

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการในการประเมินโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ผู้วิจัยจึงขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 ลักษณะและความสำคัญของโครงการ

2.1.1 ความหมายของโครงการ

2.1.2 ความจำเป็นในการวางโครงการ

2.1.3 ลักษณะของโครงการ

2.1.4 ลักษณะโครงการที่ดี

2.1.5 องค์ประกอบของโครงการ

2.1.6 ประโยชน์ของโครงการ

2.2 การบริหารโครงการ

2.2.1 กระบวนการบริหารโครงการ

2.2.2 ระบบการบริหารโครงการ

2.2.3 โครงสร้างการบริหารโครงการ

2.2.4 วงจรโครงการ

2.2.5 ผู้บริหารโครงการ

2.3 การประเมินโครงการ

2.3.1 ความหมายของการประเมินโครงการ

2.3.2 จุดมุ่งหมายและความสำคัญของการประเมินโครงการ

2.3.3 กระบวนการของการประเมินโครงการ

2.3.4 ขั้นตอนการประเมินโครงการ

2.3.5 การวางแผนการประเมินโครงการ

2.3.6 ประเภทของการประเมินโครงการ

2.3.7 รูปแบบการประเมินโครงการ

2.3.8 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผล

2.3.9 คณะกรรมการเพื่อการประเมิน

2.3.10 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

2.3.11 การเขียนรายงานการประเมินโครงการ

2.3.12 ปัญหาการประเมินโครงการ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ลักษณะและความสำคัญของโครงการ

2.1.1 ความหมายของโครงการ

มีนักการศึกษา นักบริหารและผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความหมายโครงการไว้แตกต่างกันตามแนวความคิด เช่น

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า โครงการเป็นส่วนแสดงรายละเอียดในงานที่ต้องปฏิบัติ จัดทำโดยตรงเป็นส่วนประกอบของแผน ซึ่งสะท้อนต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ เป็นจุดแสดงรายละเอียดเพื่อการลงมือปฏิบัติ

สมทวิง พิธิยานุวัฒน์ (2528) ได้ให้ความหมายของโครงการดังนี้ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) ได้ให้ความหมายของโครงการว่าเป็นการนำเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

ประคอง บัวพรอ (2539) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า โครงการหมายถึงงานที่ต้องจัดทำขึ้นประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางเอาไว้ โดยมีบุคคลรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและมีรูปแบบการดำเนินงานที่เตรียมไว้อย่างมีระบบ

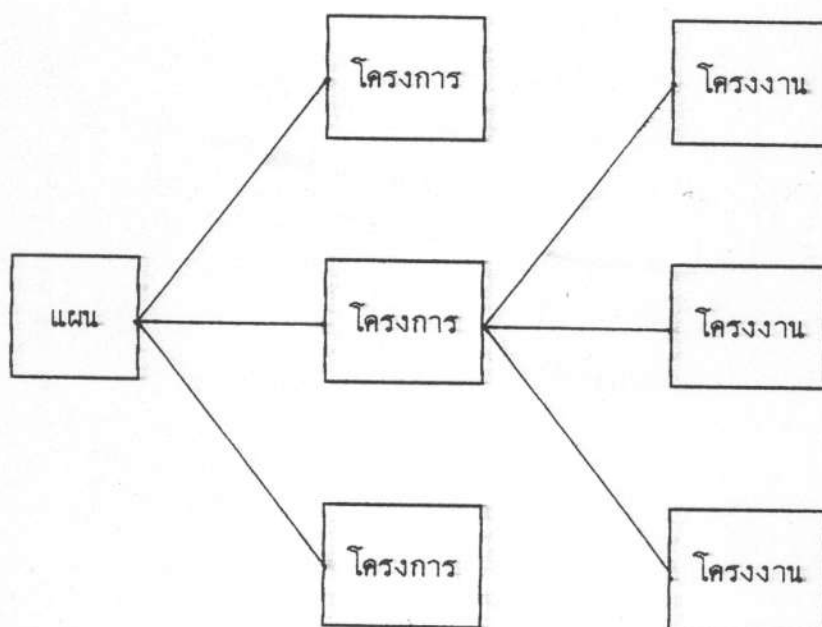
จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปความหมายของโครงการได้ดังนี้ โครงการ หมายถึง งานที่จัดเตรียมขึ้นอย่างมีระบบอันเป็นส่วนหนึ่งของแผน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน และส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยมีระยะเวลา งบประมาณและบุคลากรที่กำหนดไว้

2.1.2 ความจำเป็นในการวางโครงการ

โครงการเป็นส่วนประกอบของแผนงาน แผนทุกแผนจะดำเนินไปได้อย่างขาดประสิทธิภาพ ถ้าขาดโครงการ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความจำเป็นของการมีโครงการ ดังนี้

ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ (2527) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนและโครงการไว้ว่า โครงการเป็นส่วนประกอบของแผนพัฒนาทุกแผน การนำแผนไปปฏิบัติก็คือ การนำโครงการไปปฏิบัติหากขาดโครงการที่ดีที่บรรจุไว้ในแผนก็ย่อมทำให้ แผนไม่บรรลุผลเท่าที่ควร

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้กล่าวถึงความจำเป็นไว้ว่า โครงการเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของแผนงาน แผนไม่สามารถดำเนินไปได้หากขาดโครงการ ดังนั้น แผนและโครงการ จึงมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ของแผนกับโครงการ

2.1.3 ลักษณะของโครงการ

โครงการมีลักษณะที่สำคัญตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของโครงการดังนี้

- 1) โครงการต้องมีระบบ เริ่มตั้งแต่จัดทำโครงการจนสิ้นสุดโครงการ
- 2) โครงการเป็นเรื่องอนาคต การที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้องหรือใกล้เคียงที่คาดหวังไว้ สิ่งสำคัญที่สุดคือความพร้อม และความถูกต้องของข้อมูล
- 3) มีวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน และประเมินผลการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของทรัพยากรที่มีอยู่ ชัดความสามารถในการดำเนินงาน และการขยายงานในอนาคตต่อไป
- 4) มีระยะเวลาที่แน่นอน กำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุด เพื่อประโยชน์ต่อการประเมินผล
- 5) เป็นงานริเริ่มหรืองานพัฒนาซึ่งแตกต่างจากงานประจำที่ทำไป โดยไม่มีจุดสิ้นสุดหรือทำไปตามปกติ

2.1.4 ลักษณะโครงการที่ดี

อธิปัตย์ คลีสุนทร (2526) ได้เสนอโครงการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นโครงการที่แก้ปัญหาท้องถิ่นได้
 - 2) มีรายละเอียดเนื้อหาครบถ้วน ชัดเจน จำเพาะเจาะจง
 - 3) รายละเอียดของโครงการต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล
 - 4) โครงการนั้นต้องมีผลอย่างที่สุดในหัวข้อต่อไปนี้ การตอบสนอง สนับสนุนนโยบาย ก่อให้เกิดการพัฒนา แก้ไขขาดตรงจุดตรงประเด็น
 - 5) รายละเอียดในโครงการมีพอที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อ่านเข้าใจ และสามารถดำเนินการตามโครงการนั้นได้
 - 6) เป็นโครงการที่ปฏิบัติได้ และสามารถติดตามประเมินผลได้
- ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป.) ได้เสนอลักษณะโครงการที่ดีไว้ ดังนี้
- 1) หลักการและเหตุผล
 - (1) สอดคล้องกับนโยบายระดับเหนือ
 - (2) สอดคล้องกับปัญหาความต้องการ
 - (3) สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

- (4) แสดงปัญหา และความต้องการชัดเจน
 - (5) มีข้อมูลสนับสนุน
 - 2) วัตถุประสงค์
 - (1) สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล
 - (2) ชัดเจน มีความเป็นไปได้ วัดประเมินได้
 - 3) เป้าหมาย
 - (1) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีความเป็นไปได้
 - (2) จำนวนชัดเจน วัดประเมินได้
 - 4) กิจกรรม
 - (1) ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้
 - (2) สนองวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
 - 5) งบประมาณ
 - (1) คำนวณกับผลตอบแทน
 - (2) สอดคล้องกับกิจกรรม
 - (3) ถูกต้องตามระเบียบการเงิน
 - (4) ระบุแหล่งที่มาและการใช้ชัดเจน
 - 6) การประเมินผล ระบุเครื่องมือ วิธีการ ดัชนี เวลา และเกณฑ์ชัดเจน
- ประชุม รอดประเสริฐ (2529) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงการที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้
- 1) สามารถแก้ปัญหาของหน่วยงานและองค์กรได้
 - 2) มีรายละเอียดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้หรือมีความเป็นไปได้สูง
 - 3) รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน
 - 4) สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ชุมชน นโยบาย
 - 5) เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงาน
 - 6) ต้องประเมินผลได้
 - 7) มีความยืดหยุ่น
 - 8) โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง ผ่านการวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว

9) โครงการต้องได้รับการสนับสนุนจากทรัพยากรที่เหมาะสม และทางการบริหารอย่างแท้จริง

10) ต้องมีระยะเวลาดำเนินงานทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

2.1.5 องค์ประกอบของโครงการ

โครงการเป็นกลุ่มกิจกรรมที่ใช้เป็นแนวดำเนินการเพื่อให้แผนหรือแผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงการไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงการมีอยู่ 3 อย่างคือ

- 1) การสร้างโครงการ เป็นส่วนที่ต้องเสนอรายละเอียดของสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ จุดหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- 2) การดำเนินงานตามโครงการ เป็นขั้นตอนของการตั้งกรรมการ การลงมือปฏิบัติตามขั้นตอน จัดหาทรัพยากร
- 3) การกำกับ ติดตาม และประเมินผล เพื่อความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค เพื่อประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

