

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประเมินโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โดยใช้รูปแบบ CIPPIest (CIPPIest Model) โรงเรียนสุรพินท์พิทยา ปีการศึกษา 2561 ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อประเมินโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพินท์พิทยา ปีการศึกษา 2561 ในด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต องค์ประกอบย่อยด้านผลกระทบ องค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผล องค์ประกอบย่อยด้านความยั่งยืน และองค์ประกอบย่อยด้านการถ่ายโยงความรู้ และเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาปรับปรุงโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพินท์พิทยา อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งผู้รายงานได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 โครงการ

- 2.1.1 ความหมายของโครงการ
- 2.1.2 ลักษณะของโครงการ
- 2.1.3 ประเภทของโครงการ
- 2.1.4 การเขียนโครงการ
- 2.1.5 การบริหารโครงการ

2.2 การประเมินโครงการ

- 2.2.1 ความหมายของการประเมินโครงการ
- 2.2.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ
- 2.2.3 ระยะเวลาในการประเมินโครงการ
- 2.2.4 เกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินโครงการ
- 2.2.5 ขั้นตอนการประเมินโครงการ
- 2.2.6 ประโยชน์ของการประเมินโครงการ
- 2.2.7 รูปแบบของการประเมินโครงการ

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสุภาพะ

- 2.3.1 แนวคิดโรงเรียนสุภาพะ
- 2.3.2 องค์ประกอบของโรงเรียนสุภาพะ
- 2.3.3 ที่มาของการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบSOOK (SOOK Model)

โรงเรียนสุรพินท์พิทยา

2.3.4 ระบบการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model)

โรงเรียนสุรพันธ์พิทยา

2.4. บริบทของโรงเรียนสุรพันธ์พิทยา

2.5. โครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพันธ์พิทยา

2.6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 โครงการ

โครงการ (Project) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือนักนโยบายได้กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงานสามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นโครงการจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อศึกษาความหมายของโครงการ นักวิชาการได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

2.1.1 ความหมายของโครงการ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโครงการไว้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556 ได้ให้ความหมายของโครงการ คือ แผนหรือเค้าโครงการที่กำหนดไว้ และมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Project หมายถึงการดำเนินกิจกรรมที่ประกอบด้วยแผนงานย่อย ที่ระบุรายละเอียดได้ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน กรอบระยะเวลาต้องมีการเริ่มต้นและจุดจบ งบประมาณที่ใช้ และผลลัพธ์ที่วัดหรือประเมินผลได้

คลีแลนด์ (Cleland, 1995) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ของผู้บริหารระดับสูงให้กลายเป็นกลยุทธ์ (Tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการเชิงปฏิบัติการให้ได้ผลตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ไวซอคกี บีก และเครน (Wysocki Beck & Crane, 2000) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นชุดของสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique) ซับซ้อน (Complex) และเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ (activities) ไปสู่หนึ่งเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย (One Goal or Purpose) ซึ่งต้องสร้างภายในเวลา งบประมาณ (budget) และได้ผลงานที่มีลักษณะเฉพาะ (Specification)

เกรย์ และลาร์สัน (Gray & Larson, 2002) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นสิ่งซับซ้อน (Complex) ไม่ใช่งานประจำ (No Routine) ความพยายามในช่วงเวลาหนึ่ง (One-Time-Effort) ภายในข้อจำกัดในด้านเวลา (Time) งบประมาณ (Budget) ทรัพยากร (Resources) และผลงานที่มีลักษณะเฉพาะ (Performance Specification)

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า โครงการเป็นกลุ่มของพฤติกรรม (Group of Activities) เพื่อดำเนินงานขององค์การที่เป็นการแปลงเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ให้กลายเป็นกลวิธีที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายภายใต้ข้อกำหนดในด้านเวลา งบประมาณและผลงานที่มีลักษณะเฉพาะ

2.1.2 ลักษณะของโครงการ

แคทตี้ (Kathy, 2002) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโครงการไว้ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายเฉพาะหนึ่งจุดมุ่งหมาย (A project has a unique purpose) ทุกโครงการควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีผลผลิต (Output) บริการและผลลัพธ์ (Outcome) ที่มีลักษณะเฉพาะ
2. เป็นการปฏิบัติงานชั่วคราว (A project is temporary) มีเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุด
3. ต้องการทรัพยากรหลายประเภท (A project requires resource, often from various areas) ได้แก่ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ ทั้งด้านคอมพิวเตอร์ (hardware) โปรแกรมสำเร็จรูป หรือ อุปกรณ์อื่นๆ
4. ควรมีผู้สนับสนุนงบประมาณหรือลูกค้า (A project should have a primary sponsor or customer) โครงการส่วนใหญ่มีผู้เกี่ยวข้อง (stakeholders) หลายฝ่าย
5. เกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอน (A project involves uncertainty) เนื่องจากโครงการมีลักษณะเฉพาะ ทำให้มีความยากลำบากในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ทั้งในด้านเวลา หรือค่าใช้จ่าย

