

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

2.1.1 ความหมายของการวางแผน

แผน plan ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายลักษณะดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้ให้ความหมายของ "แผน" ไว้ว่า การดำเนินงานการรวบรวมแนวคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทำโครงการในลักษณะ, ทำอะไร, ที่ไหน, เมื่อไหร่, ใครทำ, อย่างไร

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) ให้คำจำกัดความคำว่า แผน ว่า เป็น เครื่องมือของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ให้คำจำกัดความคำว่า แผนงานว่า การวางแผน คือ แนวทาง ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาจแยกเป็นองค์ประกอบ 3 ประการ

1. ต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต (Future)
2. จะต้องเป็นการกระทำ (Action)
3. วิธีนั้นจะต้องสำเร็จตามเป้าหมาย

วิระพล สุวรรณนต์ (2533) ให้คำจำกัดความคำว่า แผนงานว่า แผนงาน หมายถึง การมีโครงการหลาย ๆ โครงการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือ เพื่อแก้ปัญหา

2.1.2 ความสำคัญในการวางแผนงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) กล่าวถึง ความสำคัญในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

2. การวางแผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติ
3. การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางและกรอบสำหรับการตัดสินใจ
4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมองไปในอนาคต
5. การวางแผนเป็นการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
6. การวางแผนเป็นการเตรียมไว้ล่วงหน้า
7. การวางแผนเป็นการช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลง
8. การวางแผนเป็นตัวดำเนินการพัฒนา

ประชุม รอดประเสริฐ (2533) กล่าวถึงความสำคัญการวางแผนดังนี้

1. ต้องมีการวางแผนเพราะเป็นองค์ประกอบภายนอกองค์กร
2. ต้องมีการวางแผนเพราะเป็นปัจจัยภายในองค์กร

ดิลก บุญเรืองรอด. (2523) "การวางแผนการศึกษา" ได้กล่าวถึงความสำคัญการวางแผนไว้ดังนี้

1. การทำงานอย่างมีเป้าหมาย
2. การดำเนินการอย่างประหยัด
3. การแก้ปัญหาได้อย่างแน่นอน
4. การควบคุมงานอย่างได้ผล
5. การค้นพบวิธีการดำเนินการ

2.2 ปรัชญาในการวางแผน

Russell L.Ackoff (อ้างถึงในประชุม รอดประเสริฐ, 2533) ได้แบ่งปรัชญาในการวางแผนไว้ 3 แบบ ดังนี้

1. ปรัชญาความพอใจ (Satisfacting Philosophy)
2. ปรัชญาประโยชน์สูงสุด (Optimizing Philosophy)
3. ปรัชญาดัดแปลงให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม (Adaptivizing Philosophy)

2.3 แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2526) ได้ให้แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผนทำได้เท่าที่พอใจ (Satisfacing)
2. การวางแผนทำได้ประโยชน์สูงสุด (Optimizing)
3. การวางแผนปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Adaptivizing)
4. แบบ O-M-R (Outcome-Methods-Resources Planning

Model) วัตถุประสงค์-วิธีการ-ทรัพยากร

5. แบบวางแผนตามขั้นตอน (Eleven-Key Questions Model)

ข้อมูลพื้นฐาน, เป้าหมาย, วิธีดำเนินการ, การประเมิน, เวลา, งบประมาณ, สมมติฐาน

6. การวางแผนแบบยึดผลงานเป็นหลัก (5 พ)
7. การวางแผนแบบพิมพ์เขียว(Blueprint Planning)
8. การวางแผนแบบสร้างวิมานในอากาศ (Blue-sky Planning)
9. การวางแผนเชิงระบบ (System Planning)

2.4 ลักษณะหรือมิติของแผน (Dimension)

อนงค์ เกตุวงศ์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะหรือมิติของแผนที่ใช้โดยทั่วไป ดังนี้

1. ความซับซ้อน
2. ความสำคัญ
3. ความครอบคลุม
4. ความสมบูรณ์
5. ความจำเพาะ
6. ระยะเวลา
7. ความอ่อนไหว
8. ความถี่
9. ข้อการปกปิด

10. การปฏิบัติเป็นทางการ
11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่
12. ความช่วยในการควบคุม
13. ความช่วยในการดำเนินการตามแผน

2.5 กรอบการวางแผนงานบริหารโรงเรียน

กรอบการวางแผนเป็นขอบเขตที่กำหนดไว้เพื่อการจัดทำแผนดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2525) ได้กล่าวถึงกรอบการวางแผนงานบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผนพัฒนารวบรวมข้อมูล สภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา
2. กำหนดเกณฑ์ ข้อกำหนดสำคัญ
3. ประสานแผนแต่ละฝ่าย
4. พิจารณาโครงการ
5. รูปแบบแผนงาน
6. ปฏิบัติ
7. แปลแผนการเงิน
8. ประเมินผลสัมฤทธิ์
9. ปรับทิศทางแผน/นโยบาย

2.6 องค์ประกอบในการวางแผน

องค์ประกอบในการวางแผน มีผู้กล่าวไว้หลายประการดังนี้

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2537) กล่าวถึง องค์ประกอบในการวางแผน ไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective or Goals)
2. นโยบาย (Policies)
3. ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedures)

4. กฎ (Rules)

5. แผนงาน (Planning)

6. งบประมาณ (Budgets)

7. มาตรฐาน (Standard)

8. กลยุทธ์ (Strategics)

วีระพล สุวรรณนท์ (2537) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการวางแผนไว้ดังนี้

1. เรื่องอนาคต

2. เรื่องวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการทำงาน

3. ข้อมูลในการพิจารณาทางเลือก

4. การตัดสินใจทางเลือกที่มีประโยชน์มากที่สุด

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) ได้แยกองค์ประกอบการวางแผนได้ 7 ประการ คือ

1. การวางแผนเป็นกระบวนการ (Process)

2. การจัดเตรียม (Preparing)

3. เป็นเรื่องเดียวกัน (A Set)

4. การตัดสินใจเพื่อการกระทำ (Desision of Action)

5. ในอนาคต (In the Future)

6. ทำให้บรรลุเป้าหมาย (Direted at Achiering Goals)

7. ให้ผลงานสูง (By Optima Means)

สรุปองค์ประกอบการวางแผน

1. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย จุดหมาย

2. นโยบาย

3. เป็นระบบ

4. ข่าวสารข้อมูล, ระเบียบ, กฎ

5. แผนงาน

6. ปัจจัยในการวางแผน

7. ความสอดคล้อง ความต้องการ

8. การตัดสินใจในอนาคต
9. วิธีการและมาตรฐาน
10. ระยะเวลาในการดำเนินการ
11. ประเมินแผน

2.7 กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผน (Planning Process) มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนมีว่ามี 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the Objective) วัตถุประสงค์ (Objective) จุดมุ่งหมาย (Goal) เป้าหมาย (Target)
2. การประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Evaluation Present condition)
3. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Collection and Analysis of Data 5 W 4H)
4. ขึ้นปฏิบัติตามแผน (Execution of the Plan)
5. ขึ้นติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring and Review)

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2528) ได้กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขึ้นการวางแผน
 - (1) การประเมินความจำเป็น
 - (2) การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
 - (3) การกำหนดเป้าหมายและงบประมาณ
 - (4) กำหนดวิธีดำเนินการ
 - ก. การกำหนดทางเลือก
 - ข. การวิเคราะห์ทางเลือก

ค. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

(5) การกำหนดวิธีการประเมิน

(6) การจัดทำแผนงานและโครงการ

2. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ

(1) ขั้นการประเมินผล

(2) ขั้นการรายงานผล

(3) ขั้นปรับปรุงแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1) การเตรียมการสำหรับวางแผน (Pre-Planning)

2) การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนเพื่อเริ่มงาน (Plan Formulation or Plan Development) หมายถึง การจัดทำวัตถุประสงค์นโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

3) การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ (Operational Plan) หมายถึง การวางแผนพัฒนาประจำปี (Annual Development Plan) และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Annual Operation Plan)

4) การกำหนดด้านการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล (Monitoring/Controlling and Evaluating)

5) การปรับปรุงแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Plan Revising or Replanning)

นุชนาก สุนทรพันธุ์ (2535) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผน (Pre Planning)

1.1 จัดตั้งหน่วยงานที่เหมาะสม

1.2 จัดทำวิธีการวางแผน

1.3 จัดรูปโครงสร้าง โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและนำ

ไปใช้

1.4 จัดสร้างเครื่องมือ, ระเบียบปฏิบัติ, วิเคราะห์ความจำเป็นในการวางแผน

2. ขั้นตอนการวางแผน (Planning)
 - 2.1 การวินิจฉัย
 - 2.2 การกำหนดนโยบาย
 - 2.3 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต
 - 2.4 การจัดลำดับความสำคัญและกำหนดเป้าหมาย
 - 2.5 การทดสอบความเป็นไปได้
3. ขั้นตอนจัดทำแผน (Planning Formulation)
 - 3.1 เพื่อเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหาร
 - 3.2 หน่วยงานต่างๆ ซึ่งรับผิดชอบในการนำกระบวนการตัดสินใจไปใช้ร่วมกัน จัดทำแผนปฏิบัติ
4. ขั้นตอนจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration)
 - 4.1 จัดทำแผนงาน
 - 4.2 จัดทำโครงการและรายละเอียดโครงการ
5. ขึ้นนำแผนไปใช้ปฏิบัติ
6. ขั้นตอนการประเมินผล การปรับแผน และการจัดทำแผนใหม่ (Evaluation Revision and Replanning)
 - 6.1 การประเมินทำให้เห็นข้อบกพร่องในแผน
 - 6.2 การประเมินเป็นการวินิจฉัยในระดับการวางแผน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่

Preston P. Breton (อ้างใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2533) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า

1. มีความต้องการที่จะมีแผน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ได้แน่นอน
3. เตรียมหัวข้อกว้าง ๆ
4. ขออนุมัติข้อเสนอของแผน
5. กำหนดผู้วางแผนและผู้รับผิดชอบ
6. กำหนดรายละเอียดแผน
7. ติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

8. หาข้อมูล
9. ประเมินข้อมูล
10. สรุปรายการเตรียมแผนชั่วคราว
11. ร่างแผนชั่วคราว
12. เตรียมแผนขั้นสุดท้าย
13. ทดสอบและปรับปรุงแผน
14. ขออนุมัติแผน

2.8 ขั้นตอนการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผน มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนไว้หลายประการด้วยกันกล่าวคือ

สุวัฒน์ พัฒนโหมบุญ (2533) กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การประสานงานเบื้องต้น
2. การระบุนโยบายละเอียด
3. กำหนดงบประมาณ
4. กำหนดโครงการ
5. กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับสถานะโครงการ

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผน/โครงการไว้ดังนี้

1. การกำหนดโครงการและศึกษาก่อน
2. การเตรียมและการพัฒนาโครงการ
3. การประเมินและอนุมัติโครงการ
4. การบริหารโครงการ
5. การปิดโครงการ

อุทัย ธีรวิทยุ (2532) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผน/โครงการไว้ดังนี้

1. กำหนดแนวความคิด (Conception)

2. กำหนดโครงการ (Formulation)
3. วิเคราะห์และประเมินผลแผน (Analysis and Evaluation)
4. อนุมัติแผน/โครงการ (Approval)
5. ปฏิบัติตามแผนโครงการ (Implementation)
6. ติดตามรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting and Feedback)
7. การปรับแผนการบริหาร (Transition to Normal Administration)
8. ประเมินผลงาน (Evaluation of Results)

2.9 กระบวนการบริหารแผนงานโรงเรียน

2.9.1 การบริหารหมายถึงอะไร

การบริหารได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

บุญทัน ดอกไธสง (2523) อธิบายคำว่า การบริหาร มาจากคำว่า การ+บริหาร

การ หมายถึง กิจ งาน อูระ หน้าที่

บริหาร หมายถึง ดูแล รักษาปกครอง การรักษากฎหมาย

ภาษาอังกฤษ ใช้คำ 2 คำ คือ Administration หมายถึง การแสดง การประกอบหน้าที่ การบริหาร สาธารณะ Management หมายถึง การวัด การควบคุม ทำให้สำเร็จ

การบริหาร หมายถึง ศิลป์ การสร้างมโนภาพ การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2537) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์เพื่อเอาคน ทรัพยากร มารวมกันแล้ว อำนาจการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

หุบ กาญจนประการ (2509) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึง การร่วมมือ ดำเนินการ หรือปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ

Herbert A, Simon (อ้างในกมล อุดุลย์พันธ์, 2526) ให้ความสำคัญ
 หมายการบริหาร หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติ
 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

สรุปการบริหาร หมายถึง การใช้ศิลปะของความรู้เพื่อให้กลุ่มบุคคล
 กระทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.9.2 กระบวนการบริหาร

ประพันธ์ สุริหาร (2537) ได้สรุปกระบวนการบริหารแผนไว้ดังนี้

- 1) การเตรียมการวางแผน
- 2) การวางแผน
- 3) การวางแผนปฏิบัติ
- 4) การติดตาม ควบคุม และประเมินผล
- 5) การสรุปผล

Dulick (1936) เป็นผู้ให้ข้อคิดในกระบวนการบริหารที่มีชื่อเสียง
 โดยกล่าวว่ากระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอนด้วยกัน เรียกโดยย่อว่า POSDCORB
 คือ

1) การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนทางหรือโครงการ
 บริหารไว้กว้างๆ ซึ่งอาจกล่าวถึง วัตถุประสงค์ ลำดับงานที่จะทำ และวิธีการ
 ดำเนินการที่จะใช้ เป็นต้น

2) การจัดหน่วยงาน (Organizing) เป็นการจัดแบ่งหน่วยงาน
 ออกเป็นสัดส่วนย่อยรวมทั้งการจัดตำแหน่งกำหนดลักษณะ และการสื่อสารระหว่าง
 บุคคลต่างๆ ในหน่วยงาน

3) การจัดบุคลากร (Staffing) เป็นการบริหารบุคลากรในหน่วยงาน
 อาจจะเกี่ยวกับการจัดหา การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงขวัญ การฝึกอบรม เป็นต้น

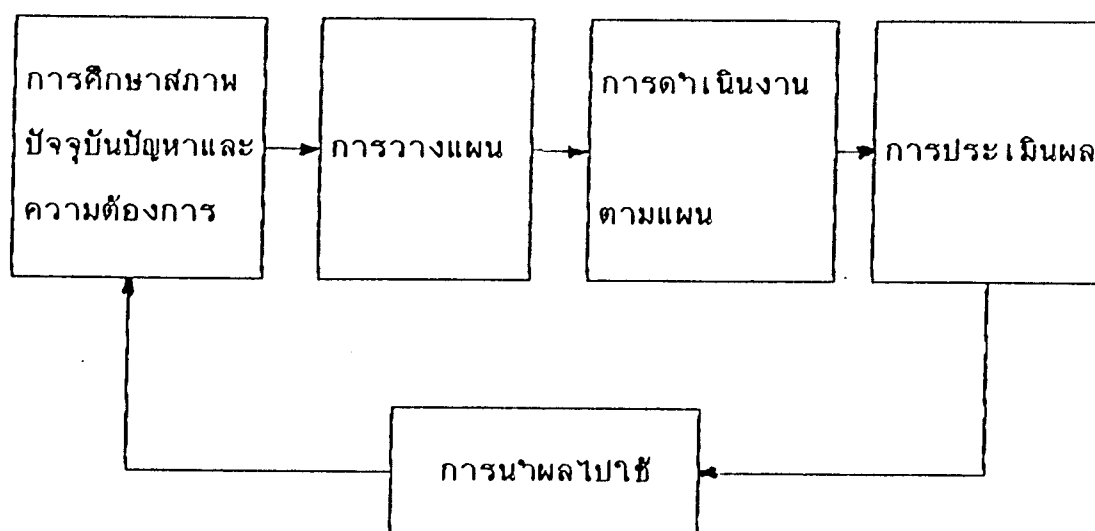
4) การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) เป็นการกำหนดหรือสั่งให้ผู้ปฏิบัติ
 ผู้ปฏิบัติงานทำ ตลอดทั้งการติดตามดูแลการปฏิบัติงานนั้น ๆ

5) การประสานงาน (Co-ordinating) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทุกหน่วยทุกแผน และทุกคนได้ทำงานประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานในที่สุด

6) การจัดงบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดทำ การใช้ การจ่าย การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน

7) การเสนอรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผู้บังคับบัญชา และชี้แจงบอกกล่าวผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบและหาทางปรับปรุงส่งเสริมหรือแก้ไขต่อไป ทั้งนี้ให้ทำเป็นบันทึกเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) กล่าวว่า การบริหารให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัญหา การวางแผน การดำเนินงานตามแผน และการประเมินผล ดังจะนำเสนอในรูปประกอบที่ 2



แผนภูมิที่ 1 กระบวนการบริหารการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528.

(1) ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ข้อมูลที่แสดงถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

สภาพปัจจุบันและกระบวนการในการจัดตลอดจนปัญหาในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น ด้านบุคลากร นักเรียน อาคารสถานที่ การเงินงบประมาณ ปัญหาในส่วนต่าง ๆ และคุณภาพทางการศึกษาเฉพาะระดับและโดยรวมของโรงเรียน

(2) ขั้นการวางแผน คือ การกำหนดล่วงหน้าในเรื่องของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กำหนดทางเลือก และผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างประหยัด และได้ประโยชน์สูงสุด

การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งต่อจากขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการเป็นการนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผน โดยกำหนดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปีการศึกษา

(3) ขั้นการดำเนินงานตามแผน เป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารหากไม่มีการปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ แผนที่วางไว้ก็จะเสียเปล่า กิจกรรมที่สำคัญในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน คือ การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างมากในการบริหารงานเพราะจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่างานได้ดำเนินไปตามแผนด้วยดีหรือไม่ เพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

การควบคุม กำกับ และติดตาม จะดำเนินไปด้วยดีนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณารูปแบบของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ของโรงเรียน งานที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการควบคุม กำกับ และติดตามมี 3 อย่าง คือ

3.1 กำหนดงานควบคุม กำกับ และติดตามทั้งระบบ และกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละระดับ

3.2 กำหนดตัวบุคคล รับผิดชอบในเรื่องการควบคุม กำกับ ติดตาม รายงาน และรับรายงาน

3.3 กำหนดแบบฟอร์มการควบคุม กำกับ ติดตาม และแบบรายงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงาน และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

(4) ขั้นตอนการประเมินผล เมื่อมีการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด

การประเมินผลเป็นการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนตั้งแต่ต้นปีการศึกษา กับผลที่ได้จากการดำเนินการจริงว่า มีความหมายแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด โดยปกติหากพบว่า การดำเนินงานใดมีประสิทธิภาพ เป้าหมายที่วางไว้กับผลที่ได้จะต้องใกล้เคียงกัน

ชุด กาญจนประกร (2508) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 9 ขั้นตอน เรียกว่า PA-POSDCORB คือ

1. นโยบาย (Policy)
2. อำนาจสั่งการ (Authority)
3. การวางแผน (Plan)
4. การจัดองค์การ (Organization)
5. บุคลากร (Staffing)
6. การอำนวยการ (Directing)
7. การประสานงาน (Co-Ordinating)
8. การรายงาน (Reporting)
9. งบประมาณ (Budgeting)

2.10 การประเมินแผนงานและโครงการ

2.10.1 ความหมายของการประเมิน

การประเมิน (Evaluation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และตีค่าว่าเป็นอย่างไร มากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น

แล้วเสนอเป็นรายงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจต่อไป และมีผู้ให้ความหมายการประเมินไว้หลายประการดังนี้

วีระพล วรรณนธ์ (2525) กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า "การประเมินผลแผนและโครงการ" หมายถึง การนำขั้นตอนของแผนไปใช้มาเปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริงโดยยึดตัวแผนเป็นหลัก ถ้าการปฏิบัติไม่ตรงกับแผนก็ต้องมีการแก้ไข หรือควบคุมการปฏิบัติให้ตรงกับแผน

มนู สัตยเทวา (2526) กล่าวถึงการประเมินไว้ว่า การติดตามประเมินเป็นความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงานและโครงการกับการประเมินผลเป็นมูลเหตุให้เกิดการวางแผน และโครงการก็เป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน "การประเมินผล" คือ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลของโครงการหรือแผนงาน เพื่อให้ทราบว่าโครงการ หรือแผนที่กำลังดำเนินการอยู่มีข้อบกพร่องและปัญหาสิ่งใดที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ไพศาล ห้องสิน (2533) ให้ความหมายของการประเมินโครงการไว้ว่า "การประเมิน" (Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบหรือการพิจารณาตัดสินคุณลักษณะของสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือของกิจกรรมใด ๆ เพื่อกำหนดคุณค่า คุณภาพ ความถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์เป็นหลัก หรือกล่าวอย่างสรุปได้ว่า การประเมินคือการพิจารณาหรือกำหนดคุณค่าสิ่งต่าง ๆ ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง

Provus (1971) ได้กล่าวไว้ว่า "การประเมิน" คือ การหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการว่าจะปรับปรุง จะดำเนินการต่อไป หรือจะยกเลิกโครงการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง

1) การพิจารณาความสอดคล้องของสิ่งที่เกิดขึ้นจากโครงการกับมาตรฐานของโครงการที่กำหนดไว้

2) การพิจารณาความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ ของโครงการ กับมาตรฐานที่กำหนดไว้

3) การพิจารณาข้อบกพร่องของโครงการโดยใช้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

Alkin (1972) กล่าวว่า "การประเมินผล" หมายถึง กระบวนการของการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจในการเลือกข้อมูลที่เหมาะสม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการเขียนรายงานสรุปข้อมูล เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ใช้เป็นแนวทางในการเลือกทางปฏิบัติต่าง ๆ

Stake (1973) เสนอความคิดเกี่ยวกับการประเมินไว้ว่า "การประเมิน" หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการบรรยายและตัดสินคุณค่าของโครงการ หรือเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ ซึ่งชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า มีอยู่ 2 ประการ คือ

1) เพื่อต้องการได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาบรรยาย หรืออธิบายเกี่ยวกับโครงการนั้น

2) เพื่อต้องการได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถนำมาตัดสินคุณค่าของโครงการ

Scriven, (1973) ให้ความหมายการประเมินไว้ว่า "การประเมิน" เป็นการตรวจสอบคุณค่าของโครงการ ซึ่งการประเมินจะต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

Stufflebeam (1973) ได้เน้นไว้ว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการพรรณนาการได้มา ตลอดจนการเตรียมข้อมูลหรือข้อสนเทศที่เป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการตัดสินใจและแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม

1) เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนงานที่ตั้งไว้

2) เป็นการควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

3) เป็นการศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4) เป็นการศึกษาแผนที่ดำเนินงานไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่าผลตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่อย่างไร

5) เป็นการศึกษาดูแลผลกระทบทางตรง และทางอ้อมที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลของการวางแผนโครงการต่อไปอีก หรือเป็นข้อมูลสำหรับตัดสินใจของการบริหาร

2.10.2 การประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการมีบทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ และการบริหารโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นการนำเอาแนวความคิด หรือทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในระบบราชการและธุรกิจเอกชน จนกลายเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการประเมินได้เข้าไปมีบทบาทในการบริหารโครงการ ระบบการวางแผนและการบริหารทั่วไปทุกขั้นตอน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงการ การบริหารโครงการและการประเมินผลโครงการ จึงกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ความสำเร็จของโครงการก็คือ ความสำเร็จของแผน

ประสิทธิ์ ยิ่งตงสิริ (2524) กล่าวว่าไว้ว่า ในการกำหนดโครงการนั้น มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับการวางแผน กล่าวคือ มีขั้นตอนที่เป็นวงจรโดยเริ่มจากการกำหนดโครงการไปจนถึงการประเมินผล เพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผลงานของโครงการมาเพื่อทราบและปรับปรุงโครงการต่อไป

สมหวัง นิทยานุวัฒน์ (2528) ได้กล่าวว่า การประเมินโครงการจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย เช่น คณะผู้ประเมิน ผู้ใช้ผลประเมิน ผู้อุปถัมภ์การเงิน ผู้ได้รับผลกระทบจากการประเมิน นักวิชาการด้านการประเมิน เป็นต้น

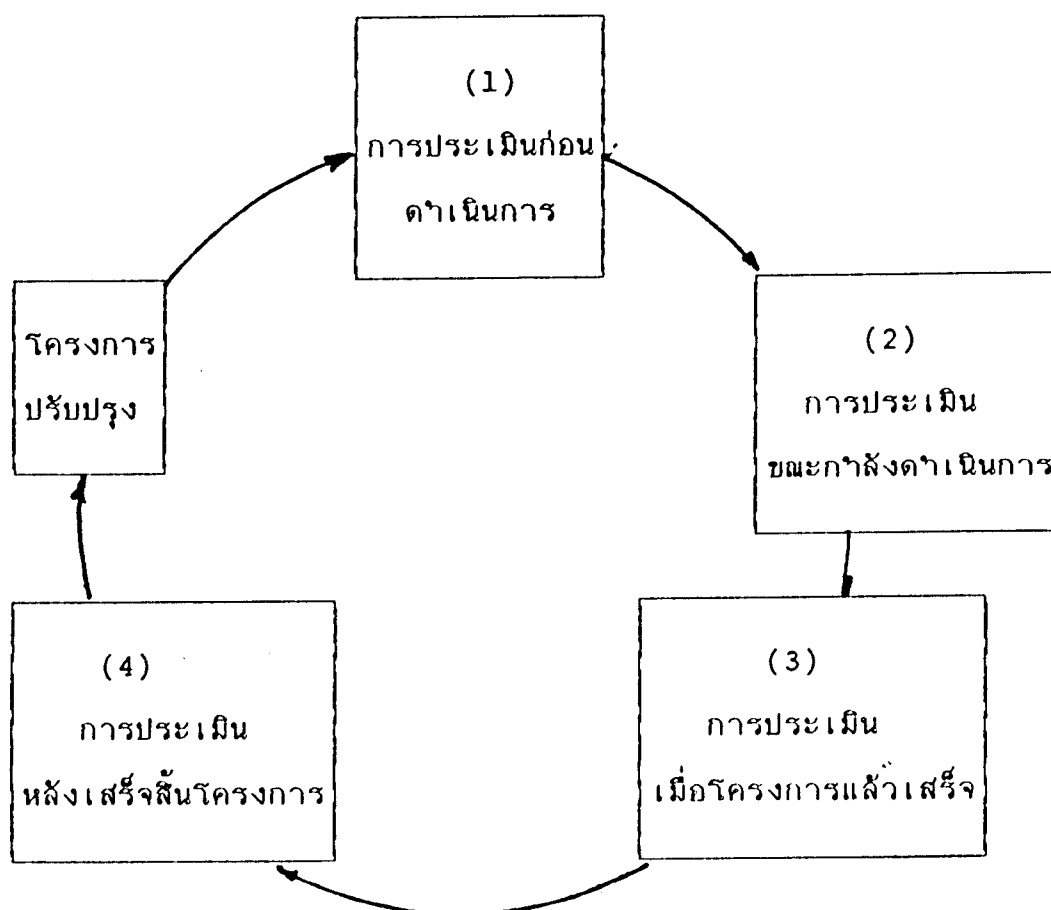
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529) ระบุไว้ว่าในการประเมินผลโครงการ นอกจากผู้ประเมินจะต้องมีระบบการติดต่อภายในกับคณะผู้ประเมินแล้ว (ในกรณีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน) จะต้องติดต่อกับผู้บริหารและผู้อื่น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้ผลการประเมินเพื่อตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง การประเมินผลที่ดีต้องเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากรต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลมีความสำคัญมาก เนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการตัดสินใจว่า จะใช้วิธีการประเมินนั้น ๆ ทำให้ทราบถึงจุดอ่อนของวิธีการประเมินผลในส่วนต่าง ๆ อีกด้วย ผู้ประเมินผลควรจะหาแนวทางการประเมินว่า เราจะทำการประเมินอย่างไร จึงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมิน

2.10.3 ประเภทของการประเมินผลโครงการ

การประเมินโครงการมีหลายรูปแบบ หลายแนวความคิด ที่ผู้ประเมินอาจเลือกนำไปใช้ซึ่งจะต้องศึกษาข้อดี ข้อเสีย และรายละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจนำไปใช้แต่เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ประเภทของการประเมินผลโครงการอาจจะแบ่งได้ดังนี้

ประทุม รอดประเสริฐ (2529) ได้แบ่งประเภทการประเมินโครงการซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ การประเมินโครงการอาจแบ่งได้ 4 ประเภทคือ

- 1) การประเมินก่อนดำเนินการ
- 2) การประเมินขณะกำลังดำเนินการ
- 3) การประเมินเมื่อโครงการแล้วเสร็จ
- 4) การประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการ



แผนภูมิที่ 2 วงจรประเภทการประเมินโครงการ

Stufflebean (1973) ได้ให้แนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการไว้ดังนี้ การประเมินเป็นการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการทุกขั้นตอน การประเมินโครงการที่ใช้ด้านการศึกษาได้เป็นอย่างดีเรียกว่า CIPP Model มีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย สภาพทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดความต้องการ มีการประเมินความสอดคล้อง ผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเป็นการประเมินทั้งระบบ

2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินความพร้อมของปัจจัยในด้านกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ การเงิน การจัดการและเทคโนโลยีที่จะใช้ในการดำเนินโครงการ เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่และเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินขณะดำเนินโครงการ เพื่อควบคุมการบริหารโครงการว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง เพื่อจะนำข้อมูลมาแก้ไขได้ทันที่ นอกจากนี้เป็นการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ประเมินประสิทธิภาพ และความประหยัดและประเมินความเพียงพอของโครงการ

4) การประเมินผลงานหรือผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมิน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ผลผลิตที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้เพียงใด มีผลกระทบและผลพลอยได้ของโครงการอย่างไร

3) การแบ่งประเภทการประเมินตามวิธีของ Schuman (1977) ได้แบ่งประเภทการประเมินไว้ดังนี้

(1) การประเมินความสามารถ (Effort Evaluation) เป็นการประเมินผลว่าโครงการนี้ใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลาอย่างน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับโครงการอื่น ๆ แล้วสมเหตุสมผลหรือไม่



(2) การประเมินผลผลิต (Performance Evaluation) เป็นการศึกษาถึงผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ ว่าสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

(3) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Adequacy of Performance) เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการ

(4) การประเมินประสิทธิภาพ (Efficiency Evaluation) เป็นการประเมินดูอัตราส่วนระหว่างผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า เพื่อดูประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของโครงการ

(5) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติโครงการและคุณสมบัติของตัวโครงการ เพื่อแย่งแยกให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการศึกษารวมไปถึงความเหมาะสมในเรื่องสถานที่ เวลา ผลกระทบของโครงการในด้านต่าง ๆ

แนวทางการประเมินแผนงานโครงการนั้น จะทำให้เราทราบว่าในแต่ละจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการนั้น การเตรียมงานเพื่อการประเมินเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้ประเมินที่จะศึกษาแนวทางการประเมิน ประเภท และรูปแบบการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะแต่ละประเภทจะมีความสัมพันธ์กัน อย่างผลนิมิตสาร (2533) ได้ระบุความสัมพันธ์การประเมินแต่ละประเภทดังนี้

ลำดับเวลา	ลักษณะ	วัฏจักรของ	สิ่งที่ถูกประเมิน
การบริหารโครงการ	การตัดสินใจ	การวางแผน	
1. การประเมินก่อน เริ่มโครงการ มี การศึกษาความเป็น ไปได้ ประเมินร่าง โครงการ		1. การประเมิน ก่อนการปฏิบัติ ตามแผน	1. การประเมิน สภาพแวดล้อม ของโครงการ 2. การประเมิน ปัจจัยนำเข้า
2. การประเมินขณะ ดำเนินโครงการ พิจารณาความ ก้าวหน้า ผล สัมฤทธิ์และ ปัญหา อุปสรรค	1. ประเมิน ความ ก้าวหน้า ของ โครงการ	2. การประเมิน ขณะปฏิบัติตาม แผน	3. การประเมิน กระบวนการ ปฏิบัติงาน ความ คุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพและ ความเพียงพอของ โครงการ
3. การประเมินเมื่อ โครงการสิ้นสุด พิจารณาผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ	2. การประเมิน ผลสัมฤทธิ์ โครงการ	3. การประเมิน หลังจากปฏิบัติ งานเสร็จสิ้น	4. การประเมินผลงาน หรือผลผลิต พิจารณาผลลัพธ์ ผลกระทบ

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์การประเมินแต่ละประเภท

2.10.4 หลักการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลจะมีวิธีการศึกษา 2 วิธีคือ

1) การประเมินด้วยวิธีวิจัย เป็นการนำระเบียบวิธีการวิจัยในการประเมินผลเพื่อให้นักศึกษามีหลักเกณฑ์และผลที่ได้รับมีความแน่นอนเชื่อถือมากขึ้น แต่จุดอ่อนคือ จะทำให้ทราบผลช้าต้องใช้ทรัพยากรแรงงาน และงบประมาณมากขึ้น

2) การประเมินด้วยระบบวิเคราะห์ เป็นการประเมินผลที่มุ่งประเมินจุดใดจุดหนึ่ง เพื่อให้ง่ายขึ้นและให้ได้ข้อมูลเพียงพอที่จะชี้แจงถึงผลสัมฤทธิ์ในสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะทราบได้

ไพศาล หวังพานิช (2533) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินไว้ดังนี้

1) การประเมินที่ถูกต้อง เป้าหมายสำคัญของการประเมินโครงการใด ๆ ก็คือการตรวจสอบและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการนั้นๆ การประเมินทุกครั้งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและมีคุณภาพ ต้องอาศัยองค์ประกอบหลักในการประเมินต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ การประเมินทุกครั้งต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินสิ่งใด งบประมาณและเพื่ออะไร หรือผู้ประเมินต้องตอบคำถามได้ว่า จะประเมินอะไร ประเมินไปทำไม

(2) ตัวชี้วัด การประเมินสามารถกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นตัวชี้แจงถึงคุณภาพหรือคุณค่าของสิ่งที่จะประเมินว่าสิ่งใดดี หรือเลวมีคุณค่าหรือไม่ นั่น มีอะไรเป็นตัวชี้แจงและต้องสอดคล้องกับคุณภาพ หรือคุณค่าของสิ่งที่จะประเมินว่าสิ่งใดดี หรือเลวมีคุณค่าหรือไม่ นั่นมีอะไรเป็นตัวชี้แจง และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

(3) ข้อมูล เป็นค่าการวัดที่บอกจำนวนปริมาณของคุณลักษณะตัวชี้แจง ข้อมูลจะได้จากกระบวนการวัดด้วยเครื่องมือ หรือเทคนิคต่างๆ ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินควรมีลักษณะถูกต้องตรงตามความเป็นจริง เชื่อถือได้ เพียงพอ

(4) เกณฑ์ เป็นปริมาณหรือลักษณะที่ใช้กำหนด หรือสำหรับวินิจฉัยตัดสินข้อมูลที่ใช้ประเมินเกณฑ์ที่กำหนดมาใช้เป็นบรรทัดฐาน หรือตัวเปรียบเทียบในการตัดสินชี้ขาดคุณภาพของสิ่งประเมิน โดยปกติเกณฑ์ที่ดีควรมีลักษณะชัดเจน

แน่นอนเข้าใจได้ ยุติธรรม มีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีความครบถ้วนทุกด้าน

(5) ดุลยวินิจฉัย โดยต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมไม่ลำเอียงหรืออคติ มีความรอบรู้ ผู้ประเมินต้องมั่นใจว่ารู้หรือเข้าใจในสิ่งที่ประเมินอย่างแท้จริง การใช้ดุลยวินิจฉัยต้องมีข้อจำกัดพิจารณาถึงข้อบกพร่อง ขอบเขต เงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ประเมินต้องเข้าใจนโยบายคำนึงถึงความสำคัญของผลสรุป ต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในทางเสื่อมเสียต่อสังคมส่วนรวมหรือบิดเบือนความจริงขาดความยุติธรรม

2) ประเมินอย่างเชื่อถือได้ โดยปกติโครงการที่ดีควรจะตรวจสอบได้ หรือประเมินได้ ผลการประเมินจะเชื่อถือได้เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่จะใช้ในการประเมินเป็นสำคัญและยังขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ กล่าวคือการรวบรวมข้อมูลแต่ละครั้งแต่ละแหล่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีแบบแผนเหมือนกัน ในระยะเวลาใกล้เคียงกันและอยู่ภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน

3) ประเมินอย่างยุติธรรม การประเมินที่ดีผู้ประเมินต้องเริ่มต้นด้วยใจเป็นกลางไม่ควรมีอคติ หรือความประทับใจเกี่ยวกับโครงการเป็นพื้นฐาน จนเป็นเหตุให้ผู้ประเมินมีข้อสรุป หรือผลประเมินในใจ แล้วประเมินให้ได้ผลตามความคิดที่กำหนดไว้ผู้ประเมินควรมีอิสระในความคิดอย่างเพียงพอ จนสามารถดำเนินการต่าง ๆ ในการประเมินโดยปราศจากอิทธิพล หรือข้อบังคับใด ๆ อันจะก่อให้เกิดการบิดเบือนจากความถูกต้องเป็นจริงไป

2.10.5 การวางแผนการประเมินโครงการ

การวางแผนการประเมินผล คือการเขียนโครงการสำหรับกำหนดเป็นแผนในการดำเนินการประเมินโครงการ

สมหวัง นิทยาวัฒน์ (2528) ได้ระบุรูปแบบของโครงการเพื่อประเมินโครงการ ดังนี้

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) หลักการและเหตุผลในการประเมิน : ทำไมจึงต้องประเมิน
- 3) วัตถุประสงค์ของการประเมิน : ประเมินเพื่ออะไร ?