สุวัฒน์ สุขมลศิลป์ และคณะ (2524) ได้เสนอองค์ประกอบของโครงการ 3 ประการ คือ

- 1) ผลงานคือ ผลผลิตของโครงการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพจากการลงทุนในรูปแบบต่าง ๆ ในเวลาที่กำหนด ในขั้นนี้จะกำหนดไว้ 3 ลักษณะ คือ จุดมุ่งหมาย จุดประสงค์ และเป้าหมาย
- 2) ปัจจัยการดำเนินงาน ประกอบไปด้วย งบประมาณ กำลังคน เวลา วัสดุ และทรัพยากรอื่น ๆ

3) กระบวนการจัดทำ คือขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กำหนดรูปแบบที่เป็นองค์ประกอบของ โครงการซึ่งมีส่วนคล้ายกับนักวิชาการหลายท่านได้เสนอเอาไว้ โดยมีส่วนประกอบ ดังนี้

- 1) ชื่อโครงการ ซึ่งจะบอกให้ทราบว่าทำอะไร โดยมักจะบอกเป็นชื่องานที่จะปฏิบัติ
- 2) หลักการและเหตุผล เป็นการบรรยายถึงหลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปัญหาเกณฑ์ความต้องการ และเหตุผลในการทำโครงการ

3) ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการพิจารณาลำดับความสำคัญของโครงการแต่ละแผนงาน ในรูปคณะกรรมการ

4) วัตถุประสงค์ เป็นการแสดงความต้องการให้เกิดขึ้นหลังสิ้นสุดโครงการ

5) เป้าหมาย เป็นการแสดงความต้องการที่ระบุไว้ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ลักษณะเฉพาะมักถูกกำหนดด้วยเวลา

6) ทรัพยากรที่ต้องการ อันประกอบไปด้วย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

7) วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน จะประกอบไปด้วยสาระสำคัญของกิจกรรม แผนการดำเนินงาน ระบุกิจกรรม ช่วงเวลาปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการ

8) แผนกำกับและติดตาม เป็นการกำหนดวิธีการ ขั้นตอนของการควบคุม กำกับ และติดตาม ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนดำเนินการ

9) แผนการประเมิน เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือ วิธีการประเมินผล ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงาน

10) ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการคาดการณ์ถึงผลที่จะได้รับและผลกระทบหลังสิ้นสุดโครงการ

2.1.6 ประโยชน์ของโครงการ

อุทัย บุญประเสริฐ (อ้างถึงใน รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน, 2534) ได้สรุปประโยชน์ของโครงการไว้ดังนี้

- 1) ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์
- 2) ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน
- 3) ช่วยให้หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่มองเห็นผลงานในอนาคต
- 4) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เกิดประโยชน์สูงสุด

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงผลดีของการมีโครงการว่า

- 1) มองเห็นและแก้ปัญหาได้รวดเร็ว
- 2) ได้ประโยชน์ส่วนรวมสูงสุด
- 3) ทำให้การติดตามควบคุมงานได้ดีขึ้น
- 4) มีผลงาน เวลา และค่าใช้จ่ายดีขึ้น
- 5) บุคลากรมีการประสานงานและกำลังใจดีขึ้น

สรุป โครงการนั้นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน แผนทุกแผนจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีโครงการที่ดี ลักษณะโครงการที่ดีจะต้องมีระบบ มีวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด มีเวลาที่แน่นอน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีรายละเอียดครบถ้วน สามารถนำไปปฏิบัติ และติดตามประเมินผลได้ องค์ประกอบของโครงการจะประกอบด้วย

ส่วนใหญ่ ๆ อยู่ 3 ส่วนคือ ส่วนของโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ประโยชน์ของโครงการจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา แรงงาน แก้ปัญหา และพัฒนางาน บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ

2.2 การบริหารโครงการ

2.2.1 กระบวนการบริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริการโครงการว่า การบริหารโครงการเป็นงานชนิดหนึ่งที่มีผู้มีความเกี่ยวข้องทุกคน จะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงานซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) การจัดหน่วยงาน (Organizing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งคล้ายกับ จีระ บุญเจริญ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวเอาไว้

การวางแผน (Planning) หมายถึง การดำเนินการในการรวบรวมแนวความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำหรือร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ว่า จะทำอะไร ทำไปทำไม ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำและทำอย่างไร การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำ และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น จึงจะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดี และบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ

การจัดหน่วย (Organizing) หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงาน โดนจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือโครงการ

การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการนั้นมีลักษณะการจัดองค์การโดยทั่วไป คือ อาจจัดเป็นแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Line-form of structure) หรือเป็นแบบสายการบังคับบัญชา และสายงานที่ปรึกษา (Line & Staff form of structure) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ (Collegiate staff) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดหรือชนิดของโครงการ เช่นถ้าเป็นโครงการขนาดเล็ก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น อาจจะใช้การจัดหน่วยงานแบบการมีสายการบังคับบัญชา

เพียงสายเดียวจะเหมาะสมกว่า เพราะมีคนไม่มาก และงานไม่ซับซ้อน แต่ถ้าเป็นโครงการศึกษาอบรมทางวิชาการน่าจะเป็นการจัดหน่วยงานแบบอิสระ

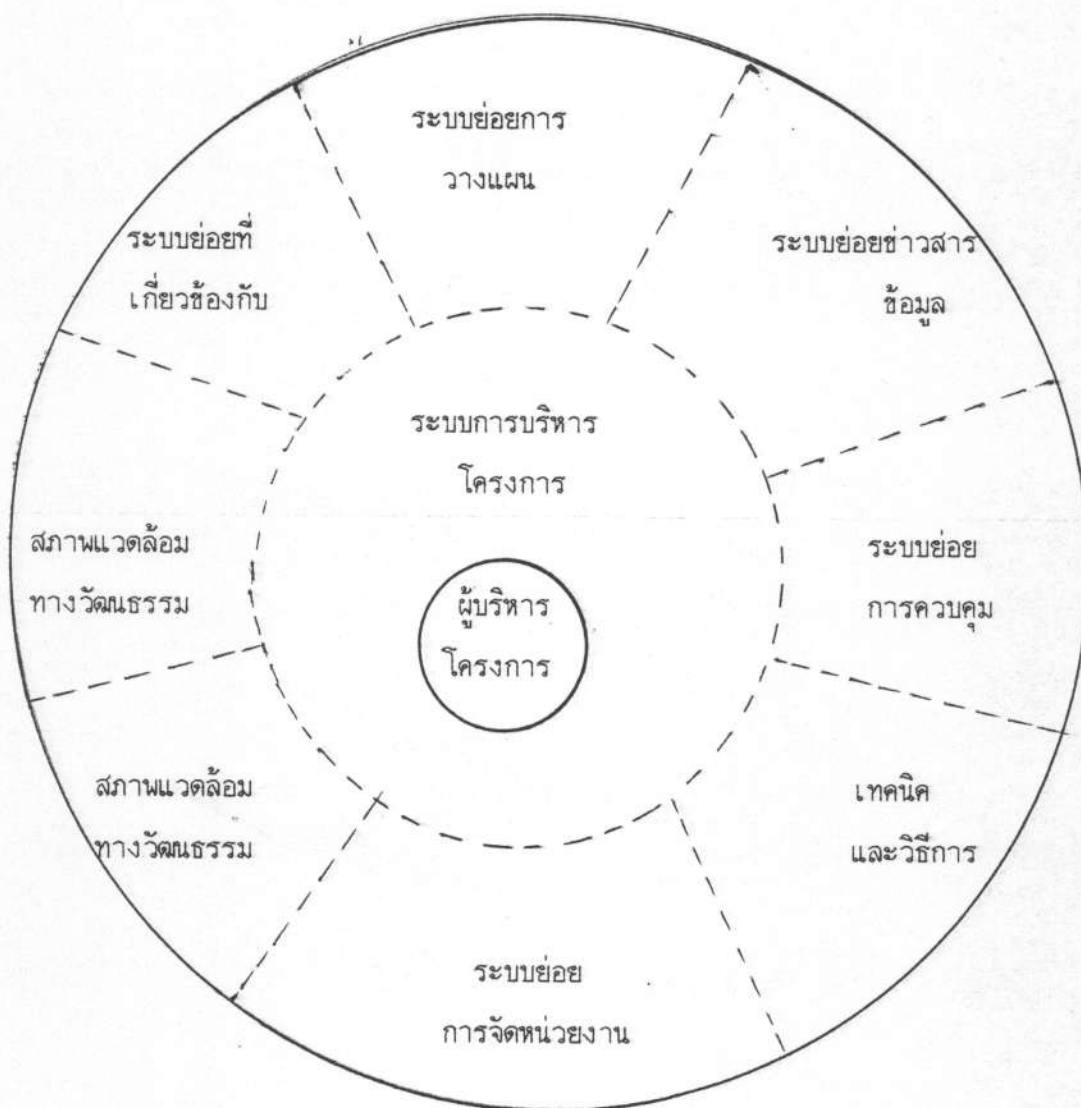
อนึ่ง การจัดหน่วยงานหรือการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้จัดแบ่งสายงานจะต้องคำนึงถึงหลายด้าน กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึง ชนิด ขนาดของโครงการ ประเภทบุคคลที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสะดวกสบายในการดำเนินงาน ตลอดทั้งสถานที่

การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยงานใด หากมีปัญหาลุप्तสรค หรือเรื่องที่ต้องการการแก้ไขปัญห และ การตัดสินใจ บุคคลใดหรือหน่วยงานใด จะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนั้นการอำนวยการยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ดังนั้น การอำนวยการเป็นรายละเอียด และการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ ดังนั้น การอำนวยการเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ความสำเร็จของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการควบคุมยังรวมไปถึงการจัดรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินการ จัดรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่โครงการไปด้วย

2.2.2 ระบบการบริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) การบริหารโครงการจะต้องดำเนินการเป็นระบบ (System) ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับระบบย่อย (Subsystems) เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารโครงการ (Project Manager) จะต้องพยายามผสมผสานระบบย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพราะระบบย่อยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้การดำเนินงานโครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้งบประมาณนั้นดังแผนภูมิที่ 2 ระบบการบริหารโครงการ ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ระบบการบริหารโครงการ

จากแผนภูมิจะเห็นว่าการบริหารโครงการเป็นการดำเนินการเชิงระบบ (System approach) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ดังนี้

ระบบย่อยการจัดหน่วยงาน (Facilitative Organizational Subsystem) เป็นการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายงานของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ (Team Project) เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปด้วยดี ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสิ้นสุดโครงการ

ระบบย่อยการควบคุมโครงการ (Project control Subsystem) เป็นการเลือกสรรวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดเวลา ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ

ระบบย่อยการบริหารข้อมูลโครงการ (Project Management Information Subsystem) เป็นการรวบรวมและพิจารณาข้อมูล และรายงานต่าง ๆ

เทคนิคและวิธีการ (Techniques and Methodology) เป็นการใช้เทคนิคเป็น PERT, CMP หรือใช้การบริหารอื่น ๆ ในการประเมินผลองค์ประกอบเพื่อการตัดสินใจ

ระบบย่อยสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Ambience Subsystem) เป็นการพิจารณาถึงความรู้สึก ความคิดเห็น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ของสังคมหรือบุคคลในสังคมต่อวิธีการดำเนินโครงการ สภาพทางวัฒนธรรมของคนในสังคมดังกล่าว มีอิทธิพลต่อการบริหารโครงการ กล่าวคือ หากโครงการที่คิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความเชื่อของสังคม โครงการจะดำเนินไปได้ยาก

ระบบย่อยการวางแผน (Planning Subsystem) เป็นการดำเนินงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลา การจัดสรรงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ในลักษณะที่ว่า จะทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำอะไร จะใช้อะไรบ้าง ทำเมื่อใด เสร็จสิ้นเมื่อใด และทำได้อย่างไร

ระบบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human Subsystem) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจถึงสภาพและความต้องการของคน โดยจะต้องเข้าใจถึงกระบวนการจูงใจคน การอยู่และการทำภารกิจร่วมกัน การติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยา จิตวิทยา มนุษยวิทยา และอื่น ๆ อันจะนำไปสู่ความเข้าใจ ความสามัคคี และส่งผลให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ

2.2.3 โครงสร้างการบริหารโครงการ

โครงการเป็นภารกิจหรือเป็นงานที่ต้องกระทำ หรือบริหารงานโดยคณะบุคคล โครงการหนึ่ง ๆ จะมีบุคคลหลายฝ่ายและหลายระดับรับผิดชอบ อย่างน้อยที่สุดอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือระดับผู้กำหนดนโยบายโครงการ ระดับผู้ประสานงานโครงการ และระดับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ระดับผู้กำหนดนโยบายโครงการ หมายถึง คณะบุคคลในระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ควบคุม อำนาจการ เรงรัด ตรวจสอบ ประชาสัมพันธ์ จัดสรรค่าใช้จ่าย ประเมินผล และกำหนดรายละเอียดในการบริหารโครงการ

ระดับผู้ประสานโครงการ หมายถึง องค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำนโยบายและแนวคิดที่ถูกกำหนดขึ้น แดกเป็นแผนและโครงการเพื่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งเป็นผู้ควบคุมดูแล กำกับ ติดตาม ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ระดับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานโครงการ โดยอาจเป็นทั้งผู้เสนอโครงการหรือผู้เขียนโครงการ และเป็นผู้ลงมือกระทำโครงการนั้นด้วยตนเอง ส่วนการพิจารณาอนุมัตินั้นเป็นหน้าที่ของคณะบุคคล 2 ระดับ ที่กล่าวมาแล้วนั้น

2.2.4 วงจรโครงการ

วงจรโครงการ หมายถึง ลำดับขั้นตอนของการดำเนินการจัดทำ และบริหารโครงการซึ่งมีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวงจรโครงการดังนี้

เสมอ จันทรพัฒน์ (2526) ได้เสนอวงจรโครงการเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นตอนกำหนดโครงการ
- 2) ขั้นตอนเตรียมและวิเคราะห์โครงการ
- 3) ขั้นตอนประเมินค่าโครงการ
- 4) ขั้นตอนประเมินผล

สฤต สันติเมทินีตล (2528) ได้เสนอวงจรโครงการไว้ 8 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์ปัญหา และการกำหนดโครงการ
- 2) การร่างโครงการและการจัดเตรียมเบื้องต้น
- 3) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้
- 4) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ
- 5) การเตรียมและจัดรูปโครงการ
- 6) การปฏิบัติตามโครงการ การกำกับ ติดตาม
- 7) การเสร็จสิ้นของโครงการ
- 8) การประเมินผลหลังโครงการเสร็จสิ้น

2.2.5 ผู้บริหารโครงการ

ไม่ว่าจะเป็นโครงการระดับใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารของคณะบุคคล บุคคล หรือหน่วยงาน แต่โครงการจะสำเร็จผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานนั้น คือ ผู้บริหารโครงการ (Project manager) ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้จำแนกผู้บริหารโครงการออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

ผู้บริหารโครงการระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารระดับกำหนดนโยบายในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด มักเป็นผู้นำขององค์การ และโดยทั่วไปแล้วมักเรียกผู้บริหารทั่วไป (General manager) ของโครงการ

ผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ยกร่างโครงการ นำเสนอโครงการ และนำโครงการไปปฏิบัติรวมทั้งประสานงาน โดยมากแล้วมักจะเป็นผู้ชำนาญเฉพาะโครงการ ดังนั้นจึงมักเรียกผู้บริหารระดับนี้ว่า ผู้ชำนาญพิเศษ (Technical Specialist) หรือ ผู้ชำนาญโครงการ (Program Specialist)

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ

การบริหารโครงการจะมีประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโครงการ ปกติการบริหารโครงการจะมีกลุ่มหรือคณะ (Team) ภายใต้การนำของผู้บริหารโครงการ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการควรมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

- 1) พัฒนาสิ่งที่จำเป็นทั่วไป เช่น กำหนดกลยุทธ์
- 2) จัดเตรียมข้อระบทั่วไป เทคนิคต่าง ๆ
- 3) จัดสร้าง ทดสอบ และประเมินรูปแบบโครงการ
- 4) จัดเครื่องมือเครื่องใช้ สนับสนุน
- 5) ระบุและเลือกทรัพยากรของแต่ละโครงการ
- 6) ตีกรอบและดำเนินการเกี่ยวกับสัญญาต่าง ๆ
- 7) ประสานงาน
- 8) จัดทำ รายงาน เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
- 9) เป็นผู้วางแผนโครงการ
- 10) เสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้ปฏิบัติ
- 11) วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย งบประมาณ
- 12) กำหนดรายละเอียด คุณลักษณะของโครงการ
- 13) สร้างความเป็นผู้นำ
- 14) สร้างทักษะที่จำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติ

ลักษณะผู้บริหารโครงการที่ดี

ธีระ ฤกษ์เจริญ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารโครงการไว้ดังนี้

- 1) มีความรู้และเข้าใจในโครงการที่รับผิดชอบอย่างดี

- 2) รู้จักคัดเลือกบุคคลมาร่วมงาน
- 3) สามารถวางแผนรายละเอียดโครงการ
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 5) มีความสามารถและมีอำนาจตัดสินใจ
- 6) มีวิธีแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี รู้จักวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- 7) เป็นนักประสานงานที่ดี
- 8) มีความรับผิดชอบต่องานระดับสูง ต่อโครงการและต่อสมาชิกโครงการ
- 9) มีความเป็นผู้ใหญ่ มีเหตุผล อุดมคติ ยุติธรรม
- 10) เป็นผู้นำที่ดี กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี

สรุป การบริหารโครงการนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ การบริหารโครงการจะต้องยึดกระบวนการบริหารโครงการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม การบริหารโครงการจะเกิดผลดีถ้าดำเนินการอย่างมีระบบโดยจะมีระบบย่อย ๆ ดังนี้ ระบบย่อยการจัดหน่วยงาน ระบบย่อยการควบคุมโครงการ ระบบย่อยการบริหารข้อมูล เทคนิควิธีการ ระบบย่อยทางสภาพแวดล้อมวัฒนธรรม การวางแผนระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ส่วนโครงสร้างการบริหารโครงการจำแนกออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับผู้กำหนดนโยบาย ระดับผู้ประสาน และระดับปฏิบัติ วงจรโครงการคือ ขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การเตรียมและวิเคราะห์โครงการ การดำเนินการตามโครงการ และการประเมินผล อย่างไรก็ตามโครงการจะดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารโครงการที่ดี ซึ่งแบ่งเป็นผู้บริหารโครงการระดับสูง และระดับปฏิบัติ

2.3 การประเมินโครงการ

2.3.1 ความหมายของการประเมินโครงการ

ในกระบวนการวางแผน และการบริหารโครงการ การประเมินโครงการมีความสำคัญมาก จะต้องมีการจัดระบบการประเมินที่ดี จึงส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

