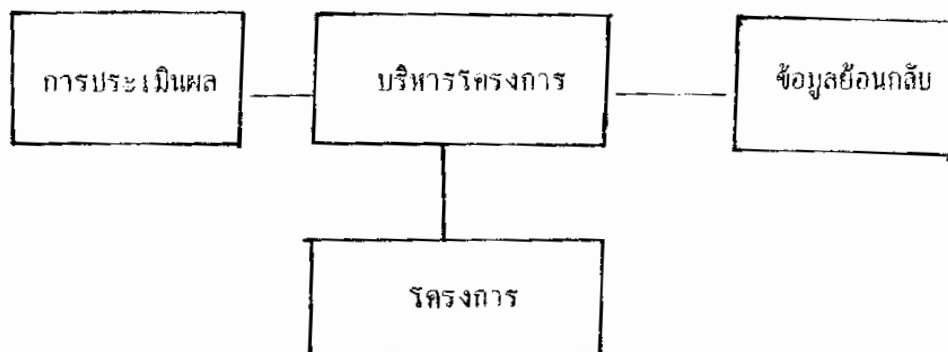


การได้และเป็นผู้รับผิดชอบโครงการหลายโครงการ หรือโครงการทั้งหมด
ในหน่วยงาน

ผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการหมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่ใน
การยกร่างโครงการนำเสนอโครงการและนำโครงการไปปฏิบัติให้
เป็นผลสำเร็จ รวมทั้งทำหน้าที่ในการประสานงานโครงการทั้งหลาย
ในหน่วยงานด้วย ผู้บริหารโครงการระดับนี้มักเป็นผู้ชำนาญเฉพาะโครงการ
ใดโครงการหนึ่งผู้บริหารโครงการระดับนี้จะรับผิดชอบ การดำเนินงาน
โครงการระดับนี้จะรับผิดชอบการดำเนินงานโครงการให้เป็นผลสำเร็จ
โดยสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในระหว่างการดำเนินงานโครงการเฉพาะ
โครงการที่รับผิดชอบตลอดจนการประสานงานกับโครงการอื่นเพื่อให้
การดำเนินงานโครงการทั้งหมดของหน่วยงานเป็นไปโดยราบรื่น และบรรลุ
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2527 ก. : 33) ได้กล่าวสรุปการบริหารแผนและโครงการไว้ว่า
การบริหารเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะแผนงาน/โครงการ
ที่วางไว้จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบริหาร
เป็นสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารแผนและโครงการ
ทั้งในด้านการเตรียมการ การมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก การติดตาม
ควบคุมงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบริหารงานของผู้บริหารการประถมศึกษา
และผู้รับผิดชอบโครงการเป็นสำคัญ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ของการบริหารแผนและโครงการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

(2527 ก. : 33)

2. ภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 34) ได้เสนอว่า ควรมีการถึง หน้าที่รับผิดชอบต่อการบริหารโครงการดังนี้

- 1) จัดทำแผนงาน และโครงการประจำปี
- 2) จัดทำคู่มือบริหารแผนงานและโครงการ
- 3) จัดทำแผนติดตาม ควบคุมกำกับและประเมินผลโครงการ
- 4) อำนวยความสะดวกให้มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้

ในแต่ละปีการศึกษา

5) ดำเนินการควบคุม กำกับและนิเทศให้เป็นไปตามขั้นตอนของกิจกรรมของโครงการ

6) ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ ตามช่วงเวลาที่กำหนด และประเมินผลโครงการเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

7) รายงานผลการปฏิบัติตามโครงการและปัญหาต่อหน่วยงานเหนือขึ้นไป

ในส่วนการบริหารแผนและโครงการนี้ เป็นส่วนต่อของการดำเนินงาน เมื่อได้แผนปฏิบัติการประจำปีในรูปของแผนงานและโครงการ ซึ่งได้รับการจัดสรรทรัพยากรอุดหนุนให้เป็นการแน่นอนโดยปกติมักจะจัดทำเป็นผู้บริหารแผนงานและโครงการเป็นการเฉพาะแผนหรือโครงการในรูปของการติดตามควบคุมกำกับ และการประเมินผลภารกิจกันสำคัญและสลับซับซ้อนนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ สุวัฒน์ พัฒนาใหญ่ (2532 : 101-102) กล่าวว่า "ความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการมีลักษณะที่กว้างขวางและสามารถแบ่งเป็นกลุ่มพื้นฐานได้ 3 ด้านด้วยกันคือ

- 1) ความรับผิดชอบต่อการจัดการแม่
- 2) ความรับผิดชอบต่อโครงการ
- 3) ความรับผิดชอบต่อสมาชิกของโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (2530 : 41) กล่าวว่า "ผู้บริหารโครงการเป็นไปไม่ได้ต่างหากที่ทั้งดูเหนือหน้า มีใจคนเดียวแต่ย่อรวมของมนุษยชาติทั้งหมด "และเสนอว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการควรมีดังนี้

1) ดำเนินการควบคุมเกี่ยวกับทรัพยากรโดยตรง เช่น คนที่ปฏิบัติงานในโครงการ

2) การใช้ และการรับคนเข้าทำงานโครงการ

3) การปฏิบัติงานตามโครงการให้สำเร็จ

4) การประสานการใช้ทรัพยากรกับหน่วยงานอื่นๆ

5) การวางแผนเกี่ยวกับงานในโครงการทั้งหมด

6) การตรวจสอบแผนอยู่เป็นนิจ

7) การเสนอต่อฝ่ายบริหารในเรื่องที่เกี่ยวกับทรัพยากร

ต้องการนำมาใช้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 61) ได้กล่าวถึงบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโครงการว่าผู้บริหารโครงการควรมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

