

ขั้นตอนของการวางแผน	กิจกรรม
ก่อนการวางแผน	กำหนดวิธีการวางแผน
ดำเนินการวางแผน	กำหนดปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ จัดทำรายละเอียดแผน/โครงการ
การนำแผนไปปฏิบัติ	ดำเนินการตามแผน
การประเมินผล	ประเมินผลทางตรงและทางอ้อม รายงานผล ปรับปรุง/เลิก

ภาพประกอบ 8 ความสัมพันธ์ของการประเมินผลกับกระบวนการ

การวางแผน

ที่มา : สำนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. (2528 : 11)

การกำหนดปัญหาที่จะต้องแก้ไขหรือพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยการประเมิน

สภาพที่เป็นอยู่เพื่อเปรียบเทียบกับสภาพที่ประสงค์จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ในกรณีที่สภาพที่เป็นอยู่ต่างจากสภาพที่ควรจะเป็นมากกว่าขีดที่จะอดทนหรือหลีกการแก้ปัญหาก็ได้ก็จะถือว่าเรื่องนั้นเป็นปัญหา ซึ่งโดยปกติปัญหานั้นนี้ จะไม่มากเกินไปขีดความสามารถของทรัพยากรที่จะแก้ไขได้ในอนาคต จึงต้องมีการตัดสินใจในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อเลือกแก้ไขเฉพาะปัญหาที่ร้ายแรงเร่งด่วนและมีผลกระทบสูงก่อน

ในการประเมินวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และวงเงินของแผน โดยทั่วไปมีการประเมินเฉพาะในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างแผนที่วางไว้กับผลการดำเนินงานว่า การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายที่วางไว้และใช้งบประมาณได้จำนวน และระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ ในแง่หลักการควรมีการประเมิน 3 ด้านคือ

- 1) การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผลที่เกิดจริงกับผลที่กำหนดไว้
- 2) การประเมินความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายวงเงิน หรือความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ เช่น การมี การประเมินว่า นโยบายที่กำหนดขึ้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่ ได้มีการปรับวงเงินให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ เป้าหมายที่กำหนดสามารถสนองนโยบายและนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดมากน้อยเพียงไร วงเงินเหมาะสมกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

- 3) การประเมินวัตถุประสงค์และนโยบายในตัวเองว่ามีความเหมาะสม หรือไม่ เป็นการประเมินเพื่อรู้ว่าการดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบาย หรือไม่ และจะได้เป็นข้อมูลทบทวนด้วยว่า ควรจะ

ดำเนินการตามวัตถุประสงค์และนโยบายเหล่านั้นต่อไป หรือควรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

ในขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการจำเป็นต้องมีการประเมินแผนงานโครงการที่จัดทำขึ้น ก่อนนำไปลงมือปฏิบัติ การประเมินขั้นนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ และป้องกันการสูญเสียในการดำเนินงาน งบประมาณหลักการแล้ว เมื่อมีการวางแผนเกิดขึ้นจนถึงขั้นจัดทำรายละเอียดของแผนงานโครงการ ไม่เฉพาะแต่ผู้ที่จะใช้ทรัพยากรเท่านั้น ที่ควรจะเป็นผู้ประเมินก่อนดำเนินการแต่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการเองก็ควรจะได้มีการประเมินโครงการที่จัดทำขึ้นอย่างจริงจัง และวัดลำดับความสำคัญของโครงการ อย่างตรงตามข้อเท็จจริงที่ควรจะเป็น เพื่อลดการสูญเสียที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรไปในโครงการที่ไม่มีความจำเป็น

ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องมีการประเมินการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และโดยปกติจะเป็นการประเมินเพื่อในเทศ และกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ การประเมินในขั้นตอนนี้จะช่วยหาข้อมูลในเรื่องปัญหาอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งข้อมูลจากการประเมินนี้ ผู้บริหารจะได้นำไปใช้ตัดสินใจว่า จะในเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปัญหาย่างไร ซึ่งจะเป็มาตรการกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทาง

ในขั้นการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนและต้องอาศัยการวัดผลที่ได้จากการดำเนินงานนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบว่ ผลรวมของการดำเนินงานตามแผนเป็นอย่างไร การนำผลที่ประเมินได้รายงานไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบ

การพิจารณาว่า จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนอย่างไร ซึ่งข้อมูลจากการประเมิน อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านวัตถุประสงค์ นโยบายหรือวิธีดำเนินการ บ่อยครั้งที่พบว่า แผนที่กำหนดขึ้นมิได้กำหนดเรื่องการประเมินอย่างจริงจัง และเป็นระบบ การประเมินที่ดำเนินการอยู่มักเป็นการประเมินผลความสำเร็จ ของโครงการมากกว่าจะเป็นการประเมินผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งจะพิจารณา ได้ที่ตัวนักเรียนและมักเป็นการประเมินในด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ

3. รูปแบบการประเมินผลโครงการ

สุวัฒน์ สุกมลสันต์และคณะ (2528 : 133) ได้กล่าวถึงแนวความคิด และแบบจำลองของไทเลอร์(Tyler)ว่า ไทเลอร์มีความเห็นว่า การประเมิน คือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้ รโดยมีความเชื่อว่า จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจนรัดกุม และจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง โครงการจะประสบ ผลสำเร็จหรือไม่ ดูได้จากผลผลิตของโครงการว่าตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่แรก หรือไม่เท่านั้น ในการประเมินโครงการนั้น ไทเลอร์ มีความเห็นว่า ควรต้องยึด ความสำเร็จของคนส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ ในการตัดสินผล ความสำเร็จของกลุ่มตัวอย่าง ขนาดเล็ก จะถือเป็นความสำเร็จของโครงการย่อมไม่ได้ และการตีความจาก คะแนนที่ได้จากการทดสอบเพื่อการประเมินผลนั้น อาศัยคะแนนรวมเป็นหลัก และข้อทดสอบที่ใช้นั้นควรเป็นแบบทดสอบที่มีลักษณะเป็นเอกพันธ์ ซึ่งจะสามารวัดตีความ ของคะแนนรวมได้ถูกต้อง

นอกจากนี้ สุวัฒน์ สุขมลสันต์และคณะ (2523 : 134) ยังได้เสนอแนวความคิดและแบบจำลองของ ครอนบัค (Cronbach) ซึ่งกล่าวถึงการประเมินไว้ว่า การประเมินผลมีความหมายกว้างๆว่า "คือการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ข้อมูลนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษา" เขาจึงเชื่อว่าการทดสอบสัมฤทธิ์ผลในการเรียนเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่เพียงพอสำหรับการประเมินผล หน้าที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลคือ การค้นหาว่าส่วนใดของโครงการที่บกพร่อง และต้องปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นหน้าที่ของนักประเมินผลโครงการก็คือ การรวบรวมข้อมูลของรายวิชา ในโครงการเพื่อให้รู้ที่พัฒนารายวิชานั้น นำมาใช้ในการปรับปรุงวิชานั้นให้ดีขึ้น และข้อเท็จจริงที่ได้นั้น ต้องได้จากการเข้าใจอย่างลึกซึ้งของขบวนการการเรียนการสอนนั้นด้วย ดังนั้นการวัดประเมินผลโครงการต้องทำการวัดหลายๆด้าน ไม่เพียงแต่การวัดตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น ต้องพยายามวัดผลที่เกิดขึ้นอื่นๆด้วย

สุวัฒน์ สุขมลสันต์และคณะ (2523 : 142) ยังได้กล่าวถึง แนวคิดและแบบจำลองของ สกรีเวน (Scriven) ซึ่งกล่าวถึงการประเมินโครงการไว้ว่า การประเมินโครงการหมายถึง "การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นด้วยมาตรที่มีสำเน้าหนักเป็นเกณฑ์ที่เลือกจากจุดมุ่งหมายของโครงการ" ดังนั้น กิจกรรมของการประเมินผลโครงการ จึงได้แก่ (ก) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล (ข) การให้น้ำหนักความสำคัญของจุดมุ่งหมาย และ (ค) การเลือกจุดมุ่งหมายในการประเมินผล สกรีเวน มีความเห็นว่า หน้าที่ของการประเมินผลโครงการมี 2 ระดับ คือ

1) ระดับวิธีการ ได้แก่ระดับที่เน้นเรื่องจุดมุ่งหมายของการประเมินผล เพื่อตัดสินคุณค่าของโครงการ

2) ระดับการนำไปใช้ ได้แก่ระดับที่เน้นเรื่อง บทบาทของโครงการประเมินผล เพื่อใช้ข้อมูลอย่างพิถีพิถันพิจารณา ซึ่งสตรีเวนมีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมินผลได้แก่ การตัดสิน นำไปใช้ในการปรับปรุงส่วนวิธีการประเมินผลแบ่งวิธีการประเมินผลออกเป็น 2 ระดับกว้างๆดังต่อไปนี้คือ

1) การประเมินคุณค่าภายใน คือการประเมินคุณค่าของเครื่องมือในการเก็บข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ เป็นการประเมินผลในระดับ ยังไม่ต้องปฏิบัติการ

2) การประเมินคุณค่าปฏิบัติการ คือการตัดสินคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือนั้นต่อนักเรียน(ในกรณีที่โครงการเป็นการเรียนการสอน) เช่น การตัดสินความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังสอบ หรือผลที่ได้จากกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็นต้น

ส่วนชนินฐา วิทยาอนุศาสนและณัฐภา สรรพศรี (2528 : 155)

ได้กล่าวถึงแนวความคิดของสเตก(Stake) ซึ่งคำนึงถึงความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกันของบุคคลหลายๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ในการประเมินโครงการ ผู้เกี่ยวข้องคนหนึ่งอาจต้องการทราบเกี่ยวกับความแน่นอนและสอดคล้องงานการวัด เพื่อการประเมินนั้นๆ ในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นอาจต้องการทราบทิศทาง การดำเนินงานของโครงการ หรือผู้ให้ผลผลิตของโครงการอาจมีความต้องการอีกรูปหนึ่ง สเตกได้เน้นว่าการประเมินโครงการจะต้องมี 2 ส่วน คือ การบรรยาย และการตัดสินคุณค่า

ในภาคการบรรยาย ผู้ประเมินจะต้องหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ได้มากที่สุด สำหรับการประเมินการศึกษามัควรรัดสินใจเป้าหมายเฉพาะในแง่พฤติกรรมของผู้เรียนเพียงอย่างเดียวต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย ความคาดหวังนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) เป้าหมายหรือความคาดหวัง เป้าหมายที่ครอบคลุมนโยบายทั้งหมด ความคาดหวังประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1) สิ่งนำ เป็นสภาพที่มีอยู่ก่อน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับผลการเรียนการสอน

1.2) ปฏิบัติการ เป็นผลสำเร็จของการจัดกระทำงานเป็นองค์ประกอบของกระบวนการเรียนการสอน

1.3) ผลลัพธ์ เป็นผลของโปรแกรมทางการศึกษา

2) สิ่งที่เป็นจริงหรือสังเกตได้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในสภาพความเป็นจริง มีส่วนประกอบ 3 ส่วนเช่นกัน คือ สิ่งนำ ปฏิบัติการ และผลลัพธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง มิได้เป็นตัวบ่งชี้ชัดว่า ข้อมูลที่เราได้มีความเที่ยงหรือความตรง แต่เป็นเพียงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าสิ่งที่ตั้งใจไว้ได้เกิดขึ้นจริง

ในภาคการตัดสินคุณค่า เป็นส่วนที่จะตัดสินว่า โครงการประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด นักประเมินต้องพยายามศึกษาดูว่า มาตรฐานอะไรบ้างที่เหมาะสมในการที่จะนำมาเปรียบเทียบเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยทั่วไปเกณฑ์ที่ใช้มี 2 ชนิด คือ

1) เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) เป็นเกณฑ์ที่เราตั้งไว้ อาจจะเกิดขึ้นก่อน โดยมีความเป็นอิสระจากพฤติกรรมของกลุ่ม

2) เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) เป็นเกณฑ์ที่ได้มาจากพฤติกรรมของกลุ่ม

ถ้าผู้ประเมินไม่สามารถหามาตรฐานที่จะนำมาเปรียบเทียบได้ก็ต้องพยายามหาโครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มาเปรียบเทียบเพื่อช่วยในการตัดสินใจ แบบจำลองนี้มุ่งเน้นความสอดคล้อง และความสมเหตุสมผลของเมตริกบรรยาย และเมตริกตัดสินคุณค่า สำหรับความสอดคล้องนั้น มี 2 ลักษณะ คือ

1) Contingence เป็นความสอดคล้องเชิงเหตุผล(Logical) จะพิจารณาความสัมพันธ์ในแนวตั้งตามรูปแบบของสเด็ก

2) Congruence เป็นความสอดคล้องที่ปรกฏขึ้นจริง หรือเป็นความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ พิจารณาความสัมพันธ์ในแนวนอนตามรูปแบบของสเด็ก ข้อดีสำหรับรูปแบบของการประเมินของสเด็ก คือ เสนอวิธีการประเมินเป็นระบบ เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเชิงบรรยาย และตัดสินคุณค่า มีมาตรฐานในการประเมินปรากฏชัดเจน แต่มีข้อจำกัดคือ เซลล์บางเซลล์ของเมตริกมีความคาบเกี่ยวกัน และความแตกต่างระหว่างเซลล์ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในโครงการได้

นิคม ดังคะนิพนและคณะ (2528:162) ได้กล่าวถึงแบบจำลองความไม่สอดคล้องกันของโพรวัส(Provus)ว่า เป็นผลจากความพยายามที่จะประยุกต์ทฤษฎีการประเมิน และการจัดการมาใช้กับระบบประเมินโปรแกรมในระดับโรงเรียนแบบจำลองนี้ เป็นการพัฒนาและประเมินโปรแกรมไปในขณะเดียวกัน โดยมีข้อสมมติเบื้องต้นดังนี้

1) โปรแกรมทางการศึกษาจำนวนมาก นำไปใช้ในระบบโรงเรียน โดยไม่มีการวางแผนที่เหมาะสม

2) ข้อเท็จจริงจากข้อ 1 นี้เอง ที่การประเมินควรจะเป็นกระบวนการในการพัฒนาโปรแกรม และทำให้โปรแกรมมีเสถียรภาพ ไขพร้อมากับการประเมินโปรแกรม เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ กระบวนการประเมินนี้จะต้องให้สารสนเทศแก่ผู้วินิจฉัยสั่งการ จนสามารถที่จะปรับปรุงทำให้โครงการมีเสถียรภาพขึ้น และสามารถประเมินโปรแกรมไปพร้อมกัน

3) ผู้รับฟัง ในการใช้สารสนเทศจากการประเมินโปรแกรมในการวินิจฉัยสั่งการ มีกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มผู้รับฟัง เป็นผู้รับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการเพื่อที่จะปรับปรุง และทำให้โครงการย่อยที่เฉพาะเจาะจงมีเสถียรภาพมากขึ้น กลุ่มผู้รับฟังกลุ่มนี้ประกอบด้วย คณะดำเนินโปรแกรมทุกชั้น ตั้งแต่ผู้ร่วมโครงการโดยอาชีพ ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดในการบริหารโปรแกรม อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่รับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการ ให้โปรแกรมคงอยู่ ค่าเงินค่าใบ หรือล้มเลิก นั่นคือ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ กลุ่มนี้เป็นผู้รับฟังสารสนเทศจากการประเมินที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นระดับกำหนดนโยบายมาลงระบบจริง เรียงทั้งหมด

4) ในกระบวนการประเมินจะช่วยทำให้คณะผู้ดำเนินโปรแกรมยอมรับการปรับปรุงโปรแกรม และช่วยให้ใช้วิธีเชิงวิเคราะห์ในโปรแกรมมากขึ้น ซึ่งจะผลักดันการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในคณะผู้ดำเนินการโปรแกรม