สุขุม มูลเมือง (อ้างถึงใน สันติวัฒน์ พันทา, 2537) ได้รวบรวมความหมายของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

Cronbach ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนำไปสู่การตัดสินใจ

Alkin ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ การเลือกข้อมูลที่เหมาะสม วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุปข้อมูล เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกทางปฏิบัติต่าง ๆ

Tyler ได้ให้ความหมายของการประเมินว่า เป็นกระบวนการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการกระทำ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้น

สันติวัฒน์ พันทา (2537) ได้สรุปความหมายของการประเมินไว้ว่า เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างมีระบบเพื่อประเมินและวัดปัจจัยที่น่าเข้าจริง กระบวนการ ผลิต และการดำเนินการตามโปรแกรม หรือนโยบายเพื่อที่จะเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้หรือตกลงไว้แต่แรก

เถลิงศักดิ์ ศรีดี (2534) ได้สรุปผลการประเมิน (Evaluation) ไว้ว่า การประเมิน หมายถึง การวิเคราะห์ความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นต่อไป การประเมินผลโครงการเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ หรือ แผนงานหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่าโครงการหรือแผนงานเมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว ได้ผลตามเป้าหมายหรือไม่

นิตา ชูโต (2531) ได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการหาแนวทางวิธีการปรับปรุงเพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

พิกุลทอง ชาเคน (2538) ได้สรุปความหมายของการประเมินโครงการว่า เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินงานต่อไป เป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น

สมหวัง นิธิยานวณ (2533) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลโครงการว่า หมายถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) ให้ความหมายของการประเมินโครงการว่า หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ เพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการประเมิน และการประเมินโครงการที่กล่าวมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่าการประเมินโครงการ หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามโครงการกับเป้าหมายของโครงการที่ตั้งเอาไว้ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลการประเมิน ไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ การวางแผนปรับปรุงโครงการ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพหรือเพื่อยุติโครงการ

2.3.2 จุดมุ่งหมาย และความสำคัญของการประเมินโครงการ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดของจุดมุ่งหมายในการประเมินโครงการไว้หลายแนวคิด เช่น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายการประเมินโครงการมี 3 ประเภทคือ

1) การประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้การวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้อง มีคุณภาพนั้น คือ การประเมินในขั้นตอน การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ และการจัดทำโครงการ

2) การประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยให้การนำโครงการไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ การประเมินหาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข ในช่วงที่มีการปฏิบัติงานตามโครงการ

3) การประเมินที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทราบผลว่าดำเนินงานนั้นให้ผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด นั่นก็คือ การประเมินผลสำเร็จของ โครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2529) กล่าวว่า ประเมินผลโครงการมีความมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากที่สุด กล่าวคือมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และเหมาะสม การดำเนินงานมีทิศทางในการปฏิบัติควบคุมการผลิตหรือผลงานให้มีคุณภาพ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือหรือข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2533) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประเมินโครงการ คือ เป็นแนวทางตัดสินใจ (Decision Making) และการประเมินผลโครงการไม่มีเป้าหมาย เพื่อการค้นหา สะสมความรู้หรือการวิจัยต่อไป แต่จะมุ่งไปสู่การค้นหาลักษณะที่โครงการได้ดำเนินไปแล้ว

รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ เพื่อตรวจสอบหาแนวทางตัดสินใจการดำเนินงานโครงการ โครงการที่กำลังดำเนินงานและดำเนินไปแล้ว บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร และเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกโครงการ

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือยุติโครงการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานโครงการ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานโครงการอย่างมีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ความสำคัญของการประเมินโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) กล่าวถึง ประโยชน์และความสำคัญของการประเมินโครงการว่า

- 1) การประเมินโครงการจะช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น
- 2) การประเมินโครงการช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า หรือเกิดประโยชน์เต็มที่
- 3) การประเมินโครงการช่วยให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) การประเมินโครงการมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาอันเกิดจากผลกระทบ (Impact) ของโครงการและทำให้โครงการมีข้อที่ก่อให้เกิดความเสียหายลดน้อยลง
- 5) การประเมินโครงการมีส่วนสำคัญในการควบคุมคุณภาพของงาน
- 6) การประเมินโครงการมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ
- 7) การประเมินโครงการช่วยในการตัดสินใจในการบริหารโครงการ

2.3.3 กระบวนการของการประเมินโครงการ

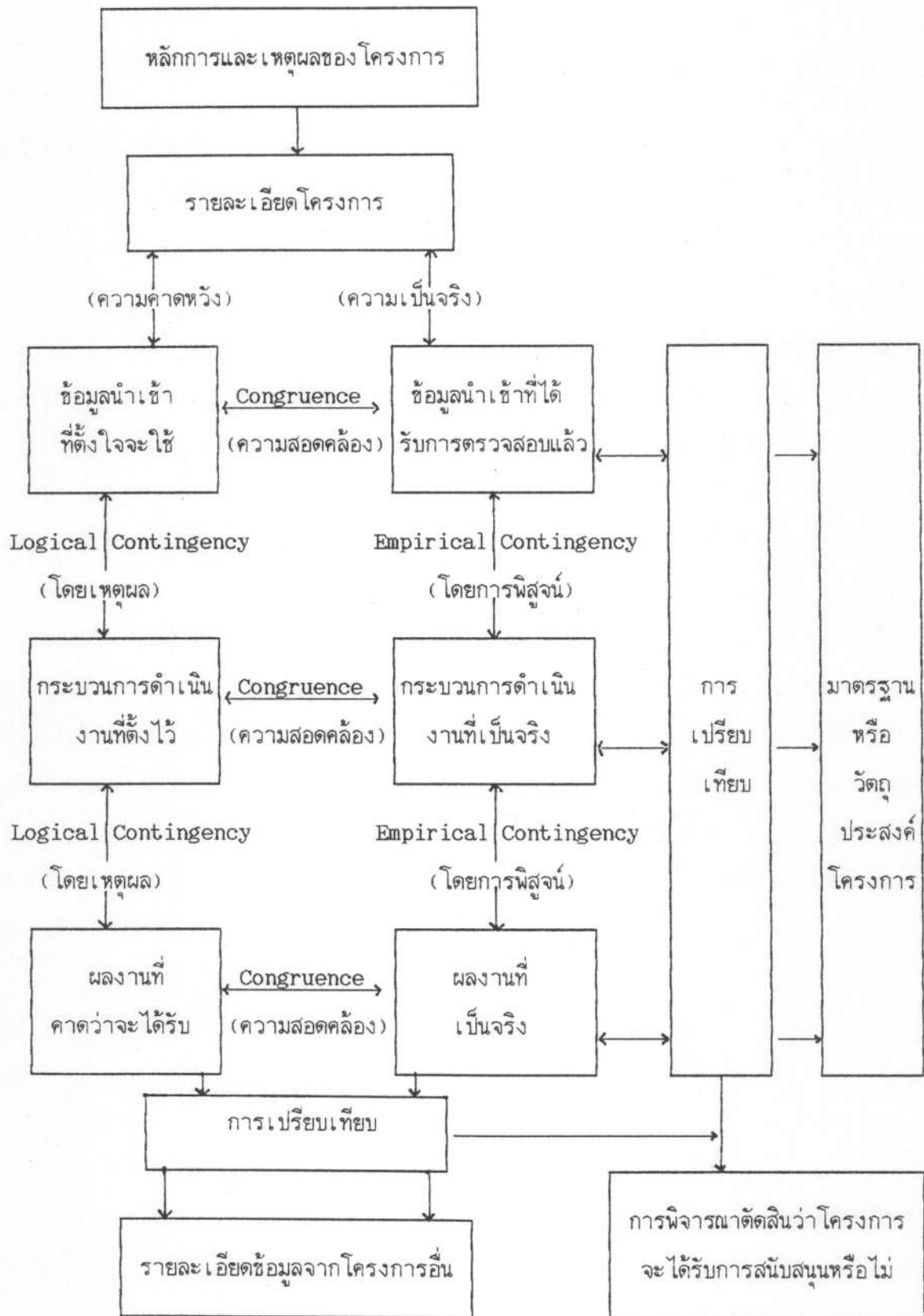
การประเมินโครงการเป็นกระบวนการของการตรวจสอบวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ของโครงการอย่างมีระบบ การประเมินโครงการจะประเมินข้อมูลนำเข้า (Inputs) การประเมินตัวกระบวนการ (Processor) และการประเมินผลงาน (Outputs)

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินโครงการมีดังต่อไปนี้

- 1) การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์โครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบถึงโครงการที่กำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ การประเมินโครงการนี้เป็นขั้นตอนประเมินก่อนดำเนินการ
- 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูล ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ดำเนินการว่ายังมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานหรือไม่ ทรัพยากรตอบสนองวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงพอ ใช้ได้หรือไม่ นั่นคือขั้นนี้เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ นั้นเอง

3) การเก็บรวบรวมหรือการกระทำกับข้อมูล และทรัพยากร เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินโครงการในลักษณะเป็นการเก็บรวบรวมและจำแนกข้อมูลให้มีหมวดหมู่ เป็นลำดับ ส่วน การประเมินในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูล หรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

4) การวิเคราะห์ การแปลความหมาย และการสรุปผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว โดยผู้ประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ผลว่าเป็นอย่างไร ตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ จะมีการปรับปรุงหรือไม่ ในลักษณะใด ในขั้นนี้เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงหรือยุติโครงการ คือ เป็นการประเมินครั้งสุดท้าย ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการประเมินผลโครงการ



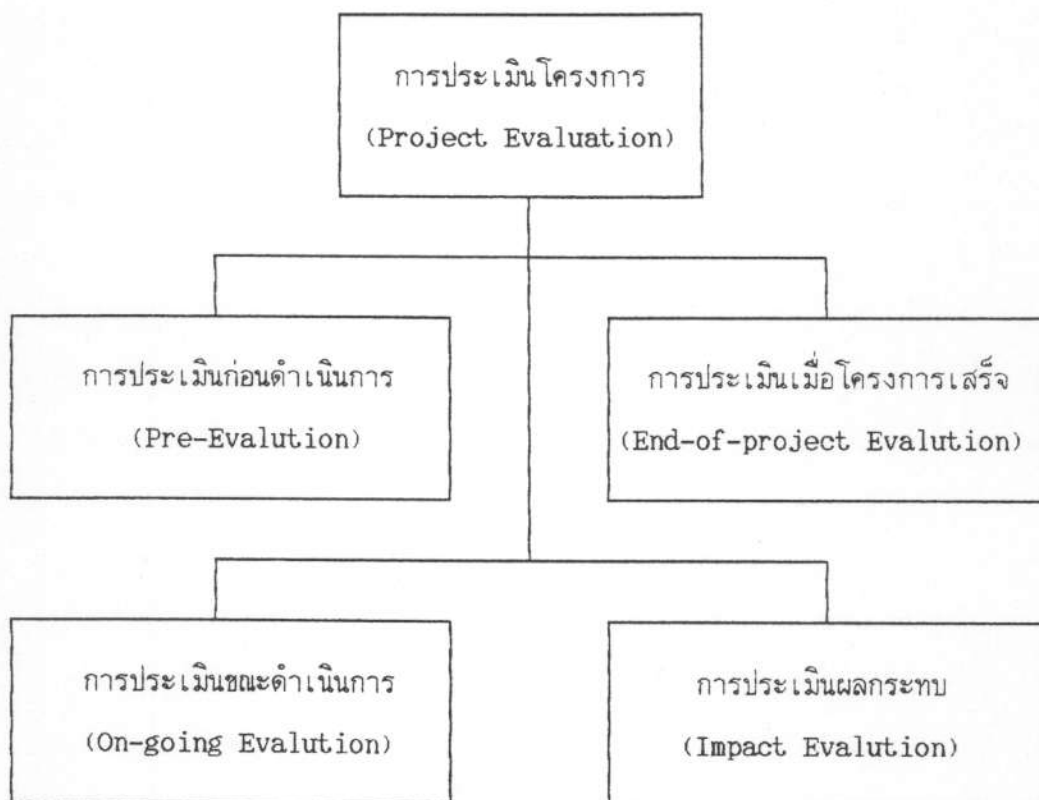
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้กล่าวถึงการประเมินโครงการว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ความหมายข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความต้องการ การหาแนวทางวิธีการปรับปรุง วิธีการจัดการเกี่ยวกับโครงการ และหาผลที่แน่ใจว่าเกิดจากโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงการให้ดียิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินก่อนดำเนินการ (Pre-evaluation) การประเมินในขั้นนี้จะเป็นการพิจารณาในเรื่องความเหมาะสมของโครงการ ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการและผลอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ

2) การประเมินขณะดำเนินการ (On-going evaluation) การประเมินในส่วนนี้มักจะดำเนินควบคู่กับการติดตามควบคุมและกำกับงาน เป็นการประเมินว่าการดำเนินงานโครงการนั้น ๆ เป็นไปตามแผนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ มีประสิทธิภาพหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรแล้ว จัดทำเป็นข้อเสนอแนะแนวทางปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้น (End of Project evaluation) เป็นการประเมินเพื่อสรุปรวมผลการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

4) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นหลังจากโครงการสิ้นสุดลงในระยะหนึ่งว่า เกิดผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 การประเมินโครงการ

2.3.4 ขั้นตอนการประเมินโครงการ

ขั้นตอนในการประเมินโครงการมีลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป.)

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์โครงการ

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีประเมิน

ขั้นที่ 4 รวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 6 รายงานการประเมิน

2.3.5 การวางแผนการประเมินโครงการ

การวางแผนการประเมินผล คือ การเขียนโครงการสำหรับกำหนดเป็นแผนในการดำเนินการประเมินโครงการ สมหวัง นิตยานุวัฒน์, (2528) ได้ระบุรูปแบบของโครงการเพื่อประเมินโครงการ ดังนี้

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) หลักการและเหตุผลในการประเมิน : ทำไมจึงต้องประเมิน ?
- 3) วัตถุประสงค์ของการประเมิน : ประเมินเพื่ออะไร ?
- 4) การวิเคราะห์และบรรยายสิ่งมุ่งประเมิน : สิ่งที่ประเมิน คืออะไร และอย่างไร

(ขอบเขตของการประเมิน)

- (1) หลักการและเหตุผลของโครงการ
- (2) ธรรมชาติของโครงการ
- (3) วัตถุประสงค์ของโครงการ
- (4) เป้าหมายของโครงการ
- (5) เนื้อหาสาระของโครงการ
- (6) วิธีการบริหารโครงการ
- (7) บุคลากรในโครงการ
- (8) การเงินทางโครงการ
- (9) เกณฑ์ในการประเมินโครงการ
- 5) แบบประเมิน : จะประเมินได้อย่างถูกต้องได้อย่างไร
 - (1) ข้อจำกัดเกี่ยวกับแบบประเมินที่ใช้
 - (2) โมเดลการบริหารโครงการ
 - (3) คำถามเชิงประจักษ์ที่มุ่งแสวงหาคำตอบ
 - (4) โมเดลการประเมิน
 - (5) ข่าวนสารที่ต้องการในการตอบคำถามเชิงปริมาณ
 - (6) แหล่งข้อมูล วิธีเก็บข้อมูล เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล
 - (7) เกณฑ์การประเมิน
 - (8) วิธีที่ใช้รายงานผลการประเมิน

6) รายงานการประเมิน

- (1) ส่วนประกอบของรายงานการประเมิน
- (2) ประโยชน์ของการประเมินครั้งนี้
- (3) การแจกจ่ายรายงานและการใช้ประโยชน์
- (4) กำหนดการรายงานการประเมิน

7) งบประมาณการประเมิน : ใช้เงินเท่าไร

2.3.6 ประเภทของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการมีหลายแบบ ซึ่งนักประเมินหลายท่านให้แบ่งการประเมินแตกต่างกันออกไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อ้างถึงใน อานนตรี ประสมสุข, 2535) ได้จัดประเภทของการประเมินโดยอาศัยลักษณะพฤติกรรมของการประเมินเป็นหลัก ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- 1) แบบฝึกจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment model) แบบนี้เน้นจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลักเป็นการประเมินในระบบใด การประเมินแบบนี้มีประโยชน์ต่อการปรับปรุงน้อยมาก เช่น แบบของไทเลอร์ (Tyler's model)
- 2) แบบการตัดสินคุณค่า (Judgement Model) แบบนี้ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า อาศัยเกณฑ์ภายในเป็นหลัก เช่น แบบของสเตก (Stake's model) และแบบของโปรวัส (Provus' model)
- 3) แบบที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision Model) เป็นแบบที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยตัดสินใจประเภทนี้ได้แก่ CIPP Model ของ Stufflebeam และคณะ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้สรุปการประเมินโครงการไว้ 4 ประการ ดังนี้

- 1) ประเมินก่อนดำเนินการ
- 2) ประเมินขณะกำลังดำเนินการ
- 3) ประเมินเมื่อโครงการแล้วเสร็จ
- 4) การประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการ

2.3.7 รูปแบบการประเมินโครงการ

คำว่ารูปแบบการประเมิน (Evaluation Model) บางทีเรียก แบบจำลองการประเมิน โมเดลการประเมิน หรือรูปแบบการประเมิน