4) การวิเคราะห์และบรรยายสิ่งที่มุ่งประเมิน : สิ่งประเมิน คืออะไร และอย่างไร (ขอบเขตของการประเมิน)

- (1) หลักการและเหตุผลของโครงการ
- (2) ธรรมชาติของโครงการ
- (3) วัตถุประสงค์ของโครงการ
- (4) เป้าหมายของโครงการ
- (5) เนื้อหาสาระของโครงการ
- (6) วิธีการบริหารโครงการ
- (7) บุคลากรในโครงการ
- (8) การเงินทางโครงการ
- (9) เกณฑ์ในการประเมินโครงการ

5) แบบประเมิน :- จะประเมินได้อย่างไรถูกต้องได้อย่างไร

- (1) ข้อจำกัดเกี่ยวกับแบบประเมินที่ใช้
- (2) โมเดลการบริหารโครงการ
- (3) คำถามเชิงประจักษ์ที่มุ่งแสวงหาคำตอบ
- (4) โมเดลการประเมิน
- (5) ข่าวนสารที่ต้องการในการตอบคำถามเชิงปริมาณ
- (6) แหล่งข้อมูล วิธีเก็บข้อมูล เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล
- (7) เกณฑ์การประเมิน
- (8) วิธีที่ใช้รายงานผลการประเมิน

6) รายงานการประเมิน

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

7) งบประมาณการประเมิน : ใช้เงินเท่าไร

2.10.6 ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ

การประเมิน ย่อมจะต้องมีขั้นตอนที่มีความสอดคล้องกับความต้องการที่จะประเมินกล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินต้องการทราบเฉพาะผลที่เกิดขึ้น ก็ทำได้โดยการประเมินแต่เฉพาะผลงานเท่านั้น แต่ถ้าผู้ประเมินต้องการจะรู้รายละเอียดการปฏิบัติว่ามีการใช้ทรัพยากรไปคุ้มค่าเพียงใด ขั้นตอนการประเมินและวิธีการย่อมแตกต่างกันออกไป อนันต์ เกตุวงศ์ (2525) กล่าวว่าไว้ว่า "เนื่องจากแผนและโครงการจำนวนไม่น้อยที่มีลักษณะขอบเขตแตกต่างกันอันขึ้นอยู่กับความสำคัญเนื้อหาและเวลาของแผนแต่ละอย่างแต่ละประเภท แผนบางอย่างมีวัตถุประสงค์ด้านเดียวโดยเฉพาะและชัดเจน ในขณะที่แผนบางประเภทมีวัตถุประสงค์หลายอย่างมีขอบเขตกว้างขวาง หน้าที่ของผู้ประเมินก็คือ การทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนให้ชัดเจน จึงมีผู้กำหนดขั้นตอนการประเมินโครงการไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลแผนงาน/โครงการไว้ว่า การประเมินผลสำเร็จไม่ว่าจะเป็นแผนในระดับใด หรือประเภทใด ต่างก็อาศัยขั้นตอนที่เหมือนกันดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแผน/โครงการ ที่จะทำการประเมินผลว่า มีกิจกรรมในการดำเนินงานอะไรบ้าง กิจกรรมนั้นต้องการให้เกิดผลอะไรบ้างและผลที่เกิดขึ้นมานั้นต้องการในปริมาณเท่าใด มีคุณภาพเพียงใด (พิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย)

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูล ที่จะแสดงให้เห็นทราบถึงปริมาณและคุณภาพของผลที่ต้องการให้เกิดขึ้น เป็นตามคาดหวังไว้หรือไม่เพียงใด ซึ่งเครื่องมืออาจแตกต่างกันออกไปตามชนิดของข้อมูลที่จะรวบรวม เช่น แบบสำรวจ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครื่องมือที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลอาจจะใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าฐานนิยม หรือค่าอื่น ๆ แล้วแต่ประเภทของข้อมูลที่รวบรวมได้และจุดมุ่งหมายของการใช้ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 สรุปผลการประเมิน ซึ่งควรให้กระหัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่าย

ขั้นตอนที่ 6 รายงานผลการประเมิน ดำเนินการได้หลายวิธี จัดทำเป็นเอกสารรายงาน การชี้แจง การจัดแสดงผลงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การนำผลการประเมินไป อาจนำไปใช้เป็นข้อมูล และสารสนเทศ ประกอบการวางแผนของโรงเรียนต่อไป

ประพันธ์ สุริหาร (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผล

1. กำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน
2. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการประเมิน
3. การรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

อุทัย หิรัญโต (2532) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผล

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเกณฑ์ในการประเมิน
2. การกำหนดวิธีการประเมินผล
3. การรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. การจัดทำรายงานการประเมินผล

ปราณี พรรณวิเชียร (2528) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผล

การปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

1. กำหนดคุณลักษณะงานที่ต้องการ
2. สร้างความเข้าใจผู้ถูกประเมิน
3. สังเกตการปฏิบัติผู้ถูกประเมิน
4. ประเมินผล
5. แจ้งผลการประเมิน
6. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

ไพศาล หวังพานิช (2533) ได้ระบุถึงสาระสำคัญการประเมินโครงการไว้ดังนี้

- (1) ความเป็นมาของประเมินโครงการ

- (2) วัตถุประสงค์
- (3) ขอบเขตของการประเมิน
- (4) นิยามศัพท์ของคุณลักษณะ
- (5) แนวคิดและหลักการของการประเมิน
- (6) วิธีดำเนินการประเมิน
 - 6.1 รูปแบบหรือวิธีประเมิน
 - 6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 6.3 เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
 - 6.4 การรวบรวมข้อมูล
 - 6.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 6.6 วิธีการประเมิน (เกณฑ์ที่ใช้)
- (7) ผลการประเมิน
- (8) สรุปผลการประเมินและข้อเสนอแนะ
- (9) บรรณานุกรม
- (10) ภาคผนวก

2.10.7 รูปแบบการประเมินโครงการ

รูปแบบการประเมินโครงการพอสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินของมอร์รีน อัลคิน (Marvin Alkin)
2. รูปแบบประเมินของ เอช เอส โบลา (H.S.Bhola)
3. รูปแบบประเมินของ ลี เจ ครอนบัค (Lee J Cronbach)
4. รูปแบบประเมินของ โรเบิร์ต แอล แฮมแมนด์ (Robert L. Hammand)
5. รูปแบบประเมินของ เอม โปเวิส (Mollom M.Provus)
6. รูปแบบการประเมินของไมเคิล สตรีฟเวน (Michael Scriven)
7. รูปแบบการประเมินของ โรเบิร์ต ฮัส เต็ค (Robert E.Stake)
8. รูปแบบการประเมินของแดลเนียล และสตีฟเฟิลดิส
9. รูปแบบการประเมินของราล์ฟ ดับปลิว ไทเธอร์ (Ralph W.Tyler)

1. รูปแบบการประเมินของ Marvin C. Alkin : CSE Model

การพัฒนาทฤษฎีทางการประเมินซึ่ง Alkin (1972) มีแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการว่า เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การเลือกข้อมูล ข้อเสนอแนะที่เหมาะสมเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ Alkin (อ้างถึงใน สุขุม มุลเมือง, 2530) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการประเมินผลโครงการในเรื่องต่างๆ 5 ด้าน ดังนี้

(1) การประเมินระบบ (System Assessment)

เป็นการประเมินเกี่ยวกับระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการโครงการทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดปัญหา การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งมีเพื่อการอธิบายหรือพรรณาสภาพของระบบแล้วนำไปเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงกับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นในการประเมินแต่ละส่วนของระบบนั้นจะใช้เทคนิควิธีการแตกต่างกันออกไปก็ได้และสิ่งที่เราจะศึกษา ได้แก่ ความต้องการของประชาชน ชุมชน และสังคม รวมทั้งเงินทุนด้วย

(2) การประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning)

เป็นการประเมินก่อนที่จะนำโครงการไปดำเนินการ เพื่อดูว่าโครงการที่กำหนดขึ้นมานั้นมีการวางแผนที่เหมาะสมแค่ไหน ในการประเมินขั้นนี้เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาเลือกโครงการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเฉพาะในการประเมิน อาจจะทำได้โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาว่า การวางแผนโครงการนั้นจะสามารถทำให้โครงการบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ หน้าที่ของนักประเมิน คือ การหาข้อมูลที่แสดงถึงความคาดหวังที่จะบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับการประเมินที่จะได้รับจากการใช้วิธีดำเนินการต่าง ๆ ด้วยเพื่อให้สามารถเป็นข้อเปรียบเทียบในการหาทางเลือกที่เหมาะสม วิธีการที่ใช้ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของปัญหาแต่โดยทั่วไปจะต้องใช้ทั้งการประเมินจากเกณฑ์ภายนอก และการประเมินจากเกณฑ์ภายในด้วย

(3) การประเมินการนำไปใช้หรือการปฏิบัติโครงการ (Program Implementation Process Evaluation, On-going Evaluation)

ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ให้อำนาจในการตัดสินใจ หรือผู้บริหารได้ตัดสินใจเลือกโครงการใดโครงการหนึ่งแล้ว ลงมือดำเนินการ ในขณะที่ดำเนินการนี้เอง เราจะต้องมีการประเมินเพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานของโครงการนั้น ได้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ หรือคากล่าวางๆ ก็คือเราต้องการตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่วางแผนไว้ หรือสิ่งที่ตั้งใจ หรือคาดหวังว่าจะทำให้เกิดกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ เพื่อที่จะนำผลจากการประเมินมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ผู้มีอำนาจตัดสินใจ นอกจากนี้แล้วยังต้องประเมินว่าสิ่งที่ปรากฏออกมามีคุณค่าหรือมีประโยชน์ต่อโครงการหรือไม่อีกด้วย

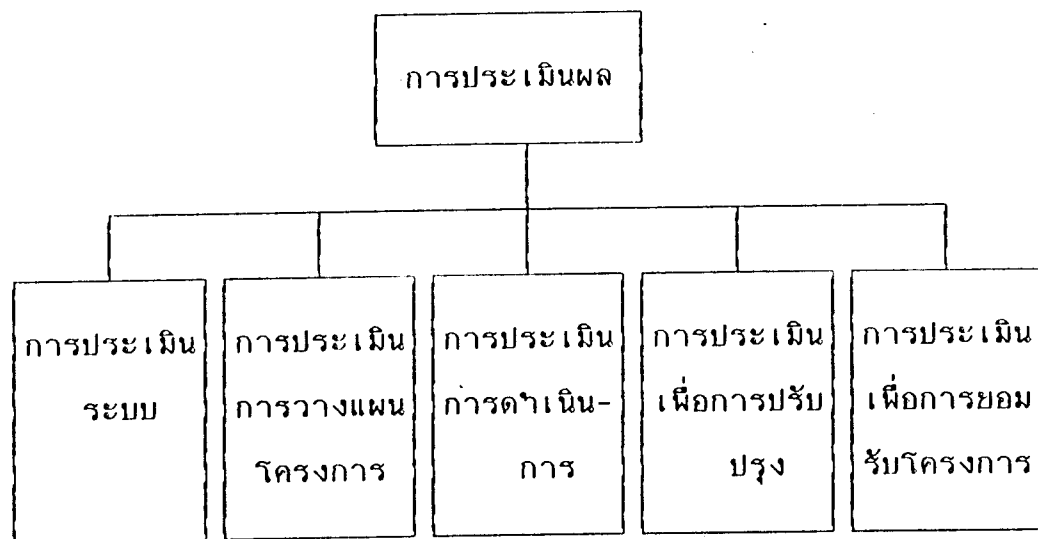
(4) การประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการ (Program Improvement)

เป็นการประเมินเพื่อตรวจหาข้อบกพร่องของโครงการแล้วปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการนั้นดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลที่ได้ควรจะได้บ่งบอกถึงระดับของการบรรลุจุดหมายที่กำหนด นักประเมินจะมีบทบาทที่สำคัญมากและต้องเป็นนักสังเกตการณ์ในการที่จะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องความสำเร็จ และความล้มเหลวในทุกด้านของโครงการ เมื่อนักประเมินได้เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แล้วได้ทำรายงานเสนอต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปรับปรุงโครงการ

(5) การประเมินเพื่อการยอมรับโครงการ (Program Certification Evaluation)

บางครั้งผลจากการประเมินโครงการอาจต้องนำไปใช้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ ยอมรับว่าโครงการนั้นมีความสมเหตุสมผลและเหมาะที่จะนำไปดำเนินการเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมาย

รูปแบบการประเมินผลของ Alkin อาจสรุปได้ตามแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการประเมินของ Alkin

2. รูปแบบการประเมินของ Tyler : Tyler Model

Tyler (1967) เป็นรูปแบบการประเมินที่ยึดจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน คือจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม รูปแบบการประเมินเหมาะสมกับการเรียนการสอน การอบรมหรือโครงการที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนของการประเมินอาจสรุปได้ดังนี้

- (1) ค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของโครงการที่จะประเมิน
- (2) นำจุดมุ่งหมายมาสร้างเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- (3) จัดกิจกรรมของโครงการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิง

พฤติกรรม

- (4) ทำการทดสอบก่อนเริ่มโครงการ (Pre-Test) ด้วยเครื่องมือที่เชื่อถือได้

- (5) ดำเนินการตามกิจกรรมของโครงการที่กำหนดไว้

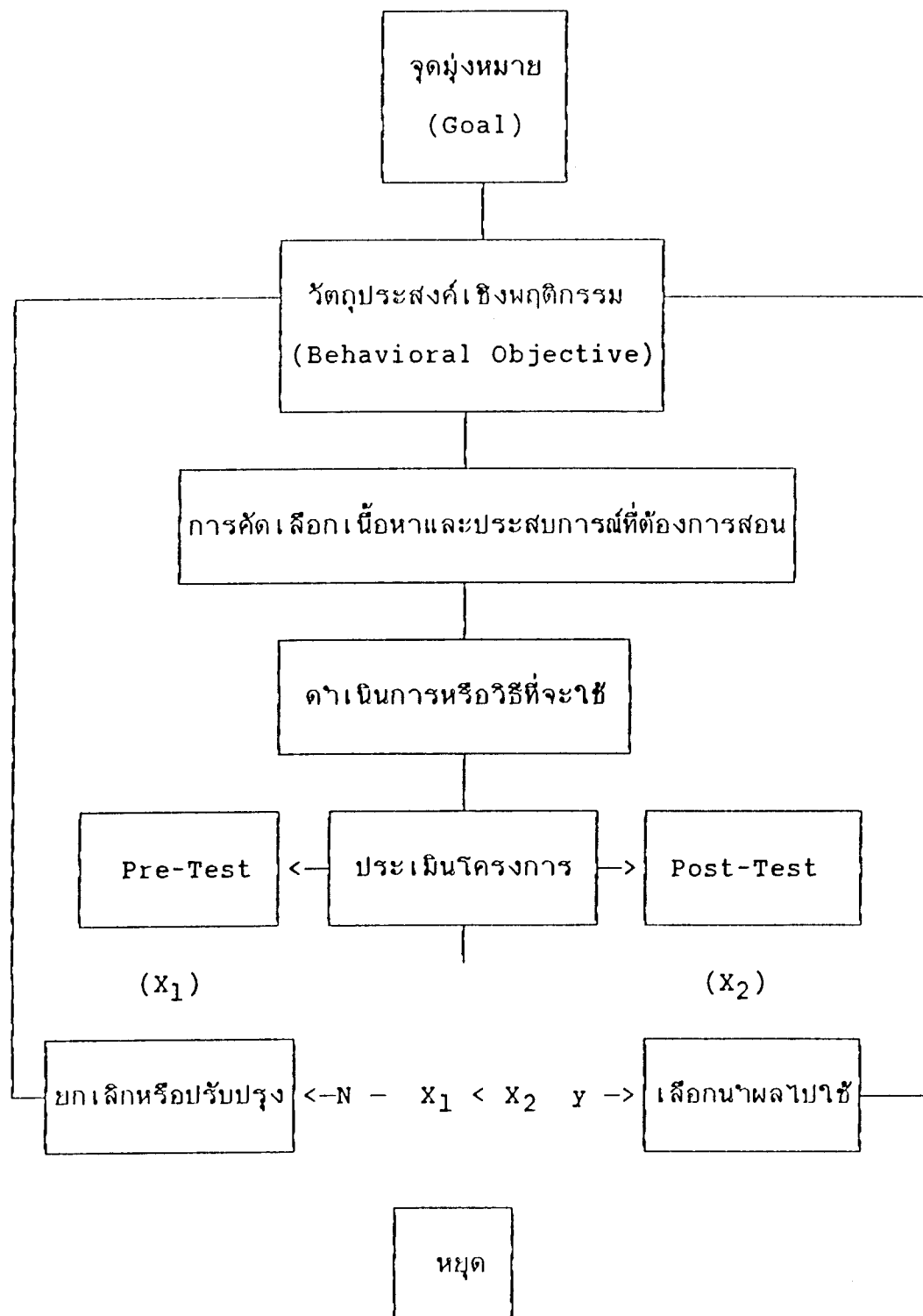
(6) เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วทำการทดสอบ (Post-Test)

อีกครั้งหนึ่ง

(7) ประเมินประสิทธิภาพของโครงการ โดยการเปรียบเทียบคะแนน
จากผลทดสอบก่อนเริ่มโครงการและการทดสอบหลังการดำเนินโครงการ

(8) นำผลการประเมินไปใช้

รูปแบบการประเมินของ Tyler



แผนภูมิที่ 5 รูปแบบการประเมินของ Tyler

2) รูปแบบการประเมินของ Lee J. Cronbach

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษา Cronbach (อ้างถึงใน สุขุม มุลเมือง, 2530) ได้เสนอแนวคิดในเรื่อง การประเมินที่เรียกว่า เป็นแนวคิดใหม่ในสมัยนั้นโดยเรียกแนวคิดนี้ว่า "การประเมินยุทธศาสตร์ของการ ตัดสินใจ" Cronbach ได้กล่าวว่าโดยทั่วไป การประเมินนั้นเรามีจุดมุ่งหมาย ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อการปรับปรุงรายวิชา (Course Improvement) เป็นการ พิจารณาตัดสินว่าสื่อการเรียนการสอน หรือวิธีการสอนใดที่ให้ผลเป็นที่น่าพอใจ หรือว่าสิ่งเหล่านั้นต้องการที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนใด

(2) เพื่อตัดสินเกี่ยวกับตัวบุคคล (Decision About Individual) โดยเฉพาะตัวผู้เรียน การค้นหาหรือการสำรวจความต้องการของผู้เรียนเพื่อนำ ไปใช้ในการวางแผน หรือการคัดเลือกและการจัดกลุ่มนักเรียนตลอดจนการให้ ข้อมูลที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าและความบกพร่อง

(3) เพื่อการตัดสินเกี่ยวกับระเบียบวิธีการในการบริหาร (Administrative Regulation) เป็นการพิจารณาว่าระบบการบริหารของ โรงเรียนที่เป็นอยู่นั้นดีหรือไม่ดี ครูแต่ละคนมีประสิทธิภาพหรือคุณภาพอย่างไร

(4) ขั้นตอนของการประเมินผล

การประเมินผลประกอบด้วยกระบวนการประเมินในด้านต่างๆ 4 ด้านคือ

ก. การติดตามประเมินผล (Follow-up Studies)

เป็นการดำเนินการติดตามดูความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม ผู้ที่ผ่านโครงการ ไปแล้วเพื่อรายละเอียดทั้งหมดที่เกิดขึ้น การศึกษาอาจจะดำเนินการศึกษาทั้งหมด ทุกคน หรือสุ่มเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือแม้แต่การศึกษาเปรียบเทียบ แต่ในความคิดของ Cronbach ไม่นิยมศึกษาเปรียบเทียบมากนักเพราะไม่เชื่อว่าทั้งสองกลุ่มจะมีความเท่าเทียมกันจริง แต่การศึกษาเปรียบเทียบก็ทำได้ในกรณีที่กลุ่ม 2 กลุ่ม หรือมากกว่านี้

ข. การวัดทัศนคติ (Attitude Measurement)

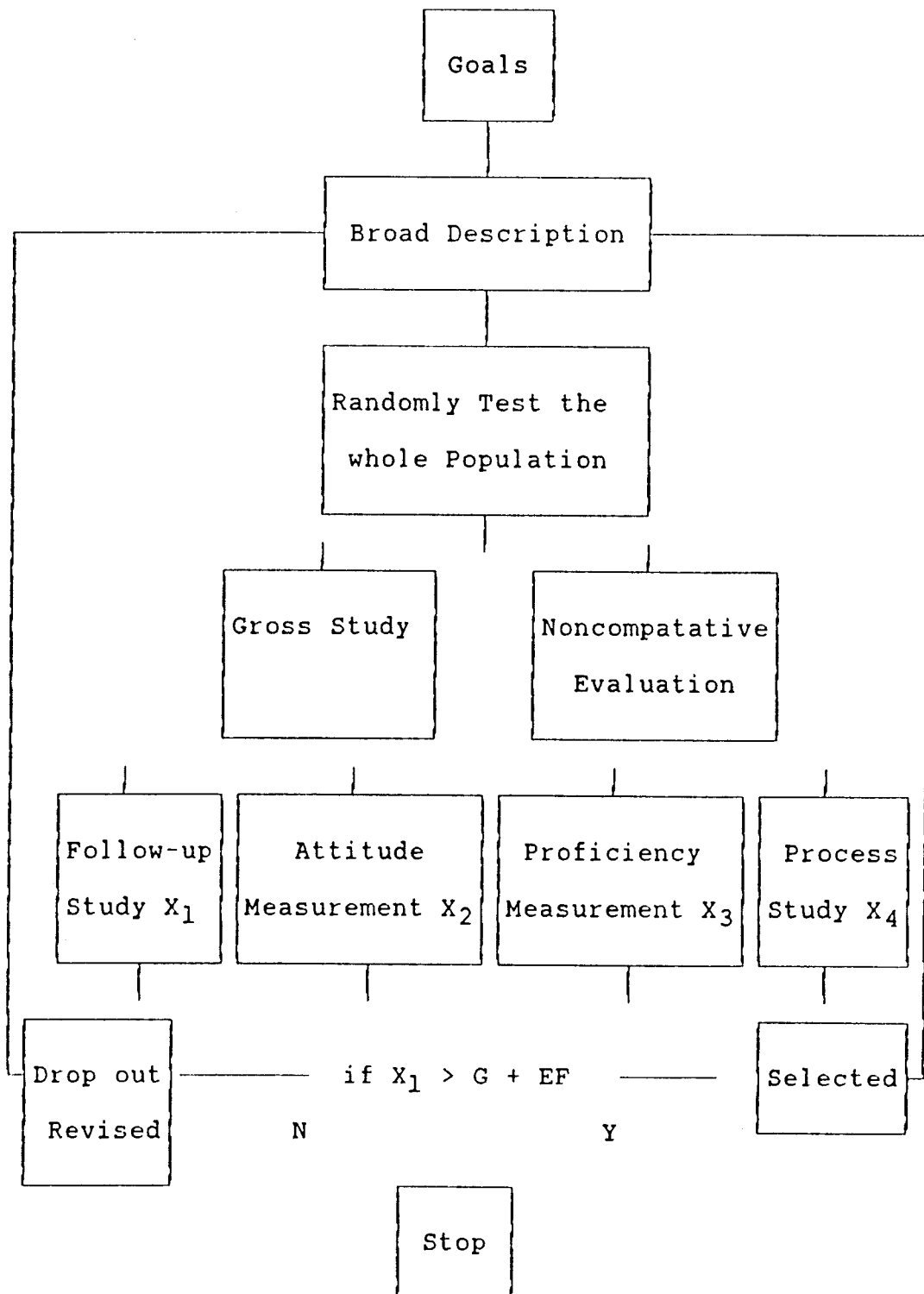
การเปลี่ยนแปลงทัศนคติโดยทั่วไปจะถือว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทัศนคติในความหมายของ Cronbach หมายถึงความเชื่อที่มีความลึกซึ้งไปกว่า

การยอมรับหรือไม่ยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวัดทัศนคติทำได้อย่างไร เช่น การสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามก็จะมีประโยชน์มาก แต่ไม่ควรเชื่อผลจากแบบสอบถามมากนักต้องดูอัตราส่วนของผู้ตอบในการแสดงความคิดเห็นแต่ละข้อมีน้ำหนักเพียงพอหรือไม่ และที่สำคัญก็คือทัศนคติเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและผู้ตอบมีอคติได้มากถ้าผู้ตอบมีประโยชน์เกี่ยวข้อง ถ้าถามความคิดเห็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง ๆ จะได้ผลน่าเชื่อถือมากกว่าผลของแบบสอบถาม ควรดูรายละเอียดทั่ว ๆ ไป แทนที่จะดูรายละเอียดแต่ละบุคคล

ค. การวัดความสามารถทั่ว ๆ ไป (Proficiency Measurement)

ในการวัดความสามารถทั่วไป เครื่องมือที่จะใช้มีอยู่มากมายหลายแบบแตกต่างกันออกไป แล้วแต่จุดมุ่งหมายและจุดเน้นของเรื่องที่จะศึกษา ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องใช้แบบทดสอบฉบับเดียวกับเด็กทั้งหมดการวัดความสามารถเฉพาะเรื่องอาจจะใช้การสอบแบบอัตนัยและการใช้ทำงานเป็นกลุ่มในการวัดทักษะความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ในการวัดความสามารถทั่วไปจะพบว่า คะแนนที่ได้จากแบบทดสอบแต่ละข้อจะมีประโยชน์มากกว่าคะแนนที่ได้จากการทดสอบรวมทั้งฉบับ

ง. การศึกษากระบวนการ (Process Studies) มีจุดมุ่งหมายในการศึกษาสิ่งที่เกิดขึ้นในโครงการ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงโครงการให้ดีขึ้น ส่วนนี้เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งเกิดขึ้นขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่ การศึกษากระบวนการจะทำให้ผู้ดำเนินโครงการได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป เพราะการปล่อยให้การดำเนินการไปเรื่อย ๆ โดยไม่ได้ปรับปรุง การดำเนินการย่อมมีผลเสียอย่างมากต่อโครงการดังกล่าว ดังนั้นการศึกษากกระบวนการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้โครงการที่ดำเนินไปโดยสะดวกยิ่งขึ้น



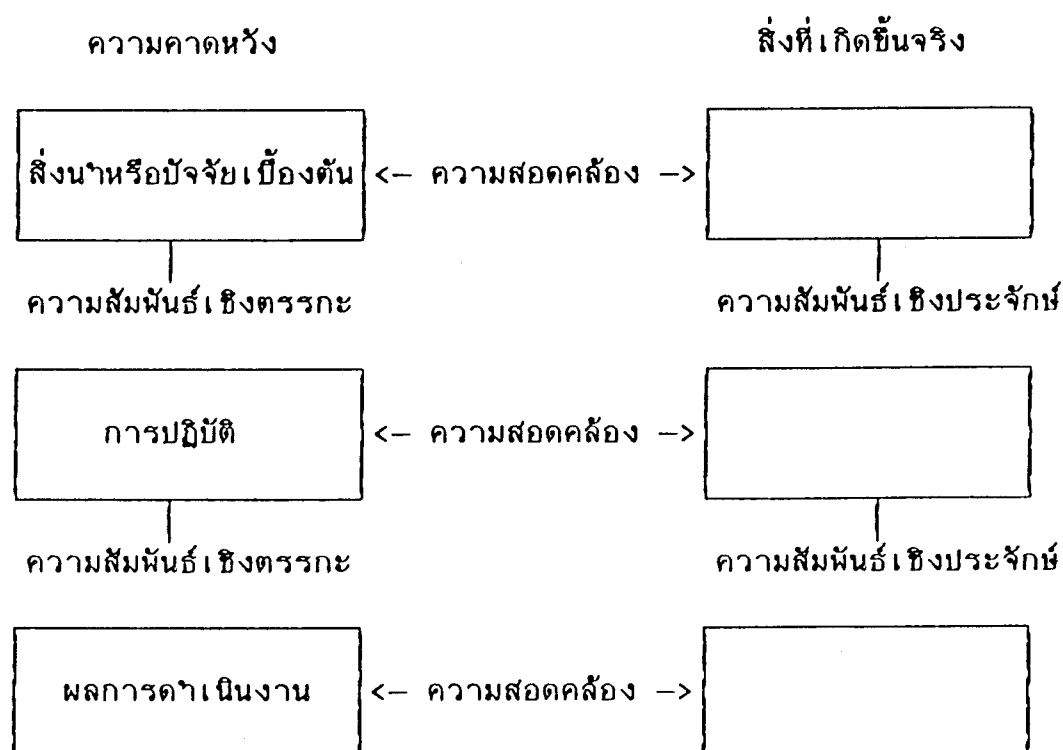
แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการประเมินของ Cronbach (Cronbach's Goal & Side Effect Attainment Model)

