ดำเนินการอยู่จากปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ 5 ประการ ได้แก่ ผู้อุปถัมภ์หลักในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการ กระบวนการต่อการเปลี่ยนแปลง และโปรแกรมปรับเปลี่ยนเพื่อการพัฒนา โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ 8 ตัวและเกณฑ์ประเมินภายใต้ตัวชี้วัดสำคัญแต่ละตัวรวมทั้งสิ้น 12 เกณฑ์ แต่ละเกณฑ์มีมาตรวัดที่ครอบคลุมคุณลักษณะ 5 ประการของ 3 มุมมองการวัดภายใต้กรอบแนวคิดประสิทธิผลแบบ CVF

ตัวแบบ PIPE ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยขับเคลื่อนโปรแกรมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อน

กิจกรรมภายในองค์การ

2. สมรรถนะหลักของโปรแกรมซึ่งสะท้อนผลงานจากความพยายามของปัจจัยขับเคลื่อนโปรแกรม และ

3. ค่าประสิทธิผลของโปรแกรมซึ่งหมายถึงระดับการบรรลุถึงเป้าหมายของโปรแกรมที่มีค่านิยมที่ขัดแย้งกันใน 3 มิติขององค์การ

ตัวแบบ PIPE ถูกนำไปใช้ประเมินผลการดำเนินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อวัดผลการดำเนินงานและเสนอแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อการพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรมของไทย

บทสรุป

การวิจัยประเมินผล หรือการประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งหนึ่งสิ่งใดจากข้อมูลที่น่าเชื่อถือและแม่นยำ บ่งบอกผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ภายใต้กระบวนการสาเหตุและผล นักประเมินผลต้องมีความรอบรู้เชี่ยวชาญ มีทักษะและเครื่องมือที่สามารถปรับใช้หลักการวิจัยประเมินผลให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในการตัดสินใจใน “คุณค่า”

เพื่อดำเนินการปรับ เปลี่ยน คงไว้ ขยาย หรือยกเลิกโปรแกรมและโครงการ

การประเมินผลได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาทักษะในด้านตรรกะ ความมีเหตุและผลที่ได้รับจากการดำเนินงานโปรแกรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเรียนรู้จากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินโปรแกรมด้วย ดังนั้น นักประเมินผลจึงต้องทุ่มเทความพยายามและความอุตสาหะในการประเมินผลโปรแกรมเพื่อจูงใจให้ผู้บริหารเห็นคุณค่าและให้การสนับสนุน ทั้งนี้เนื่องจากความจำกัดหรือขาดแคลนในทรัพยากร (resources scarcity) และมีต้นทุนการดำเนินการที่สูง การรวบรวมสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อใช้ตัดสินใจจึงเป็นเรื่องเร่งด่วนและ สำคัญที่สุด

ในการวางแผนเพื่อดำเนินการประเมินผลโปรแกรมจำเป็นต้องเลือกวิธีการและขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการ นักประเมินผลต้องมีความสามารถในการคาดการณ์ผลการประเมินที่ต้องการใช้งาน และกำหนดวิธีการตัดสินใจเมื่อได้สารสนเทศจากการประเมินผลไว้ก่อนด้วย

เอกสารอ้างอิง

- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2544). *การวิจัยประเมินผล: หลักการและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพิศ สุขแสน. (2549). CIPP Model: รูปแบบการประเมินผลโครงการ. ค้นจาก : <http://www.mhso.moph.go.th/IT2007/2สาขาบริการ/AON/7น่าน/HanddyDrive/โครงร่างวิจัย/NewFolder/cipp.pdf>
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2540). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักร ดิงศรัทีย. (2550). *การพัฒนาตัวแบบประเมินโปรแกรมเพิ่มผลิตภาพในโรงงานอุตสาหกรรม*. ดุษฎีนิพนธ์. หลักสูตรการจัดการดุขฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Chelimsky, E. (1989). *Program evaluation: Patterns and directions*. (2nd ed.). DC: The American Society for Public Administration.
- Gredler, M.E. (1996). *Program evaluation*. NJ: Prentice-Hall.
- McLean, G. N. (2006). *Organization development*. CA: Berrett-Koehler.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. London: Sage.
- Weiss, C. H. (1972). *Evaluation research*. NJ: Prentice-Hall.
- Western Michigan University Evaluation Center. (2006). *CIPP evaluation model checklist*. Retrieved from www.wmich.edu/evalctr/checklists
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2004). *Handbook of practical program evaluation*. Sanfrancisco, CA: Jossey-Bass.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. S. (1987). *Educational evaluation*. NY: Longman.