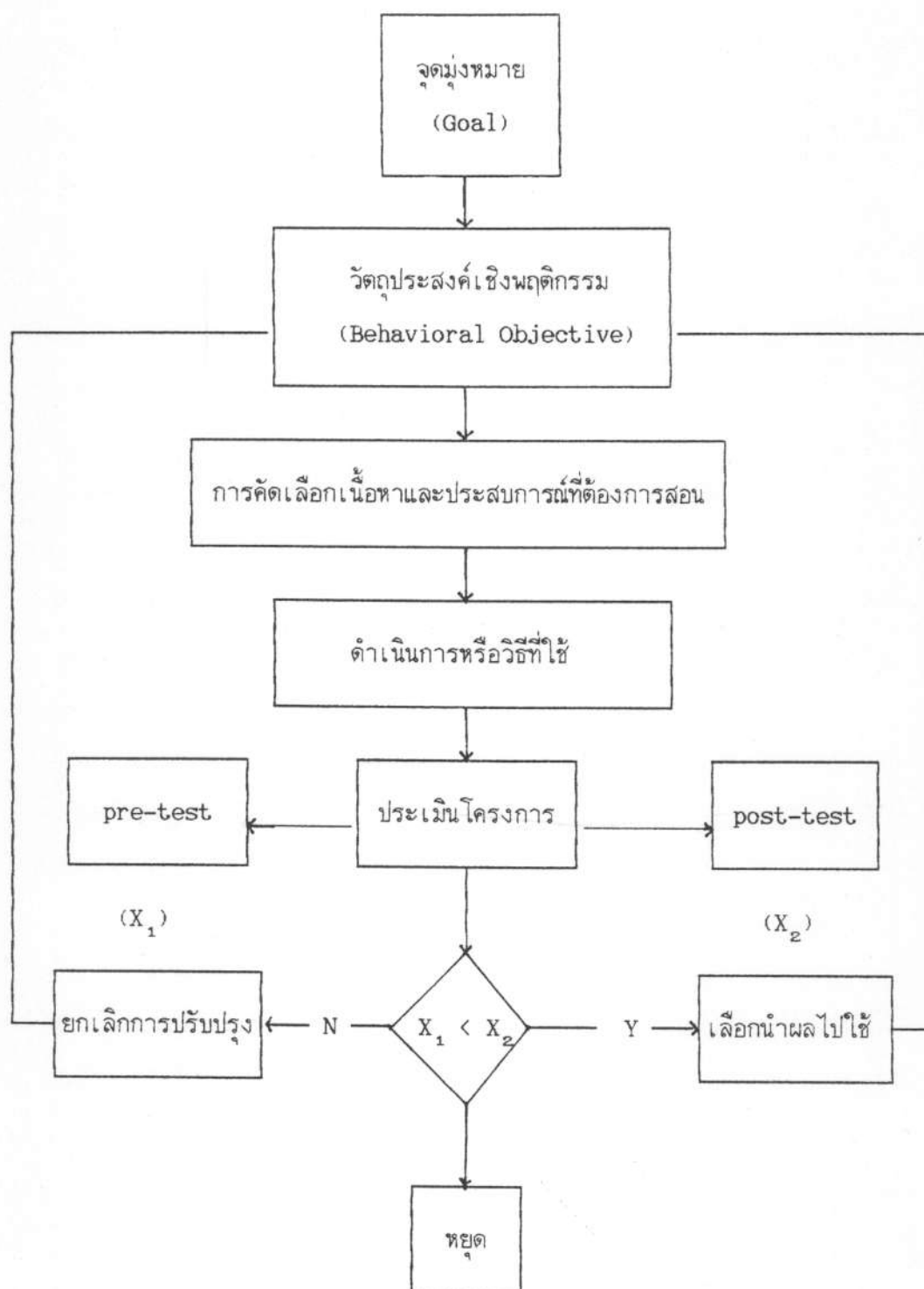
พิกุลทอง ชาเคน (2538) ได้รวบรวมรูปแบบการประเมินที่สำคัญ ๆ ไว้ดังนี้

1) รูปแบบการประเมินของ Tyler (Tyler model)

แนวการประเมินตามรูปแบบของ Tyler นั้น จะเน้นความสำคัญของการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก กล่าวคือ ในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญก็คือ ผลผลิตจากโครงการ ถ้าหากว่าผลผลิตจากโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ประเมินได้ว่า โครงการนั้นสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้แต่แรก ตามแนวความคิดนี้จะเห็นได้ว่าปัญหาใหญ่จะอยู่ที่ว่าการที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์นั้นเป็นเรื่องลำบาก เพราะบ่อยครั้งวัตถุประสงค์ของโครงการจะเขียนไว้ในรูปอัตนัย ทำให้การวัดวัตถุประสงค์เป็นไปได้ยาก

ดังนั้น ก่อนที่จะมีการประเมินโครงการใด ๆ ก็ตาม จะต้องนำวัตถุประสงค์นั้นมาเขียนเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเสียก่อน ซึ่งจะง่ายต่อการสร้างเครื่องมือและง่ายต่อการเปรียบเทียบผล การปฏิบัติกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางเอาไว้ ตามรูปแบบของ Tyler นี้ จะเห็นว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน คือ จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมนั่นเอง

การประเมินของ Tyler จะเหมาะสมกับโครงการการเรียนการสอนหรือการฝึกอบรม หรือ โครงการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ ส่วนขั้นตอนการประเมินของ Tyler จะศึกษาได้จากแผนภูมิที่ 5 ดังต่อไปนี้

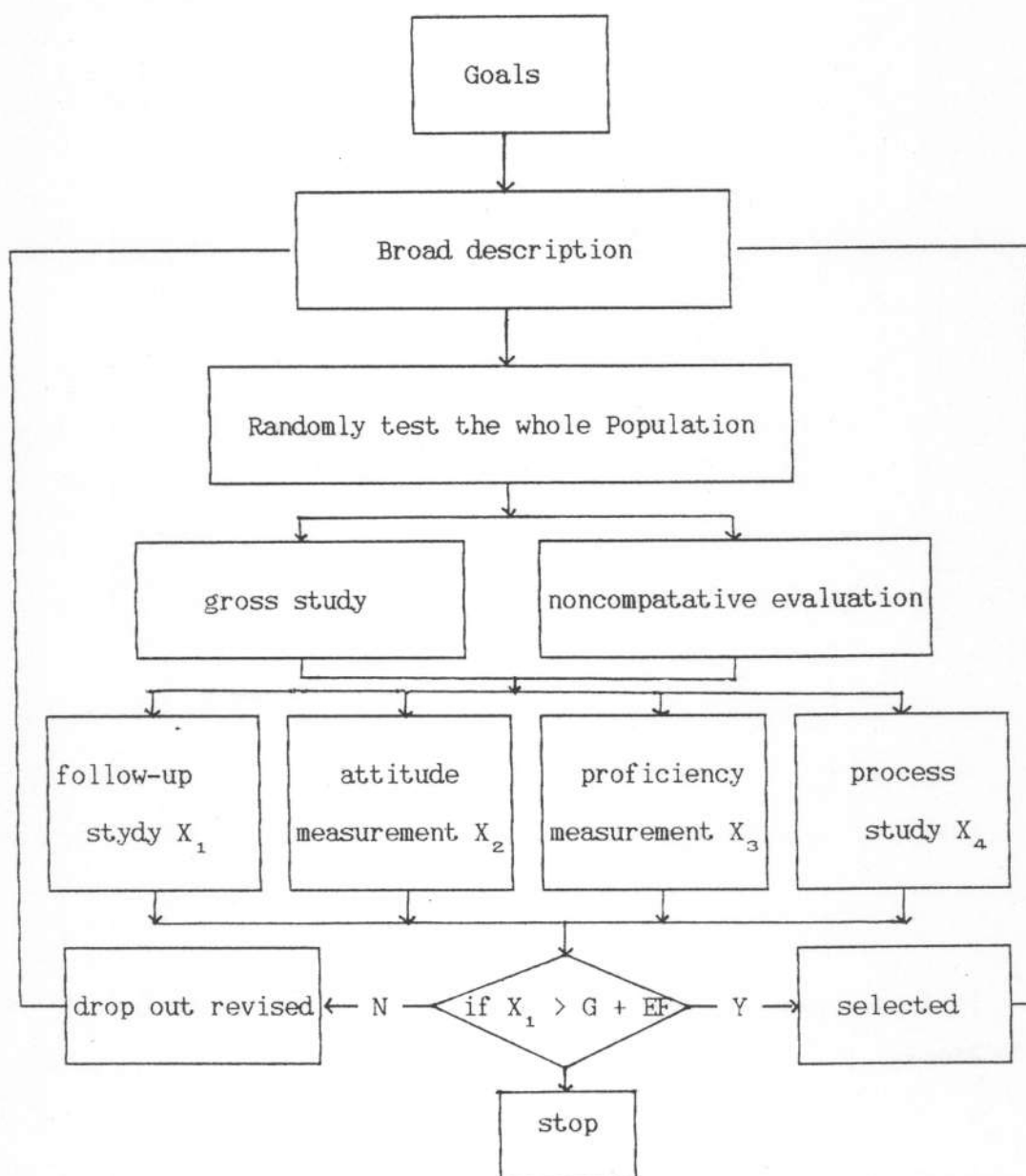


แผนภูมิที่ 5. รูปแบบการประเมินของ Tyler

2) รูปแบบการประเมินของ Cronbach

Cronbach , 1963 (อ้างถึงใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2533) กล่าวว่า โดยทั่วไป
 นั้นการประเมินมีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 อย่างคือ เพื่อปรับปรุงรายวิชา เป็นการพิจารณาตัดสินว่าสื่อการ
 เรียนการสอนให้ผลที่น่าพอใจหรือไม่ อีกประการหนึ่งคือ เพื่อตัดสินเกี่ยวกับตัวบุคคล และตัดสินเกี่ยว
 กับวิธีการในการบริหาร

รูปแบบและขั้นตอนการประเมินของ Cronbach จะศึกษาได้จากแผนภูมิที่ 6 ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการประเมินของ Cronbach

นอกจากนี้แล้วยังมีรูปแบบการประเมินที่สำคัญ ๆ อีกมากมาย เช่น รูปแบบการประเมินของ Stake รูปแบบการประเมินของ Alkin รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam รูปแบบการประเมินของ Provus รูปแบบการประเมินของ Welch เป็นต้น

2.3.8 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินผล

สำเร็จ เมฆประสิทธิ์ (2532) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน อาจเป็นตัวผู้บริหารเอง หรือคณะทำงาน หรือมอบหมายให้คณะทำงานคนใดคนหนึ่งตามความเหมาะสม แต่จะต้องพิจารณาในเรื่อง
 - (1) ความเชื่อถือไว้วางใจ
 - (2) ความรู้ความเข้าใจในโครงการ
 - (3) ความคล่องตัวและอิสระในการประเมิน
 - (4) ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 2) กำหนดแนวทางการประเมินร่วมกับคณะครูผู้ประเมิน ดังนี้
 - (1) กำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ตามความเหมาะสม
 - (2) กำหนดโครงสร้างหรือกำหนดรายละเอียดหรือสิ่งที่ต้องประเมิน
 - (3) กำหนดรูปแบบหรือวิธีการประเมิน จะใช้เครื่องมือแบบใด วิธีใด
 - (4) กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสม
- 3) ร่วมกับผู้รับผิดชอบจัดสร้างเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งควรพิจารณาถึง
 - (1) ความเชื่อถือได้ คือ สามารถประเมินได้ผลใกล้เคียงกัน แม้จะประเมินหลายครั้งหรือประเมินด้วยคนหลายคนก็ตาม
 - (2) ความเที่ยงตรงของแบบประเมิน
 - (3) สามารถนำไปใช้ได้ ง่ายต่อการนำไปใช้ มีความเป็นมาตรฐาน เป็นลายลักษณ์อักษรตรวจสอบได้
- 4) มอบหมายให้ดำเนินการประเมิน
- 5) จัดให้มีการรายงานผลการประเมิน
- 6) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน และปรับปรุงตัดสินใจและพัฒนา