ซีรคักดี อุนอาร์มณเลิศ (2559) ได้กล่าวถึงโครงการว่าจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานไว้ชัดเจน โดยมีการระบุผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลผลิต (Output) ไว้อย่างชัดเจน
2. มีการกำหนดระยะเวลาแน่นอนนับตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการซึ่งแตกต่างจากงานประจำ (Routine) ทั่วไป ซึ่งมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่องและไม่มีระยะเวลาที่สิ้นสุด
3. โครงการส่วนใหญ่เป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่มี การดำเนินงาน เป็นการจัดทำขึ้นมาเพื่อ การแก้ไขปัญหาหรือเพื่อการพัฒนากิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่นอกเหนือ

จากงานประจำอาจเป็นงานเร่งด่วนหรืองานที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องการความคล่องตัว มีความเป็นเอกเทศหรือมีรูปแบบกิจกรรมการดำเนินงานและสถานที่ตั้งอย่างชัดเจน โดยถ้าเป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำจะเรียกว่างานประจำ (Routine Works) ซึ่งไม่ใช่โครงการ

4. มีการระบุความต้องการในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในด้านบุคลากรงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องจักร วิธีการ สารสนเทศ และการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และมีศักยภาพในการดำเนินโครงการให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

5. โครงการจะประกอบไปด้วยรูปแบบเชิงระบบ (Systematic Model) หรือรูปแบบเชิงตรรกะ (Logical Model) ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ/กิจกรรม (Process/Activity) สิ่งที่น่าออก/ผลผลิต (Output/Product) และการป้อนกลับ (feedback)

6. มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินโครงการให้บรรลุประสิทธิผล เพราะฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า โครงการ หมายถึงกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน เพื่อหวังผลตอบแทนตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ ทั้งที่เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary/Tangible Benefit) และไม่เป็นตัวเงิน (Non-monetary/Intangible Benefit) นอกเหนือจากภารกิจที่เป็นงานประจำ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจน

7. ลักษณะของโครงการที่ดีควรจะต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย มีความเป็นรูปธรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติโครงการให้ชัดเจนมีแผนการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจน และมีวิธีกระบวนการกำกับติดตามงาน และการประเมินผลความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปลักษณะสำคัญของโครงการได้ดังนี้

1. โครงการควรมีลักษณะเป็นงานเริ่มต้นหรืองานพัฒนา สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเป็นสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นเพราะเป็นเรื่องของอนาคตเพราะฉะนั้นการเขียนโครงการจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบและต้องแสวงหาข้อมูลให้มากที่สุด

2. โครงการต้องมีวัตถุประสงค์ (Objective) การเขียนโครงการนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสูงในแต่ละระดับ

3. โครงการต้องเป็นระบบ (System) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และตัวตรวจสอบกลับ (Feed Back)

4. โครงการต้องมีระยะเวลาที่แน่นอน มีจุดเริ่มต้น จุดสิ้นสุดโครงการ และมีสถานที่ดำเนินงานโครงการชัดเจน มีความเป็นเอกเทศ สามารถดำเนินไปได้ตามขั้นตอนของโครงการนั้นๆ โดยไม่ขึ้นอยู่กับโครงการใดโครงการหนึ่งเป็นองค์ประกอบ

5. โครงการต้องมีการระบุความต้องการในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องจักร วิธีการ สารสนเทศ และการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกในการดำเนินโครงการให้บรรลุประสิทธิผล

2.1.3 ประเภทของโครงการ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของโครงการไว้มากมาย ดังนี้

ปรกรณ์ ปรียากร (2542) ได้กล่าวถึงโครงการว่ามีลักษณะที่หลากหลาย ทั้งในเรื่องของขนาด เวลา กลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการโดยทั่วไปอาจแบ่งประเภทของโครงการได้ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของสถานการณ์ที่จะเผชิญ ดังนี้

1.1 โครงการปรับปรุงงานของหน่วยงาน (improvement project) เป็นโครงการเพื่อปรับปรุงงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการสอนขั้นพื้นฐาน

1.2 โครงการนวัตกรรม (Innovative Project) เป็นโครงการที่มุ่งเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) หรือวิธีใหม่ (New Methods) ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น โครงการโรงเรียนในฝัน โครงการ E-learning