3. รูปแบบการประเมินผลของ Robert E. Stake : The Countenance Model

กระบวนการประเมินผล ที่เกี่ยวกับการบรรยายและตัดสินคุณค่าของโครงการหรือเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ Stake (อ้างถึงในสุขุม, 2530) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการวัดประสพผลของการประเมินผลไว้ 2 ประการ

(1) เพื่อต้องการได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มาบรรยายหรืออธิบายเกี่ยวกับโครงการนั้น

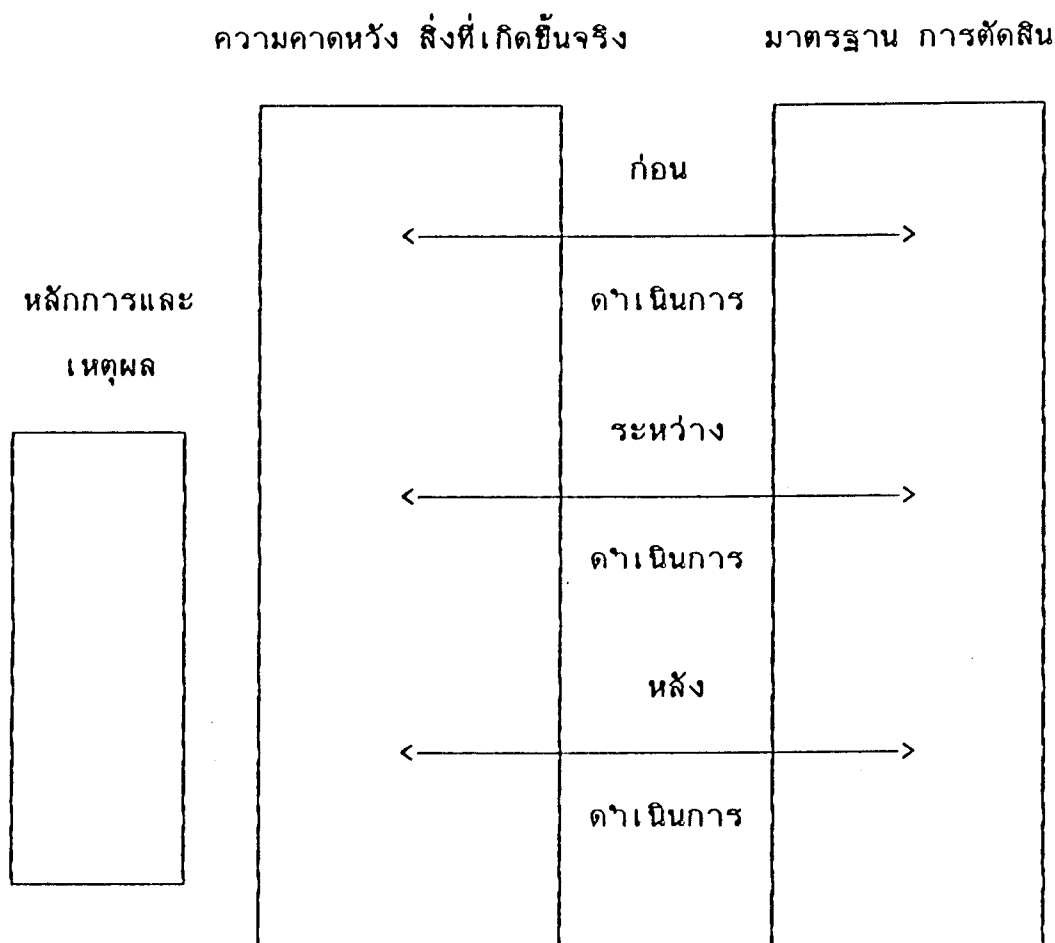
(2) เพื่อต้องการได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถนำมาตัดสินคุณค่าของโครงการ



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบการประเมินที่เกี่ยวกับการบรรยายโครงการตามแบบของ Stake

ในส่วนการประเมินที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโครงการนั้น สุ่ม มูลเมือง (2530) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า การประเมินที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโครงการ คือ การตัดสินใจค่าต่างๆ จากความสอดคล้อง หรือแตกต่างที่พบในการประเมิน เกี่ยวกับการบรรยายโครงการ แต่การที่จะตัดสินใจในแต่ละปัจจัยได้จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐานมาช่วยในการเปรียบเทียบ Stake ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบไว้ 2 ชนิดด้วยกัน คือ

เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยยึดทฤษฎีหลักการผลจากการวิจัย หรือเอกสารอ้างอิงต่างๆ ซึ่งเรียกเกณฑ์นี้ว่า มาตรฐานสมบูรณ์และเกณฑ์มาตรฐานที่ได้จากโครงการอื่นๆ เรียกเกณฑ์นี้ว่า มาตรฐานสัมพันธ์การประเมินเกี่ยวกับการตัดสินใจโครงการดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 การประเมินที่เกี่ยวกับการตัดสินใจโครงการ

ตามแนวทางของรูปแบบจำลองดังกล่าวนี้ ได้จำแนกสิ่งที่ต้องการพิจารณาจากโครงการประเมินออกเป็น 3 ส่วน คือ

- (1) การประเมินก่อนดำเนินการ หรือสิ่งนำปัจจัยนำเข้าเบื้องต้น
- (2) การประเมินระหว่างดำเนินการ หรือการปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมดำเนินการกิจกรรมที่ปฏิบัติจริง พฤติกรรมระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- (3) การประเมินหลังดำเนินการหรือผลลัพธ์ ผลการดำเนินงานหมายถึง ผลจากการนำโครงการปฏิบัติ

แต่ละส่วนของสิ่งที่ต้องการพิจารณาในการประเมิน ได้จำแนกคุณลักษณะที่ต้องการศึกษาไว้ 4 ลักษณะ คือ

- (1) ความคาดหวังหรือแผนงาน ซึ่งจำแนกตามสิ่งที่จะต้องประเมิน กล่าวคือ ความคาดหวังเกี่ยวกับสิ่งนำการปฏิบัติและผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่จะครอบคลุมวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายทั้งหมดของโครงการ
- (2) สิ่งที่เกิดขึ้นจริงจำแนกตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับสิ่งนำปฏิบัติการและแผนการดำเนินการ
- (3) มาตรฐานหรือมาตรฐานการดำเนินงาน หมายถึง คุณลักษณะที่ควรจะมีควรจะทำหรือควรได้รับเกี่ยวกับสิ่งนำปฏิบัติและผลการดำเนินงานตามลำดับ
- (4) การตัดสินใจเป็นการสรุปที่เกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น หรือสิ่งนำปฏิบัติการและผลการดำเนินการ

4. รูปแบบการประเมินของ Michael Scriven

Scriven (1973) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินในทฤษฎะของตนไว้ว่า การประเมินคือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นด้วยมาตรการที่คิดว่าน้ำหนักเป็นเกณฑ์ที่เลือกจากจุดมุ่งหมายของโครงการ (The Gathering and Combining of Performance Data with a Weighted Set of Goal Scale) ดังนั้นกิจกรรมการประเมินโครงการจึงได้แก่

- (1) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- (2) การให้น้ำหนักความสำคัญของจุดมุ่งหมาย

(3) การเลือกจุดมุ่งหมายในการประเมินผล

Scriven ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการประเมินว่า มี 2 ระดับด้วยกัน คือ

(1) ระดับวิธีการ (Methodological Level) ได้แก่ ระดับที่เน้นเรื่องจุดมุ่งหมายของการประเมินผลเพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการ

(2) ระดับการนำไปใช้ (Sociological or Pedagogical Context) ได้แก่ การเน้นเรื่องบทบาทของโครงการประเมินผล เพื่อใช้ข้อมูลมาพิจารณาตัดสินใจต่อไป

ความคิดเห็นของ Scriven ต่อการประเมินผลของโครงการนั้น ไม่มีรูปแบบลักษณะของรูปแบบจำลองที่แน่นอนว่าเป็นเพียงความคิดเห็นหลายๆ ด้านที่มีประโยชน์ต่อการประเมินโครงการเท่านั้น แนวความคิดเห็นที่สำคัญของ สุขุม มูลเมือง (2530) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินของ Scriven ไว้ดังนี้

(1) การประเมินผลย่อยและการประเมินผลรวมยอด

(2) การประเมินก่อนมีการปฏิบัติงาน และการประเมินเมื่อมีการปฏิบัติงานแล้ว

(3) การประเมินผลเปรียบเทียบและการประเมินผลไม่เปรียบเทียบ

(4) การประเมินคุณค่าและค่าใช้จ่ายในการลงทุน

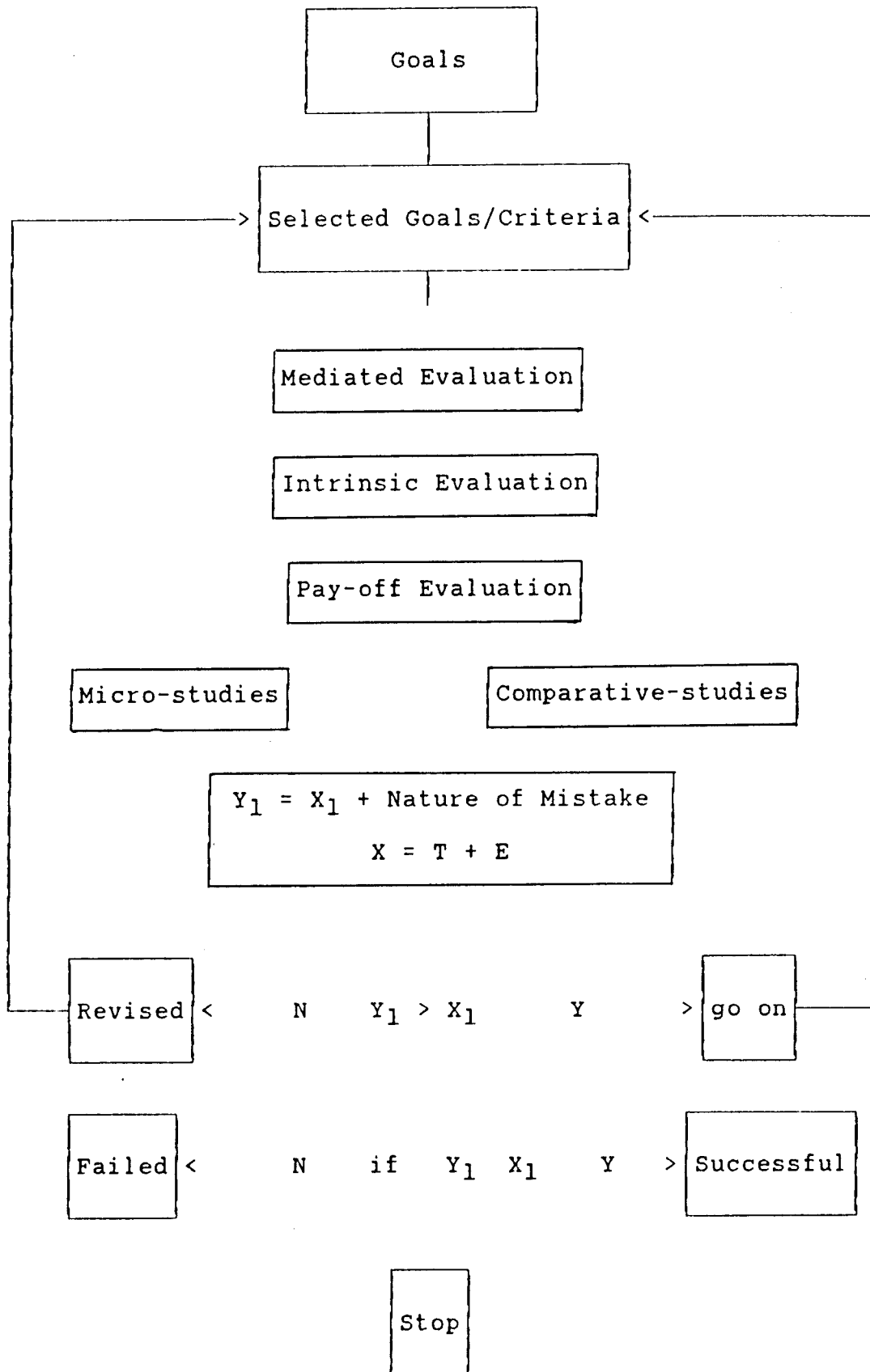
(5) การประเมินแบบไม่ผูกพันกับจุดมุ่งหมาย