5) หน้าที่ของการประเมิน กับ การวินิจฉัยสั่งการแยกจากกัน ถึงแม้ว่าจะเสริมกันก็ตาม ดังนั้นผู้ประเมินโปรแกรมจะต้องคงความเป็นอิสระในคณะผู้ดำเนินโปรแกรม และในขณะเดียวกันจะต้องเชื่อว่า ต้องไม่กระทบต่อการนำทางการดำเนินโปรแกรม

จาเนียร์ สุขหลาย และคณะ (2528 : 182) ได้กล่าวถึง

แบบจำลองชิปโมเดล (CTPP Model) ว่า กระบวนการประเมินเฝ้าระวังประกอบ ด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

1) ขั้นของการวิเคราะห์กิจกรรมและข้อมูลที่จะประเมินเพื่อสนอง ความต้องการของผู้ตัดสินใจ

2) ขั้นของการรวบรวมสารสนเทศที่ต้องการ

3) ขั้นของการเสนอสารสนเทศให้แก่ผู้ตัดสินใจ

ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ เชื่อว่าการตัดสินใจนั้นจะเป็นไปด้วย ความสมเหตุสมผล ในการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิ ภาพ การนำเอาแบบจำลองชิปไปใช้ประเมินโครงการ ทำได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) จัดหาโครงการ ศึกษาให้ประจักษ์ว่า มีปัญหาอะไรที่น่าจะทำได้

2) โครงการที่มีอยู่แต่ยังไม่ได้ลงมือดำเนินการ

3) โครงการในระหว่างที่กำลังดำเนินการ

สวราญ มีแจ้ง และพงศ์ศิริ สาลี (2528 : 198) ได้กล่าวถึง แบบจำลองอัลคิน (Alkin) ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การเลือกข่าวสารที่เหมาะสม การรวบรวมและ วิเคราะห์ข่าวสารเพื่อรายงานข้อมูลสรุป เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการตัดสินใจ ในการเลือกหนทางต่างๆที่เป็นไปได้ อัลคินได้แบ่งขอบข่ายการประเมิน เป็น 5 ประเด็นดังนี้

ประเด็นแรก คือ การประเมินที่จำเป็นในการให้ข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานะของระบบ ซึ่งเราเรียกการประเมินผลแบบนี้ว่า การประเมินระบบ

ประเด็นที่สอง คือ การประเมินผลที่เป็นการให้ข่าวสารเพื่อช่วยในการเลือกโปรแกรมเฉพาะ การประเมินผลแบบมักเกิดก่อนการนำไปใช้เป็นเครื่องมือว่าเรียกว่า การจัดเตรียมโปรแกรม

ประเด็นที่สาม คือ การประเมินผลที่จำเป็นในการจัดหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายที่จะนำโปรแกรมมาใช้ได้ดังตั้งใจ และเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่สนใจจะใช้โปรแกรม เรียกว่า การประเมินการนำไปใช้

ประเด็นที่สี่ คือ การประเมินผลที่เป็นการจัดหาข่าวสารระหว่างที่โปรแกรมยังดำเนินการอยู่เรียกว่า การปรับปรุงโปรแกรม

ประเด็นที่ห้า คือ การประเมินผลที่จำเป็นในการจัดหาข่าวสารที่ผู้ทำการตัดสินใจได้ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่าของโปรแกรม และศักยภาพในการขยายขอบข่ายให้กว้างขวางของโปรแกรม เรียกว่าเป็นการรับรองโปรแกรม

อนันตศิลป์ รุจิเรขและคณะ (2528 : 203) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลของเวลช์ (Welch) ว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดซึ่งสารนิเทศสำหรับผู้ตัดสินใจ กระบวนการประเมินเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่จะได้มาซึ่งสารนิเทศ สารนิเทศที่ได้นี้จะมีประโยชน์สำหรับใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารหรือเจ้าของโครงการใช้ในการตัดสินใจพิจารณาทางดำเนินการครั้งต่อไปในการประเมินโครงการ ตามแนวของเวลช์ เมื่อจะดำเนินการประเมินโครงการใดๆ จำเป็นจะต้องตอบคำถาม 3 ข้อ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมิน คือ

1) ทำไมต้องประเมิน หรือประเมินทำไม จากการตอบคำถามนี้จะทำให้ผู้ประเมินทราบถึงความสำคัญของปัญหาที่จะต้องประเมินว่า

การประเมินในครั้งนั้น เป็นการประเมินผลความก้าวหน้า การประเมินผลสรุป หรือการประเมินผลเพื่อการบริหาร

2) ประเมินอะไร จากการตอบคำถามนี้ จะทำให้ผู้ประเมินทราบวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3) ประเมินอย่างไร จากการตอบคำถามนี้ ผู้ประเมินจะได้ทราบถึงวิธีการและขั้นตอนของการประเมิน

รูปแบบการประเมินของเวลช์ ใช้กับการประเมินโครงการได้ทุกโครงการ แต่จะมีจุดอ่อนตรงที่ว่า โมเดลนี้ไม่ได้มีการกล่าวถึงการประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่เน้นการประเมินคุณลักษณะของโครงการมากกว่า ดังนั้นสารสนเทศที่ให้ผู้ตัดสินใจตัดสินใจทางเลือกในการดำเนินงานจึงควรเน้นด้วยว่า วัตถุประสงค์ของโครงการด้วย จะทำให้ได้ทราบว่าโครงการที่ได้ทำไปแล้ว สมองวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ อย่างไร ยังมีจุดใดบ้างที่จะต้องปรับปรุง เพิ่มเติมหรือตัดออก เพื่อให้การดำเนินโครงการในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลสูงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ทุกประการ

แบบจำลองในการประเมินซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกันนั้น ถ้าพิจารณาให้ละเอียดแล้วจะพบว่าบางรูปแบบมีความคล้ายคลึงกันมาก กล่าวคือต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญของโครงการ ณ จุดเดียวกัน เช่นให้ความสำคัญที่ผลผลิตของโครงการเป็นสำคัญ ในขณะที่อีกหลายรูปแบบ ให้ความสำคัญ ในทุกส่วนของโครงการอย่างเท่าเทียมกันดังนี้ เป็นต้น ซึ่งในลักษณะที่มีจุดเน้นคล้ายกัน หรือแตกต่างกันของแต่ละรูปแบบนั้น อาจเนื่องจากการปรับปรุง หรือพัฒนารูปแบบอื่นที่มีอยู่ก่อนแล้ว และอีกประการหนึ่งอาศัยเทคนิคเชิงระบบเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะโดยหลักการระบบกิจกรรมใดก็ตามจะต้องประกอบด้วย

ปัจจัย กระบวนการจัดการกระทำกับปัจจัย และผลลัพธ์ โดยที่ทั้ง 3 ส่วนนี้จะ
ต่อเนื่องกันตามลำดับ และขณะเดียวกันมีวงจรหมุนกลับ จึงจะเป็นระบบ
ที่สมบูรณ์แบบ

สำหรับภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ (2524 : 12)

กล่าวถึงรูปแบบของการประเมินผลโครงการว่า การจัดกลุ่มประเมินที่อาศัย
ลักษณะพฤติกรรมกรรมการประเมินเป็นหลักแบ่งได้ 3 กลุ่มคือ

1) แบบจำลองที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal- Attainment Model)
แบบจำลองนี้มุ่งเน้นจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
แบบจำลองที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ แบบจำลองของไทเลอร์ แต่มีบางกลุ่มที่ยึด
ทั้งจุดมุ่งหมายและผลข้างเคียงเป็นหลัก เช่น แบบจำลองตามแนวความคิดของ
ครอนแบ็ค และ สกรีเวน

2) แบบจำลองการตัดสินคุณค่า (Judgemental Model)
เป็นแบบจำลองที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินคุณค่า
โดยอาศัยเกณฑ์ภายใน และเกณฑ์ภายนอก ซึ่งเกณฑ์ภายในได้แก่กระบวนการ
ต่างๆที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์บรรลุ ส่วนเกณฑ์ภายนอก ได้แก่ ผลของการ
บรรลุวัตถุประสงค์ แบบจำลองที่จัดว่าอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ แบบจำลองของสแต็ก
และแบบจำลองของเปรวิส

3) แบบจำลองที่ช่วยการตัดสินใจ (Decision Model)
เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร แบบจำลอง
ที่จัดว่าอยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ แบบจำลององเวลช์ แบบจำลองชิบของแดเนียล
แอล สตีฟเฟิลบีม แบบจำลองของแอลคิน และแบบจำลองของแฮมมอนด์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2527 ง. : 23)

กล่าวถึงแบบแผนหรือวิธีการประเมินโดยสรุปว่า แบบแผนหรือวิธีการประเมิน ก็เป็นสิ่งที่อาจคิดขึ้นมาเองได้ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการและจุดมุ่งหมาย ในการประเมินนั้นๆ แต่ในการดำเนินงานจริงจะต้องระมัดระวังให้มากในแง่ ความเชื่อได้ และความแม่นยำของการประเมิน มิฉะนั้นแล้วจะไม่เกิด ประโยชน์ต่อการบริหารแต่อย่างใด และเน้นว่า จุดสำคัญที่ต้องการจากการ ประเมินคือ ข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ต่อการ วางแผนและการบริหารโครงการ นั่นก็คือ การประเมินความเหมาะสมของ โครงการการประเมินผลโครงการในลักษณะ Pre-evaluation ของตนเองก่อน

จากแนวคิด และรูปแบบของการประเมินโครงการที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า การประเมินโครงการหรือการประเมินผลโครงการเป็นสิ่งที่ สำคัญยิ่ง ที่ช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อเข้าห้ประกอบการพิจารณาโครงการในส่วนต่างๆ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์หรือประเมินเพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมว่า ควรจะพิจารณาอนุมัติให้มีการจัดดำเนินงานตามโครงการ หรือทำตามโครงการหนึ่งโครงการใด หรือไม่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ แค่ไหน เพียงใด ควรลงทุนหรือไม่ จากนั้นเมื่อตัดสินใจให้ดำเนินงานตาม แผนงานซึ่งกำหนดเพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรค เพื่อหาแนวทางการปรับปรุง แก้ไขให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน หรือให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อโครงการดำเนินเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินจะมีบทบาทในการตรวจสอบ ยืนยันผลสำเร็จของการดำเนินงานตามโครงการนั้นๆว่า สมฤทธิ์ผลเป็นอย่างไร มีการดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และในขั้นก้าวหน้าต่อไป การประเมิน ก็จะเข้ามามีบทบาทในการติดตามดู

ผลกระทบ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งงานแง่ผลพลอยได้ หรือผลเสียจากการดำเนินงานโครงการนั้นๆ ส่วนรูปแบบในการประเมินโครงการนั้น มีความสำคัญยิ่งในการจัดสร้างขึ้นให้เชื่อถือได้กับทั้งต้องสอดคล้อง เหมาะสมและตรงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินในแต่ละโครงการ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ง. : 23) กล่าวถึงแบบแผน หรือวิธีการประเมินก็เป็นสิ่งที่อาจคิดขึ้นมาเอง เพื่อให้เหมาะสมกับโครงการ และจุดมุ่งหมายในการประเมิน แต่ในการดำเนินงานจริงจะต้องระมัดระวังให้มากในแง่ความเชื่อถือได้ และความแม่นยำของการประเมิน มิฉะนั้นแล้วจะไม่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารแต่อย่างใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัญหาการบริหารโครงการและการจัดการภายในหน่วยงานนั้นมียุ่ไม่มากแต่ได้คัดเลือกมาส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การ การวางแผน การควบคุม กำกับ และการประเมินผลโครงการโดยแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ งานวิจัยภายในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ

1. งานวิจัยภายในประเทศ

วชิรพันธ์ เชื้อรัตนพงษ์ (2533 : 51-53) ได้สรุปผลการวิจัยของประเทศสมาชิก SEARRAG (The Southeast Asian Research Review and Advisory Group) เรื่อง การจัดการภายในโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยได้สังเคราะห์งานวิจัยที่มีคุณภาพ

ในระดับประถมศึกษา มี 17 เรื่อง มัธยมศึกษา 18 เรื่อง พบว่า การจัดการภายในโรงเรียน (School Management) เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อการปรับปรุงต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสรุปผลดังนี้

1) ด้านการเงิน อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกพบว่า การตัดสินใจต่างอยู่ที่ผู้บริหารในระดับสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่เพียงเป็นผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดต่างๆ ของโรงเรียน แล้วส่งให้ผู้บริหารระดับสูงกว่าพิจารณา ทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการบริหารเรื่องงบประมาณมากนัก เพียงแต่ใช้เงินที่ถูกต้องตามระเบียบ และทันเวลาเท่านั้น เงินส่วนที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดการ บริหารได้เอง คือ เงินนอกงบประมาณที่ได้รับการบริจาค

2) การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resources)พบว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนยังให้การนิเทศแก่ครูในโรงเรียนน้อย
- 2) การฝึกอบรมและการให้ความรู้แก่ครูมีน้อยมาก
- 3) ครูในโรงเรียนมีความเห็นว่าผู้บริหารควรทำหน้าที่บริหารมากกว่านิเทศการสอน

3) ด้านการจัดการด้านหลักสูตรและการสอนพบว่า ในระดับประถมศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีสอนภายในโรงเรียนยังไม่สนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอนเท่าที่ควร และผู้บริหารทั้งสองระดับไม่สามารถจัดการด้านการวัดผล และประเมินผลได้ดีเท่าที่ควร เนื่องจากการขาดเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล

วิมล นาคพันธ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนการศึกษา ปัญหา อุปสรรคในการวางแผนการศึกษา ตลอดจนความคิดเห็นของ คณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ที่มีต่อการวางแผนการศึกษาของกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงาพบว่า ปัญหาอุปสรรค ในการวางแผนและการบริหารของกลุ่มโรงเรียนมีทั้งปัญหาด้านบุคลากร งบประมาณด้านการจัดการ และปัญหาด้านอื่นๆ ในประเด็นบางกลางจนถึงมาก

มีข้อเสนอแนะว่า ให้ปรับปรุงระบบงานของกลุ่มต้องการให้กลุ่มมี การสนับสนุนการปฏิบัติงานของกลุ่มทั้งทางด้านทรัพยากร กลวิธีการจัดการ และต้องการให้สนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากรภายในกลุ่ม ให้มีความรู้ และประสบการณ์ โดยเฉพาะด้านการวางแผนและการบริหาร

โกมินทร์ สังคะนอง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิเคราะห์ การวางแผนการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการ วางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ขึ้นก่อนการวางแผน ให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผน และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการวางแผนแต่ไม่มีการตรวจสอบ ข้อมูล
- 2) ขึ้นการวางแผนไม่ได้มีการประเมินความจำเป็นแต่มีการกำหนด วัตถุประสงค์และนโยบาย เป้าหมาย งบประมาณ วิธีการดำเนินงาน วิธีการ ประเมินผล
- 3) ขึ้นการนำแผนไปปฏิบัติ ได้เตรียมการก่อนนำแผนไปปฏิบัติบ้าง แต่ไม่สมบูรณ์ มีการมอบให้หน่วยงานรับผิดชอบโครงการในแผน มีการจัดทำ ปฏิทินปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติตามแผน และการนิเทศ เพื่อแก้ไขปรับปรุง ได้ดำเนินการบ้าง แต่ขาดระบบที่ดี

4) ขึ้นการประเมินผล หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการตามแผน เป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบสอบถาม และแบบสำรวจเป็นส่วนใหญ่ มีการประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการและสิ้นปี แต่การเก็บรวบรวมผลยังไม่เป็นระบบที่ดีพอ มีการนำผลไปใช้บ้าง แต่ไม่สมบูรณ์