1.3 โครงการวิจัยและพัฒนา (Research and development project) เป็นโครงการบุกเบิก (Pioneering Project) หรือโครงการนำร่อง (Pilot Project) หรือ โครงการทดลอง (Experimental Project) เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการหรือสร้างต้นแบบ (Prototype) หลังจากนั้นจึงขยายผลไปใช้เพื่อการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ต่อไป เช่น โครงการวิจัยและพัฒนากิจกรรมต่างๆ ต่อไป เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

2. แบ่งตามขนาดของโครงการ ได้แก่ โครงการขนาดเล็ก และ โครงการขนาดใหญ่ โครงการขนาดเล็ก ได้แก่ โครงการของโรงเรียน โครงการขนาดใหญ่ ได้แก่ โครงการระดับประเทศ

3. แบ่งตามระยะเวลาของโครงการ ได้แก่ โครงการระยะสั้น โครงการระยะยาว โครงการระยะสั้น เป็นโครงการที่ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ปี โครงการระยะยาว เป็นโครงการที่ใช้เวลามากกว่า 5 ปี

4. แบ่งตามโครงการเดิมและโครงการใหม่ ได้แก่ โครงการเดิมหรือโครงการต่อเนื่อง และโครงการใหม่

5. แบ่งตามระดับการบริหาร ได้แก่ โครงการของหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับกลาง และระดับปฏิบัติ

6. แบ่งตามแผนงาน ได้แก่ โครงการของแผนงานต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น แผนงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ศุภชัย ยาวะประภาส และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2543) ได้จำแนกประเภทของโครงการพัฒนาไว้ ดังต่อไปนี้

1. จำแนกตามลักษณะหน่วยงาน แบ่งเป็น โครงการระดับชาติ กระทรวงเป็นผู้ปฏิบัติ โครงการระดับภูมิภาค จังหวัด อำเภอจัดทำขึ้น และโครงการระดับท้องถิ่น

2. จำแนกตามระยะเวลาการดำเนินการ แบ่งเป็น โครงการพัฒนาระยะยาว (10 ปีขึ้นไป) โครงการระยะกลาง (1-10 ปี) และระยะสั้น (ไม่เกิน 1 ปี)

3. จำแนกตามพื้นที่ แบ่งเป็น โครงการพัฒนาในเขตเมือง กับโครงการพัฒนาในเขตชนบท

4. จำแนกตามเนื้อหาการพัฒนา แบ่งเป็น โครงการพัฒนาด้านการเกษตร โครงการพัฒนาด้านการสาธารณสุข โครงการพัฒนาทางการศึกษา และโครงการพัฒนาด้านมหาดไทย

5. จำแนกตามวัตถุประสงค์โครงการ แบ่งเป็นโครงการพัฒนาด้านวัตถุ กับโครงการพัฒนาด้านตัวคน/จิตใจ

6. จำแนกตามผู้ดำเนินการ แบ่งเป็นโครงการพัฒนาที่รัฐบาลดำเนินการโดยลำพัง โครงการพัฒนาที่รัฐบาลดำเนินงานร่วมกับประชาชน โครงการพัฒนาที่ประชาชนดำเนินการโดยลำพังและโครงการพัฒนาที่ดำเนินการโดยภาคเอกชน

ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ (2559) ได้แบ่งประเภทของโครงการไว้ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะงาน แบ่งเป็น โครงการพัฒนาด้านวิชาการโครงการพัฒนาทางธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม และโครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิต

2. จำแนกตามผู้เสนอโครงการ แบ่งเป็น โครงการที่เสนอเป็นรายบุคคล รายกลุ่ม และรายหน่วยงาน

3. จำแนกตามเป้าหมายโครงการ แบ่งเป็น โครงการที่แสวงหากำไร กับโครงการที่ไม่แสวงหากำไร

จากที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการแบ่งประเภทของโครงการสามารถทำได้หลากหลาย มีหลายเกณฑ์ที่ใช้แบ่ง เช่น แบ่งตามขนาดของโครงการ ระยะเวลาดำเนินการ ผู้ดำเนินการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และอื่น ๆ เป็นต้น

2.1.4 การเขียนโครงการ

ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ (2559) ได้กล่าวถึงการเขียนโครงการไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. หลักการเขียนโครงการที่ดี

1.1 หลักความสัมพันธ์สอดคล้อง หมายถึง การเขียนโครงการเห็นถึงความสัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ภายในตัวโครงการ ได้แก่ เป้าประสงค์ จุดมุ่งหมาย กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ และทรัพยากร ซึ่งแสดงถึงความเป็นไปได้ของโครงการ และที่สำคัญวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องสอดคล้องกับแผนงานของต้นสังกัดในระดับต่างๆ