1) พัฒนาสิ่งจำเป็นทั่วไปของโครงการ เช่น การกำหนด

กลยุทธ์ในการบริหารโครงการ

2) จัดเตรียมข้อระบุทั่วไป และข้อระบุทางเทคนิคของ

โครงการ ซึ่งข้อมูลที่เป็นความต้องการถือได้ว่าเป็นข้อระบุทั่วไปของโครงการ

จำนวน และลักษณะของผลการดำเนินงานถือได้ว่าเป็นข้อระบุทางเทคนิคของ

โครงการ

3) จัดสร้าง ทดสอบ และประเมินผลรูปแบบของโครงการ

4) จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับสนับสนุน

การดำเนินงานทั้งระบบ และสำหรับการดำเนินงานของบุคคลแต่ละบุคคล

ในโครงการแต่ละโครงการ

- 5) ระบุ และเลือกสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้กับแต่ละส่วนของโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
- 6) ดำรง และจัดดำเนินการเกี่ยวกับข้อสัญญาต่างๆให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ
- 7) ประสานการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
- 8) จัดทำ เผยแพร่ และแจกจ่ายสิ่งพิมพ์ และรายงานการดำเนินงานให้หน่วยงานต่างๆทั้งภายนอก และภายในองค์การได้ทราบถึงความก้าวหน้า และอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการ
- 9) วางแผนดำเนินงานโครงการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 10) เสนอแนวทางการดำเนินงานให้บุคคล และกลุ่มบุคคลผู้รับผิดชอบได้ทราบอย่างชัดเจน และฝึกอบรมบุคคลให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 11) ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานโครงการโดยรวมถึงการวิเคราะห์เวลา ค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ และเทคนิควิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ
- 12) กำหนดคุณลักษณะและรายละเอียดในการปฏิบัติงานตลอดทั้งโครงการ
- 13) สร้างความเป็นผู้นำให้กับผู้บริหารโครงการทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการทุกส่วนดำเนินไปด้วยดีภายใต้ความรับผิดชอบของผู้นำแต่ละระดับนั้น
- 14) สร้างทักษะที่จำเป็นให้กับบุคคลที่จะนำผลงานโครงการไปใช้ หรือนำไปเผยแพร่

3. การติดตาม ควบคุม กำกับโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 จ.:4)

ให้ความหมายของการควบคุมว่า การควบคุม หมายถึง "กระบวนการที่กระทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้" หรือ การควบคุมหมายถึงการบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานที่ตัวเองไว้ การควบคุมอาจแบ่งตามลักษณะของสิ่งที่ถูกควบคุมออกเป็น 5 ประเภทด้วยกันคือ

1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Project Control)

เป็นการควบคุมผลผลิตของโครงการ เพื่อจัดการให้โครงการผลิตได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน เรียกว่า การควบคุมปริมาณ (Quantity Control) และควบคุมให้ผลผลิตที่ได้มีลักษณะ และคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้เรียกว่า การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมในข้อนี้รวมถึง การควบคุมเวลาของโครงการด้วยคือ การควบคุมให้โครงการสามารถผลิตผลงานได้ปริมาณและคุณภาพตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

2) การควบคุมบุคลากรโครงการ (Personnel or Staff

Control) เป็นการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการ โดยควบคุมให้ปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ และให้เป็นไปตามกำหนดการโครงการควบคุมและบำรุงขวัญพนักงาน ความประพฤติ ความสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนควบคุมด้านความปลอดภัยของพนักงานด้วย

3) การควบคุมด้านการเงิน (Financial Control)

ได้แก่การควบคุมการใช้จ่าย (Cost Control) การควบคุมทางด้านงบประมาณ (Budget Control) ตลอดจนการควบคุมทางด้านบัญชีต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด และมีเหตุผลเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

4) การควบคุมทรัพยากรโครงการทางกายภาพ (Control of Physical Resources)

ได้แก่การควบคุมการใช้ทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ อาคาร และที่ดิน ตลอดจนแรงงานในการเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการ เพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากร

5) การควบคุมเทคนิควิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องตรงตาม

หลักวิชาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานประเภทนั้นๆ โดยจะต้องควบคุมทั้งเทคนิควิธีที่มองเห็น และเข้าใจง่าย เทียนฉาย ก็ระนันท์ (2531 : 18) ได้ให้ความหมายของการกำกับงานว่า หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล การปฏิบัติงานตามแผน/โครงการ ซึ่งได้กำหนดไว้ แล้วใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุดการกำกับงานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารแผน/โครงการ โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่าในการดำเนินโครงการนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดหรือไม่ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการกำกับงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการเร่งรัดให้แผน/โครงการดำเนินไปตรงตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2529 : 7) กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการติดตาม และการควบคุมโครงการว่า การติดตาม และการควบคุมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน โดยทั่วไปมักจะใช้ควบคู่กัน ไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ กล่าวคือเมื่อมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุม เพื่อรับการปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการและในทางที่กลับกันใครหรือหน่วยงานใดที่จะทำหน้าที่ ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อน เสมอมีฉะนั้นก็ไม่สามารถจะควบคุมอะไรได้ อย่างไม่ติดตาม กิจกรรมทั้งสองประการดังกล่าว อาจมีการแยกกันปฏิบัติ โดยหน่วยงานต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการบังคับบัญชาที่หน่วยติดตาม หรือหน่วยควบคุมมีต่อหน่วยปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น เช่นหน่วยงานบางหน่วยมีหน้าที่ในการติดตาม แต่ขาดอำนาจ ในการควบคุม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 4) ได้เสนอว่า การกำกับงานหมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตาม แผน/โครงการซึ่งได้กำหนดไว้แล้วใช้ข้อมูลเหล่านี้ เพื่อการแก้ไขปรับปรุง วิธีการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด การกำกับงานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยผู้บริหารแผน/โครงการ โดยผู้ที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินโครงการ เรานั้นได้รับทรัพยากร ครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดหรือไม่ได้ผลตรงตามที่กำหนด หรือไม่ ข้อมูลจากการกำกับงานจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้ แผน/โครงการดำเนินไปตรงตามเป้าหมายและแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา ในทางองเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2527 จ.: 3) เห็นว่า ในวงจรการบริหารหากขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือหากส่วนหนึ่งส่วนใดดำเนินงานบกพร่อง ขาดประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานทั้งหมด การติดตามผล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนซึ่งกำหนดไว้ แล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อการตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการแก้ไข ปรับปรุง (Corrective Action) ทำให้การดำเนินงานเกิดผลดียิ่ง มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ จุดมุ่งเน้นที่สำคัญของการติดตามในทัศนะนี้ จึงเป็นเพื่อการปฏิบัติการ ตรวจสอบควบคุม และกำกับโครงการในการปฏิบัติงานโดยตรง

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 8) กล่าวถึงความสำคัญของการกำกับว่า "ขั้นตอนการปฏิบัติงานจริงๆที่เกี่ยวกับ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ ซึ่งการปฏิบัติงานจะเป็นไปโดยราบรื่นมีการทุ่มเทจากทุกคน และประสานสามัคคีจากทุกฝ่ายนั้นย่อมอยู่ที่พฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนสู่การกำกับและชักจูงที่เหมาะสมเป็นผู้นำที่เหมาะสม รู้จักการชักจูงใจสามารถใช้เทคนิคการมอบหมายและประเมินผลงานได้ถูกต้อง รู้จักการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจต่อจนการจัดระบบการให้รางวัลผลตอบแทนที่เหมาะสม เหล่านี้ย่อมจะเป็นเครื่องมือสำหรับ การควบคุมผลการปฏิบัติของมนุษย์ (Control of Human Performances) และธงชัย สันติวงษ์ได้สรุปเกี่ยวกับการจัดระบบการกำกับงานไว้ว่า การจัดระบบการกำกับงาน มีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