2.3.9 คณะกรรมการเพื่อการประเมินโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้กล่าวถึงคณะกรรมการเพื่อการประเมินโครงการว่า การประเมินโครงการเป็นภารกิจและหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่เป็นภารกิจและหน้าที่ซึ่งผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถจะดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงลงได้ การประเมินโครงการเป็นงานที่

บุคคลหลายฝ่ายในหน่วยงานจะต้องร่วมกันดำเนินงานและทุกคนจะต้องร่วมกันรับรู้ จึงจะทำให้การประเมินโครงการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ และผลของการประเมินโครงการจึงจะสามารถนำไปใช้แก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานโครงการหรือแผนงานของหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินโครงการหนึ่งโครงการใดเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยงาน คณะกรรมการอาจเกิดจากการแต่งตั้ง (Appointment) จากการเลือกตั้ง (Election) จากอาสาสมัคร (Volunteers) หรือจากหลายวิธีที่กล่าวแล้วผสมผสานกัน แล้วได้รับการยอมรับของผู้บริหารของหน่วยงานนั้น

จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการขึ้นอยู่กับขนาดของหน่วยงานที่บริหารโครงการนั้น หากเป็นหน่วยงานใหญ่และบริหารโครงการใหญ่ คณะกรรมการอาจมีจำนวนหลายคน เช่น สมมติว่าหน่วยงานหนึ่งมีบุคลากรเพื่อการดำเนินโครงการ จำนวนมากกว่า 30 คน ฉะนั้น คณะกรรมการการประเมินโครงการควรประกอบด้วยบุคคลประมาณ 9-12 คน โดยประมาณหนึ่งในสามของคณะกรรมการควรเป็นบุคคลระดับหัวหน้างาน อีกหนึ่งในสามควรเป็นบุคคลผู้ปฏิบัติงานและอีกหนึ่งในสามควรเป็นบุคคลภายนอกและบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

อนึ่งเนื่องจากโครงการ (Project) หนึ่ง ๆ อาจประกอบด้วยโครงการงาน (Programs) หลายโครงการ เพื่อให้การประเมินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ควรมีอนุกรรมการ (subcommittee) ทำหน้าที่ประเมินโครงการแต่ละโครงการเหล่านั้น โดยแต่ละอนุกรรมการควรประกอบด้วยบุคคลประมาณ 4 คนและหนึ่งในสี่นั้นทำหน้าที่เป็นประธาน แต่ละอนุกรรมการควรรายงานผลการประเมินโครงการของตนต่อคณะกรรมการเพื่อการประเมินโครงการโดยตรง

คณะกรรมการเพื่อการประเมินโครงการจัดตั้งขึ้นในสองลักษณะคือ คณะกรรมการถาวร (Permanent evaluation committee) ซึ่งทำหน้าที่เฉพาะการประเมินโครงการของหน่วยงานแต่เพียงอย่างเดียว มีหน้าที่และสำนักงานประจำอยู่ในหน่วยงานนั้น และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นชั่วคราวหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ (Adhoc committee) ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินเฉพาะเรื่องเฉพาะงาน เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้วคณะกรรมการจะสลายตัว

2.3.10 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินโครงการ มีดังต่อไปนี้

- 1) แบบทดสอบ
- 2) แบบสอบถาม
- 3) การสังเกต

- 4) การสัมภาษณ์
- 5) การจัดลำดับคุณภาพ
- 6) ระเบียนสะสม
- 7) เครื่องมือวัดอื่น ๆ ทางการศึกษา จิตวิทยา

คุณภาพเครื่องมือ

- 1) ความเที่ยงตรง (Validity) คือ วัดได้ถูกต้องตามต้องการ
- 2) ความเชื่อถือได้ (Reliability) คือ วัดได้แน่นอนมีความสม่ำเสมอ

2.3.11 การเขียนรายงานการประเมินโครงการ

การเขียนรายงานการประเมินโครงการเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารโครงการซึ่งจะต้องจัดทำให้ถูกต้องตามรูปแบบ

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงการเขียนรายงานดังนี้

- 1) หลักการเขียนรายงานการประเมินต้องยึดหลักดังนี้
 - (1) เสนอผลตรงไปตรงมาถูกต้องตามหลักการ
 - (2) เสนอข้อมูลตรงกับความต้องการของผู้ใช้
 - (3) อาจเสนอข้อมูลโดย การอธิบาย แสดงผล รูปภาพ
 - (4) ใช้ภาษาง่าย ตรงประเด็น และสร้างสรรค์
 - (5) ชัดเจน สามารถประกอบการตัดสินใจได้
- 2) ประเภทของการรายงานผลการประเมิน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ
 - (1) เป็นรายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive summary report)

จะสั้นกระชับ 1-3 หน้า ใช้ประกอบการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ส่วน

ก. วัตถุประสงค์

ข. ผลของโครงการ

ค. ข้อเสนอแนะ

(2) เป็นรายงานการประเมินทั่วไป (Formal evaluation report) จะเป็นรายงานด้านวิชาการ ลึกซึ้ง ครอบคลุมละเอียด ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ก. รายงานความก้าวหน้า (Formative report)

ข. รายงานสรุปผลการประเมิน (Summative report)

- 3) หัวข้อของรายงานการประเมิน ประกอบไปด้วย

บทสรุปของผู้บริหาร

บทที่ 1 บทนำ ประกอบไปด้วย

- หลักการและเหตุผล
- วัตถุประสงค์ของการประเมิน
- ขอบเขตของการประเมิน (จุดเน้น กลุ่มตัวอย่าง)
- ข้อจำกัดของประเมิน (ข้อมูล ระยะเวลา)
- คำจำกัดความศัพท์เทคนิค
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 โครงการ ประกอบไปด้วย

- ความเป็นมาของโครงการ
- ลักษณะโครงการ
- เป้าหมายของโครงการ
- สภาพการณ์และบุคลากร
- หลักสูตร โปรแกรม
- กิจกรรม วัสดุ อุปกรณ์
- งบประมาณ
- เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินผลสำเร็จ

บทที่ 3 วิธีการประเมิน ประกอบด้วย

รูปแบบการประเมิน คำถามเพื่อการประเมิน วิธีการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล เกณฑ์ที่ใช้และค่าใช้จ่าย

บทที่ 4 ผลการประเมิน ประกอบด้วย

ผลการวิเคราะห์โครงการ ผลการประเมินด้านขบวนการ เช่น เป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีปัญหา อุปสรรคอย่างไร ตลอดทั้งผลกระทบ

บทที่ 5 สรุปผลการประเมิน อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

2.3.12 ปัญหาของการประเมินโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2537) ได้กล่าวถึงปัญหาของการประเมินโครงการว่า การประเมินโครงการมีลักษณะคล้ายกับการวิจัย กล่าวคือ ประกอบด้วยกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการ ดังนั้น ปัญหาของ

การประเมินโครงการกับปัญหาการวิจัยจึงอาจมีส่วนที่คล้ายคลึงกันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาในส่วนประกอบของการประเมินโครงการว่าจะประกอบด้วยข้อมูลนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Outputs) แล้ว อาจกล่าวได้ว่าแต่ละส่วนประกอบมีส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาได้ และปัญหาที่เกิดขึ้นอาจมีผลทำให้โครงการที่ดำเนินอยู่หยุดชะงัก ล้มเหลว หรือมีผลทำให้โครงการที่สำเร็จแล้วนั้นได้ผลโดยไม่เป็นที่ยอมรับได้

ปัญหานั้นเกิดจากข้อมูลนำเข้า ข้อมูลนำเข้าในการประเมินโครงการมีมากมาย ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของโครงการ และลักษณะหรือความซับซ้อนของการประเมิน ข้อมูลนำเข้าที่มีส่วนทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการประเมินอาจแจกแจงได้ดังนี้

- 1) การขาดแคลนงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อการประเมินโครงการ
- 2) ความไม่เพียงพอ และความไม่เหมาะสมของผู้ที่จะทำหน้าที่ในการประเมินโครงการ
- 3) การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินโครงการ
- 4) การขาดหลักการในการบริหารและการประเมินโครงการ

ปัญหานั้นเกิดจากกระบวนการ กระบวนการประเมินโครงการเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะเปรียบเสมือนกับเครื่องมือ หรือเครื่องจักรที่จะต้องทำหน้าที่กลั่นกรองข้อมูลนำเข้าซึ่งเป็นวัตถุดิบให้เป็นผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ yson ต่อสังคมและบุคคลทั่วไป กระบวนการมีส่วนทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการประเมินโครงการได้หลายลักษณะดังนี้

- 1) ความไม่ชัดเจนและเหมาะสมในวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ
- 2) การใช้รูปแบบการประเมินที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะของโครงการ
- 3) ประเมินเฉพาะจุดใดจุดหนึ่งของโครงการเท่านั้น หรือประเมินผลสุดท้ายหรือผลสำเร็จของโครงการเพียงอย่างเดียว จึงทำให้การสรุปผลการประเมินขาดความชัดเจนหรือขาดความถูกต้องเท่าที่ควรจะเป็น

4) ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการ และการประเมินโครงการหรือระหว่างผู้ประเมินกับผู้ดำเนินโครงการ

ปัญหานั้นเกิดจากผลงาน การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หากได้รับการดำเนินงานจนบรรลุถึงความสำเร็จแล้วแต่ผลของการกระทำนั้น มิได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ย่อมถือได้ว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า หรือเป็นการกระทำที่เกิดการสูญเปล่าอย่างสิ้นเชิง ผลของการประเมินโครงการมีลักษณะเช่นเดียวกัน หากไม่ได้รับการนำไปใช้ย่อมไม่เกิดประโยชน์อันใดที่จะต้องมีการประเมินโครงการ ปัญหานั้นเกิดจากผลงานอาจจำแนกได้ดังนี้

- 1) ผลงานการประเมินโครงการขาดความน่าเชื่อถือต่อการที่จะต้องนำไปใช้
- 2) ผลการประเมินได้รับความบิดเบือนจากความเป็นจริง
- 3) ผลการประเมินถูกละเลยจากผู้บริหาร
- 4) ผลการประเมินไม่สอดคล้อง หรือเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

มากเกินไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลตามแผนพัฒนาระยะที่ 4 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการไว้ดังนี้

- 1) ผลการประเมิน ไม่ตรงประเด็นหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้วางแผน
- 2) การประเมินส่วนใหญ่เป็นไปในเชิงปริมาณ หรือการดำเนินงานเท่านั้น ไม่ได้เน้นทางด้านคุณภาพ

- 3) ไม่ได้ประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 4) เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการใช้เทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับการประเมินผล

5) การประเมินยังไม่ครบถ้วนกระบวนการทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ผลงานและค่าใช้จ่าย

6) ถึงแม้จะมีมาตรการไว้ แต่ไม่มีแผนการประเมินผลควบคู่กับการพัฒนา

7) ขาดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้ในการวางแผนและประเมินผล

สรุป การประเมินโครงการ หมายถึง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามโครงการกับเป้าหมายของโครงการที่ตั้งเอาไว้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจ การประเมินโครงการมีจุดมุ่งหมายและความสำคัญเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือยุติโครงการรวมถึงปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงานโครงการ ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานโครงการอย่างมีคุณภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่วนกระบวนการของการประเมินโครงการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้สรุปกระบวนการของการประเมินขั้นตอนคือ การประเมินก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ เมื่อโครงการเสร็จสิ้น และการประเมินผลกระทบนั่นคือการประเมินโครงการ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์โครงการ กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการประเมิน เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลรายงาน ประเภทของการประเมินโครงการ ได้แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ แบบมีจุดมุ่งหมายหลัก แบบตัดสินคุณค่า แบบที่ช่วยในการตัดสินใจ ส่วนรูปแบบการประเมินนั้นจะต้องเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับลักษณะ

ของโครงการ อย่างไรก็ตามการประเมินโครงการจะเกิดประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้บริหารโครงการหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการ ตรวจสอบเครื่องมือในการประเมิน และควบคุมกำกับติดตาม ตลอดจนการดำเนินการ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วีระชัย ผลพิทย (2533) ได้ทำการศึกษาการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า การวางแผน โครงการโรงเรียน วิเคราะห์โครงการยังไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ ปัญหาโรงเรียนขาดความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ การจัดองค์การบริหารโครงการ จัดให้มีคณะทำงานโครงการ ปัญหาผู้รับผิดชอบโครงการไม่เอาใจใส่ต่องานโครงการ เพราะรับผิดชอบหน้าที่ประจำ การจัดคนเข้าทำงานโครงการ โรงเรียนจัดคนได้ตรงความรู้ความสามารถ ปัญหาขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้าโครงการ ด้านอำนวยการโครงการ โรงเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมในแผนปฏิบัติการเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาของโรงเรียนไม่สามารถสนับสนุนด้านการควบคุมโครงการ โรงเรียนไม่ได้กำหนดมาตรฐานผลงานของโครงการ การประเมินโครงการยังไม่ทั่วถึง ปัญหาพบว่าโรงเรียนขาดหลักเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานผลงานของโครงการ

รังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) ได้ทำการศึกษาการประเมินโครงการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า

1) โรงเรียนประถมศึกษาประมาณ ร้อยละ 96 ได้กำหนดให้มีแผนการประเมินโครงการ โดยกำหนดแผนการประเมินไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ประมาณร้อยละ 71 ได้จัดตั้งคณะกรรมการประเมินโครงการ ซึ่งส่วนมากประกอบไปด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างานและเจ้าของโครงการ การคัดเลือกโครงการของโรงเรียน ได้คำนึงถึงนโยบายและงบประมาณเป็นสำคัญ

โรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากได้มีการประเมินก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ มีการรายงานผลการประเมินโครงการเป็นส่วนมาก โดยรายงานเมื่อสิ้นสุดโครงการและรายงานเมื่อสิ้นปีการศึกษา

2) โรงเรียนได้นำผลการประเมินโครงการไปใช้ประกอบการวางแผนการปรับปรุงการเรียนการสอน การเผยแพร่การดำเนินงานและพัฒนาบุคลากร

3) โรงเรียนมีปัญหาระดับ "มาก" ในการวิเคราะห์โครงการ งบประมาณ และเครื่องมือ ในการดำเนินการ

เถลิงศักดิ์ ศรีดี (2534) ได้ศึกษาการประเมินแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญ จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า

1) โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ส่วนมากมีการจัดทำแผนควบคุม กำกับและประเมินผล โดยมีการกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผู้รับผิดชอบการประเมินมาจากบุคลากร หลายฝ่ายของโรงเรียน การดำเนินการประเมินโรงเรียนส่วนใหญ่มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ ของแผนและโครงการมากที่สุด ส่วนการประเมินระหว่างดำเนินการได้ปฏิบัติบ้างและการประเมิน ก่อนดำเนินการมีโรงเรียนปฏิบัติค่อนข้างน้อย

การประเมินก่อนดำเนินการส่วนใหญ่เน้นความสอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษาเป็น หลัก เน้นเรื่องงบประมาณ ความต้องการเบื้องต้น ความเหมาะสม และความต้องการเร่งด่วนของ โรงเรียนในการประเมินระหว่างดำเนินการ โรงเรียนเน้นเรื่องความสามารถของผู้ปฏิบัติ เน้นเรื่อง เวลา งบประมาณและการแก้ปัญหาของโรงเรียน

ส่วนการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ทุกโรงเรียนมีการปฏิบัติและเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายและความคุ้มค่าของการลงทุนมากที่สุด มีการรายงานผลการประเมิน ทั้ง 3 ระยะ แต่เครื่องมือยังไม่เหมาะสม มีการนำผลการรายงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ไม่ชัดเจน

2) โรงเรียนมีปัญหาในด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะเกี่ยวกับการประเมิน บุคลากรไม่เพียงพอ และผู้ประเมินมีภาระหน้าที่รับผิดชอบหลายอย่าง ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำการ ประเมินได้ทุกโครงการและอย่างต่อเนื่อง การเก็บข้อมูลการประเมินไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมและไม่ ครบทุกโครงการ แบบการประเมินไม่ชัดเจน ขาดรูปแบบการประเมินที่เหมาะสม และผลการประเมิน ไม่เที่ยงตรง นำไปใช้ประโยชน์ได้น้อย มีการสรุปเป็นรายงานกว้างเกินไป ไม่มีขอบเขตการประเมิน และขาดการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียด

ประคอง บัวปรอท (2539) ได้ศึกษาการวิเคราะห์โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ในสังกัดดังกล่าว ปรากฏผลดังนี้

1) ตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดครบทั้ง 3 ด้าน ด้านคุณภาพมีโครงการ มากที่สุด รองลงมาเป็นนโยบายด้านการบริหารและสนับสนุน และด้านปริมาณมีโครงการน้อยที่สุด

2) ตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียนครบทั้ง 6 งาน เป็นโครงการในงานกิจการนักเรียนมากที่สุด และเป็นโครงการในงานวิชาการ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3) โครงการของโรงเรียนระบุงบประมาณว่า เป็นเงินงบประมาณแผ่นดินมากที่สุด รองลงมาเป็นเงินนอกงบประมาณ และที่ระบุทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ น้อยที่สุด

4) โครงการของโรงเรียน ระบุวิธีการประเมินผลโครงการว่า ใช้วิธีการตรวจสอบมากที่สุด

สมพงษ์ พลบูรณ์ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความคาดหวังให้มีการปฏิบัติในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในภาพรวมทั้งกระบวนการอยู่ในระดับ "มาก" และในรายขั้นตอนของการวางแผน รวมถึงการจัดปัจจัยเบื้องต้นในการวางแผนอยู่ในระดับ "มาก" ทุกขั้นตอน

ส่วนการปฏิบัติจริงในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า มีการปฏิบัติจริงในภาพรวมทั้งกระบวนการอยู่ในระดับ "มาก" แต่เมื่อพิจารณาในรายขั้นตอน พบว่า ขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผนขั้นการวางแผน และขั้นการนำแผนไปปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ขั้นการติดตามผลและประเมินผล และการจัดปัจจัยเบื้องต้นในการวางแผนอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีผลต่อการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ระหว่างความคาดหวังให้มีการปฏิบัติกับการปฏิบัติจริง พบว่า โดยภาพรวมทั้งกระบวนการและในรายขั้นตอนทุกขั้นตอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .007