ครูบ้านนอก .คอม
www.kroobannok.com

แบบจำลองการประเมินผลโครงการ

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

แบบจำลองการประเมินผลโครงการ กรณี แบบจำลอง CIPP Model 1. บทนำ การดำเนินงานตามโครงการ หรือการบริหารโครงการ ไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐรัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องมีการวางแผนโครงการ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง เมื่อวางแผนโครงการและมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ตลอดจนการออกแบบโครงการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้ที่มีอำนาจจะทำการคัดเลือก โครงการ และอนุมัติโครงการต่อไป ต่อจากนั้นจะมีองค์กรนำโครงการไปปฏิบัติ เราเรียกว่า การบริหารโครงการ (Project Management) ถ้าการวางแผนโครงการดี เท่ากับ งานสำเร็จไปแล้วระดับหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงแล้ว การวางแผนโครงการที่ดี จะช่วยเพิ่มโอกาสสำหรับความสำเร็จของโครงการ แต่ก็มิใช่เป็นหลักประกัน ความสำเร็จของนโยบาย/แผนงาน/โครงการสาธารณะเสียทั้งหมด เพราะความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของนโยบาย/แผนงาน โครงการต่าง ๆ จะต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ อีกมาก โดยเฉพาะกระบวนการบริหารโครงการ และการประเมินผลโครงการ คือการวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับ การคิด การดำเนินการ หรือ การบริหาร (Implementation / Operation) เกี่ยวกับการกระทำ สวนการประเมินผล (Evaluation) คือ การเปรียบเทียบ ระหว่างการวางโครงการกับการกระทำ การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้าย ที่จะทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่ ถ้าเบี่ยงเบนมากจะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขความคาดหวัง กับ การปฏิบัติจริงนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะปัจจุบันการบริหารการพัฒนาประเทศมิได้ประเมินเฉพาะผลสำเร็จของโครงการจากผลผลิต (Output) ที่ได้จากการดำเนินโครงการเท่านั้น แต่ความสำเร็จของโครงการจะต้องพิจารณาทั้งผลผลิต (Output) ผลลัพธ์(Outcome) และผลกระทบ (Impact) ด้วย เราเรียกว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) ดังนั้นการที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่าง ๆ ได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

แบบจำลองการประเมินผลโครงการ

กรณี แบบจำลอง CIPP Model

1. บทนำ

การดำเนินงานตามโครงการ หรือการบริหารโครงการ ไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐรัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม จะต้องมีการวางแผนโครงการ โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้

เพื่อคาดหวังผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลัง
เมื่อวางแผนโครงการและมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ
ตลอดจนการออกแบบโครงการเป็นอย่างดีแล้ว
ผู้ที่มีอำนาจจะทำการคัดเลือก โครงการ และอนุมัติโครงการต่อไป
ต่อจากนั้นจะมีองค์กรนำโครงการไปปฏิบัติ เราเรียกว่า
การบริหารโครงการ (Project Management)
ถ้าการวางแผนโครงการดี เท่ากับ งานสำเร็จไปแล้วระดับหนึ่ง
แต่ในความเป็นจริงแล้ว การวางแผนโครงการที่ดี
จะช่วยเพิ่มโอกาสสำหรับความสำเร็จของโครงการ
แต่ก็มิใช่เป็นหลักประกัน
ความสำเร็จของนโยบาย/แผนงาน/โครงการสาธารณะเสียทั้งหมด
เพราะความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของนโยบาย/แผนงาน
โครงการต่าง ๆ จะต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ อีกมาก
โดยเฉพาะกระบวนการบริหารโครงการ และการประเมินผลโครงการ
คือการวางแผน