- 1) กำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเงินงบประมาณที่ใช้จริงในการดำเนินงานโครงการ

2) ดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเหล่านี้ให้พร้อมที่จะใช้

ในการกำกับงานโครงการต่างๆ กิจกรรมในขั้นนี้ได้แก่ การบันทึก การจัดประเภท การย่อสรุปข้อมูลการเก็บรักษาข้อมูล

3) ดำเนินการจัดระบบงานที่เหมาะสม ตอบสนองความ

ต้องการและระดับความรับผิดชอบของการกำกับงานโครงการ รายงานที่ดีต้องเป็นรายงานที่สั้น กระชับรัดตรงประเด็น ตลอดจนมีการชี้แนะแนวทางการตัดสินใจเกี่ยวกับการเร่งรัดการทำงานตามแผนงาน/โครงการ

4) ผู้บริหารโครงการเป็นผู้ใช้ผลการกำกับงาน ประกอบกับ

ความสามารถและประสบการณ์ส่วนตัวเพื่อตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการกำกับงานโครงการย่อมทำให้เกิดการเร่งรัดให้โครงการดำเนินไปอย่างรวดเร็วได้ผลตรงเป้าหมาย และแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 จ. : 4)

ก็กล่าวหาตนเองเหมือนกันว่าการติดตามผลจะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผน ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ส่วนการประเมินจะเกิดขึ้นได้ในทุกช่วงของโครงการนับตั้งแต่ก่อนการตัดสินใจให้ทำโครงการ

(Pre-programme Evaluation) จนถึงการประเมินผลกระทบ (Impact Study)

โดยสรุปแล้วในการควบคุมกำกับอย่างกล่าวได้ว่า จุดเน้นที่สำคัญในการกำกับงานเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คือ การกำกับงานในด้านปัจจัย ด้านกิจกรรม และด้านผลดำเนินงานว่า เป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคบ้าง

ในการกำกับงานด้านปัจจัยเป็นการตรวจสอบว่า แผนงาน/โครงการ ได้รับปัจจัย หรือทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่ในการกำกับงานด้านกิจกรรมนั้นมุ่งตรวจสอบว่าได้ปฏิบัติตามแผนที่กำหนดหรือไม่และในการกำกับงานด้านผลการดำเนินงาน คือการตรวจสอบว่า ได้ผลงานตรงตามแผนหรือไม่ โดยเฉพาะการกำกับงานด้านปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการ จะต้องจัดให้มีการติดตามตรวจสอบโครงการเกี่ยวกับปัจจัย ซึ่งได้แก่ กำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ระบบการจัดการ ตลอดจนนโยบายของหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในโครงการนั้นๆว่า โครงการมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้หรือไม่

ในส่วนการประเมินผลเป็นกระบวนการการทำงานอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้นเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญซึ่งมีผลสะท้อนถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานโครงการใดโครงการหนึ่ง และเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความหมายกว้างไกลไปถึงในรูปการตีค่าประมาณค่าว่าอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ดีหรือไม่ เพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์(Criteria)ใดเกณฑ์หนึ่งที่กำหนดขึ้นข้อมูลที่ได้นี้มาต้องใช้ในการประเมินค่า แล้วเสนอเป็นรายงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจต่อไป

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2527:7) กล่าวถึงการกำกับ และการประเมินผลว่า การประเมินผลเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของ โครงการหรือแผนงานตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้นๆว่า มีมากน้อยเพียงใด การประเมินผลเป็นกระบวนการซึ่งถึงคุณค่าของแผน งาน/โครงการกล่าวคือแผนงาน/โครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้วได้ผลตาม วัตถุประสงค์ของโครงการ และแผนงานหรือไม่เพียงใดโดยทั่วไปแล้ว การประเมินผล แผนงาน/โครงการจะประกอบด้วยการประเมินก่อนเริ่ม แผน/โครงการการประเมินผลในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่แ ละการประเมินผลหลังจากการดำเนินงานตามแผนฯได้สิ้นสุดแล้ว

ลักษณะความแตกต่างระหว่างการกำกับงานกับการประเมินผลที่ชัดเจนประการหนึ่งคือการกำกับงานเป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ตลอดโครงการ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการ ภายใต้อาณัติของผู้บริหารโครงการ ส่วนการประเมินผลเป็น กระบวนการการศึกษาความก้าวหน้าของโครงการ และผลสำเร็จของ โครงการในจุดต่างๆของโครงการ เช่น ทุก 3 เดือน จะมีการประเมินผล โครงการการประเมินผลไม่จำเป็นต้องดำเนินการ โดยผู้บริหารโครงการเอง ก็ได้การกำกับงานหมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนิน โครงการและการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การกำกับงานเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน ความก้าวหน้าของโครงการ ในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ การกำกับงานเป็นเทคนิคสำคัญในการเร่งรัดให้แผนงาน/โครงการ ดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลา การออกแบบระบบการกำกับงานประกอบ

ด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ การพัฒนาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และระบบการรายงาน ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการกำกับงาน สามารถทำได้หลายวิธี เช่นโดยการตรวจสอบ การควบคุม การนิเทศ หรือการตรวจสอบการบริหารภายใน เป็นต้น

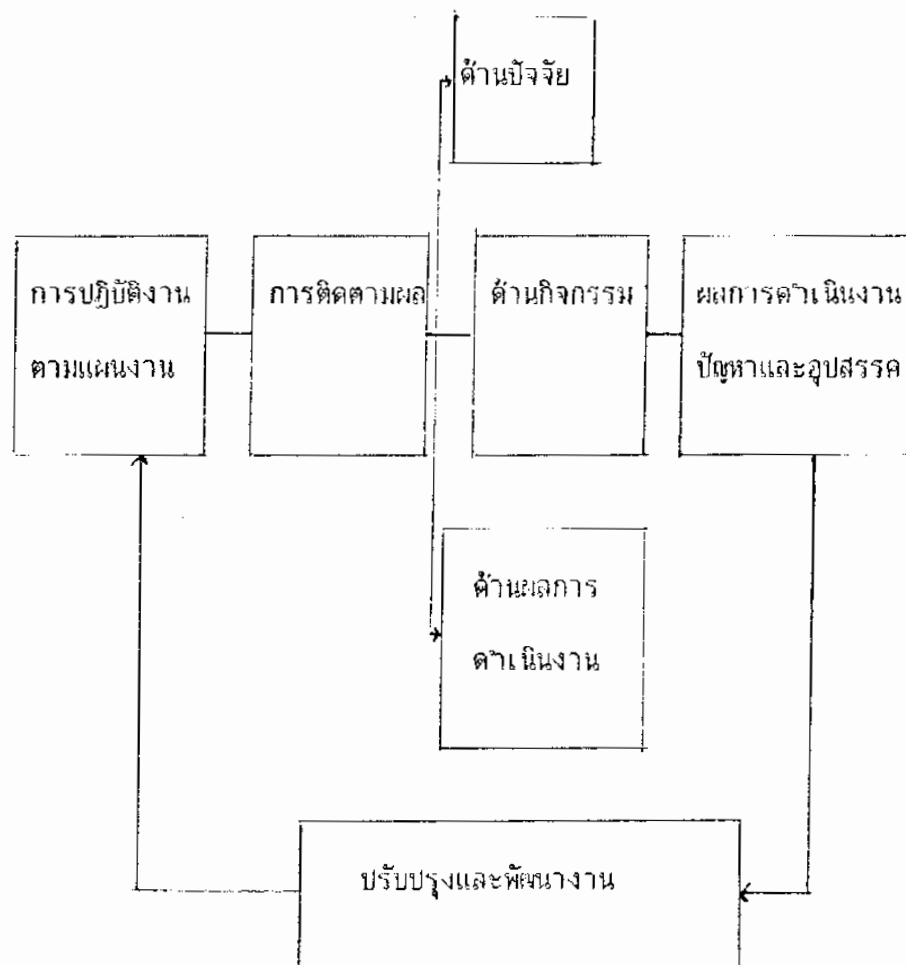
สำหรับการรายงานนั้น โดยทั่วไปจะเป็นการรายงานการเงิน และการงบประมาณโครงการ รายงานผลการตรวจสอบภายใน รายงานผลการปฏิบัติตามโครงการ เป็นต้น ส่วนความถี่ห่างของการรายงานมัก นิยมรายงานเป็นรายเดือน ราย 3 เดือน ราย 6 เดือน และรายปี

ส่วนเทียนฉาย ก็ระนันท์ (2531 : 9) ได้เสนอระบบการกำกับงาน ไว้ว่าระบบการกำกับงานควรมี 2 ระบบใหญ่ๆ คือ

1) ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วย เทคนิคต่างๆ ในการเก็บข้อมูลอันได้แก่ เทคนิคการตรวจสอบ เทคนิคการควบคุม เทคนิคการนิเทศ และเทคนิคการตรวจสอบการบริหารภายใน

2) ระบบการรายงาน ประกอบด้วยการรายงานด้านการเงิน และงบประมาณผลการตรวจสอบภายใน ผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ค. : 5) ได้เสนอรูปแบบการติดตามผล และให้ความสำคัญของการติดตามผลว่าเป็นมาตรการที่จะกำกับและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามแผน หรืองาน/โครงการมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามกำหนดเวลาโดยต้องติดตามทั้งปัจจัย กิจกรรมและผลการดำเนินงานโดยมีขอบข่ายของการติดตามผลดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ขอบข่ายการติดตามผล

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

(2532 ค. : 6)

ในทำนองเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (2532 : 6) ได้กำหนดรูปแบบการติดตามผลการดำเนินงาน
ตามแผน/โครงการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1) การนิเทศติดตามผล

การนิเทศติดตามผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ผู้ที่มีหน้าที่ในการนิเทศติดตามผลคือ ผู้บริหารศึกษานิเทศก์ และผู้รับผิดชอบงาน/โครงการการนิเทศติดตามผลของผู้บริหารจะบังเกิดผลและได้ประโยชน์สูงสุด เมื่อผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆ นิเทศติดตามผลการดำเนินงานในหน่วยงานของตนเอง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่นผู้บริหารโรงเรียนนิเทศติดตามผลการดำเนินงานในโรงเรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ นิเทศติดตามผลการดำเนินงานในอำเภอ และผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนิเทศติดตามผลการดำเนินงานในจังหวัด

สำหรับผู้บริหารในหน่วยเหนือ จะนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นเป้าหมายหลัก และหน่วยงานในลำดับต่อไปเป็นเป้าหมายรอง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นิเทศติดตามผลสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหลัก นิเทศติดตามผลสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนเป็นเป้าหมายรองตามความจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้นำ ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้สามารถดำเนินงานเป็นไปตามแผน

การนิเทศติดตามผลของศึกษานิเทศก์จะนิเทศติดตามผลหน่วยงานในความรับผิดชอบเป็นเป้าหมายหลัก หน่วยงานในลำดับต่อไปเป็นเป้าหมายรอง เช่น ศึกษานิเทศก์จังหวัดนิเทศติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงาน

การประเมินศึกษาอำเภอกิ่งอำเภอเป็นหลัก นิเทศติดตามผลกลุ่มโรงเรียน และโรงเรียนตามที่จำเป็น

การนิเทศติดตามผลของผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ จะดำเนินการใน 2 ลักษณะ กล่าวคือการนิเทศติดตามผลเดิมพื้นที่จะประสานร่วมมือกับ หน่วยงานในเทศก์เพื่อการนิเทศติดตามผล ส่วนการนิเทศติดตามผลเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะแห่งผู้รับผิดชอบงาน/โครงการจะส่งตัวอย่างใดในการนิเทศติดตามผล เช่นผู้รับผิดชอบโครงการส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ในโรงเรียนประถมศึกษา จะประสานงานเพื่อขอความร่วมมือให้ศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้นิเทศติดตาม ผลการดำเนินงานเป็นหลักหรือศึกษานิเทศก์จังหวัด หรือศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตามความเหมาะสม และผู้รับผิดชอบโครงการอาจไปนิเทศติดตามผลด้วยตนเอง เพื่อพัฒนา โครงการ โดยการส่งตัวอย่างโรงเรียนเป็นต้น

2) การรายงาน การรายงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อเสนอต่อหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อทราบผล ความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ การรายงานจึงเป็น ข้อมูลเบื้องต้นที่จะช่วยให้หน่วยเหนือทราบความก้าวหน้าของงาน/โครงการ และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอันจะทำให้หน่วยเหนือสามารถสามารถ สนับสนุนปรับปรุง และพัฒนางาน/โครงการให้เหมาะสม และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นการรายงานจึงจำเป็นต้องกระทำเป็นระยะๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ต่อการพัฒนา และปรับปรุงงาน/โครงการให้เหมาะสมและสอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เป็นจริง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

จึงกำหนดความถี่การรายงานของหน่วยงานในสังกัดเป็น 3 ครั้งต่อปี กล่าวคือช่วงละ 4 เดือนต่อครั้ง ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่แสดงให้เห็นความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและสัมพันธ์กับการอนุมัติเงินงวดงบประมาณด้วยดังนี้

2.1) ครั้งที่ 1 เดือนกุมภาพันธ์ (เงินงวดเงินงบประมาณ
ที่ 1)

2.2) ครั้งที่ 2 เดือนมิถุนายน (เงินงวดเงินงบประมาณ
ที่ 2)

2.3) ครั้งที่ 3 เดือนตุลาคม (เงินงวดงบประมาณ)

หรือสิ้นปีการศึกษาสำหรับโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน หน่วยงานทุกระดับต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีโดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอกิ่งอำเภอ จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ส่วนโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียน จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปีการศึกษา การรายงานผลดังกล่าว หน่วยงานในระดับต่างๆ จะเสนอตามสายบังคับบัญชา โดยหน่วยงานบังคับบัญชาเบื้องต้นจะวิเคราะห์และสรุปผลเสนอหน่วยงานระดับสูงถัดไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ค. : 7)

เสนอไว้ไว้ว่าการรายงานผลการปฏิบัติงาน/โครงการผู้รับผิดชอบจะต้องจัดทำเพื่อรายงานต่อหน่วยงานบังคับบัญชาเมื่อสิ้นปีงบประมาณโดยกำหนดรูปแบบและกระบวนการประเมินผลโครงการและติดตามผล มาตั้งแต่เริ่มโครงการแนวทาง

ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เสนอในการรายงานมีดังหัวข้อต่อไปนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไป เช่น ชื่อหน่วยงาน จำนวนหน่วยงานในสังกัด จำนวนบุคลากร
- 2) สภาพปัญหาเมื่อจบประมาณปีที่แล้ว
- 3) นโยบาย เป้าหมายและการดำเนินงานในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานโดยสรุป
- 4) งบประมาณที่ได้รับ และการใช้จ่ายของปีที่ผ่านมา
- 5) ผลการดำเนินงานทางด้านปริมาณ และคุณภาพ
- 6) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขด้านต่างๆ

การดำเนินงานตามโครงการเริ่มต้นเมื่อโครงการได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้ว นั่นคือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโครงการต้องเริ่มดำเนินงานตามปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในแต่ละโครงการ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าทุกโครงการต้องมีผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน ต้องมีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน และต้องมีปัญหาอุปสรรคอย่างน้อยแตกต่างกันไปในการดำเนินงานโครงการให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายของโครงการ ซึ่งนำไปสู่การประชุมปรึกษาหารือ เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานต่อไป กิจกรรมเหล่านี้เป็นกระบวนการที่ต้องใช้กระบวนการทางการบริหารที่เราเรียกกันว่า การบริหารโครงการ ซึ่งเป็นกระบวนการจัดคนเข้าทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถในการช่วยเหลือ สนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำสามารถทำได้อย่างดี

การคอยตรวจสอบ กำกับดูแล และการตัดสินใจประเมินการดำเนินงานต่างๆว่า
เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลปานใด รวมทั้งรายงานผลกิจกรรมดังกล่าวมา
คือขั้นตอนสำคัญในการบริหารโครงการ

การประเมินผลโครงการ

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ง.: 5)
ได้เสนอแนวคิดในการประเมินผลโครงการไว้ดังนี้ การประเมินหรือ
การประเมินผลนั้น หากพิจารณาถึงที่มาอันเริ่มต้นแล้วจะพบว่ามาจากความต้องการ
มาจากความอยากรู้ให้แน่ชัดว่า การดำเนินงานของโครงการต่างๆซึ่งได้
รับการอนุมัติในหลักการ และอนุมัติทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานแล้วนั้น
บรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้แค่ไหนเพียงใดจะเห็นว่าแนว
คิดครั้งแรกๆเป็นเรื่องของการประเมินผลการทำงานของโครงการต่างๆโดยตรง
เป็นเพราะต้องการให้รู้แน่ชัดว่า โครงการบรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร
จึงต้องมีการตรวจสอบ มีการวัดผลการปฏิบัติ แล้วจึงสรุปว่าได้ผลแค่ไหนเพียงใด

การประเมินเป็นกระบวนการเลือกโครงการที่ไม่มีชื่อเรียกแตกต่างกัน
ส่วนใหญ่มักนิยมเรียก "การวิเคราะห์โครงการ" คำศัพท์ในภาษาอังกฤษมีใช้
หลายคำด้วยกันแต่ใช้กันมาก ได้แก่ Project Appraisal และ Project
Analysis แนวการธุรกิจอุตสาหกรรมก็มีวิธีการเฉพาะของตนเองซึ่งนิยม
เรียกกันว่า Feasibility Study หรือ "การศึกษาความเป็นไปได้"

ของโครงการ" จุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดก็คือ การศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุป สำหรับการตัดสินใจเลือกทำโครงการใดโครงการหนึ่ง เป็นการประเมินผลก่อน การตกลงใจให้ดำเนินงานนั้นเองโดยหลักการกว้างๆ การประเมินในขั้นนี้ จะเน้นการพิจารณาใน 3 เรื่องใหญ่ๆคือ

- 1) ความเหมาะสมของโครงการ
- 2) ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ
- 3) ผลอื่นที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการนี้

เมื่อวิวัฒนาการทางวิชาการประเมินผลและความรู้เกี่ยวกับ เรื่องการบริหารโครงการก้าวหน้าขึ้น โดยเฉพาะเมื่อระบบบริหารหันมาสนใจ ด้านการบริหารโครงการ และได้พบว่าการประเมินนั้นผูกพันกับโครงการแทบ ทุกขั้นตอน พบว่าการประเมินมีบทบาทสำคัญในวงจรของโครงการในแต่ละส่วน แตกต่างกันไป

โดยสรุปเราอาจกล่าวได้ว่า การประเมินผูกพันกับวงจรของโครงการ และเกิดมาจากการตั้งคำถามง่าย ๆ เกี่ยวกับการดำเนินโครงการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) เราจะรู้ได้อย่างไรว่า ควรจะให้ใครจัดทำโครงการหรือ ดำเนินงานในเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือไม่ จะใช้อะไร เป็นเครื่องมือหรือ เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่า จะอนุมัติให้ทำโครงการหนึ่งโครงการใด และไม่ให้ทำอีกโครงการหนึ่ง การจัดทำโครงการหนึ่งโครงการใด ย่อมจะต้อง มีการลงทุนย่อมต้องมีการใช้ทรัพยากร หรือมีการสูญเสียทรัพยากรจำนวนหนึ่ง เมื่อมีการตัดสินใจลงทุนอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ คือความสูญเสียโอกาส (Opportunity Cost) ในการจัดทำสิ่งอื่นด้วยทรัพยากรจำนวนนั้น ดังนั้นในการตัดสินใจ ให้ทำโครงการหนึ่งโครงการใด การประเมินจะ

เข้ามามีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้เลือกโครงการที่คาดว่าจะเข้ามามีบทบาทสำคัญให้สามารถเลือกโครงการที่คาดว่าจะมีผลตอบแทนสูง หรืออย่างน้อยที่สุด ก็จะต้องพยายามพิจารณาเลือกให้ได้โครงการที่ำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เป็นสำคัญ

2) เมื่อตกลงให้ทำโครงการหนึ่งโครงการใดแล้ว จะมีทางทราบได้อย่างไรว่าการดำเนินงานตามโครงการนั้น เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานในแต่ละส่วนที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง อย่างไรหรือไม่

3) เมื่อดำเนินงานตามโครงการสำเร็จเสร็จสิ้นแล้ว จะทราบได้อย่างไรว่าผลการดำเนินงานตามโครงการนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ได้ตั้งไว้หรือไม่

จะเห็นได้ว่าการประเมินโครงการในระยะแรกๆนั้นเป็นความพยายามตอบคำถามข้างต้น 3 ประการเป็นสำคัญ

ส่วนแรกจะเป็นการตรวจสอบวิเคราะห์ และพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนตกลงใจให้กระทำหรือให้ดำเนินการในโครงการหนึ่งโครงการใด

ส่วนที่สองจะเป็นการติดตามตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานของโครงการที่ได้เลือกแล้วในระหว่างการปฏิบัติตามโครงการนั้น

ส่วนที่สามจะเป็นเรื่องการตรวจสอบผลงานเมื่อการดำเนินงานตามโครงการเสร็จสิ้นแล้ว

ในระยะหลังๆแนวความคิดในการประเมินได้คล้อยคลายขยายตัวออกไป เช่นได้มีคำถามที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเกิดขึ้นเพิ่มเติมอีกว่า เมื่อดำเนินงาน

ตามโครงการสำเร็จลุล่วงไปแล้ว โครงการนั้นได้ก่อให้เกิดผลพลอยได้ ผลเสีย
 อย่างอื่นใดตามมาบ้าง นอกเหนือไปจากการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
 ของโครงการนี้มาโดยตรงมีผลที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นผลกระทบ หรือผลพลอยได้
 จากการดำเนินโครงการนั้นบ้างหรือไม่ ถ้ามีเกิดขึ้นมีลักษณะเป็นอย่างไร
 การประเมินในส่วนนี้ ในปัจจุบันกำลังมีบทบาทเพิ่มขึ้นมากไม่ว่าจะเป็นโครงการ
 ในสาขาเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมก็ตาม ถ้าเป็นโครงการ
 ทางด้านอุตสาหกรรมจะเห็นได้ชัดว่าได้มีการพูดถึงมาก ยิ่งถึงเรื่องเกี่ยวกับ
 ผลกระทบทางด้านสภาวะแวดล้อม มลพิษ สิ่งที่เป็นพิษเป็นภัย หรือพูดถึงผลที่
 อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆตลอดจนสภาวะแวดล้อม

ในการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 1) เสนอว่า ผู้บริหารควรกำหนดให้
 มีการกำกับงาน และประเมินผลโครงการซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล
 การปฏิบัติงานตามโครงการ เพื่อการแก้ไขปรับปรุงขณะที่โครงการ
 ดำเนินอยู่ และสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการประเมินผลโครงการ
 ได้อีกด้วย

เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 77)
 เสนอไว้ว่า การติดตามประเมินผลแผนและโครงการควรมีขั้นตอนของ
 การทำงานอย่างน้อย 3 ขั้นตอนคือ

- 1) การประเมินตัวนโยบายเป้าหมายว่า ใช้ได้หรือไม่
 ทางเลือกใดดีที่สุด
- 2) ประเมินตัวโครงการว่า ถูกต้องตามหลักวิชา เป็นไปได้
 สูงไหม มีลำดับความสำคัญระดับใด

๑) ประเมินเมื่อแผนและโครงการได้รับการลงมือปฏิบัติเพื่อ
ดูว่า เป็นไปตามกำหนดเวลา และเป้าหมายหรือไม่ และเลขาธิการคณะกรรมการ
การการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531:89) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า
หลักการประเมินผล ควรจะมีดังนี้

1) การประเมินผลมีแนวโน้มที่จะพยายามเน้นแบบ

Self Evaluation คือต้องการให้ประเมินด้วยเจ้าของโครงการเอง
และพยายามให้ Self Evaluation เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการทำงาน
เช่นโครงการ คพศ.7 ซึ่งลงทุนเป็นร้อยล้าน ควรมีการติดตามผลประเมินผล
ด้วยตนเองในฐานะเป็น เจ้าของโครงการ อย่างไรก็ตาม การที่จะปล่อยให้
เจ้าของโครงการประเมินเองอาจมีข้อดี ในโครงการสำคัญจึงควรมี
การประเมินจากหน่วยงานที่นอกเกี่ยวข้องแต่เป็นที่เชื่อถือมาประเมิน
โครงการ คพศ.7 จึงมีสภากาการศึกษาเข้ามาประเมิน เพื่อเป็นการประเมินซ้ำ
(Double Check)

2) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินอาจใช้การสอบเช่น

การประเมินคุณภาพการตรวจสอบ การรายงาน และรวบรวมวิเคราะห์รายงาน
การวิจัย การกำกับดูแลในแง่ของงานภาคสนาม (Field Work) คือเดินไปดู
ว่าทำงานตรงตามเวลาหรือไม่ มีปัญหาในเชิงบริหาร มีปัญหาในแง่ของการเก็บ
วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ไหม

3) การประเมินผลเป็นกระบวนการที่ทำกันอย่างต่อเนื่อง

ตลอดเวลาเพื่อให้ผลงานบรรลุถึงนโยบาย Ultimate Goal ของโครงการนั้น

4) ผลของการประเมินต้องนำมาใช้ประโยชน์ในเรื่อง

การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัวแผน ตัวนโยบาย ตัวเป้าหมาย

ตัวโครงการ การบริหารของโครงการและแผนให้ดียิ่งขึ้น วิธีการประเมินผลโครงการนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของโครงการนั้นๆ ผู้ประเมินผลมีหน้าที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ และสร้างเครื่องมือประเมินผลให้มีคุณลักษณะที่ดีตามหลักวิชาการ วิธีการอาจใช้ได้หลายวิธี เช่น การสำรวจ สัมภาษณ์ รวบรวมเอกสารวิเคราะห์ วิจัย

โกวิท ประวาลพุกษ์ (2531 : 93)กล่าวถึงเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพของงานดังนี้