(6) รูปแบบวิธีแห่งการเปรียบเทียบ

(7) วิธีการปฏิบัติการเฉพาะกิจ

(8) การประเมินคุณค่าของการประเมิน

แนวความคิดของ Scriven ในการประเมินผลไม่มีรูปแบบจำลองที่ชัดเจน ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 สรุปรูปแบบการประเมินของ Scriven

5) รูปแบบการประเมินของ Provus : The Discrepancy Model

Provus (1971) ได้พัฒนารูปแบบของการประเมินเพื่อนำมาใช้ในการประเมินโครงการที่เรียกว่า Discrepancy การประเมินโครงการเป็นการหาข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจโครงการว่าจะปรับปรุงดำเนินการต่อไป หรือยกเลิกโครงการ การประเมินดังกล่าวนี้จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) การพิจารณาความสอดคล้องของสิ่งที่เกิดขึ้นจากโครงการกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 2) การระบุหรือหาความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ของโครงการโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 3) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการพบความแตกต่าง เพื่อค้นหาข้อบกพร่องของโครงการ

ขั้นตอนของการประเมิน

ขั้นที่ 1 การบรรยายโครงการ (Program Definition)

การบรรยายโครงการเป็นการบรรยายละเอียดต่างๆ ของโครงการซึ่งส่วนมากประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ
2. นักเรียน คณาจารย์ วัสดุอุปกรณ์ โสตทัศนูปกรณ์สำหรับดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. กิจกรรมของนักเรียน และคณาจารย์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

ส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้อาจจะเรียกได้ว่า เป็นปัจจัยกระบวนการและผลผลิตการดำเนินการที่ได้โดยการประชุมและสัมภาษณ์คณะผู้ดำเนินการโครงการ จุดมุ่งหมายของการประชุมเพื่อหาข้อสารสนเทศซึ่งจะกลายเป็นแบบแผนโครงการ และทำให้ผู้ประเมินโครงการได้ทราบถึงสารสนเทศเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ได้อย่างชัดเจน

ขั้นที่ 2 การดำเนินงานโครงการ (Program Operation) การสังเกตอย่างเป็นลำดับต่อเนื่องกัน บางส่วนอาจต้องใช้การวัดผลโดยทางอ้อม บางส่วนต้องใช้เครื่องมือวัดโดยลักษณะจะเป็น Congruent Test โดยอาศัยแบบแผนของโครงการที่ได้ในขั้นที่ 1 มาเป็นมาตรฐานที่จะใช้ในการดำเนินการทดสอบแบบนี้มีลักษณะเป็นการตรวจสอบส่วนประกอบด้านกระบวนการที่ปรากฏจริง

ขั้นที่ 3 กระบวนการโครงการ (Program Process) ประเมินโครงการเปรียบเทียบสาเหตุและผล เป็นการประเมินเพื่อจะให้ได้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลของกระบวนการในแต่ละส่วนประกอบย่อย คณะผู้ประเมินอาจจะรวบรวมข้อมูลที่ไปถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปว่าสอดคล้องกับที่คาดหวังไว้หรือไม่ พิจารณาจากผลผลิตย่อยเป็นสำคัญมักจะใช้เครื่องมือที่เฉพาะเจาะจง คณะผู้ดำเนินโครงการจะทราบว่าการทำงานตามโครงการดำเนินตามเป้าหมายของเวลาหรือไม่ โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ย่อยจนถึงขั้นสุดท้ายหรือไม่เพียงใด ภายใต้งาน

ขั้นที่ 4 ผลผลิตสุดท้ายของโปรแกรม (Program Cost, Cost-Benefit)

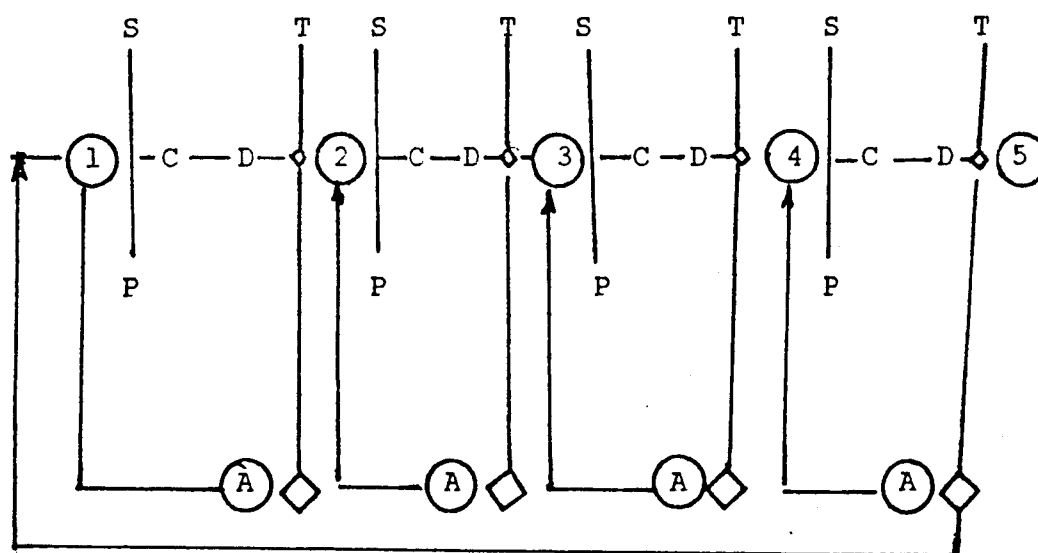
โปรแกรมที่ดำเนินการอยู่นั้น บรรลุวัตถุประสงค์ปลายทางที่สำคัญหรือไม่ เปรียบเทียบผลผลิตปลายทางของโปรแกรมที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์ปลายทาง (มาตรฐาน) เป็นการประเมินโครงการในลักษณะรวมยอด เป็นการประเมินผลผลิตสุดท้ายที่เกิดจากโครงการ ผู้ประเมินจะต้องตอบคำถามว่าโครงการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้ายหรือไม่

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร

เปรียบเทียบผลของการวิเคราะห์กับผลการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไรของโครงการอื่นที่ออกแบบให้บรรลุผลคล้ายคลึงกัน จุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด "จากทั้งสองโครงการนี้ โครงการใดสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้โดยการลงทุนน้อยที่สุด"

โดยสรุปจะเห็นว่า การประเมินโครงการตามแนวคิดของ Proovus มีการดำเนินขั้นตอนการพัฒนาเปรียบเทียบ 4 ขั้นตอนที่มีสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ส่วนขั้น

ที่ 5 เป็นการประเมินต้นทุนและกำไร เพื่อใช้เป็นแนวทางเลือกโครงการและต้องผ่านการดำเนินทั้ง 4 ขั้นมาก่อนหน้านี้แล้ว ซึ่งงานขั้นที่ 5 จะทำหรือไม่ทำก็ได้



แผนภูมิที่ 10 รูปแบบการประเมินของ Probus

ความหมายของอักษรและตัวเลขในแผนภูมิ

- T (Terminate) = การยกเลิก หรือการยุติการดำเนินการ
- S (Standard) = มาตรฐาน
- P (Performance) = การปฏิบัติ
- C (Comparison) = การเปรียบเทียบผลที่เกิดจากการปฏิบัติ
กับมาตรฐาน
- D (Discrepancy) = ข้อมูลที่แสดงความไม่สอดคล้องกันหรือ
ความแตกต่างกันระหว่างมาตรฐานกับ
การปฏิบัติจริง

A (Alternation) = การปรับปรุงแก้ไข เมื่อพบว่ามี
แตกต่างในระดับที่พอจะแก้ไขได้

- 1 ขึ้นการบรรยายโครงการ
- 2 ขึ้นการดำเนินงานโครงการ
- 3 ขึ้นกระบวนการโครงการ
- 4 ขึ้นผลผลิตโครงการ
- 5 การวิเคราะห์โครงการ

2.11 แบบการประเมินที่นำไปใช้ในการวิจัย ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้จะใช้รูปแบบการประเมินดังนี้

2.11.1 การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการการประเมินขณะดำเนินโครงการ
และการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ

1. การประเมินผลก่อนเริ่มโครงการ

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2531)การประเมินผลขึ้นนี้อยู่ในขั้นการวางแผน
ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะต้องประเมินผล ดังนี้

(1) ตัวโครงการ เป็นการประเมินความเหมาะสม ความสมเหตุสมผล
ของโครงการเพื่อสอบถามโครงการนั้นๆ มีความเป็นไปได้เพียงใด การประเมิน
จึงมุ่งตรวจสอบความจำเป็น สภาพความเป็นไปได้ในการทำโครงการ ทรัพยากร
ที่ระบุเป็นความต้องการสำหรับโครงการวิธีดำเนินการทางเลือก จุดมุ่งหมาย
เป้าหมายและผลกระทบอันเกิดจากความสำเร็จของโครงการ

(2) สภาพเมื่อเริ่มต้นโครงการ มุ่งที่จะตรวจสอบใน 2 ลักษณะด้วยกัน
คือ การตรวจสอบความพร้อมสำหรับการเริ่มโครงการประเมินดูว่าทรัพยากร
วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรมีตามที่ต้องการหรือไม่และอีกลักษณะหนึ่ง คือการตรวจ
สอบสภาพแวดล้อมของโครงการ เช่น บรรยากาศ สภาพแวดล้อมทางสังคมและ
เศรษฐกิจของท้องถิ่น ทัศนคติของชุมชนต่อโครงการ เป็นต้น

2. การประเมินผลขณะดำเนินการ การประเมินผลในขั้นนี้

เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อศึกษาดูว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานในแต่ละช่วงหรือไม่ และจะต้องแก้ไขอย่างไร การประเมินผลขั้นนี้ต้องทำความเข้าใจกับการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบวิธีปฏิบัติงาน เช่น ปฏิบัติงาน เป็นไปตามกำหนดเวลาหรือไม่ การปฏิบัติงานยึดวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด การสื่อความของบุคคลผู้ร่วมงานมีมากน้อยเพียงใด เข้าใจตรงกันเพียงใด ขั้นตอนการปฏิบัติงานเมื่อลงมือปฏิบัติแล้วมีข้อขัดข้องมากน้อยเพียงใด การใช้ทรัพยากร เงิน เวลา กำลังงานคุ้มค่าเพียงใด ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ได้รับการปฏิบัติตามมากน้อยเพียงใด ขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร บุคลากรมีความเหมาะสมกับงานหรือไม่และมีการประเมินผลงานเป็นระยะๆ โดยผู้ปฏิบัติงานเองมากน้อยเพียงใด

มีพจนานุกรม ดั่งชะฤกษณ์ (2526) กล่าวว่าไว้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลในระหว่างโครงการ ดังนี้

(1) เพื่อตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานตามโครงการสอดคล้องกับแผนที่ได้วางไว้หรือไม่เพียงไร

(2) เพื่อจะได้เห็นภาพว่าโครงการเป็นอย่างไร ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติ

(3) เพื่อตรวจสอบให้ได้ข้อมูลสำหรับการติดตามควบคุมการดำเนินงานตามโครงการ ว่าการปฏิบัติงานตามโครงการจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือไม่ประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการ

(4) เพื่อประเมินสิ่งที่มีสำคัญต่อโครงการ การประเมินจะเน้นการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานในระหว่างโครงการ เช่น การจัดวัสดุ กิจกรรมการบริหาร เป็นต้น

(5) เพื่อมุ่งทดสอบว่าสมมุติฐานการจัดกิจกรรม และวัสดุแบบใดของโครงการที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลในการเลือกแนวปฏิบัติของโครงการในอนาคต

(6) เพื่อหาผลการประเมินในระหว่างโครงการไปใช้

(7) เพื่อทำให้ทรัพยากรทำให้เกิดประโยชน์เต็มที่

(8) เพื่อควบคุมคุณภาพของงาน

(9) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ

สรุปได้ว่าการประเมินผลขณะดำเนินงาน ผู้ประเมินต้องติดตามงานและอาศัยการรายงานผลจากผู้ทำโครงการอาจทำแบบรายงานโดยจัดทำเป็นระยะๆ แล้วแต่ลักษณะโครงการหรือสรุปรายงานหลายๆ โครงการว่าช่วงเวลาที่กำหนดมีโครงการใดทำแล้วเสร็จ หรือก้าวหน้าเพียงใด มีโครงการใดยังไม่ได้ปฏิบัติตามแผน โครงการใดควรปรับปรุงเป็นการกระตุ้นให้ผู้รับผิดชอบโครงการได้เอาใจใส่และผู้บริหารตลอดทั้งผู้เกี่ยวข้องทราบความเคลื่อนไหวการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นอย่างดี

3. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ

การประเมินผลโครงการหลังการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลโครงการเพื่อรวมสรุปเมื่อสิ้นสุดโครงการ วัตถุประสงค์ของการประเมินก็เพื่อตรวจสอบคุณภาพความคุ้มค่าของโครงการ เมื่อได้ดำเนินการโครงการสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด

ปราโมทย์ เจนการ (2526) ระบุว่า การประเมินผลเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เป็นการประเมินผลงานตามโครงการ ถ้าพิจารณาตามวัฏจักรของโครงการ การประเมินผลขั้นนี้จะเกิดขึ้นที่จุดสุดท้ายของวัฏจักร ดังนี้