1.2 หลักความถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และทันสมัย หมายถึง การเขียนโครงการจะต้องเขียนให้มีรายละเอียดที่ชัดเจนตรงประเด็น มีความทันสมัยของข้อมูล สามารถเห็นแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติและความเหมาะสมของหลักการที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบต่างๆ ของโครงการ การบ่งชี้ความจำเป็นและความสำเร็จ/คุณภาพของโครงการ นอกจากนี้การเขียนโครงการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบต่างๆ โครงการที่ดีจะต้องมีความชัดเจนในการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินความสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่กับการบริหารโครงการทุกระยะ

1.3 หลักความเป็นตัวแทนของผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง การเขียนโครงการให้สามารถสื่อความหมายให้ผู้พิจารณาเข้าใจจุดมุ่งหมาย กระบวนการ และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของโครงการเพื่อที่โครงการจะได้รับการพิจารณาอนุมัติ เพราะผู้เสนอโครงการไม่มีโอกาสได้ชี้แจง

1.4 หลักความมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ หมายถึง การเขียนโครงการบางครั้งอาจจะต้องมีการอ้างอิงเหตุผล หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะต้องระมัดระวังในเรื่องจรรยาบรรณทางวิชาการ และจริยธรรมในการเขียนโครงการ

2. แนวทางการเขียนโครงการ

การเขียนโครงการสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ วิธีการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method) และวิธีเขียนโครงการแบบตารางตรรกะสัมพันธ์ (Logical Framework : Log Frame) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวทางการเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยม (Conventional Method)

องค์ประกอบการเขียนโครงการจะต้องประกอบไปด้วยหัวข้อดังกล่าวต่อไปนี้

1) ชื่อแผนงาน (Program) เป็นการระบุว่าโครงการนี้อยู่ภายใต้แผนงานใด หรือยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์การหรือหน่วยงานในประเด็นใดบ้าง

2) ชื่อโครงการ (Title) จะต้องมีความชัดเจน เหมาะสม สั้น กระชับ ได้ใจความ สมบูรณ์ โดยจะต้องสะท้อนให้เห็นว่าโครงการนี้ทำอะไร เพื่ออะไร ทำกับใคร ที่ไหน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีความเฉพาะเจาะจง

3) ชื่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ (Responsible Agency) โครงการ จะต้องระบุผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งแสดงผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการนั้นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการเป็นไปได้ทั้งตัวบุคคล คณะบุคคล หรือหน่วยงาน ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการดำเนินการนั้นๆ จะทำให้ได้รับโอกาสในการพิจารณาเพิ่มขึ้น

4) ความเป็นมาและที่มาของโครงการหรือหลักการและเหตุผล (Rational) ควรเขียนในลักษณะภาพกว้างลงไปสู่ภาพลึกระดับองค์การหรือหน่วยงาน โดยในภาพกว้างอาจมีการกล่าวถึงสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง นโยบาย และแผนพัฒนาระดับประเทศของกระทรวง หรือหน่วยงานระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ความต้องการจำเป็น (Needs) ความสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนสภาพปัญหา การหาสาเหตุสนับสนุน โดยมีข้อมูลสนับสนุนถึงสภาพปัญหาดังกล่าว ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาที่กำลังเกิดอยู่หรือปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือความจำเป็นในการจัดทำโครงการนี้ โดยอาจมีการนำข้อมูลทางสถิติหรือข้อมูลต่างๆ หรืออาจจะเป็นหลักการหรือทฤษฎีมาสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้โครงการได้รับการพิจารณาอนุมัติ

5) วัตถุประสงค์ (Objectives) การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสิ่งที่โครงการจะต้องดำเนินการ โดยวัตถุประสงค์จะต้องมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Results) หรือขณะเดียวกันก็สะท้อนถึงเป้าหมายหรือผลสำเร็จในการจัดทำโครงการ สามารถเขียนในรูปของเป้าหมายระยะสั้น (ผลผลิต) และเป้าหมายระยะยาว (ผลลัพธ์และผลกระทบ) ซึ่งนิยมเขียนในรูปของผลระยะยาวของโครงการ ได้แก่ ผลลัพธ์หรือผลกระทบมากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนความสำเร็จได้ดีกว่าผลผลิต โดยมีหลักการเขียนวัตถุประสงค์โดยเน้นการใช้คำกริยาที่แสดงถึงการปฏิบัติควรเขียนข้อละเรื่องเดียวหรือประเด็นเดียวเท่านั้น โดยเขียนในรูปแบบของ SMART ดังรายละเอียดต่อไปนี้