ปัญหาอุปสรรคคือ กรรมการขาดความรู้ ความสามารถด้านการวางแผน มีเวลาจำกัด ขาดการประชุมบ่อย มีจำนวนน้อย ข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผน บางส่วนไม่ตรงตามความต้องการ บางเรื่องคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ส่วนการปฏิบัติตามแผนนั้นมีปัญหา คือ การขาดงบประมาณ ขาดบุคลากร บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ขาดวัสดุอุปกรณ์ ขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดี เวลาในการปฏิบัติงานตามแผนมีน้อย มีงานโยกย้ายแทรกซ้อนมากเกินไป

วิษณุฤทธิ์ เพ็ชรเมือง (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาการใช้เวลา ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ผู้บริหารดีเด่นใช้เวลาในด้านการควบคุมกำกับ ติดตามและประเมินผล ร้อยละ 56.38 การวางแผน ร้อยละ 22.24 การประชุมร้อยละ 10.10 และอื่นๆร้อยละ 11.2

อภิรักษ์ เท่งยมสง่า (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหา เกี่ยวกับกระบวนการควบคุมงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า

- 1) ด้านการมอบหมายงานนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่พิจารณา ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นผู้รับมอบหมายงาน
- 2) ด้านการควบคุม ก่อนลงมือปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่

ได้ติดตาม สอบถามปัญหาโดยเฉพาะที่นำหน้าใจให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือ
ต่างๆ เสริมสร้างกำลังใจ และกระตุ้นให้ลงมือปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้กำหนดเกณฑ์
การควบคุมไว้อย่างแน่นอน

3) ด้านการควบคุมขณะลงมือปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่

ได้กำหนดการตรวจสอบหลักฐานต่างๆอย่างละเอียด ติดตามความคืบหน้า
ของงานประมาณ 2-3 ครั้ง

4) สำหรับการประเมินผลนั้นให้ผู้รับมอบหมายงานปฏิบัติ

และจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบผลงานก่อนที่จะนำไปใช้แต่ไม่มีการปรับปรุง
แก้ไขแต่อย่างใดปัญหาคือ การไม่ได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

สถิตย์ เกษมทะเล (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็น

ของผู้บริหารการศึกษา และข้าราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเกี่ยวกับ
โครงสร้าง และการบริหารการศึกษาระดับจังหวัดในภาคกลาง เรื่องอำนาจ
หน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดในปัจจุบันพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่เห็นด้วยในเรื่องการบริหารการศึกษาในระดับจังหวัด อำนาจในการ
ตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับส่วนกลาง และเห็นด้วยมากในเรื่องควรมีผู้บริหาร
การศึกษาในระดับจังหวัดสูงสุดสังกัดกระทรวงศึกษาธิการคนเดียว
และเรื่องควรจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการการศึกษาขึ้น เพื่อกำหนดนโยบาย
และควบคุมดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภทในจังหวัด

1) ความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาและข้าราชการที่รับผิดชอบ

จัดการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัดในปัจจุบัน
มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เกือบทุกเรื่อง

2) ปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษา

ในระดับจังหวัดปัจจุบันพบว่า มีปัญหาในเรื่องขาดเอกภาพในการบริหารการศึกษา ขาดการกระจายอำนาจเท่าที่ควร และขาดการประสานงาน

สุเมธทา พงษ์มาลา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ ส่วซ้ำและไม่สอดคล้องกับงาน

วัน เดชพิชัย (2527 : 68-79) ได้ศึกษาโครงการแบบเบ็ดเสร็จขั้นพื้นฐาน ประเภทขั้นเรียนในเขตการศึกษา เขตการศึกษา 2 ได้พบปัญหาต่างๆ ในการบริหารโครงการดังนี้

ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนพบว่า เวลาที่ใช้ในการร่างโครงการ กระชั้นชิด ทำให้ไม่มีเวลาได้ปรึกษาผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วม ทำให้ขาดการประสานงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดองค์การพบว่า ขาดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในระดับอำเภอ การดำเนินงานในระดับอำเภอล่าช้า เพราะเจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นงานฝาก

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการ พบว่า คณะกรรมการฯ มาประชุมไม่ครบ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง การประสานงานเกี่ยวกับการประชุมประจำเดือนยังไม่ดี การโอนเงินและการเบิกจ่ายเงินล่าช้า และไม่สอดคล้องกับงาน

ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือในการประเมินผลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ การประเมินผลของนักศึกษาไม่ได้ผลตรงตามความเป็นจริงเท่าที่ควร เนื่องจากนักศึกษาไม่เข้าใจคำถาม และเกิดความท้อถอยที่จะเรียน

ปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมพบว่า การส่งรายงานประจำปีเดือนของครู เป็นไปอย่างล่าช้าเพราะครูผู้สอนส่งล่าช้า การตรวจเยี่ยมและการติดตามผล เป็นไปอย่างไม่มีสม่ำเสมอ เพราะขาดงบประมาณและยานพาหนะ

ในปีเดียวกัน อารีผืน เทพลักษณ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 ได้มีการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาโดยมีฝ่ายแผนพัฒนา ทาหน้าที่ดูแลประสานงาน และดำเนินงานการปฏิบัติจัดทำร่วมกับเจ้าหน้าที่ ระดับจังหวัด ได้จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษา ระยะ 5 ปี นโยบายและแผนพัฒนาการประถมศึกษาประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปี และได้มีการประเมินผลแผนพัฒนา ในการดำเนินงานส่วนใหญ่คณะกรรมการ การประถมศึกษาจังหวัดมีส่วนรับรู้ และได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ รายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ยกเว้นกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน นอกจากนั้น พบปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการประถมศึกษาของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 2 พบว่า การจัดทำ แผนพัฒนาในแต่ละเรื่องขาดการวางแผนในการดำเนินงานโดยเฉพาะเกี่ยวกับ ระยะเวลา ขาดการจัดระบบข้อมูล และข้อมูลต่างๆยังไม่เอื้อต่อการนำมาใช้ ประโยชน์เพื่อการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรบางส่วนยัง ขาดความรู้และขาดการประสานงานในระดับปฏิบัติการ การแจ้ง และการจัดสรรงบประมาณล่าช้า และไม่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาการประถมศึกษา ประจำปีของจังหวัด งบประมาณกลางบางรายการไม่สอดคล้องกับท้องถิ่น ขาดการจัดระบบ การกำหนดหน่วยงานและบุคลากร เพื่อการติดตาม ควบคุมกำกับและการประเมินผล ตลอดจนผู้บริหารยังไม่ได้ใช้แผน

เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนงานโครงการที่ผ่านมายังไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อการวางแผนใหม่อย่างจริงจัง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1978 อัล-จาเอต (Al-Jaed, 1978 : 633) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์กระบวนการปฏิบัติงานในระยะต้น ระยะกลาง ของการวางแผนการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย ระหว่างปี 1970-1985 พบว่า องค์ประกอบที่เป็นตัวส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนการศึกษา คือ

- 1) งานจะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติมีประสบการณ์และมีความสามารถในการปฏิบัติงานในเรื่องแผนมาก่อน
- 2) ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษามีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานอื่นๆ
- 3) ความมั่นใจ และมีความไว้วางใจต่อแผนงานของผู้ปฏิบัติ ย่อมมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 4) แผนจะดำเนินไปได้ดีต้องใช้งบประมาณเพียงพอ
- 5) มีบุคลากรที่เพียงพอ

องค์ประกอบที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ปฏิบัติตามแผน

- 1) ไม่มีอำนาจในการสั่งการ
- 2) ขาดแคลนข้อมูลที่ต้องการและแนวทางสถิติ
- 3) ขาดแคลนงบประมาณในการดำเนินการ
- 4) ขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงาน

ต่อมา สเปนซ์ (Spence, 1982 : 42) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวิเคราะห์กระบวนการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนประจำตำบลในรัฐเพนซิลวาเนีย ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนระยะยาวของโรงเรียนจะไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งการวางแผนระยะยาวของโรงเรียนนำไปใช้ในด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร พัฒนาทีมงานและปัญหาหลักที่พบในการวางแผนระยะยาว คือการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ และสิ่งที่เป็นห่วงในการนำแผนระยะยาวไปปฏิบัติ คือการบริหารแผน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน

ชเมลเซอร์ (Schmelzer, 1983 : 3567) ทำการวิจัยเรื่องความจำเป็นของโรงเรียนพื้นที่ห่างไกลต่อกระบวนการวางแผนระยะยาวในรัฐโอไฮโอ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

- 1) ขึ้นเตรียมการวางแผน เตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์และขั้นตอนแผนปฏิบัติการ มีความจำเป็นมากในกระบวนการวางแผน
- 2) ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจขอบข่ายของงานในกระบวนการวางแผนระยะยาวทั้งหมด
- 3) การวางแผนจะได้ผลอย่างเต็มที่ จะต้องคำนึงถึงทักษะของผู้วางแผน และการประสานงานในขณะนำแผนไปปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปปัญหาการบริหารโครงการ มีระดับปัญหาแตกต่างกันอยู่ในทุกระดับและทุกขั้นตอนของการบริหารโครงการ ซึ่งปัญหาอุปสรรคเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบูรณาการเข้ามามีส่วนในการพัฒนาและการบูรณาการของโครงการสำหรับปัญหาการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีนโยบายให้ใช้แผนงานโครงการในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา โรงเรียนทุก

โรงเรียนจึงต้องจัดทำโครงการ เสนอโครงการ ปฏิบัติงานตามโครงการ แล้วจึงประเมินโครงการและรายงานผลการดำเนินโครงการให้หน่วยเหนือทราบเป็นระยะๆตามกำหนด จึงพบว่า ระดับปัญหาต่างๆในการบริหารโครงการ นั้นมีปัญหาลุप्तสรคโดยสรูป คือ

- 1) ด้านการเตรียมโครงการ บุคคลในโครงการมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดความรู้ความสามารถในการวางแผน มีการขาดแคลนในด้านทรัพยากรทางการบริหาร
- 2) ด้านการปฏิบัติตามโครงการ การบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การนิเทศติดตามผล การควบคุมและการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคนและงาน ยังไม่ได้ทำอย่างเป็นระบบและจริงจัง
- 3) ด้านการประเมินผลโครงการ เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการโรงเรียนยังไม่มีรูปแบบ และวิธีการประเมินที่เด่นชัดและเป็นจริงเป็นจัง ซึ่งส่งผลให้ได้ข้อมูลเพื่อการรายงานมีความเชื่อมั่นน้อย ไม่อาจนำมาใช้เป็นสารสนเทศในการวางแผน หรือจัดทำโครงการในปีต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นผลให้ระบบการทำงานที่ไม่ครบวงจร