(Planning) เกี่ยวข้องกับ การคิด การดำเนินการ หรือ การบริหาร (Implementation / Operation) เกี่ยวกับการกระทำ
ส่วนการประเมินผล (Evaluation) คือ การเปรียบเทียบ
ระหว่างการวางโครงการกับการกระทำ
การประเมินผลจึงเป็นขั้นตอนสุดท้าย ที่จะทำให้ทราบว่า
การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด
มีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่วางแผนไว้หรือไม่
ถ้าเบี่ยงเบนมากจะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขความคาดหวัง กับ
การปฏิบัติจริงนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
โดยเฉพาะปัจจุบันการบริหารการพัฒนาประเทศมิได้ประเมินเฉพาะผล
สำเร็จของโครงการจากผลผลิต (Output)
ที่ได้จากการดำเนินโครงการเท่านั้น
แต่ความสำเร็จของโครงการจะต้องพิจารณาทั้งผลผลิต (Output)
ผลลัพธ์(Outcome) และผลกระทบ (Impact) ด้วย เราเรียกว่า
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management)

ดังนั้นการที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่าง ๆ ได้นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2. ความหมายของการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) เป็นคำที่มาจากการประเมินผล (Evaluation) กับ คำว่าโครงการ (Project) หมายความว่าเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์บางประการ โดยที่ผู้จัดทำโครงการมุ่งหวังว่าเมื่อทำกิจกรรมนั้นตามหลักเกณฑ์หรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้ว จะบรรลุวัตถุประสงค์บางประการหรือหลายประการที่ตั้งไว้ หากมีกฎเกณฑ์ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ดำเนินการแตกต่างกันก็อาจได้ผลลัพธ์ออกมาไม่เหมือนกัน (สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธ์, 2541) โดยต่อไปจะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของคำว่าการประเมินผล โดยทั่วไปนั้น การประเมินผลนับเป็นการตัดสินคุณค่าหรือความเหมาะสมในสิ่งที่ประเมิน ซึ่งหากจะขยายความการประเมิน เป็นการแยกแยะ วินิจฉัย (Identification) เปิดเผยข้อเท็จจริง (Clearification) และการใช้ประโยชน์(Application) ของเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อตัดสินคุณค่าหรือ ความเหมาะสมของสิ่งนั้นในเรื่องคุณภาพการใช้ประโยชน์การมีผลตามความเป็นจริง หรือการได้รับผลที่สอดคล้องตามเกณฑ์นั้น นักวิชาการชาวต่างประเทศและชาวไทย ได้ให้คำจำกัดความของ การประเมินผลไว้ดังต่อไปนี้

กู้ด (Good, 1973) กล่าวไว้ว่า การประเมินผล คือ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลที่คาดว่าจะได้รับมีความแตกต่างเพียงใด

รอบบินส์ (Robbins, 1973) เสนอความเห็นไว้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการของการดูแลติดตามเพื่อที่จะดูว่า องค์กรหรือหน่วยงานได้รับ
และใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพียงใด

ไบรอันและไวท์ (1976) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในการบันทึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้น และกำหนดว่าทำไมสิ่งนั้นจึงเกิดขึ้น
การประเมินจึงหมายความได้ว่าเป็น ความพยายามที่จะค้นหาว่าแผนหรือโครงการ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไร เป็นไปตามที่คาดหมายไว้หรือไม่เพียงใด

แอลคิน (Alkin อ้างถึงใน สุวิมล ติรกานันท์, 2543) ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่า
เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม การเก็บรวมรวมข้อมูลตลอดจนการเขียนรายงานสรุป
เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

รอสซี่และฟรีแมน (Rossi and Freeman, 1982) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลไว้ว่าเป็น
การประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยทางสังคมศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินกรบความคิด รูปแบบการดำเนินงาน และประโยชน์ของแผนงานในการเข้าแทรกแซงทางสังคม กล่าวคือ การวิจัยประเมินผลเกี่ยวข้องกับการใช้
ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวินิจฉัยและปรับปรุงการวางแผน ประสิทธิผล และประสิทธิภาพของแผนงาน

ฟรีแมน (Freeman, 1982) กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลโครงการ แบบรวบยอดว่า เป็นการพิจารณาว่าโครงการ ปัจจัยนำเข้า ได้รับการดำเนินการตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และ

เพื่อกำหนดว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือขยายผลไปในทิศทางใด สอดคล้องกับความตั้งใจหรือไม่ มองในแง่นี้การประเมินผลแบบรวบยอด
จึงเป็นการวิจัยประเมินผลที่มีความหมายครอบคลุมทั้งการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)
อันหมายถึงการที่นโยบายได้รับการดำเนินการตามแผนงานขั้นตอนที่วางไว้หรือไม่และนโยบายเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในทิศทางของวัตถุประสงค์ที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไร

ซัคแมน (Suchman, 1977) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการเป็นการใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
หรือการใช้เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาข้อมูลที่เป็นจริงและเชื่อถือได้เกี่ยวกับโครงการ เพื่อการตัดสินใจว่าโครงการดังกล่าวดีหรือไม่ดีอย่างไร หรือเป็นการค้นหาว่าผลที่เกิดขึ้นของกิจกรรมเป็นไปตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์
หรือความมุ่งหมายของโครงการหรือไม่
และเสนอให้มีการพิจารณาถึงเงื่อนไขสำคัญของการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ 4 ประการคือ

1) การพิจารณาถึงคุณลักษณะของนโยบาย แผนงานหรือโครงการก่อให้เกิดความสำเร็จในระดับสูงหรือต่ำ มากน้อยเพียงใด

2) การพิจารณาศึกษาผู้รับบริการสาธารณะตามนโยบาย แผนงานหรือโครงการว่า ผู้ใดหรือกลุ่มใดได้รับผลกระทบมากหรือน้อย

3) การศึกษาเงื่อนไขต่างๆ เช่น พื้นที่ เวลา และสถานการณ์ที่ทำให้นโยบาย แผนงานหรือโครงการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4) การพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดจากนโยบาย แผนงานหรือโครงการ ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นผลกระทบเดี่ยว-ผลกระทบเชิงซ้อน ผลกระทบที่ตั้งใจ-ผลกระทบที่ไม่ตั้งใจ

และผลกระทบทางตรง-ผลกระทบทางอ้อม เป็นต้น

สุรพล กาญจนจิตรา (2537) กล่าวว่า การประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานว่าโครงการที่ดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมายโครงการหรือไม่ และการประเมินผลก็เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ต่อไป

สมคิด พรมจุ้ย (2542) เสนอไว้ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหาร
ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือ แผนงาน ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการหรือแผนงานนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

สมพร แสงชัย และสุนทร เกิดแก้ว (2538) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลโครงการ เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในทุกขั้นตอนของการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมิน
หลังจากที่เริ่มที่การปฏิบัติตามโครงการแล้ว
โดยมีรูปแบบการประเมินผลโครงการประกอบด้วย (1) ประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการ
เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น
จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และ (2) ประเมินอย่างเป็นระบบทั้งส่วนที่นำเข้า ได้แก่ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์และกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบบริหารต่าง ๆ รวมทั้งผลที่เกิดจากโครงการนั้น

นิศา ชูโต (2538) สรุปไว้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทาง วิธีการปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการ และหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ

เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

3. หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

การประเมินผลถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน/โครงการ ซึ่งหลังจากได้ผ่านกระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)
ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

3.1 การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานการจัดสรรทรัพยากร (input) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทรัพยากรในโครงการ (input) กับผลผลิต (output) ของโครงการร่วมกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานการติดตามผลเป็นเครื่องมือในช่วงการปฏิบัติงานของโครงการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการส่งมอบปัจจัยการผลิต กำหนดการทำงาน การผลิตผลผลิต และการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้

3.2 การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานว่ามีการใช้ทรัพยากร/ปัจจัยต่างๆ อย่างไร มีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน ตามขั้นตอน ตามกฎเกณฑ์ และตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนมีผลงานเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ อาจเป็น การประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน (On-going

evaluation) เป็นการประเมินถึงผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) หรือ การประเมินผลภายหลังการดำเนินงาน (Ex-post evaluation) เป็นการประเมินถึงผลลัพธ์ (outcomes) และผลกระทบ (impacts)

4. วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายการประเมินผลโครงการ

มักจะมีคำถามอยู่ตลอดเวลาว่า ประเมินผลเพื่ออะไร หรือ ประเมินผลไปทำไม ปฏิบัติงานตามโครงการแล้ว ไม่มีการประเมินผลไม่ได้หรือ ตอบได้เลยว่า การบริหารแนวใหม่หรือการบริหารในระบบเปิด (Open System) นั้นถือว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญมากซึ่งจุดมุ่งหมายของการประเมินผลโครงการมีดังนี้

4.1 เพื่อสนับสนุนหรือยกเลิก การประเมินผลจะเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจว่าควรจะยกเลิกโครงการ หรือสนับสนุนให้มีการขยายผลต่อไป โดยเฉพาะการมีโครงการใหม่ ๆ ยังมิได้จัดทำในรูปของโครงการทดลอง (Experimental) มีโอกาสจะผิดพลาดหรือล้มเหลวได้ง่าย ความล้มเหลวของโครงการจึงมิใช่ความล้มเหลวของผู้บริหารเสมอไป ดังนั้น ถ้าเราประเมินผลแล้วโครงการนั้น สำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้ก็ควรดำเนินการต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วโครงการนั้นมีปัญหาหรือมีผลกระทบเชิงลบมากกว่า เราก็ควรยกเลิกไป

4.2 เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามโครงการว่าเป็นไปตามที่กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

4.3 เพื่อปรับปรุงงาน ถ้าเรานำโครงการไปปฏิบัติแล้ว พบว่าบางโครงการไม่ได้เสียทั้งหมด

แต่ก็ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ
เราควรนำโครงการนั้นมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
โดยพิจารณาว่าโครงการนั้นบกพร่องในเรื่องใด เช่น
ขาดความร่วมมือของประชาชน ขัดต่อค่านิยมของประชาชน
ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือสมรรถนะขององค์การที่รับผิดชอบต่ำ
เมื่อเราทราบผลของการประเมินผล
เราก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงประเด็น

4.4 เพื่อศึกษาทางเลือก (Alternative)
โดยปกติในการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น
ผู้บริหารโครงการจะพยายามแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด
จากทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก
ดังนั้นการประเมินผลจะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือก
ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางเลือกใดปฏิบัติ
ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงให้น้อยลง

4.5 เพื่อขยายผล ในการนำโครงการไปปฏิบัติ
ถ้าเราไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
อาจจะไม่ทราบถึงความสำเร็จของโครงการ
แต่ถ้าเราประเมินผลโครงการเป็นระยะสม่ำเสมอ
ผลปรากฏว่าโครงการนั้น บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดวัตถุประสงค์
เราก็ควรจะขยายผลโครงการนั้นต่อไป
แต่การขยายผลนั้นมิได้หมายความว่าจะขยายไปได้ทุกพื้นที่
การขยายผลต้องคำนึงถึงมิติของประชากร เวลา สถานที่
สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น
โครงการปลูกพืชเมืองหนาวจะประสบความสำเร็จดีในพื้นที่ภาคเหนือ
แต่ถ้าขยายผลไปยังภูมิภาคอื่นอาจจะไม่ได้ผลดีเสมอไป
เพราะต้องคำนึงถึงลักษณะภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เชื้อชาติ ค่านิยม
ฯลฯ ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ สิ่งที่นำไปในพื้นที่หนึ่งอาจได้ผลดี
แต่นำไปขยายผลในพื้นที่หนึ่งอาจไม่ได้ผล หรือ
สิ่งที่เคยทำได้ผลดีในช่วงเวลาหนึ่ง
อาจจะไม่ได้ผลดีในอีกช่วงเวลาหนึ่ง

5. แบบจำลองการประเมินผลตามแนวคิดต่างๆ

แนวความคิดและแบบจำลองของ R.W. Tyler

R.W. Tyler เป็นนักประเมินรุ่นแรก ๆ ในปี ค.ศ. 1930 และเป็นผู้ที่เริ่มต้นบุกเบิกแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการ เขามีความเห็นว่า “การประเมินคือการเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (performance) กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้” โดยมีความเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุมและจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง ซึ่งต่อมาปี 1950 ได้มีรูปแบบมาใช้เป็นกระบวนการตัดสินการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน (R.W. Tyler.1950) เรียกว่า “Triple Ps Model”

แนวความคิดและแบบจำลองของสเต็ค

Robert E. Stake คำนึงถึงความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกันของบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการในการประเมินโครงการ ได้ตั้งชื่อแบบจำลองในการประเมินผลของเขาว่า แบบจำลองการสนับสนุน (Countenance Model)

แนวความคิดและแบบจำลองของคอมราดและวิลสัน

Comrad and Wilson. 1985 : 20-30 (อ้างอิงจาก ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2533 : 114-122)กล่าวว่าถ้าพิจารณาแนวการประเมินที่หน่วยงานต่างๆ ในการประเมินโครงการทั้งหลาย จะพบว่ามีรูปแบบการประเมินนิยมใช้กัน 5 รูปแบบ ดังนี้คือ

5.1 รูปแบบการประเมินตามวัตถุประสงค์ (Goal –based Model)

พื้นฐานการประเมินรูปแบบนี้ คือ ไทเลอร์ (Tyler) รูปแบบการประเมินตาม
วัตถุประสงค์เป็นรูปแบบการประเมินที่เก่าแก่ที่ใช้กันอย่างกว้างขวางที่สุด ในการประเมินโครงการต่างๆ

5.2 รูปแบบการประเมินแบบการตอบสนอง (Responsive Model)

รูปแบบการประเมินโครงการนี้ พัฒนามาจากรูปแบบการประเมินของ สคริเวน (Scriven) ซึ่งประเมินยึดจุดมุ่งหมายและผลข้างเคียง (Side Effect) เป็นหลัก
สเตค (Stake)
ได้พัฒนารูปแบบการประเมินโครงการหลายคนได้รับการสนับสนุนตามแนวคิดนี้ เช่น กุบา (Guba) ลินคอล์น (Lincoln) การประเมินโครงการตามลักษณะนี้
เน้นที่กิจกรรมมากกว่าจุดมุ่งหมายของโครงการ

5.3 รูปแบบการประเมินโดยผู้ชำนาญ (Conniosseurship Model)

การประเมินโครงการตามรูปแบบนี้ มีความแตกต่างจากรูปการประเมินทั้งสอง รูปแบบที่กล่าวมาแล้ว
ไอส์เนอร์ (Eisner)
ได้เสนอแนวคิดของการประเมินตามรูปแบบนี้ซึ่งมีสถาบันการศึกษาต่างๆ นิยมนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

5.4 รูปแบบการประเมินเพื่อการตัดสินใจ (Decision-Making Model)

การประเมินโดยพิจารณาอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายของโครงการ หรือปัญหาข้อโต้แย้งต่างๆ

ในการประเมินโครงการต้นแบบของการประเมินตามรูปแบบการประเมินเพื่อตัดสินใจ (Decision- Making Model) มีอยู่ 2 แบบ คือ รูปแบบซิปป์ (CIPP Model) ของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam) และ CSE Model ของอัลคิน (Alkin) ทั้งสองรูปแบบนี้มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกันมาก

5.5 การประเมินตามกรอบตรรกของโครงการ(Log – frame)

โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

5.5.1 จุดมุ่งหมายของโครงการ (Objectives) ซึ่งประกอบด้วย

(1) เป้าหมายสูงสุด (Goal) หรือเป้าประสงค์ หมายถึงจุดมุ่งหมายของแผนงานหรือผลกระทบของโครงการที่เราคาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Planned impact) ซึ่งจะส่งผลเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมหรือประเทศในระดับที่สูงกว่าระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ

(2) วัตถุประสงค์ (Purpose) หรือ Immediate objective คือผลงานหรือผลลัพธ์ของแผนงาน หรือโครงการที่เราหวังว่าจะเกิดขึ้นวัตถุประสงค์จะแตกต่างจากเป้าประสงค์ตรงที่มีขอบเขตของระยะเวลาสั้นกว่าและมีขอบเขตความหมายแคบกว่า

(3) ผลผลิต (Outputs) คือผลที่ได้รับ (Results) จากการที่ใช้ปัจจัย (Inputs)ในโครงการนั้นและเป็นผลที่ผู้ดำเนินงานโครงการประสงค์ที่จะให้เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรและการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) กิจกรรม (Activities) คือกระบวนการ (Process) หรือการกระทำ(Actions)

ที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงสภาพทรัพยากรและปัจจัยการผลิตให้บังเกิดผลผลิต(<span style="