- 1) ทำในสิ่งที่ถูกต้องตรงกับปัญหา ความต้องการ
- 2) ทำงานโดยสร้างทางเลือกสำหรับปัญหาต่างๆ แล้วพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดมากกว่าที่จะมุ่งแก้ปัญหา
- 3) ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและวัสดุ มากกว่าที่จะมุ่งประหยัดทรัพยากร
- 4) ยึดจุดประสงค์ของงาน ของหน่วยงานหรือของโครงการ มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการยึดหน้าที่เป็นหลัก
- 5) จัดการฝึกอบรมตามความจำเป็นมากกว่าที่จะมุ่งจัดอย่างประหยัด

โดยสรุปแล้วการประเมินโครงการเป็นขั้นตอนของกระบวนการบริหารโครงการที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กันในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ก่อนจะดำเนินโครงการ ขณะดำเนินโครงการ และหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ และการประเมินโครงการนั้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโครงการจะต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้เครื่องมือ และวิจารณญาณอย่างสูงในการตัดสินใจประเมิน และที่สำคัญที่สุดคือ ผลของการประเมิน

จะเป็นข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโครงการอีกด้วย

2. วิธีการติดตามและประเมินผลโครงการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 15) กล่าวถึง

ระบบการติดตามผลและประเมินผลไว้ว่า องค์ประกอบของระบบการติดตาม

ประเมินผลประกอบด้วย 4 ส่วนใหญ่ๆคือ

1) การกำหนดลักษณะข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บรวบรวม

ระดับต่างๆตามโครงสร้างของหน่วยงาน

2) เครื่องมือการประเมิน

3) การกำหนดหน่วยงานและบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ

4) การจัดทำรายงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การกำหนด

ลักษณะข้อมูลจะได้จากการวิเคราะห์แผนและโครงการ ซึ่งจะต้องประเมิน

ทั้งแผนพัฒนาในระยะยาว 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดรูปแบบ

การรายงาน จะต้องมีแบบรายงานทั้งก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการ

และสิ้นสุดการดำเนินงานหรือสิ้นปีงบประมาณ โดยมีปฏิทินกำหนดเวลา

การกำหนดหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบ กำหนดตามสายงานบังคับบัญชา

และประเมินทุกหน่วยงานในสังกัด ในทุกระดับโดยประเมินเพื่อใช้หน่วยงาน

ของตน และประเมินเพื่อรายงานนายเหนือ ลักษณะความแตกต่างระหว่าง

การกำกับงานกับการประเมินผลที่ชัดเจนประการหนึ่งคือ การกำกับงาน

เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตลอดโครงการเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ ส่วนการประเมินผลเป็นกระบวนการการศึกษาความก้าวหน้าของโครงการและผลสำเร็จของโครงการในจุดต่างๆของโครงการ เช่น ทุก 3 เดือน จะมีการประเมินผลโครงการ การประเมินผลไม่จำเป็นต้องดำเนินการโดยผู้บริหารโครงการเองก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2527 ง. : 29)เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแผน และโครงการว่า การประเมินโครงการควรจะมีการประเมินอย่างน้อย 4 ครั้งคือ

การประเมินก่อนดำเนินการ

การประเมินขณะดำเนินการ

การประเมินหลังโครงการเสร็จสิ้น

การประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว

การประเมินก่อนการดำเนินการ (Pre-evaluation) มีจุดมุ่งหมาย

สำคัญให้เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปสำหรับการตัดสินใจเลือกทำ

โครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการประเมินก่อนตกลงใจให้ดำเนินการนั่นเอง

เป็นการตรวจสอบในขั้นต้น เพื่อความแน่ใจ

ในการตัดสินใจให้ทำโครงการใด โครงการหนึ่ง มักนิยมเรียกว่า

"การประเมินก่อนตกลงใจให้มีการดำเนินงาน" โดยหลักการกว้างๆ การประเมินขั้นนี้จะเห็นการพิจารณาในเรื่องใหญ่ๆ ต่อไปนี้

- 1) ความเหมาะสมของโครงการ
- 2) ผลตอบแทนหรือผลได้จากการดำเนินงานโครงการ
- 3) ผลอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินงานโครงการนั้นๆ

การประเมินขณะดำเนินงานตามโครงการ (On-going Evaluation) การประเมิน ส่วนนี้มักจะดำเนินการควบคู่กับการติดตามควบคุม และกำกับงาน เป็นการประเมินว่า การดำเนินงานของโครงการนั้นๆ เป็นไปตามแผนต่างๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ การดำเนินงานในส่วนต่างๆ มีประสิทธิภาพเพียงใด เรื่องใด หรือสิ่งใดที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานในส่วนที่กำลังประเมิน อุปสรรค และปัญหาสำคัญของการดำเนินงาน โดยส่วนรวมในช่วงต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร และส่วนประกอบที่สำคัญของรายงานการประเมินอีกส่วนหนึ่งก็คือ ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการดำเนินงานช่วงต่อไปของโครงการหรือในการดำเนินงานครั้งใหม่ การประเมินอาจดำเนินการได้ในสองรูปแบบใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ

- 1) การประเมินแบบประเมินรวม (Comprehensive Evaluation)

- 2) การประเมินเฉพาะเรื่อง (Area Evaluation)

การประเมินหลังโครงการเสร็จสิ้น (End-of-Project Evaluation) การประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นนี้ ส่วนใหญ่มักเรียกกันว่า

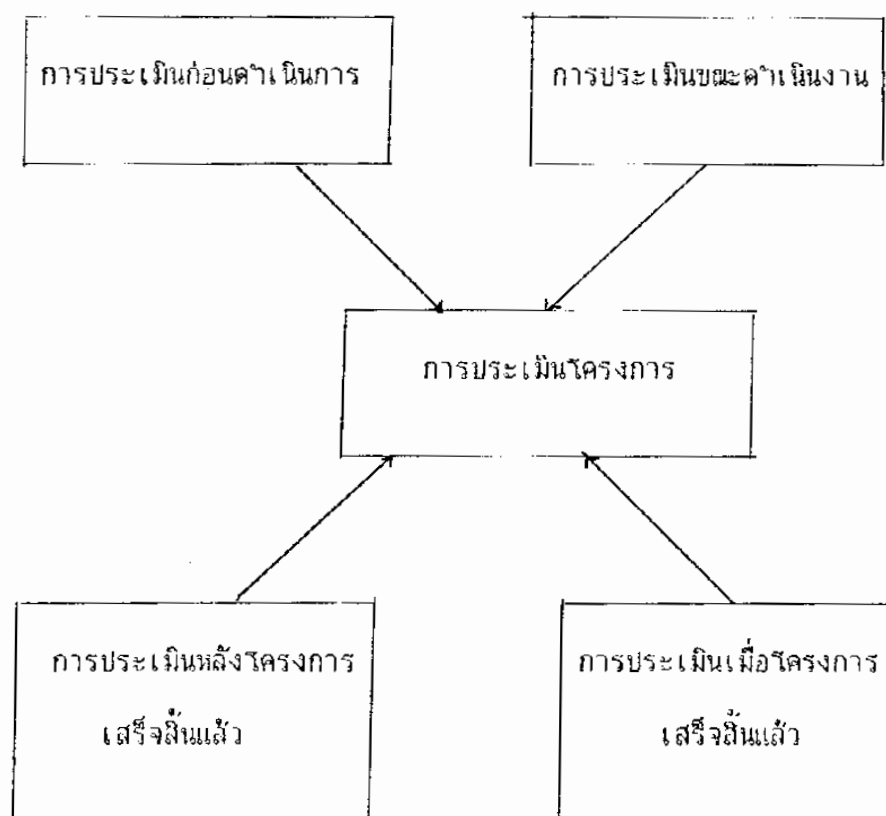
"การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ" หรือ "การประเมินผลโครงการ" ส่วนนี้จะเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบดูว่า หลังจากทำอันมัติให้ดำเนินการโครงการใดโครงการหนึ่ง อันมัติทรัพยากร และมีการดำเนินงานตามแผนจนเสร็จสิ้นแล้ว โครงการนั้นจะเป็นจุดหลักของการดำเนินงานการประเมินแล้ว ขยายครอบคลุมไปถึงกระบวนการบริหารกระบวนการดำเนินงาน และสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์กับการบริหารโครงการนั้นๆ ผู้ที่หาหน้ที่ในการประเมินจึงควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานโครงการอยู่ด้วย จึงจะหาที่รายงานการประเมินนั้นมีโอกาสเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการนั้นๆ สูงยิ่งขึ้น การประเมินผลส่วนนี้ส่วนใหญ่มักจะมีจุดเน้นอยู่ที่

- 1) ผลผลิตหรือผลงานของโครงการ
- 2) การประเมินแบบสรุปรวมยอดของโครงการทั้งหมด

การประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วการประเมินผลที่เกิดขึ้น
 ภายหลังจากที่โครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วระยะเวลาหนึ่งอาจจะ
 เป็นการประเมิน เพื่อติดตามผลจากโครงการโดยตรงก็มักจะเรียกว่า
 การประเมินติดตามผล(Follow-up Study) คือการประเมินเพื่อติดตามดูว่า
 เมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว และคาดว่าผลผลิตจากโครงการจะ
 ไปดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือส่งผลอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ
 ในหน่วยงาน หรือในสังคมที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบในการตัดสินใจ
 ในการจัดทำโครงการ ในโอกาสต่อไป

การประเมินใน 4 ครั้งที่สำคัญที่กล่าวมานี้สามารถสรุปได้

ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การประเมินโครงการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

(2527 จ. : 29)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : บทนำ) กล่าวว่า การประเมินผลโครงการ ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงส่วนประกอบของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดดำเนินการโครงการในแง่มุมต่างๆ อย่างทันท่วงที ในขณะที่โครงการนั้นกำลังดำเนินการซึ่งย่อมนำไปสู่ผลสำเร็จของโครงการในที่สุด

พจน์ สะเพียรชัย (2528 : 103-105) เสนอว่า ถ้าจะประเมินผล การศึกษามักจะต้องวิเคราะห์ที่อยู่ 2 เรื่อง ใหญ่ๆด้วยกันคือ

- 1) วิเคราะห์สิ่งที่เราจะประเมิน คือ วิเคราะห์ระบบการศึกษา
- 2) วิเคราะห์ระบบการประเมินผล

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 111-112) กล่าวถึงสิ่งที่ควร พิจารณาในการประเมินผลโครงการควรจะมีสิ่งต่อไปนี้คือ

- 1) ประเมินผลตามเป้าหมายของโครงการ ส่วนนี้อาจจะ ประเมินเปรียบเทียบระหว่างสภาพการณ์ ก่อนเริ่มโครงการกับสภาพการณ์ หลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้ว หรือประเมินเปรียบเทียบเป็นระยะเวลาไป การประเมินผลเป้าหมายของโครงการน่าจะเป็นส่วนสำคัญยิ่งของโครงการ
- 2) ประเมินผลการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ระบุไว้ สิ่งที่ต้อง ประเมินนั้นแทบจะต้องกล่าวว่า เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการ ที่ระบุไว้ในแผน และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 112) ได้สรุปว่า การประเมินผลโครงการนั้นจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมเรื่องราว และจุดประสงค์ของโครงการว่า ควรจะปรับปรุงส่วนใด ในการมองผลการดำเนินการของโครงการว่าควรจะทำให้โครงการบรรลุ เป้าหมายสูงสุด คู่มีค่ากับการลงทุน

ส่วนโกวิท ประวาลพุกษ์ (2531 : 108) เสนอหลักการประเมิน โครงการว่า หลักการประเมินโครงการที่ดี ต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ และปรัชญา วิธีดำเนินการของโครงการ การประเมินจำเป็นต้องใช้จุดประสงค์ของโครงการ และหลักการของโครงการเป็นแนวอ้างอิง ในทำนองเดียวกัน สุโขทัยธรรมมาธิราช (2529 : 5) กล่าวถึง การติดตามงานว่า "วัตถุประสงค์ของการติดตามก็คือ

ต้องการชี้ให้เห็นสถานการณ์ของโครงการให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้
ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ หรือการผลิตผล
ของโครงการ เพื่อจะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ต่างๆของโครงการที่
เป็นปัญหาได้ทัน่วงที

การติดตามผลโครงการ อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ด้วยกันคือ

1. การติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การศึกษาติดตามดูว่า
การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ผลงานก้าวหน้าไปในทิศทางที่สอดคล้องกับ
แผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

2. การติดตามประสิทธิภาพของโครงการ ได้แก่ การศึกษา
ติดตามดูว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตของโครงการออกมามีความ
กรรมวิธีการผลิตหรือวิธีดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดหรือไม่ โดยอาจจะมีการ
เปรียบเทียบให้เห็นสัดส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าของโครงการ

3. การติดตามประสิทธิผลของโครงการ ได้แก่ การศึกษา
ติดตามดูว่า การปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้
หรือไม่ และผลผลิตที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

ในทางองเดียวกัน สันานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2528 : 10-18)
กล่าวว่า การประเมินผลความสำคัญยิ่งต่อการวางแผน เพราะการวางแผน
เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจทั้งในการกำหนดสิ่งที่ต้องการจะให้
เกิดในอนาคต และวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
ส่วนการประเมินผลเป็นการกำหนดค่าของสิ่ง หรือเรื่องที่เป็นเหตุให้
เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การใช้ข้อมูลจากการประเมิน
เพื่อการตัดสินใจมีความจำเป็นในทุกขั้นตอนของการวางแผน ซึ่งอาจแสดง
ได้ดังภาพประกอบ 8