Specific ต้องมีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไร โดยระบุความต้องการให้เกิดอะไร (ผล) มากกว่า ทำอะไร (วิธีการ)

Measurable ต้องสามารถวัดผลได้ชัดเจนมีความเป็นรูปธรรม

Achievable มีความเป็นไปได้ว่าสำเร็จได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

Reasonable มีเหตุมีผล มีความสอดคล้องกันภายในโครงการตามความต่อเนื่องของกิจกรรมและมีความเป็นไปได้

Time-bound มีขอบเขตด้านเวลาอย่างชัดเจนและสามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดมีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

โดยการเขียนคำกริยาขึ้นต้นของวัตถุประสงค์เพื่อการบรรลุผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบ เช่น เพื่อเพิ่ม เพื่อลด เพื่อเสริมสร้าง เพื่อรณรงค์ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุง เป็นต้น

6) เป้าหมาย (Targets) เป็นการแสดงถึงความต้องการที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเป็นการระบุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายเป็นการบ่งบอกให้ผู้ดำเนินโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่า โครงการจะดำเนินการอะไร ในปริมาณเท่าใด ภายในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาจจะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

7) กิจกรรมการปฏิบัติ (Activity) การกำหนดกิจกรรม หรือขั้นตอนการปฏิบัติ หรือรายละเอียดของโครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล กิจกรรมที่ดำเนินการจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมองค์ประกอบต่อไปนี้

(1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (Function)

(2) ระยะเวลาการปฏิบัติ (Time)

(3) ขอบเขตหรือพื้นที่ สำหรับการปฏิบัติ (Area)

8) ขั้นตอนการดำเนินโครงการ (Time) เป็นการกำหนดระยะเวลาของขั้นตอนการดำเนินโครงการนั้นจะต้องมีการระบุให้ชัดเจนถึงระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด มีการดำเนินการที่ระยะ และมีการดำเนินการที่ปี ส่วนการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานนั้นควรใช้หลักเกณฑ์ 3 ประการ ดังนี้

(1) สาระสำคัญของกิจกรรม โดยเขียนเรียงเป็นข้อตามความต่อเนื่องของกิจกรรม

(2) แผนการดำเนินงาน เป็นการระบุกิจกรรมการดำเนินงานกับช่วงระยะเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น

(3) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบโดยระบุถึงตำแหน่งที่รับผิดชอบตามกิจกรรมโครงการ

การเขียนขั้นตอนกิจกรรมดังกล่าวอาจจะเขียนในรูปของแผนผังแกนต์ (Gantt Chart) เพื่อให้ง่ายและสะดวกต่อการบริหารโครงการและการติดตามประเมินผล

9) การกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ (Resource) การกำหนดทรัพยากรหรือปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้เกิดแนวทางการกำหนดทรัพยากรในการปฏิบัติโครงการได้อย่างต่อเนื่องและสร้างประสิทธิผลของโครงการ โดยทั่วไปจะยึดหลัก 4E ได้แก่ การประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และมีความยุติธรรม (Equity) ในด้านการจัดสรรหรือการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับคุณภาพหรือปริมาณงานที่ปฏิบัติ

10) งบประมาณของโครงการ (Budget) การเขียนงบประมาณจะต้องมีความสมเหตุสมผลมีการระบุแหล่งเงินที่เป็นรายรับและรายจ่าย มีการแจกแจงแยกเป็นหมวดหมู่ให้ชัดเจน โดยการใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมต้องอิงกับระเบียบทางการเงินของกรมบัญชีกลางในกรณีที่เป็นโครงการภาครัฐ โดยอาจจะแบ่งการใช้จ่ายออกเป็นหมวดต่างๆ ดังนี้ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย วัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ฯลฯ

11) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Outcomes) การเขียนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการแล้ว ควรเขียนประโยชน์ในเชิงผลลัพธ์ และผลกระทบจะทำให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของโครงการอันจะส่งผลดีต่อการขออนุมัติโครงการ

12) การติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ในส่วนนี้จะแสดงถึงการติดตาม การควบคุม การกำกับและการประเมินผลโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสนอโครงการควรระบุวิธีการที่ใช้ในการควบคุม และประเมินผลโครงการไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้จะต้องระบุบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินโครงการ พร้อมทั้งบอกรูปแบบการประเมินผลโครงการ เช่น ประเมินก่อนดำเนินการ ขณะดำเนินการ หลังการดำเนินการ หรือจะระบุเวลาชัดเจนว่าจะประเมิน ทุกระยะ 3 เดือน เป็นต้น