แผนภูมิที่ 11 วงจรการประเมินโครงการ

- (1) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ สรุปได้ดังนี้คือ คือเป็น การประเมินผลโครงการในลักษณะรวบยอด จำแนกเป็น 3 ลักษณะ
- ประเมินผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์ของโครงการ
 - ประเมินผลผลิตอันเป็นผลพลอยได้จากโครงการ
 - ประเมินผลส่วนที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคและข้อเสนอแนะ
- (2) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการก็คล้ายๆ กับการประเมินเมื่อ เริ่มต้นโครงการ

สรุปรูปแบบการประเมินที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

การประเมินผลแผนงาน/โครงการนั้น ในการประเมินใดๆ ก่อนมีการประเมินนั้นควรจะมีการศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะต้องประเมินเสียก่อน คือ

1. การศึกษาสภาพการประเมินแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่จะมุ่งประเมินซึ่งควรจะนำมาพิจารณาศึกษาใน 3 เรื่องต่อไปนี้คือ

1.1 องค์การการประเมินของหน่วยงาน กล่าวคือ ในหน่วยนั้นได้กระทำในรูปของคณะกรรมการหรือบุคคล

1.2 ศึกษาถึงความเหมาะสมของบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการประเมิน ซึ่งน่าจะพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และวิธีการในการประเมิน

1.3 ศึกษาถึงแผนการประเมินของหน่วยงาน ซึ่งจัดแผนควบคุมกำกับ และแผนประเมินไว้ได้อย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปดำเนินการศึกษาใน 3 กรณีคือ

1. กรณีรวมแผน ควบคุม กำกับ ไว้กับแผนประเมิน

2. กรณีทำแผนควบคุม กำกับ ประเมินไว้ในแผนปฏิบัติงาน

3. กรณีแยกแผนควบคุม กำกับ และแผนประเมินไว้ต่างหาก

การประเมินแผนและเพื่อการวิจัยในครั้งนี้จะทำการประเมิน 3 ส่วน คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการ การประเมินขั้นนี้เป็นการประเมินขั้นการวางแผน ซึ่งองค์ประกอบนี้จะต้องประเมินคือ

1.1 ตัวโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินการวางแผน โครงการ ในเรื่องความสอดคล้องในนโยบาย วัตถุประสงค์ ความเหมาะสม ความสมเหตุสมผล ความต้องการ ความจำเป็น สามารถแก้ปัญหาได้ และเป็นการพัฒนา

1.2 การคัดเลือกโครงการ กล่าวคือ จะพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินโครงการเข้าแผนในหน่วย ในเรื่องความสอดคล้อง ความต้องการแก้ปัญหา พัฒนาความเป็นไปได้ ผลตอบแทน

2. การประเมินขณะดำเนินการ เป็นการประเมินการปฏิบัติตามแผน โดยเริ่มจากการประเมินการตรวจสอบความพร้อมของบุคลากร ตรวจสอบ วัตถุประสงค์ การขยายแผน การประสานงาน ความก้าวหน้าของโครงการ โดยการ

- ติดตาม การใช้ปัจจัยการดำเนินการ ผลระหว่างดำเนินการ
- ตรวจสอบ วิธีการ เวลา วัตถุประสงค์
- ผลดำเนินการ ผลผลิตและผลกระทบ

3. การประเมินเมื่อสิ้นโครงการ เป็นการประเมินหลังการดำเนินการ เพื่อสรุปเมื่อสิ้นโครงการ โดยประเมินถึงการตอบสนองนโยบาย สนองความต้องการ สามารถแก้ปัญหา บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโครงการ

นอกจากการประเมินโครงการใน 3 ส่วนดังกล่าวแล้วยังต้องศึกษาถึง การนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงแผน
2. การคัดเลือก จัดสรร
3. การรายงานผล แก่ไข
4. การสรุปผลงาน ข้อเสนอแนะการจัดทำข้อมูล
5. การพัฒนา
6. การประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร
7. อุปสรรค ปัญหา ของในแต่ละขั้นตอน

ทั้งนี้เมื่อนำข้อมูลทั้งหมดไปจัดทำเป็นแผนงานใหม่ในปีต่อไป ซึ่งจะเป็น การพัฒนางานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วินัย แสงมณี (2531) ทำการวิจัย "เรื่องการพัฒนารูปแบบระบบการ วางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" พบว่า ความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเห็นว่าเป็นปัญหาใน ระดับ "มาก" ทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนการวางแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผล และขั้นการปรับปรุงหรือการจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเป็นปัญหาทั้งในด้านความไม่ชัดเจน ความไม่เหมาะสม และขาดประสิทธิภาพในเรื่องการจัดองค์การวางแผน ขั้น ตอนในกระบวนการวางแผน ระบบข้อมูลที่ใช้เป็นต่อการวางแผน การติดตาม

ควบคุม กำกับและประเมินผลโครงสร้างของแผนและปัญหาบุคลากร ทั้งในด้าน อัตราค่าจ้าง และความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน ขึ้นการติดตามควบคุม กำกับและประเมินผล รายการปัญหาที่สำคัญในชั้นตอนนี้ ได้แก่ การจัดองค์กร และการจัดระบบติดตาม ควบคุมกำกับและประเมินผล พร้อมกับการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากร วิธีการและเครื่องมือ งบประมาณ การประเมินผลระหว่างการทำเนินโครงการและการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีเรื่องเดียวเท่านั้นที่ทั้งฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนเห็นว่าเป็น ปัญหาในระดับ "น้อย" เรื่องอื่นๆ เห็นว่าเป็นปัญหาในระดับ "มาก" ทุกเรื่อง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น รวมทั้งหมดในชั้นการติดตาม ควบคุม กำกับและ ประเมินผลทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาในระดับ "มาก"

รุ่งเรือง สุชาภิรมย์ และคณะ (2531) ได้ทำวิจัยเรื่อง "การประเมิน ผลโครงการพัฒนาระบบการวางแผนและการจัดการศึกษาระยะสิ้นสุดโครงการ" โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อประเมินผลสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายกิจกรรมของโครงการ ผลการประเมินพบว่า การดำเนินงานของ โครงการช่วยปรับปรุงการวางแผนการศึกษาให้เข้มแข็งเพิ่มขึ้นได้บ้าง แต่ยังไม่ บรรลุวัตถุประสงค์ครบทุกประการ การเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนโดย การพัฒนาบุคคลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การปรับปรุง การประสานงานการวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ สำนัก งานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ยังไม่เกิดผลตามเป้าหมายสำหรับเสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานวางแผนและการจัดการศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้ มีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์แต่ยังไม่เสร็จสิ้นและเป็นผลโดยสมบูรณ์ ในระยะเวลาของการกู้เงินครั้งนี้

สังคม แก้วทาสี (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพการวางแผนและ การบริหารแผนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดมหาสารคาม" ผลการวิจัยพบว่า การจัดทำแผนงาน/โครงการของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาของโรงเรียน องค์การวางแผนในโรงเรียนเป็นกรรมการ

เฉพาะกิจของโรงเรียน จัดตั้งขึ้นเพื่อจัดสรรงบประมาณและจัดสรรตามความสำคัญของโครงการ

มานิตย์ สิทธิเวช (2532) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงใหม่พบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน โรงเรียนได้กำหนดแผนควบคุมงานติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีและมีปัญหาในขั้นตอนการควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ระบุโดยมีความถี่สูงสุด คือการนำข้อมูลที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแผนงานโครงการน้อยมาก

บุญศักดิ์ โมตรจิตร (2532) ได้วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา 2530-2532 โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า

1) งานและโครงการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลกสอดคล้องกับแผนงานหลักคุณภาพการศึกษามากที่สุด รองลงไปคือแผนงานหลักการบริหารและการจัดการศึกษา มีงานและโครงการตามแผนงานหลักการบริหารและการจัดการศึกษา และแผนงานหลักสนับสนุนและส่งเสริมตามลำดับ โดยในแผนงานหลักคุณภาพการศึกษา มีงานและโครงการตามแผนงานส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนวิชาสามัญศึกษามากที่สุด แผนงานหลักการบริหารและการจัดการศึกษามีงาน และโครงการตามแผนงานบริหาร และพัฒนาวัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่มากที่สุดแผนงานหลักสนับสนุนและส่งเสริมมีงาน และโครงการตามแผนงานพัฒนาบุคลากรทั่วไปและการจัดสวัสดิการมากที่สุด

2) งานและโครงการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก สอดคล้องกับนโยบายกรมสามัญศึกษา ด้านพัฒนาระบบบริหาร และสนับสนุนมากที่สุด

3) การวิเคราะห์การใช้เงินงบประมาณจ่ายปรากฏว่า ใช้เงินหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ดำเนินงานตามโครงการมากที่สุดและการใช้เงินนอกงบประมาณ ปรากฏว่าใช้เงินหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุมากที่สุด ทั้งนี้

การใช้เงินงบประมาณรายจ่าย และนอกงบประมาณดำเนินการตามงาน และโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายกรมสามัญศึกษา ด้านพัฒนาระบบบริหาร และสนับสนุนมากที่สุด

ฉกรรจ์ แนนอุดร (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ความสอดคล้องของนโยบายแผน แผนงานและโครงการทางการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยภูมิ" ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานร้อยละ 99.13 ได้นโยบายจากนโยบายของกรมสามัญศึกษา การกำหนดนโยบายได้ทำตามกระบวนการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการวางแผนการศึกษาได้ทำตามกระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือขั้นการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นการประเมินผล จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดพบว่าโรงเรียนมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับ "มาก"

นายรังสฤษฎ์ โยมศรีเคน (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการประเมินโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น" ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดขอนแก่นส่วนมากจะมีการประเมินโครงการตามสภาพปัญหาหรือความต้องการมากที่สุด และจะประเมินตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการเป็นลำดับรองลงมา

นายเกลิงศักดิ์ ศรีดี (2534) จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินแผนงานโครงการ พบว่าการติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนการศึกษา เพราะทำให้ทราบถึงความก้าวหน้าและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของการดำเนินงานตามนโยบายและแผน การดำเนินการให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจ ความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดหวังจากโครงการ และผลที่ได้รับในทุกจุดทุกขั้นตอน นับตั้งแต่เริ่มโครงการระหว่างดำเนินการโครงการจนถึงจุดสุดท้ายที่สิ้นสุดโครงการ การประเมินผลโครงการนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและบุคคลหลายฝ่าย เช่น ผู้บริหารโครงการ ผู้ใช้โครงการ ผู้สนับสนุนโครงการ ผู้รับประโยชน์จากโครงการหรือผู้ประเมินผลโครงการ เป็นต้น ดังนั้น

การประเมินผลโครงการแต่ละขั้นตอน ผู้ประเมินจะต้องมีระบบติดต่อกายในกับ คณะผู้ประเมินกันเองแล้วยังต้องติดต่อกับผู้บริหารและผู้อื่น ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล ควรมีการวางแผนและการประเมินผลไว้ล่วงหน้า หน่วยงานควรจัดโครงสร้างด้านแผนงาน และการบริหารโครงการให้เหมาะสม มีระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้เพื่อนำผลประเมินไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาต่อไป

อานนตรี ประสพสุข (2535) ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษาการประเมินแผนงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด" พบว่า การประเมินก่อนดำเนินการโรงเรียนจะให้ความสำคัญ วัตถุประสงค์โดยให้มีความสอดคล้องกับวิธีการดำเนินการความเป็นไปได้ ความเหมาะสม การประเมินขณะดำเนินการโรงเรียนจะให้ความสำคัญด้านวัตถุประสงค์ขณะดำเนินการ การแก้ปัญหา ความก้าวหน้าโครงการ เป็นไปตามกำหนดเวลา งบประมาณ

อารียะ วาทโธสง (2537) ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษาการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา" พบว่า ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนจะมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ประชุมชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้องทราบก่อนลงมือ ขั้นตอนการปฏิบัติโดยให้การสนับสนุนทรัพยากรและการบริการต่าง ๆ ขั้นตอนการประเมินผลพบว่า ส่วนใหญ่จะประเมินเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ เพราะผู้บริหารต้องการผลการดำเนินการ

เชาวฤทธิ์ ใจมั่น (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น" ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาในชั้นเตรียมการวางแผนจะเป็นการกำหนดบุคคลเพื่อรับผิดชอบโครงการ

ขั้นตอนการวางแผนมีการปฏิบัติงานในเรื่องการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน มีการปฏิบัติงานในเรื่อง การเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์โครงการให้แก่คณะครูให้ทราบโดยทั่วกัน ขั้นตอนการติดตามและ

การประเมินผลมีการปฏิบัติงานเรื่องการนำผลการประเมินโครงการที่ผ่านมาใช้ในการเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีครั้งต่อไป

สรุป จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินแผนงาน/โครงการทำให้ทราบว่า การประเมินผลและการติดตามเป็นขั้นตอนการตรวจสอบที่จะทำให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของโครงการ ว่าบรรลุผลคุ้มค่าการลงทุนการประเมินผลเป็นการประสานงานของผู้ประเมิน ดังนั้น ผู้ประเมินจะต้องมีระบบติดต่อภายในของคณะผู้ประเมิน เพื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบแผนการประเมินไว้ล่วงหน้า เพื่อประสิทธิภาพในวิธีการประเมิน และ ประโยชน์สูงสุดต่อโครงการ