

การบริหารโครงการ

1

โดย ไพโรจน์ กะเชนทร์

chan2.obec.go.th/wattungpelschool

การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการตามวงจรการบริหาร แบ่งออกเป็น 3 ส่วน หรือ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนการวางแผนโครงการ หรือการเขียนโครงการ ขั้นตอนที่ 2 คือขั้นตอนของการบริหารโครงการ ขั้นตอนที่ 3 คือ ขั้นตอนการประเมินโครงการ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2539) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการเป็นการรายงานรายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแผนกับโครงการ ความหมายของโครงการ ความจำเป็นในการวางแผนโครงการ ส่วนประกอบของโครงการ ลักษณะของโครงการที่ดี และการเขียนโครงการ

1. ความหมายของโครงการ

ความหมายของโครงการมีนักบริหาร นักการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาได้ให้ความหมายของโครงการไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2532) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง กิจกรรมของแผนเป็นตัวปฏิบัติงานของแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเฉพาะที่ต้องการให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายและระยะเวลา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2537) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) ได้สรุปความหมายของโครงการว่า หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานและคาดหวังอย่างคุ้มค่า มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด มีวัตถุประสงค์จุดหมายชัดเจน มีพื้นที่และบุคคลรับผิดชอบการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปความหมายของโครงการว่า โครงการ หมายถึง วิธีการปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่จะต้องใช้อย่างชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

โรเบิร์ต ดี ออสติน (Robert D. Austin, 2550: 4) กล่าวว่า โครงการ หมายถึง ชุดกิจกรรมที่มุ่งหวังที่จะผลิตงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวอย่างใดอย่างหนึ่ง มีขอบเขตของเวลาภายใต้จุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน

จากความหมายของโครงการดังกล่าว สรุปได้ว่า โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะและมีรายละเอียดของกิจกรรมชัดเจนว่าทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำ ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และคาดว่าจะได้ผลอย่างไร

2. ความจำเป็นของโครงการ

ความจำเป็นของโครงการตามแนวคิดของนักการบริหารและนักการศึกษา มีดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของโครงการดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้แผนมีความชัดเจน บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาของแผนร่วมกัน
2. ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมงานทั้งหมดหรือเป็นส่วนมากของแผน
3. ช่วยให้แผนมีทรัพยากรใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติจริงเพราะมีรายละเอียดในการใช้ชัดเจน
4. ช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้สูง เพราะมีผู้รับผิดชอบและมีความเข้าใจในการดำเนินงานเฉพาะโครงการที่ไม่ปะปนกัน
5. ช่วยลดความขัดแย้งและขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่
6. สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบร่วมกันตามความรู้ ความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่
7. สร้างความมั่นคงให้กับแผนและสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้กับผู้มีหน้าที่ในการวางแผนและผู้ใช้แผน
8. การควบคุมแผนงานทำได้ง่ายและไม่ซับซ้อนเพราะงานได้แบ่งออกเป็น ส่วนตามลักษณะเฉพาะของงาน

โรเบิร์ต ดี ออสติน (Robert D. Austin. 2550) กล่าวถึง ความจำเป็นของโครงการที่ทุกองค์กรต้องจัดทำให้มีขึ้น ดังนี้

1. ทำให้รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่องค์กรต้องการ
2. ทำให้เห็นความสำคัญของกิจกรรมที่ถูกกำหนดให้ต้องทำ
3. สามารถระบุบุคคลกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการทุกระดับ
4. สามารถระบุเกณฑ์ตัดสินความล้มเหลวและความสำเร็จได้ชัดเจน

5. ทำให้การดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุมีความเป็นไปได้มากขึ้น

สรุป โครงการมีความสำคัญเพราะทำให้การจัดกิจกรรมตามที่กำหนดมีความชัดเจนในเรื่องแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดงบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา ผลลัพธ์ และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเพื่อตัดสินสภาพความสำเร็จของโครงการ

3. ส่วนประกอบของโครงการ

โครงการใด ๆ ที่กำหนดขึ้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนการรวบรวมความคิด เพื่อการสร้างโครงการจนถึงส่วนประกอบสุดท้ายที่เป็นการควบคุม กำกับ ติดตามและการประเมินผล การดำเนินงานโครงการทุกโครงการที่เกิดขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อการแก้ปัญหา การพัฒนา และการตัดสินใจ เพื่อดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงาน ฉะนั้นโครงการย่อมต้องมีประเด็นหรือขั้นตอนในการสร้างที่สำคัญหลายประการ เช่น การชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือแสดงภูมิหลังของโครงการ (Identifiatiion) การจัดเตรียมทำโครงการ (Preparation or Formulation) การตรวจสอบควบคุม (Appraisal) การต่อรองโครงการ (Negotiations) การสนับสนุน และการบริหารโครงการที่ทำ (Implementation and Supervision) และการประเมินผลโครงการ (Evaluation) นอกจากนี้ยังมีผู้เกี่ยวข้องกับโครงการได้เสนอส่วนประกอบของโครงการดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2539)

โครงการประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ การประเมินผลหรือการติดตามผล ผู้รับผิดชอบโครงการ ผลที่คาดว่าจะได้รับและพื้นที่การปฏิบัติการ

โครงการประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ การศึกษา สภาพแวดล้อมและปัญหาของโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายโครงการ การค้นหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย การจัดทำโครงการ การเสนอโครงการเพื่อการพิจารณา การเสนองบประมาณโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ

อำนาจ จันทรแป้น (2540) ได้เสนอองค์ประกอบของโครงการ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการ เป็นส่วนที่จะบอกให้ทราบว่าโครงการนั้นต้องการจะทำอะไร
2. หลักการและเหตุผลส่วนนี้แสดงที่มาของการทำโครงการว่ามีเหตุผลความเป็นมาอย่างไร ชี้แจงรายละเอียดของปัญหา และความจำเป็นที่เกิดขึ้นอย่างมีน้ำหนัก ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ

3. วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นให้ผู้พิจารณาโครงการทราบว่า เมื่อตัดสินใจให้ทำโครงการนั้นแล้วผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามโครงการนั้นคืออะไร จะได้ผลงานใดเกิดขึ้น ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ต้องเป็นรูปธรรม สามารถตีความหรือแปลความหมายได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดได้

4. เป้าหมาย จะแสดงถึงสิ่งที่จะต้องทำ ซึ่งแสดงได้ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือในลักษณะพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้ง่อนไขเวลา หรือเงื่อนไขอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. วิธีดำเนินการจะแสดงกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. ระยะเวลา หมายถึง เวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการทั้งหมด ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ ถ้าโครงการระยะยาว ก็อาจจะมีการแบ่งช่วงการปฏิบัติเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งต้องแสดงช่วงระยะเวลาเหล่านั้นให้ชัดเจนด้วย

7. งบประมาณ ปกติแล้วงบประมาณจะครอบคลุมเรื่องเงิน เรื่องกำลังคน และครอบคลุมถึงวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่จำเป็นต้องใช้ แสดงเป็นจำนวนเงินงบประมาณ ขอดรวมตามปริมาณหมวดเงินที่ระบบงบประมาณนั้นกำหนดไว้ และตามแหล่งเงินที่คาดว่าจะได้มาสนับสนุนโครงการ

8. ผู้รับผิดชอบโครงการหมายถึง ตัวบุคคลหรือคณะบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

9. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นให้ผู้พิจารณาโครงการ ทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนในการติดตามงาน ในการกำกับและในการติดตามการประเมินผลงาน

10. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลพลอยได้หรือผลประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้ซึ่งเป็นผลที่อาจได้รับ นอกเหนือไปจาก ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ซึ่งอาจเขียน ทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลกระทบของโครงการนั้นด้วย

สรุปได้ว่า โครงการทุกโครงการ ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ การวางแผน การนำโครงการไปปฏิบัติหรือนำไปใช้ และการตรวจสอบประเมินผล สำหรับโครงสร้างของโครงการประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย แนวทางการจัดกิจกรรม ระยะเวลา การใช้งบประมาณ การกำกับ ติดตาม และการประเมินโครงการ

4. ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการที่ดีย่อมหมายถึง

ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานในที่สุด โครงการที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2539)

1. สามารถแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานได้
2. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้ หรือมีความเป็นไปได้สูง
3. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับปัญหา หรือหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. สามารถสนองความต้องการของสังคม ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ และ นโยบายของประเทศชาติ
5. รายละเอียดของโครงการต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถนำไป ดำเนินงานตามโครงการได้
6. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักของ องค์กรและสามารถติดตาม ประเมินผลได้
7. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริงและเป็นข้อมูลที่ได้รับ การวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว
8. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม และทางด้านการบริหารอย่างแท้จริง
9. โครงการจะต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงาน กล่าวคือจะต้องระบุถึงวัน เวลาที่เริ่มต้น และวันเวลาที่แล้วเสร็จที่แน่ชัด

สรุปได้ว่า ลักษณะของโครงการที่ดีต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ ชัดเจน การดำเนินการเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม และต้องได้ประโยชน์คุ้มค่า ที่สุด

5. การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการสามารถจำแนกออกได้ 2 ลักษณะคือ การเขียนโครงการ แบบดั้งเดิมหรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) ซึ่งปัจจุบันยังนิยม ใช้อยู่ การเขียนโครงการอีกลักษณะหนึ่งคือ โครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logic Framework Method) สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

แห่งชาติได้กำหนดให้จัดทำโครงการตามแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม ซึ่งมีองค์ประกอบของโครงการ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540)

1. ชื่อโครงการ จะบอกให้ทราบว่าทำอะไร โครงการนั้นเสนอมาเพื่อองค์ประกอบที่เป็นชื่อโครงการ ส่วนใหญ่มาจากชื่องานที่จะปฏิบัติและชื่อที่แสดงลักษณะเฉพาะ เช่น โครงการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต โครงการพัฒนาห้องสมุดโรงเรียน เป็นต้น

2. หลักการและเหตุผลที่มีการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ความสำคัญและความเป็นมาของโครงการเป็นการบรรยายลักษณะหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำมาสัมพันธ์กับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เหนือหรือความต้องการที่จะทำให้เป็นปัญหาหรือเหตุผล ที่จำเป็นต้องจัดทำโครงการนั้น

3. ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละแผนงานโดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 3.1 เป็นงานในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน
- 3.2 เป็นงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง
- 3.3 เป็นงานที่มีปัญหามากกว่างานอื่น
- 3.4 เป็นงานที่ไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากโครงการปกติ
- 3.5 โรงเรียนมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้
- 3.6 เป็นโครงการตามความต้องการของต้นสังกัด

4. วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งหรือผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อการปฏิบัติงานถึงจุดสุดท้าย ของโครงการแล้ว

5. เป้าหมาย เป็นการแสดงถึงความต้องการที่ระบุในเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือลักษณะเฉพาะและมักจะกำกับด้วยเวลา ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายของโครงการ จึงหมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการในอนาคตในแต่ละเวลา

6. ทรัพยากรที่ต้องการ หมายถึง ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรในโครงการประกอบด้วย คน เงิน วัสดุหรืออุปกรณ์

7. วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะครอบคลุม 3 เรื่อง คือ

- 7.1 สารสำคัญของกิจกรรม โดยเขียนเรื่องเป็นข้อ ๆ

7.2 แผนดำเนินการ เป็นการระบุกิจกรรม ดำเนินงานอย่างละเอียด พร้อม กับระบุช่วงระยะเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

7.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุตำแหน่งหรือชื่อผู้รับผิดชอบ

8. แผนกำกับและติดตาม เป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนการควบคุมกำกับ และติดตามผลเพื่อประโยชน์ในการประเมินความก้าวหน้าของงานและการนิเทศ ซึ่งต้องทำให้ สอดคล้องกับแผนดำเนินงาน

9. แผนการประเมินผล เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือ และวิธีการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานตามโครงการ

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ แล้ว หรือผลที่เกิดขึ้นอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการสิ้นสุด โครงการ

สรุป การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม ประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ และ ทรัพยากรที่ต้องการใช้ ผู้รับผิดชอบโครงการ การบริหารโครงการ หรือการประเมินโครงการ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ขั้นตอนที่ 2 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ หรือการดำเนินโครงการ (Project Execution) เป็นขั้นตอนการ จัดการทรัพยากรและปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีหลักการและกระบวนการ บริหารโครงการ ดังนี้

1. หลักการบริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2539) กล่าวว่า หลักการบริหารโครงการ เป็นการ กระทำกิจกรรมอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการโดยมุ่งให้ เกิดผลสำเร็จ 3 ประการ คือ

1. มุ่งให้โครงการสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2. มุ่งให้โครงการสำเร็จภายใต้งบประมาณที่จัดสรรให้
3. มุ่งให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

โรเบิร์ต ดี ออสติน (Robert D. Austin, 2550) กล่าวถึง หลักการบริหาร โครงการ ดังนี้

1. สร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นอยู่กับเป้าหมาย
2. การจัดการเชื่อมระหว่างผู้คนในองค์การระดับบนกับระดับล่าง

3. การตัดสินใจ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. ผู้จัดการโครงการต้องติดตาม ควบคุม ให้การทำงานเป็นไปตามกำหนด
5. อาศัยการทำงานเป็นทีมและขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล

สำหรับกระบวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วยหลักการสำคัญได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2539)

การวางแผน หมายถึงการดำเนินการในการรวบรวมแนวความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำหรือร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ว่า จะทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำและทำอย่างไร การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกของผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น จึงจะทำให้การดำเนินงาน หรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมายของโครงการ

การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงานด้วยโดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือของโครงการ

การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการมีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์การ โดยทั่วไปคือ อาจจัดเป็นแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Line-form of Structure) หรือเป็นแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff form of Structure) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ (Collegiate Staff) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ เช่นถ้าเป็นโครงการที่มีขนาดเล็กระยะเวลาในการดำเนินงานสั้นอาจใช้การจัดหน่วยงานแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียวจะเหมาะสมกว่าเพราะมีคนไม่มาก และลักษณะของงานไม่สลับซับซ้อน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นโครงการที่ประกอบรวมทางวิชาการน่าจะมีการจัดหน่วยงานแบบอิสระทางวิชาการจะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้วิทยากรและผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นทางวิชาการและเนื้อหาที่จะใช้ฝึกอบรมได้อย่างเสรี

อนึ่ง การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพนั้นผู้จัดแบ่งสายงานจะต้องคำนึงถึงหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือจะต้องคำนึงถึงชนิดและขนาดของโครงการประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความ

สะดวกสบายในการดำเนินงานจะต้องมีบ้างตามสมควร รวมทั้งสถานที่ซึ่งจะต้องใช้เป็นที่ดำเนินงานโครงการด้วย

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงานและให้บุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงานทราบว่ามิชอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากนักน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยใด หากมีปัญหาอุปสรรคหรือมีเรื่องที่ต้องการแก้ปัญหาและการตัดสินใจจะมอบให้บุคคลหรือหน่วยงานใดเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การอำนวยความสะดวกยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียด การอนุมัติ การเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการอำนวยความสะดวกที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้โครงการประสบความสำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การควบคุมยังรวมไปถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่โครงการไปในตัวด้วย

อนึ่ง กระบวนการการบริหารโครงการอาจมีขั้นตอน หรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุปแล้วจะมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่นในบางโครงการผู้บริหารโครงการอาจใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดคนให้เข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น ความปลื้มก้อยในรายละเอียดของกระบวนการ ดังที่กล่าวแล้วอาจขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของงาน ขนาดของโครงการระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และความรู้ความสามารถตลอดถึงประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินโครงการ

การประเมินโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการบริหารโครงการ ซึ่งในส่วนนี้ผู้รายงานจะนำเสนอความหมายของการประเมินโครงการ ความสำคัญขั้นตอนการประเมินโครงการ ประเภทของการประเมินรูปแบบการประเมินและการรายงานดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการประเมินโครงการ

Stufflebeam D.L., and Shrinkfield A.J. (1985) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ แปลผล และใช้ผลของข้อมูลที่ได้รับมาช่วยในการตัดสินใจ หาทางเลือกที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่

โรเบิร์ต ออสติน (Robert D. Austin, 2550) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินโครงการที่หมายถึง สิ่งที่ต้องตรวจสอบ 3 เรื่อง ได้แก่

1. โครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่คาดว่าจะได้รับครบทุกข้อหรือยัง
2. โครงการสำเร็จตามกำหนดการหรือไม่
3. โครงการที่เสร็จสิ้นนี้ใช้ต้นทุนไปเท่าไร ต้นทุนเหล่านี้ยังคงอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการและสารสนเทศในการตัดสินใจของโครงการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการเพียงใด ได้บทเรียน และประเด็นที่ควรต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร ทั้งนี้กระบวนการประเมินต้องมีการวัดและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบริบท ปัจจัย กระบวนการ และผลการดำเนินงานมาใช้พิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมิน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปความหมายของการประเมินโครงการได้ว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบการดำเนินการตั้งแต่ก่อนดำเนินการ คือ ตรวจสอบด้านบริบทและด้านปัจจัยที่ใช้ในโครงการ การตรวจสอบผลที่ได้รับหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินการตามโครงการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความสำคัญของการประเมินโครงการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2537) ได้กำหนดความสำคัญของการประเมินโครงการโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

2.1 ช่วยให้ผู้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างเป็นประโยชน์เต็มที่ การประเมินโครงการขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่จะช่วยให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานทุกจุดของโครงการในด้านการใช้ทรัพยากร ว่าใช้ไปอย่างคุ้มค่าหรือไม่ กิจกรรมใดที่ใช้ทรัพยากรมากเกินความจำเป็น กิจกรรมใดที่ยังขาดปัจจัยสนับสนุนควรจะให้ทรัพยากรเพิ่มเติม

2.2 ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามแผนและเวลาที่กำหนด เมื่อมีการประเมิน ผู้ประเมินจะทราบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแผนของโครงการที่กำหนดไว้แล้วโครงการนี้ได้ดำเนินงานตามแผนหรือไม่ มีความล่าช้ากว่าแผนดำเนินงานตามแผนหรือไม่ ถ้ามีความล่าช้ากว่าแผนดำเนินงานเกิดขึ้นตรงจุดใด ก็จะสามารถบอกได้ว่าทำไมจึงล่าช้า ควรจะแก้ไขอย่างไร และ

ควรมีการปรับปรุงแผนดำเนินการอย่างไรจึงจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้ทันเวลา เช่น อาจต้องเพิ่มทรัพยากร หรือถ้ามีทรัพยากรจำกัดอาจต้องหาทางอื่น เป็นต้น

2.3 ช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นในทางไม่พึงปรารถนาต่อโครงการ โครงการบางโครงการอาจทำให้เกิดผลกระทบข้างเคียงที่ไม่คาดว่าจะเกิดและอาจมีผลเสียหายต่อผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ซึ่งถ้าไม่มีการประเมินก็อาจไม่ทราบ ยกตัวอย่างเช่น โครงการรณรงค์เพื่อลดอัตราการเกิดของประชากรได้มีการประเมินโครงการในระยะหนึ่งพบว่า อัตราการเกิดที่ลดลงนั้นอยู่ในชุมชนที่มีการศึกษาค่อนข้างสูงเท่านั้น อัตราการเกิดในกลุ่มอื่นยังคงเดิมหรืออาจเพิ่มขึ้นจากเดิมเมื่อผลเป็นเช่นนี้โครงสร้างของประชากรในอนาคตอาจมีผลกระทบต่อส่วนอื่น รัฐบาลจะต้องตระหนักและปรับปรุงโครงการรณรงค์ดังกล่าวให้เหมาะสมต่อไป

2.4 ช่วยควบคุมคุณภาพของงาน แม้ว่าการประเมินจะมีได้เป็นไปเพื่อการควบคุมหรือการจับผิด แต่การที่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมโครงการได้ตระหนักว่ามีการประเมินโครงการเกิดขึ้น มีผู้มาช่วยทำให้เขาได้เห็นจุดดี จุดเด่น จุดบกพร่องของการดำเนินงานและช่วยชี้แนะทางออกเมื่อมีปัญหา ก็จะไม่รู้สึกว่าคุณทอหดหู่ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

2.5 ช่วยยืนยันและให้หลักฐานในควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ การจะบอกว่าโครงการนี้ทำไปแล้วมีประสิทธิภาพใหม่ คู่กับทุนหรืองบประมาณที่ใช้จ่ายไปหรือไม่ สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะเป็นเหตุผลเชิงประจักษ์ที่สามารถนำมาแสดงได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลก็จะอยู่ที่มาตรฐานหรือเกณฑ์ของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจเป็นผู้ประเมิน ผู้ปฏิบัติหรือผู้กำหนดนโยบายก็ได้แล้วแต่สถานการณ์และการตกลงกัน

2.6 ผลการประเมินจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย ความสำคัญประการหนึ่ง คือ เป็นจุดต่อของวงจรการทำโครงการและประเมิน เมื่อมาถึงจุดที่ต้องตัดสินใจเลือกเพื่อกำหนดนโยบาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อเลือกจะทำโครงการใดดีจึงจะมีประโยชน์มากที่สุดในบรรดาหลาย ๆ โครงการที่เสนอมันมา ตัดสินใจว่าจะยกเลิกโครงการต่อไปอย่างไร ไม่ว่าจะตัดสินใจเพื่ออะไร ถ้ามีสารสนเทศที่ได้จากการประเมินที่ทำไว้มาช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดนโยบายที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานมากกว่าที่จะตัดสินใจและกำหนดนโยบายโดยปราศจากสารสนเทศจากการประเมินมาเป็นพื้นฐาน

2.7 ช่วยกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการดำเนินงานให้มีความชัดเจนขึ้น โครงการที่มีการประเมินจะมีการปรับปรุงและพัฒนาโครงการจากผลการประเมินอาจจากการประเมินทั้งในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เมื่อเป็นเช่นนี้การนำโครงการที่มี

การประเมินแล้วไปปฏิบัติจะทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนขึ้นกว่าเดิมด้วยผลการประเมินครั้งก่อน การดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจะสามารถทำได้ชัดเจนจากประสบการณ์การประเมินเช่นกันว่าจะกำหนดกิจกรรมอะไรบ้างที่จะทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อรทัย ศักดิ์สูง (2546) ได้สรุปความสำคัญ ของการประเมินผลโครงการทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการดำเนินการชัดเจน
2. ทำให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์เต็มที่และคุ้มค่า
3. ทำให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ เริ่มจาก การวางแผน ดำเนินการตามแผนงานและประเมินผล
4. ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพของงาน วิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา
5. เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค ข้อดี ข้อเสีย ตลอดจนแนวทางการปรับปรุงแก้ไขหรือผู้บริหารจะได้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่า จะดำเนินการขยายหรือยุติโครงการ

3. ขั้นตอนการประเมินโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้สรุปขั้นตอนการประเมินโครงการได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การระบุเหตุผลของการประเมิน นักประเมินต้องสามารถบอกได้ว่าทำไมจึงต้องประเมินโครงการ โดยทั่วไปการประเมินทำเพื่อตัดสินคุณค่าโครงการ เพื่อเรียนรู้ผลการดำเนินงาน และเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงโครงการและพัฒนางาน นักประเมินมีหน้าที่ต้องปรึกษา สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ของการประเมินที่แท้จริง

3.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับโครงการ หมายถึง ผู้ที่เป็นเจ้าของหรือผู้รับผิดชอบหรือผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการ และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบจากโครงการ อาจรวมทั้งผู้ที่มีความสนใจต้องการทราบผลการดำเนินการโครงการด้วยนักประเมินต้องรู้จักและรวบรวมข้อมูลจากบุคคลเหล่านี้ เพราะข้อมูลที่ได้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจะเป็นประโยชน์มากสำหรับการประเมิน

3.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ คำถามการประเมิน นักประเมินนิยมดำเนินการเป็นสองขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาโครงการและการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ โดยอาจสำรวจทั้งวัตถุประสงค์ และเกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จของ

โครงการ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาจัดเตรียมเป็นรายการวัตถุประสงค์ และคำถามการประเมิน ขั้นตอนที่สองเป็นการประชุมเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคคลสำคัญของโครงการ เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและกำหนดวัตถุประสงค์และคำถามการประเมินเฉพาะที่สำคัญ และมีจำนวนเหมาะสมที่จะทำการประเมิน

3.4 การวิเคราะห์หรือบรรยายโครงการ (Program Analysis or Delineation)

การวิเคราะห์หรือการบรรยายโครงการ หมายถึง การศึกษารายละเอียดของโครงการรวมทั้งทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาโครงการเพื่อศึกษาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของโครงการ การดำเนินงานขั้นตอนี้ มีความสำคัญมากในการประเมิน เพราะหากไม่มีการวิเคราะห์โครงการ นักประเมินอาจประเมินโครงการได้ไม่ครบถ้วนทุกแง่ทุกมุม หลักการวิเคราะห์โครงการโดยทั่วไป นิยมตั้งคำถามหรือระบุประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.4.1 เป้าหมายโครงการ นักประเมินต้องศึกษาและระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์โครงการทั้งส่วนที่ระบุและไม่ได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรให้ได้ เพราะคำถามที่สำคัญในการประเมิน คือ โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

3.4.2 หลักการ/ทฤษฎีพื้นฐานของโครงการ นักประเมินต้องศึกษารายละเอียดโครงการว่าโครงการมีหลักการ/ทฤษฎีพื้นฐานหรือไม่ อย่างไร และหลักการนั้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิธีดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

3.4.3 กระบวนการดำเนินงาน นักประเมินต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานโครงการว่าสอดคล้องกับหลักการทฤษฎีพื้นฐานมากน้อยเพียงใด ยุทธศาสตร์ เทคนิควิธีการดำเนินงาน และกิจกรรมอื่นๆ รวมทั้งผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความเหมาะสม และมีแนวโน้มที่จะได้ผลตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร

3.4.4 ทรัพยากรโครงการ นักประเมินต้องศึกษารายละเอียดว่าโครงการใช้ทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง ใครเป็นผู้สนับสนุนด้านทรัพยากร ทรัพยากรในโครงการเพียงพอที่จะทำให้การดำเนินงานโครงการได้ผลตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่ โครงการแพงมากไปหรือไม่ โครงการมีต้นทุนแอบแฝงมากน้อยเพียงใด

3.4.5 การบริหารจัดการโครงการ นักประเมินต้องศึกษาว่าโครงการมีระบบการบริหารจัดการโครงการ และการกำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปรับปรุงโครงการระหว่างการดำเนินงานอย่างไร และมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

3.4.6 การประเมินโครงการ นักประเมินต้องศึกษาว่าโครงการกำหนดให้มีการประเมินโครงการเป็นส่วนหนึ่งของตัวโครงการด้วยหรือไม่ มีแนวทางการประเมินความสำเร็จของโครงการอย่างไร และมีเกณฑ์การประเมินเป็นแบบใด

3.5 การออกแบบการประเมิน ในขั้นตอนนี้ นักประเมินต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ผู้พัฒนาโครงการได้ใช้เป็นพื้นฐานของโครงการ เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญของโครงการ และต้องศึกษาแนวทางการประเมินแบบต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจเลือกใช้แนวทางการประเมินให้เหมาะสมกับคำถามการประเมินและลักษณะโครงการ จากนั้นจึงออกแบบการประเมินโดยพิจารณาว่าจะให้ความสำคัญกับความตรงภายในและความตรงภายนอกของการประเมินมากน้อยเพียงใด หากเน้นความตรงภายในเพื่อตรวจสอบอิทธิพลของโครงการต้องออกแบบการประเมินอิงการทดลองโดยมีกลุ่มควบคุม หากเน้นความตรงภายนอกเพื่ออ้างอิงไปสู่กลุ่มประชากรต้องพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากร สาระในการออกแบบการประเมินจะต้องครอบคลุมหัวข้อแนวทางการประเมิน ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรในการประเมิน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล เกณฑ์การประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งนี้ต้องกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงานด้วย

3.6 การสร้างเครื่องมือและการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลนั้น นักประเมินอาจใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นใหม่ก็ได้ แต่ต้องพิจารณาทั้งเครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูลให้มีความเหมาะสมกับคำถามและวัตถุประสงค์การประเมิน และเหมาะสมที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างภายในเงื่อนไขเวลาและงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมทั้งต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและมีการทดลองรวบรวมข้อมูลก่อนปฏิบัติจริงด้วย แนวทางการรวบรวมข้อมูลทำได้หลายวิธีตามแนวทางการรวบรวมข้อมูลแบบต่าง ๆ ทั้งในการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

3.7 การกำหนดเกณฑ์การประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Evaluation Criteria) ซึ่งหมายถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ใช้เป็นหลักในการเปรียบเทียบว่าสิ่งที่ประเมินมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ การกำหนดเกณฑ์การประเมินทำได้หลายแบบ เช่น เกณฑ์แบบอิงกลุ่มหรือเกณฑ์สัมพัทธ์ เกณฑ์แบบอิงมาตรฐานหรือเกณฑ์สมบูรณ์ และเกณฑ์แบบอิงตน โดยอาจใช้เกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นใหม่โดยผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินโครงการเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการ และการอธิบายสาเหตุหรือหาปัจจัยและเงื่อนไขของความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ

3.8 การรายงานผลและการใช้ประโยชน์ การรายงานผลการประเมินแตกต่างจากการรายงานผลการวิจัย โดยทั่วไปนักวิจัยเขียนรายงานวิจัยเพียงฉบับเดียวและ/หรือนำเสนอผลการวิจัยในที่ประชุมทางวิชาการหรือจัดทำเป็นบทความวิจัยลงพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร แต่นักประเมินส่วนใหญ่ต้องจัดทำรายงานการประเมินต้องทำหลายฉบับและในรายงานอาจจะมีการ

ประเมินอภิมาน (Meta Evaluation) อันเป็นการประเมินว่ารายงานการประเมินที่นำเสนอ นั้นมีความตรง โดยทั่วไปนักประเมินนิยมที่รายงานอย่างน้อย 3 ฉบับ ได้แก่ รายงานการประเมินฉบับผู้บริหารเป็นรายงานฉบับย่อที่มีการย่อ (Digest) ผลการประเมินเพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับโครงการ รายงานการประเมินฉบับสมบูรณ์ที่มีรายละเอียดทางเทคนิค รวมทั้งผลการวิเคราะห์โดยละเอียดสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนำไปใช้ประโยชน์ และรายงานสรุปการประเมินฉบับผู้ใช้ประโยชน์ที่สรุปประเด็นการประเมินและประเด็นที่ต้องพิจารณาต่อเนื่องในการปรับปรุงโครงการ รายงานสรุปการประเมินเป็นรายงานที่มีประโยชน์สำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์และนิยมทำเป็นรายงานเสนอในที่ประชุมทางวิชาการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการ

สรุป ขั้นตอนการประเมินที่สำคัญมี 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การระบุเหตุผลของการประเมิน 2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์และคำถามการประเมิน 4) การวิเคราะห์หรือการบรรยายโครงการ 5) การจัดออกแบบการประเมิน 6) การสร้างเครื่องมือและการรวบรวมข้อมูล 7) การกำหนดเกณฑ์การประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล 8) การรายงานผลและการใช้ประโยชน์

4. ประเภทของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการแบ่งออกหลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของผู้ต้องการประเมิน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2545) ดังนี้

4.1 แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543)

4.1.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนา โดยประเมินขณะโครงการหรือกิจการนั้นกำลังดำเนินงานอยู่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่สะท้อนจุดเด่นและจุดบกพร่องในการดำเนินงาน ผลการประเมินสามารถนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพดีได้อย่างทันที่ แม้ในขณะที่การดำเนินงานยังไม่สิ้นสุด

4.1.2 การประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินผล โดยประเมินผลหลังจากที่การดำเนินงานสิ้นสุดแล้วเป็นการให้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจอนาคตของการดำเนินงานหรือโครงการว่าควรยุติ ขยายงานหรือปรับการดำเนินงานอย่างไรต่อไป

4.2 แบ่งตามหลักยึดในการประเมินโครงการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2545)

4.2.1 การประเมินที่ยึดเป้าหมายของโครงการ หรืองานเป็นเกณฑ์ (Good-based Evaluation) การประเมินตามแนวทางนี้ คือ นำผลการวัดมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพของโครงการ

4.2.2 การประเมินที่เป็นอิสระจากเป้าหมายโครงการ (Good-free Evaluation) ซึ่งการประเมินตามแนวทางนี้ ผู้ประเมินไม่จำเป็นต้องทราบเป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นทั้งผลโดยตรงและผลโดยอ้อมของโครงการตลอดจนการประเมินผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบของโครงการ

4.3 แบ่งการประเมินตามลำดับเวลาที่ประเมิน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543)

4.3.1 การประเมินก่อนการดำเนินงาน (Intrinsic Evaluation) นั้นจะเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการก่อนเสนอเพื่อขออนุมัติให้ดำเนินการ เรียกว่าการวิเคราะห์โครงการ(Project Appraisal or Analysis)เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน วิธีการประเมินในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การประเมินบริบท (Context Evaluation) หรือการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบสภาพการดำเนินงานของหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้อง เป็นการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ หรือดำเนินโครงการใด ๆ

4.3.2 การประเมินขณะดำเนินงานหรือโครงการ เป็นการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) หรือการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) การประเมินที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทำให้มีข้อมูลที่จะช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดียิ่งขึ้นก่อนที่การดำเนินงานจะสิ้นสุดลง

4.3.3 การประเมินหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน (Pay-of Evaluation) เป็นการประเมินผลสรุป (Summative Evaluation) หรือการประเมินผลผลิต (Product Evaluation) หลังการดำเนินงานสิ้นสุดลงว่าผลที่ได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

สรุป ประเภทของการประเมินแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งตามหลักยึดในการประเมินและแบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน

5. รูปแบบการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีหลายรูปแบบและหลายแนวคิด ซึ่งสรุปสาระสำคัญของรูปแบบและแนวคิดการประเมินโครงการ ได้ดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2539)

5.1 การประเมินโครงการแบบการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นการประเมินโครงการที่ยึดผลงานในเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้เป็นหลัก รูปแบบการประเมินเน้นการทดลอง ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และผลงานที่เกิดขึ้นจะนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโครงการโดยวิธีการหาสหสัมพันธ์ การประเมินโครงการแบบการวิเคราะห์ระบบพัฒนาขึ้นโดยกระทรวงกลาโหมของสหรัฐอเมริกาในสมัยที่นายแมคนามารา (Robert Mc.Namara) เป็นรัฐมนตรีกระทรวงกลาโหมเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1965 และหลังจากนั้นแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางและนำไปประเมินโครงการทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย ปัจจุบันการประเมินโครงการตามรูปแบบนี้นิยมใช้สำหรับการประเมินโครงการด้านการบริการ สังคมมากกว่าการประเมินโครงการตามรูปแบบหรือแนวคิดอื่น ๆ และผู้ที่เสนอแนวความคิดการประเมินโครงการแบบนี้อย่างกว้างขวาง คือ ริฟฟลิน (Alice M.Rivlin)

5.2 การประเมินโครงการแบบยึดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives) เป็นการประเมินโครงการที่ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักหรือเป็นฐานในการประเมิน (Goal-based Model) ซึ่งไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) เป็นผู้เสนอแนวความคิดนี้เป็นคนแรกโดยใช้ประเมินผลการเรียนของนักเรียน และต่อมาแนวความคิดนี้ได้พัฒนาไปสู่วงการธุรกิจ และวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง แนวคิดการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) เกิดจากรูปแบบการประเมินผลโดยยึดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมด้วยเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ไทเลอร์แล้ว ปอปแฮม (W.James Popham) ได้ให้ความสนใจศึกษาการประเมินโครงการตามแนวคิดนี้

การประเมินโครงการแบบนี้ วัตถุประสงค์ของโครงการจะถูกแยกออกเป็นงานที่แต่ละคนจะต้องปฏิบัติและเมื่อทุกคนปฏิบัติงานพฤติกรรมของแต่ละคนจะปรากฏขึ้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสามารถวัดได้โดยแบบสอบถาม (Test) หรือพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์กลาง (Norm Referenced หรือ Criterion-referenced) ซึ่งได้กำหนดไว้ ความแตกต่างของพฤติกรรมหรือผลของการกระทำกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คือสิ่งที่บอถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ

5.3 การประเมินโครงการแบบยึดการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นการประเมินโครงการที่ยึดถือรูปแบบหรือกระบวนการตัดสินใจเป็นบรรทัดฐาน โดยผู้ประเมินจะต้องเสนอข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจเป็นผู้พิจารณาเพื่อการตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรกับโครงการ ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเป็นสำคัญแล้วผู้ประเมินทำหน้าที่กลั่นกรองวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อนำเสนอในการพิจารณาตัดสินใจโดยผู้บริหารโครงการนั้น

สตัฟเฟิลบีม (Daniel L.Stufflebeam) เป็นบุคคลสำคัญที่เสนอแนวคิดและรูปแบบการประเมิน โครงการชนิดนี้ซึ่งเป็นที่รู้จักและเข้าใจกันในรูปแบบที่เรียกว่า “CIPP(Context, Input, Process,Product)Model” และแนวคิดนี้นำไปสู่แนวความคิดของหลักการตัดสินใจในการบริหารงานทุกประเภททั้งในภาครัฐกิจเอกชน และภาครัฐบาล การประเมินโครงการแบบ CIPP Model ได้กล่าวไว้ข้างแล้วในบทนี้ นอกจากสตัฟเฟิลบีมแล้ว แอลคิน (Marvil C.Alkin) ก็ให้ความสนใจกับการประเมินโครงการนี้

5.4 การประเมินโครงการแบบยึดความเป็นอิสระจากเป้าประสงค์ (Goal-free) เป็นการประเมินที่มีลักษณะตรงข้ามกับการประเมินแบบยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นการประเมินทุกส่วนและทุกอย่างที่เกิดขึ้นจากโครงการ แล้วพิจารณาความเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ โดยไม่ต้องเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการเพราะถ้าไปเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ของโครงการแล้ว จะทำให้ผู้ประเมินละเลยผลกระทบบางอย่างที่เกิดจากการดำเนินการของโครงการนั้น การประเมินแบบนี้ ต้องการลดความลำเอียงของผู้ประเมินที่มุ่งพิจารณาส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วละเลยหลายสิ่งหลายอย่างที่เกิดขึ้นแล้วถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความควรแก่การพิจารณาซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการพิจารณาตัดสินดำเนินงานโครงการได้

สไครเวน (Michael S.Scriven) เป็นผู้เสนอแนวความคิดและรูปแบบการประเมินโครงการชนิดนี้ ซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้กับการประเมินโครงการของกลุ่มผู้บริโภคสินค้า โดยการประเมินหาความนิยมของผู้บริโภคสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องรู้ถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทผู้ผลิต แต่จะพิจารณาความนิยมของผู้บริโภคหรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการดำเนินการผลิตหรือการประกอบการของบริษัท อนึ่งการประเมินผลโครงการแบบอิสระจากเป้าประสงค์ไม่นิยมใช้ในการประเมินโครงการทางด้านการบริการสังคม เพราะโครงการประเภทนี้หากไม่เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ก็ไม่สามารถจะประเมินได้หรือถ้าประเมินได้ก็ต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของผู้ประเมินซึ่งอาจเกิดความลำเอียงขึ้นได้ และไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการประเมินโครงการตามแนวคิดหรือรูปแบบนี้

5.5 การประเมินโครงการแบบศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) เป็นรูปแบบการประเมินโครงการที่วิวัฒนาการมาจากศิลปะในการวิพากษ์วิจารณ์งานศิลป์ในรูปแบบต่างๆ โดยผู้ประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหรือโครงการเป็นอย่างดี แล้วชี้แจงให้ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัดสินการดำเนินงานโครงการได้เข้าใจและทราบถึงข้อดีข้อเสีย และคุณค่าของโครงการอย่างเด่นชัด พยายามโน้มน้าวจิตใจของผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความรู้สึกอย่างรุนแรงกับโครงการในลักษณะของความเคลิบเคลิ้ม หลงใหล หรือเกลียดชังไม่เห็นด้วยกับโครงการนั้น

การประเมินโดยวิธีนี้ไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน แต่เป็นเกณฑ์ที่เป็นไปตามความเชื่อ ความนิยม และ ความรู้สึกของผู้ประเมิน และผู้รับฟังเป็นสำคัญ นอกจากนี้ประสบการณ์ และการศึกษาอบรมของ ผู้ประเมินและผู้รับฟังยังเป็นเกณฑ์สำคัญของการตัดสินใจการดำเนินงาน โครงการอีกด้วย ไอสเนอร์ (Elliot W. Eisner) เป็นผู้นำในการเสนอแนวคิดและรูปแบบการประเมินโครงการชนิดนี้ ซึ่งปัจจุบันยังคงได้รับการพัฒนาและยอมรับเพื่อใช้ในการประเมินโครงการต่าง ๆ อย่างมากพอควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและการวิเคราะห์ สิ่งพิมพ์และข้อเขียนต่างๆ และนักวิชาการที่ให้ความสำคัญกับการประเมินโครงการแบบนี้อีก ผู้หนึ่งคือเคลลี (Paul Kelley)

5.6 การประเมินโครงการแบบการรับรองมาตรฐาน (Accreditation) เป็นการ ประเมินโครงการซึ่งเกิดจากการรวมตัวของผู้ประกอบการชนิดเดียวกัน เช่น แพทย์ ทัศนศาสตร์ วิศวกร และอื่น ๆ แล้วประเมินการปฏิบัติงานของกันและกัน โดยปกติคณะผู้ประเมินจะไปเยี่ยมชม ภารกิจแล้วให้ข้อวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขในช่วง ระยะเวลาที่เหมาะสม แล้วคณะผู้ประเมินจะไปตรวจเยี่ยมชมอีกครั้ง หากโครงการนั้นได้รับการ ปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่พอใจของคณะผู้ประเมิน ผู้ประเมินก็จะเสนอให้มีการรับรองยอมรับการ ดำเนินโครงการของการประกอบการนั้น แต่ถ้าโครงการไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่พอใจ โครงการนั้นอาจไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมหรือกลุ่มอาชีพการประกอบการนั้นก็ ได้ การดำเนินการโครงการ โดยการรับรองมาตรฐานจากสมาคมวิชาชีพดังกล่าวแล้วอาจเรียกได้อย่าง หนึ่งว่า “ การประเมินโครงการแบบการตรวจสอบทางวิชาชีพ (Professional Review) ”

การประเมินโครงการแบบรับรองมาตรฐาน หรือการตรวจสอบทางวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยทุกแห่งในสหรัฐอเมริกาจะต้อง ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมมหาวิทยาลัยซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน สำหรับประเทศไทยนั้น หลักสูตรแพทยศาสตร์ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะต้องได้รับการรับรองมาตรฐานจาก แพทยสภา ซึ่งถือว่าเป็นคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือเฉพาะสาขาวิชาการเป็นต้น ฉะนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินโครงการแบบรับรองมาตรฐานหรือการตรวจสอบทาง วิชาชีพเป็นการตรวจสอบมาตรฐานการดำเนินงานของคนที่มืออาชีพเดียวกัน หรือมีลักษณะงาน อย่างเดียวกัน

5.7 การประเมินโครงการแบบสืบสวนสอบสวน (Adversary) เป็นการ ประเมินโครงการ โดยเลียนแบบการพิจารณาของศาลที่ไต่สวนโดยคณะลูกขุน โดยผู้เชี่ยวชาญ (คณะลูกขุน) จะทำการสืบค้นและสอบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงที่เป็นข้อดีและข้อเสียของ โครงการจาก

บุคคล 2 ฝ่ายคือ ผู้เห็นด้วยกับโครงการและผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับโครงการ และเมื่อได้ข้อเท็จจริงจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะสรุปและพิจารณาตัดสินดำเนินงานโครงการนั้น

การประเมินโครงการแบบสืบสวนสอบสวนนี้บางที่เรียกว่า “การประเมินโครงการแบบกึ่งกฎหมาย (Quasi-legal Procedure)” ซึ่งเป็นกระบวนการที่มองคุณค่าศักดิ์สิทธิ์ มีความยุติธรรม และมีลักษณะของความเป็นจริง ทั้งๆ ที่ผู้ประเมินไม่มีอำนาจจริงตามกฎหมายแต่ประการใด แต่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายสนับสนุนโครงการ และฝ่ายที่ไม่สนับสนุนโครงการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้พิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดกับโครงการที่ได้กำหนดขึ้นนั้น นักวิชาการที่ให้ความสนใจกับการประเมินโครงการแบบนี้ ได้แก่ วูล์ฟ (Robert E. Wolf), โอเวนส์ (Tom R. Owens) และเลอเวอว์น (Murray Levine) เป็นต้น

5.8 การประเมินโครงการแบบการถ่ายทอด (Transactions) เป็นการประเมินโครงการที่ ผู้ประเมินอธิบายรายละเอียดของโครงการให้เป็นที่เข้าใจแก่ผู้ดำเนินงานโครงการ และผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการแล้วบุคคลทั้งสองฝ่ายต่างต่อรองซึ่งกันและกันที่จะตกลงใจอย่างหนึ่งอย่างใด การประเมินโครงการโดยวิธีนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจะกระทำโดยการสังเกต และการสัมภาษณ์อย่างละเอียดและบันทึกรายละเอียดและเหตุผลเหล่านั้นไว้ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กับการศึกษารายกรณี ฉะนั้นจึงเรียกการประเมินโครงการแบบนี้อีกอย่างหนึ่งว่า “การประเมินโครงการแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case-study Approach)” การประเมินโครงการแบบนี้ใช้กันมากในวงการศึกษากว่าคือ ใช้สำหรับการประเมินหลักสูตร ประเมินการเรียนการสอน และยังใช้ประเมินโครงการโดยทั่วไปด้วย

ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกคนสำคัญของการประเมินโครงการแบบนี้คือ สเตก (Robert E. Stake) และภายหลังต่อมามีนักวิชาการทางการประเมินผลโครงการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการประเภทนี้อีกหลายคน เช่น สมิท (Nick L. Smith), แมคโดนัลด์ (Barry MacDonald), แฮมิลตัน (David Hamilton) และพาร์เลตต์ (Malcolm Parlett) เป็นต้น

ปัจจุบันรูปแบบการประเมินโครงการที่นิยมกันมากในวงการศึกษาคือ การประเมินโดยใช้ชิปโมเดล (CIPP Model) ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการประเมินโดยใช้ชิปโมเดล ดังนี้

สมคิด พรหมจ้อย (2542) ได้กล่าวว่าการประเมินโดยใช้ชิปโมเดล (CIPP Model) เป็นการประเมินที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือใช้ควบคู่กับการบริหารโครงการเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งแนวทางการประเมินในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อม(Context Evaluation : C) เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญ เพื่อช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการ

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation : I) เป็นการประเมินเพื่อใช้ข้อมูลตัดสินใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยดูว่า ปัจจัยที่ใช้จะมีส่วนช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการหรือไม่

3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation : P)เป็นการประเมินระหว่างการดำเนินงานโครงการ เพื่อหาข้อดีและข้อบกพร่องของการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ และเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการนั้นด้วย

4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation : P) เป็นการประเมินเพื่อดูว่าผลที่เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ โดยอาศัยข้อมูลจากการรายงานผลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อม ปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการร่วมด้วย

นอกจากนั้น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545) ได้กล่าวถึงการประเมินโดยใช้ชิปโมเดล (CIPP Model) ว่า สามารถแบ่งการประเมินเป็น 4 ประเภท เพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาโครงการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการ ซึ่งเป็นการประเมิน เพื่อวางแผนโครงการ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการของโครงการ โดยเขียนในรูปแบบเอกสารในแบบชิปโมเดล (CIPP Model) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ ประกอบด้วย

1.1 การประเมินสถานะแวดล้อมหรือการประเมินบริบท อันเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดโครงการ การประเมินบริบทเป็นการประเมินสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่ทิศทางและวัตถุประสงค์ของโครงการ

1.2 การประเมินปัจจัยหรือทรัพยากร เป็นการตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระบบบริหารจัดการเพื่อวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด อีกทั้งมีความเป็นไปได้ทางด้านทรัพยากร

จากการประเมินข้อ 1.1 และ 1.2 นำไปสู่การเตรียมวางโครงการและการเขียนโครงการในการนำเสนอโครงการ เพื่อขออนุมัติ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการ (Project Appraisal Analysis) โดยพิจารณาจาก หลักความสอดคล้อง และความสมบูรณ์ของโครงการหลักประสิทธิภาพโดยพิจารณาจาก Cost Benefit หรือ Cost Effectiveness

หลักความเหมาะสมในการบริหารโครงการ ผลกระทบของโครงการ และความเป็นธรรมของโครงการ และหลักความเป็นไปได้ทั้งในด้านแผนงาน แผนเงิน และแผนคน

2. การประเมินขณะดำเนินโครงการในแบบซิปโมเดล คือ การประเมินกระบวนการ การประเมินกระบวนการเป็นการประเมินเพื่อนำโครงการที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนตลอดจนปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินโครงการ อะไรเป็นมูลเหตุที่ทำให้สามารถหรือไม่สามารถดำเนินโครงการตามที่วางแผนไว้ การประเมินกระบวนการดำเนินโครงการได้อย่างทันที่ การประเมินในขั้นนี้จึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) ด้วยการจัดระบบการกำกับงาน (Monitoring System) เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเร่งรัดการดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในทรัพยากรและเวลาที่กำหนด

3. การประเมินหลังสิ้นสุดโครงการในแบบซิปโมเดล เรียกว่า การประเมินผลผลิตของโครงการ เป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถาม ว่าโครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผลการดำเนินงานโครงการคุ้มค่าเพียงใด ผลลัพธ์และการประเมินผลกระทบของโครงการทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งนิยมทำการประเมินด้วยเทคนิคการติดตามผล (Follow up Study or Tracer Study) ผลการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการจะให้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าควรจะดำเนินการต่อไปอย่างไร ควรมีการปรับขยายและดำเนินการต่อไปอีกระยะหนึ่งหรือควรจะสิ้นสุดโครงการไปตามเวลาที่กำหนดไว้ หรือควรที่จะได้รับการเลื่อนฐานะให้เป็นงานประจำ

ในปี ค.ศ.1989 เจ ดับเบิลยู อัลชูลและพี เอ็ม โทมัส (J.W. Altschuld and P.M. Thomas) ได้สรุปจุดเน้นของซิปโมเดล (CIPP Model) ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2545)

ตารางที่ 1 ซิปโมเดล (CIPP Model) จำแนกตามวัตถุประสงค์วิธีการและความสัมพันธ์กับการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นการประเมิน	การประเมินสถานะแวดล้อม (C)	การประเมินปัจจัยพื้นฐาน (I)	การประเมินกระบวนการ (P)	การประเมินผลผลิต (P)
วัตถุประสงค์วิธีการ	เป็นการนิยามบริบทเชิงปฏิบัติการระบุและประเมินความต้องการจำเป็น (Need) และโอกาสวินิจฉัยปัญหาที่อยู่เบื้องหลังความต้องการจำเป็นและโอกาสนั้น ๆ บรรยายและเปรียบเทียบปัจจัยเบื้องต้นที่ใช้จริงกับที่คาดหวังเป็นจริงกับที่คาดหวังผลผลิตที่เป็นจริงกับที่คาดหวัง	ระบุและประเมินความสามารถของระบบกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติบรรยายและวิเคราะห์ถึงทรัพยากรที่มีทั้งด้านคนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ กลยุทธ์ที่มุ่งเป้าประสงค์ตลอดจน	ระบุหรือทำนายจุดอ่อนในการออกแบบเชิงกระบวนการและบันทึกปฏิบัติหาสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการกำกับอุปสรรคที่เป็นไปได้	โยงสัมพันธ์สารสนเทศซึ่งผลผลิตกับสารสนเทศเกี่ยวกับวัตถุประสงค์บริบทปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการต่าง ๆ นิยามและกำหนดเกณฑ์การประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์
ความสัมพันธ์การตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	เปรียบเทียบความน่าจะเป็นของระบบวิเคราะห์สาเหตุของความสอดคล้องระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่คาดหวังตัดสินใจเกี่ยวกับบริบทหรือสภาพการณ์ของ	กระบวนการที่มีความเป็นไปได้และประหยัดเลือกแหล่งการสนับสนุนเลือกกลยุทธ์มุ่งเป้าประสงค์และกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการดำเนินงานและต้นตอต่ออุปสรรคที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นให้ได้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเชิงกระบวนการและ	เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแปลความหมายของผลลัพธ์โดยโยงกับบริบทปัจจัยเบื้องต้นและกระบวนการการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	การประเมินสถานะแวดล้อม (C)	การประเมินปัจจัยพื้นฐาน (I)	การประเมินกระบวนการ (P)	การประเมินผลผลิต (P)
	โครงการและเป้าประสงค์ที่เป็นผลจากการวางแผนการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการจำเป็น (Need)		การบรรยาย	ดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า ชิปปโมเดล (CIPP Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่ใช้สารสนเทศ เพื่อการวางแผนโครงการ เพื่อการนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อช่วยปรับปรุงแก้ไขโครงการอย่างทันทั่วทั้งที่เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการ

ตารางที่ 2 วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินโดยใช้ชิปปโมเดล (CIPP Model)

การประเมินสถานะแวดล้อม(C)	การประเมินปัจจัยพื้นฐาน(I)	การประเมินกระบวนการ (P)	การประเมินผลผลิต (P)
โดยการใช้วิธีวิเคราะห์ระบบ การสำรวจ การวิจัย เอกสาร การสัมภาษณ์ แบบทดสอบวินิจฉัย และวิธี Delphi Technique	โดยการจัดอันดับคุณภาพการวิเคราะห์ทรัพยากร ยุทธวิธีการ ออกแบบ กระบวนการ ความเป็นไปได้และในแง่เศรษฐกิจซึ่งคงใช้วิธีการวิจัยเอกสารและทำการทดลองนำร่อง	โดยการกำกับ (Monitoring) และติดตามเกี่ยวกับศักยภาพอุปสรรคและความตื่นตัวในการทำงานของผู้รับผิดชอบ โดยกำหนดข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจโครงการของกิจกรรมต่าง ๆ และโดยการอธิบายกระบวนการที่กระทำจริงอย่างต่อเนื่องและปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่คาดหมายไว้	1. โดยการระบุการปฏิบัติการและการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามจุดมุ่งหมาย 2. เปรียบเทียบผลกับเกณฑ์มาตรฐาน 3. แปลผลโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

จากรายละเอียดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินชิปโมเดล (CIPP Model) เห็นได้ว่าการประเมินแต่ละส่วน จะมีวิธีการและเทคนิคในการประเมินแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของผู้ประเมินว่าในการประเมินแต่ละครั้งผู้ประเมินต้องการทราบอะไร และสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการทราบนั้นควรใช้วิธีการและเทคนิคใดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจและตัดสินใจคุณค่าของโครงการต่อไป

สตัฟเฟิลบีม และซิงค์ฟิลด์ (Stufflebeam D.L., and Shinkfield. A.J. 1985) อธิบายวิธีการใช้ชิปโมเดล (CIPP Model) ทั้ง 2 แบบ ดังแสดงในความสัมพันธ์ของแบบการประเมินทั้ง 4 แบบ กับการตัดสินใจและการอธิบาย ดังนี้

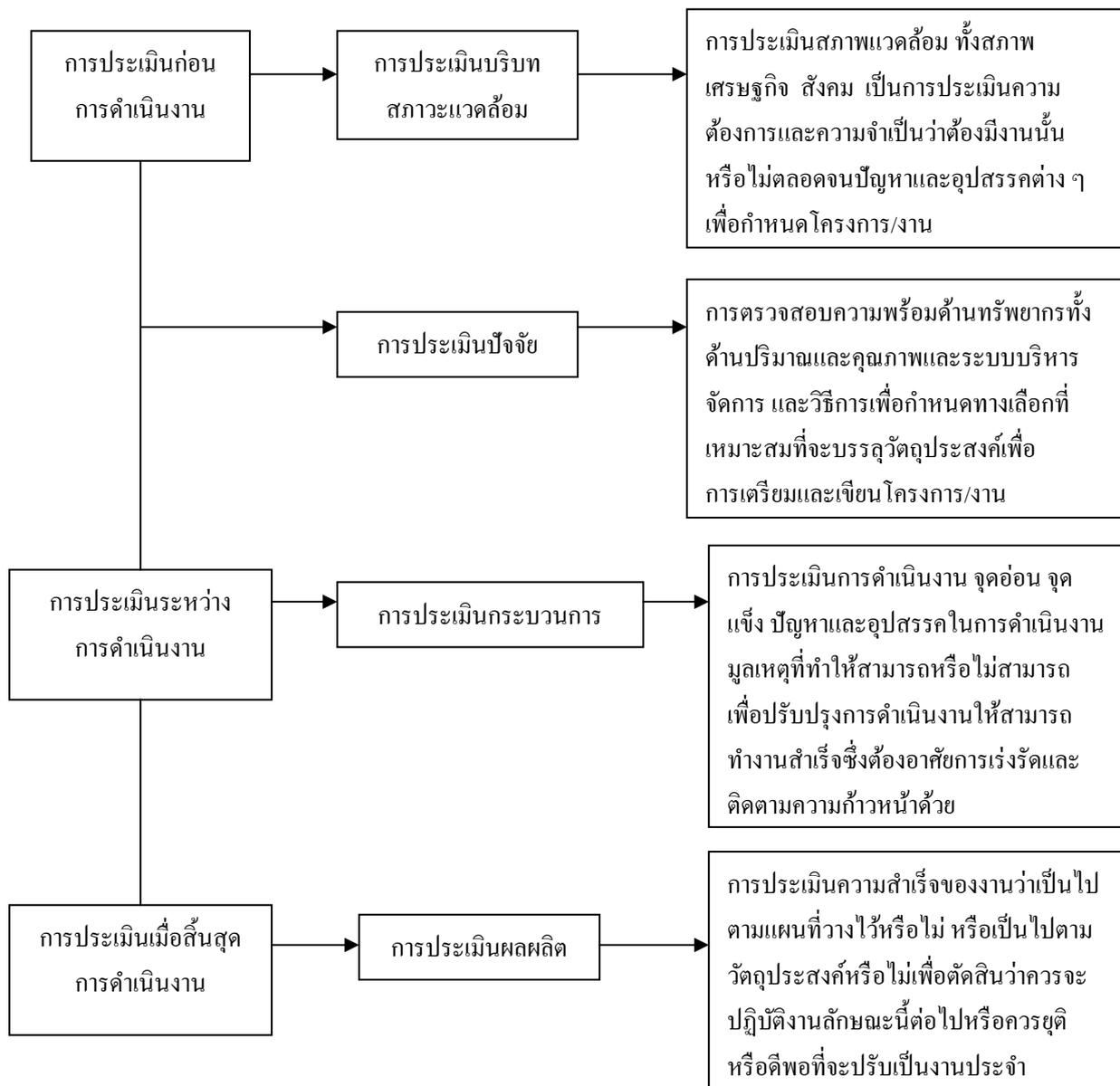
ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ของแบบการประเมินทั้ง 4 แบบ กับการตัดสินใจและการอธิบาย

ชิปโมเดล	การตัดสินใจเน้นการปรับปรุง	การอธิบายเน้นผลโดยรวม
สถานะแวดล้อม	เป็นแนวทางกำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความสำคัญ	ทำรายการวัตถุประสงค์และข้อมูลพื้นฐานตามรายการความต้องการความเป็นไปได้และปัญหา
ปัจจัยพื้นฐาน	เป็นแนวทางกำหนดยุทธวิธีและกระบวนการปฏิบัติ	ทำรายการยุทธวิธีที่เลือก การออกแบบและเหตุผลที่เลือกมาจากทางเลือกอื่นๆ
กระบวนการ	เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	ทำรายการกระบวนการปฏิบัติงาน
ผลผลิต	เป็นแนวทางในการยุติ ทำต่อปรับปรุง หรือทบทวนเพื่อเริ่มใหม่	ทำรายการที่ประสบผลสำเร็จและการตัดสินใจใหม่อีกครั้ง

จากความสัมพันธ์ของแบบการประเมินทั้ง 4 แบบกับการตัดสินใจและการอธิบาย โดยมียุทธวิธีที่ต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจจะเน้นปรับปรุงเพื่อเริ่มใหม่ แต่การอธิบายจะเน้นผลโดยรวม

จากการศึกษาพบว่าการประเมินแบบชิปโมเดล (CIPP Model) ตามแนวคิดของสตัฟเฟิลบีม มีลักษณะการให้ข้อมูลเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกขั้นตอน ทำให้เข้าใจในบริบทของการตัดสินใจและสารสนเทศที่ต้องการ เพื่อการตัดสินใจในการบริหารโครงการและปรับการดำเนินงาน ทำให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ต้องการกับความต้องการในการตัดสินใจและมีกระบวนการกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆที่มีผลต่อการตัดสินใจในครั้งต่อไป

สรุปการประเมินโครงการสามารถแบ่งเป็นช่วงเวลาของการประเมินโครงการได้ 3 ระยะเวลา คือ การประเมินโครงการก่อนดำเนินงาน การประเมินโครงการระหว่างการดำเนินงาน และการประเมินโครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน กรม สูดประเสริฐ (2545) ได้เสนอแนวทาง การประเมินแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการประเมิน แบบ CIPP Model

หนึ่งการประเมิน โครงการมีหลายรูปแบบและหลายแนวความคิดที่ผู้สนใจอาจเลือกนำไปใช้ โดยผู้ใช้จะต้องศึกษาข้อดีและข้อเสียของแต่ละรูปแบบหรือรูปแบบที่น่าสนใจอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจนำไปใช้ เพราะการนำไปใช้นั้นจะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการประเมิน และเหมาะสมกับสภาพการประเมิน จึงจะทำให้การประเมินโครงการบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นการประเมินที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจดำเนินงานโครงการมีความถูกต้องอย่างแท้จริง

6. การรายงานโครงการ

การรายงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานเสนอต่อหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาเพื่อทราบผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ รายงานจึงเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะช่วยให้หน่วยเหนือทราบความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน อันจะทำให้หน่วยเหนือสามารถสนับสนุนปรับปรุงและพัฒนางาน หรือโครงการให้เหมาะสมและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องจัดทำรายงานสรุปโดยมีหัวข้อและแนวทางการรายงานเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2532)

1. ข้อมูลทั่วไป เป็นส่วนที่จะบอกถึงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของหน่วยงาน ข้อมูลที่จำเป็นได้แก่ จำนวนหน่วยงาน จำนวนบุคลากร จำนวนนักเรียน เป็นต้น
2. สภาพปัญหาเมื่อปีงบประมาณที่แล้ว
3. นโยบาย เป้าหมาย และการดำเนินงานในการแก้ไขโดยสรุป
4. งบประมาณที่ได้รับการใช้จ่ายของปีดำเนินงาน
5. ผลการดำเนินงาน ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านบริหารสนับสนุน และผลการดำเนินงานตามโครงการ

6. ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไข

สำหรับการเขียนรายงานผลการประเมินโครงการจะต้องมีสาระสำคัญครอบคลุมสิ่งสำคัญ 7 หัวข้อ คือ บทคัดย่อ บทนำ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการผลการประเมิน สรุป ภาคผนวก ซึ่งมีรูปแบบการเขียน ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2537)

1. บทคัดย่อ
2. บทนำ กล่าวถึง

2.1 ความเป็นมาของโครงการ เป็นการบอกให้ทราบถึงที่มาของโครงการว่ามีเหตุผลและความจำเป็นอย่างไรที่ต้องทำโครงการนั้น โดยบรรยายให้เห็นสภาพปัญหาและ

ความจำเป็นที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หากเป็นโครงการที่จะดำเนินการตามนโยบายของหน่วยเหนือก็ควรชี้แจงไว้ด้วย และถ้าเป็นโครงการต่อเนื่อง ควรกล่าวถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาเนื้อหาสาระของความเป็นมาของโครงการก็คือ การสรุปสาระสำคัญของหลักการและเหตุผลของโครงการนั่นเอง

2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นการบอกให้ทราบว่า การประเมินโครงการนั้นต้องการประเมินอะไร

2.3 ขอบเขตของการศึกษา

2.4 ความสำคัญของการประเมิน

2.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในตอนนี้แนะนำเสนอเนื้อหาของเอกสารที่ใช้เป็นหลักในการประเมิน 2 ประเภท คือ

3.1 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและแนวปฏิบัติตามความเชื่อและจุดเน้น

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในโครงการ

4. วิธีดำเนินการ ประกอบด้วย

4.1 ขั้นตอนการดำเนินการประเมิน

4.2 กลุ่มตัวอย่าง

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

5. ผลการประเมิน

ในส่วนนี้เป็นการบอกให้ทราบถึงผลการประเมินว่าได้ผลอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการหรือไม่ โดยเสนอรายละเอียดในรูปของตารางหรือแผนภูมิ

6. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

6.1 สรุปผล เป็นการสรุปผลเฉพาะประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประเมิน

6.2 อภิปรายผล นำผลการประเมินมาอภิปรายโดยมีข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มาสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองที่เกิดจากข้อค้นพบในการศึกษาหรือประเมินในครั้งนี้

6.3 ข้อเสนอแนะ เป็นส่วนที่ผู้รายงานเสนอแนะโดยยกเอาข้อค้นพบหรือผลที่ได้จากการประเมินมาเสนอแนะตามหลักวิชา เช่น ในระหว่างดำเนินโครงการอาจมี ปัญหาและอุปสรรคบางประการเกิดขึ้น ผู้รายงานก็นำปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นมาเสนอไว้ แล้วเสนอแนะ วิธีแก้ไข หรือถ้าหากโครงการบังเกิดผลดีอาจเสนอแนะให้นำไปใช้หรือขยายผลต่อไป

7. ภาคผนวก

ในภาคผนวกของรายงานผลการประเมินโครงการ ควรประกอบด้วย ตัวโครงการ เอกสารและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องยืนยันและสนับสนุนรายงานให้มีความเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น

7.1 ตัวโครงการ ตัวโครงการเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนว่ารายงานฉบับนี้มีคุณค่าควรแก่การที่จะเสนอเป็นผลงานทางวิชาการหรือไม่ ดังนั้น ตัวโครงการที่นำเสนอ จะต้องเป็นโครงการที่เขียนขึ้นบนพื้นฐานของข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาที่ดี เขียนอย่างถูกต้องตามลักษณะของโครงการที่ดี ซึ่งโครงการที่ดีจะต้องมีสาระสำคัญครบถ้วน โดยสามารถตอบคำถามเหล่านี้

7.2 เอกสารและเครื่องมือต่าง ๆ เอกสารและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอาจประกอบด้วย คู่มือการดำเนินงานตามโครงการ แบบประเมินต่าง ๆ หรือเอกสารประกอบอื่น ๆ เช่น เอกสารสรุปผลโครงการ

สรุป การรายงานผลการประเมินโครงการเป็นการนำเสนอผลการประเมินที่ครอบคลุม 7 ข้อ ได้แก่ บทคัดย่อ บทนำ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการ ผลการประเมิน สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และภาคผนวก และผลของการประเมินโครงการ ซึ่งสามารถนำเสนอออกเป็นบทได้ 5 บท คือ บทที่ 1 บทนำ บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 การดำเนินการ บทที่ 4 ผลการดำเนินงาน และบทที่ 5 สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะและภาคผนวกเพื่อแสดงเอกสาร และเครื่องมือต่าง ๆ ประกอบการดำเนินงานตามโครงการ

อ้างอิง

- กมล สุดประเสริฐ. (2545). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัทจำกัด ก.พล (1996).
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2537). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารและการจัดการและประเมินผลการศึกษา หน่วยที่ 8-15*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- โรเบิร์ต ดี ออสติน. (Robert D. Austin). (2550). *การบริหารโครงการแปลจาก*. Managing Projects Large and Small โดยคมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: ชรรกมลการพิมพ์.
- สมคิด พรหมชัย. (2542). *เทคนิคการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2545). *รวบรวมบทความทางการประเมินโครงการ เล่มที่ 4*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2532). *คู่มือการติดตามประเมินผลแผนและโครงการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2540). *การวิจัยและประเมินคุณภาพประสิทธิภาพการศึกษาและประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษาปีการศึกษา 2540*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- (2543). *ทฤษฎีใหม่สู่การเรียนรู้มุ่งสู่เศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543ก.). *การออกแบบระบบการประเมินภายใน*. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- (2543ข.). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.
- (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้: การประเมินและการประกัน*. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อรทัย ศักดิ์สูง. (2546). *การประเมินโครงการ*. แหล่งที่มา: [http :/ idea. Moe. go . Th /nitithad /project. Htm](http://idea.Moe.go.Th/nitithad/project.Htm). วันที่สืบค้นข้อมูล 10 กรกฎาคม 2546.

อำนาจ จันทร์แป้น. (2540). *การประเมินโครงการเปิดสอนปริญญาโทภาคพิเศษวันเสาร์-อาทิตย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

Stufflebeam, D.L., and Shrinkfield, A.J. (1985). *Systematic Evaluation*. Massachusetts: Kluwer Nijhoff.