13) เอกสารอ้างอิง (Reference) เป็นการค้นคว้าเอกสารต่างๆ ทั้งในด้านข้อมูลหลักฐานต่างๆ ตลอดจนหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำมาสนับสนุนการจัดทำโครงการ โดยจะต้องมีการเขียนอ้างอิงตามหลักสากลได้แก่ การอ้างอิงแบบ APA Style หรือ Turabian Style เป็นต้น

2.2 แนวทางการเขียนโครงการแบบตารางตรรกะสัมพันธ์ (Logical Framework : Log Frame) ได้ถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาและได้ทดลองดำเนินการแล้วเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้ขยายการนำไปใช้ในการวางแผนโครงการอย่างกว้างขวาง

ในโครงการทุกประเภท และเป็นที่ยอมรับและใช้จนกระทั่งถึงทุกวันนี้โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการความช่วยเหลือทางการเงินจากหน่วยงานระหว่างประเทศถือเป็นข้อบังคับในการเขียนเพื่อขออนุมัติเงินทุนดังกล่าว เพราะง่ายต่อการตรวจสอบ การวิเคราะห์โครงการและอนุมัติโครงการด้วย และทำให้มีการวางแผนโครงการที่เป็นระบบมีเหตุผลที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการนำโครงการไปปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result - Based Management)

1) องค์ประกอบของ Logical Framework

ตารางตรรกะสัมพันธ์มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือองค์ประกอบแนวตั้งและองค์ประกอบแนวนอน

(1) องค์ประกอบแนวตั้ง (Vertical Component) แบ่งระดับการดำเนินโครงการ เป็น 5 ระดับ ดังนี้

(1.1) ระดับแผนงาน ได้แก่ เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของแผนงาน Goal (G)

(1.2) ระดับวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการหรือ Purpose (P)

(1.3) ระดับผลงาน ได้แก่ ผลผลิตของโครงการ หรือ Output (O)

(1.4) ระดับการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดกิจกรรมของโครงการ หรือ Activity (A)

(1.5) ระดับปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าที่ใช้ในการดำเนินงาน

หรือ Input (I)

2) องค์ประกอบแนวนอน (Horizontal Component) โดยจะประกอบด้วย

(1) การดำเนินงานโดยสรุป (Narrative Summary-NS) เป็นการเขียนคำอธิบายสั้นๆ ขององค์ประกอบแนวตั้งในระดับต่าง ๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลงาน และปัจจัยหรือกิจกรรมและทรัพยากร เวลาเขียนลงตารางนิยมเขียนให้มีความกระชับได้ใจความ

(2) ตัวชี้วัด (Objectively Verifiable Indicators-OVI) เป็นดัชนีพิสูจน์ความสำเร็จในการดำเนินงาน จะเขียนเป็นข้อความสั้นๆ ที่จะช่วยให้ทราบว่าการทำงานตามโครงการประสบความสำเร็จดังข้อกำหนดที่ระบุไว้ในคำสรุป ตัวชี้วัดความสำเร็จของคำสรุปแต่ละตัวอาจมีหลายอย่างหรือหลายตัวโดยควรเป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ชัดเจนและมีความเป็นรูปธรรม

(3) แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ (Means of Verification-MOV) รายละเอียดของช่องนี้จะเกี่ยวข้องกับวิธีการวัด เป็นสิ่งที่จะบอกว่าตัวชี้วัดความสำเร็จนั้นได้มาอย่างไรจากที่ไหน เช่น การสำรวจจากสถิติ หรือจากแหล่งข้อมูลใดบ้าง

(4) เงื่อนไขของความสำเเร็จ (Important-IA) หรือข้อกำหนดเบื้องต้น เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่คาดหวังเพื่อสนับสนุนว่าความสำเเร็จที่ระบุไว้ในการดำเนินงานโดยสรุปนั้น จะเกิดขึ้นตามที่ต้องการถ้ามีสภาพแวดล้อมหรือมีลักษณะเป็นไปตามเงื่อนไขแบบใด

ตารางของ Logical Framework แต่ละช่องทั้งหมดทั้งแนวตั้งและแนวนอนจะ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงรูปแบบของตารางตรรกะสัมพันธ์

HORIZONTAL LOGIC			
การดำเนินงานโดย สรุป (NS)	ตัวชี้วัด (OVI)	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขหรือ ข้อกำหนดเบื้องต้น ของความสำเเร็จ (IV)
Goal : เป้าประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายของ แผนงาน	สิ่งที่แสดงให้เห็นถึง ความสำเเร็จหรือแสดง ว่าบรรลุจุดมุ่งหมาย/ นโยบาย	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีการพิสูจน์ ความสำเเร็จ	สภาพการณ์/เงื่อนไขที่ ก่อให้เกิดความสำเเร็จ ตามจุดมุ่งหมาย/ นโยบาย
Purpose : วัตถุประสงค์ ของ โครงการ	มีสภาพการณ์หรือ ภายหลังจากที่มี การดำเนินงานตาม วัตถุประสงค์ ครบถ้วนแล้ว	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีการตรวจสอบว่า การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ของ โครงการ	สภาพการณ์/เงื่อนไข ที่จะช่วยให้ วัตถุประสงค์ มีส่วน สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของ แผนงาน
Output : ผลผลิต ของโครงการ	สิ่งที่แสดงให้เห็น ผลผลิตหรือผลงานที่ สะท้อนความสำเเร็จ โครงการตาม วัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีการตรวจสอบ ผลงานหรือผลผลิต	สภาพการณ์/เงื่อนไข ที่แสดงความสัมพันธ์ ในเชิงสนับสนุนกัน ระหว่างผลผลิตกับ วัตถุประสงค์โครงการ

VERTICAL LOGIC

ตาราง 2 (ต่อ)

HORIZONTAL LOGIC

VERTICAL LOGIC

การดำเนินงาน โดยสรุป (NS)	ตัวชี้วัด (OVI)	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขหรือข้อกำหนด เบื้องต้นของ ความสำเร็จ (IV)
Activity : กิจกรรมการ ดำเนินงาน	แสดงกิจกรรมและ ระยะเวลาการ ดำเนินงานที่นำไป สู่การเกิดผลผลิต	แสดงรายการที่ยืนยันว่า ได้มีกิจกรรมตามที่ กำหนด	เงื่อนไขจากปัจจัย ภายนอกที่จะก่อให้เกิด กิจกรรมตามโครงการ
Input : ปัจจัย นำเข้าหรือ ทรัพยากรที่ จำเป็นต้องมีเพื่อ การบรรลุ เป้าหมาย	แสดงรายการปัจจัย นำเข้า ค่าใช้จ่าย เพื่อให้เกิดผลผลิต	แหล่งข้อมูลและ/หรือ วิธีการตรวจสอบการใช้ ทรัพยากร	ข้อกำหนด/เงื่อนไขการ ได้มาของปัจจัยและการ ดำเนินงานให้ได้ผลงาน ที่ต้องการ

ที่มา : อีร์ศักดิ์ อุณาภรณ์เลิศ (2559)

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การเขียนโครงการที่ดีต้องเขียนให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันขององค์ประกอบต่างๆ ในโครงการ มีความถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และทันสมัย แสดงให้เห็นความสามารถของผู้รับผิดชอบโครงการ และมีจริยธรรมในการเขียนโครงการ ในการเขียนโครงการสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ วิธีการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (Conventional Method) และวิธีเขียนโครงการแบบตารางตรรกะสัมพันธ์ (Logical Framework : Log Frame) ซึ่งผู้รายงานได้นำแนวทางการเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือประเพณีนิยมมาใช้ในการเขียนโครงการ การบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา

2.1.5 การบริหารโครงการ (Project Management)

2.1.5.1 ความหมายของการบริหารโครงการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้ แคทตี้ (Kathy, 2002) ให้ความหมายว่า การบริหารโครงการคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรมของโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2545) ให้ความหมายว่า การบริหารโครงการเป็นสหวิทยาการที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมและประเมินผลเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งทรัพยากรบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีจุดประสงค์คือการทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ วงจรชีวิตของโครงการ ความเป็นเอกภาพของโครงการ การพึ่งพากันระหว่างโครงการและหน่วยงาน ในองค์การและการติดต่อสื่อสารรวมทั้งความสามารถในการขจัดความขัดแย้งในโครงการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การบริหารโครงการเป็นลักษณะงานเฉพาะกิจที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด

ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณเลิศ (2559) ให้ความหมายของการบริหารโครงการว่าหมายถึง การทำหน้าที่ต่างๆ ในด้านการบริหาร เพื่อให้การดำเนินโครงการ บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การจัดบุคลากร การประสานงาน และการควบคุม

สรุปได้ว่า การบริหารโครงการคือ การประยุกต์ใช้ความรู้ในหน้าที่ของผู้บริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวกและการควบคุม รวมทั้ง ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคในการทำกิจกรรมของโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดในด้านเวลา งบประมาณและลักษณะเฉพาะของผลงาน

2.1.5.2 ความสำคัญของการบริหารโครงการ

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2551) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการว่ามีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. เป็นเทคนิคและเครื่องมือทางการบริการช่วยทำให้กลยุทธ์หรือนโยบายขององค์การหรือหน่วยงานนำไปสู่การปฏิบัติและได้รับการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย เช่น บรรลุวิสัยทัศน์ของกระทรวงศึกษาธิการ วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา
2. ช่วยให้การควบคุม การใช้ทรัพยากรทั้งในด้านระยะเวลา งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลผลิตที่มีประสิทธิผล
3. ช่วยให้การประสานงานภายในหน่วยงานดีขึ้น การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาทำให้ครูอาจารย์ประสานงานและปฏิบัติงานอย่างราบรื่น มีความขัดแย้งสามารถแก้ไขได้

4. ช่วยให้ผู้บุคลากร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ในสถานศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และบุคลากรจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
5. ช่วยให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาการเรียน บรรลุผลตามหลักสูตร
6. ช่วยให้มีผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ ในทางการศึกษามีผลกระทบทำให้ได้ประชาชนที่มีคุณภาพประเทศมีความเจริญก้าวหน้า

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2559) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารโครงการทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี ทราบวัตถุประสงค์และหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความรับผิดชอบในผลงาน ช่วยให้การดำเนินงานโครงการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดการประหยัดและความคุ้มค่า และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปความสำคัญของการบริหารโครงการ ดังนี้

1. ทำให้มีการวางแผนและเกิดการประสานงานที่ดี
2. ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่างๆ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจน
3. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ
4. ทำให้สามารถควบคุม แก้ไขปัญหา และปรับปรุงดำเนินงานได้ทันท่วงที
5. ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือการบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารโครงการมีความสำคัญทำให้การดำเนินงานโครงการประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และเกิดประสิทธิผล

2.1.5.3 กระบวนการบริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารโครงการว่าเป็นงานชนิดหนึ่งที่มีผู้มีความเกี่ยวข้องทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุถึงความสำเร็จ หรือตามเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นย่อมต้องอาศัยกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการหลายหลักการด้วยกัน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การดำเนินการในการรวบรวมความคิดและข้อมูลต่างๆ เพื่อการจัดทำร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานลักษณะที่ว่าทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร ซึ่งการวางแผนโครงการ

เป็นขั้นตอนแรกสำหรับผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้อง จะต้องทำและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น เพื่อจะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดี และบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ

2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึงการจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไรและประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นการแสดงถึงขอบข่ายงานระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือโครงการ โดยการจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการอาจจะจัดได้เหมือนองค์การโดยทั่วไป อาจจะจัดเป็นสายการบังคับบัญชา สายเดี่ยว (Line-Form of Structure) หรือสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา (Line & Staff Form of Structure) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ (Collegiate Staff) ทั้งนี้ขึ้นกับชนิดและขนาดของโครงการ

3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน และให้บุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงาน ทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องกระทำและอยู่ภายใต้ การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยงานใด หากมีปัญหาอุปสรรคที่ต้องการแก้ปัญหาและการ ตัดสินใจ ก็จะทราบว่าบุคคลหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้ทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การอำนวยการยังครอบคลุม ไปถึงการกำหนดรายละเอียดและการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการอำนวยการเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการ บริหารโครงการเป็นสำคัญ

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานโครงการในแต่ละกิจกรรม และหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ความสำเร็จของ โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้การควบคุมยังรวมไปถึงการจัดทำรายงาน ความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและเป็นการประชาสัมพันธ์หรือ เผยแพร่โครงการไปในตัวด้วย

กระบวนการบริหารโครงการอาจมีขั้นตอนหรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุป แล้วมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่น อาจใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัด หน่วยงาน การจัดคนเข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ เป็นต้น ส่วนรายละเอียดของกระบวนการดังที่กล่าวมาแล้ว อาจขึ้นกับขนาดของโครงการ ระยะเวลา ในการดำเนินโครงการ และความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ

2.1.5.4 ขั้นตอนการบริหารโครงการ

ในการบริหารยังสามารถแบ่งขั้นตอนการบริหารโครงการอย่างละเอียดเพื่อให้การบริหารโครงการมีความชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนย่อยได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ, 2559)

1. การริเริ่มโครงการ (Project Initiation)

เป็นการเริ่มต้นในการจัดทำโครงการตามกรอบนโยบาย ปัญหา และความต้องการขององค์กร โดยจัดทำเป็นร่างหรือข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณา

2. การวางแผนโครงการ (Project Planning)

เป็นการกำหนดกิจกรรมย่อยต่าง ๆ และเป้าหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของกิจกรรมย่อยนั้นๆ กำหนดค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินการ และทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารโครงการและทีมงานหรือผู้รับผิดชอบโครงการ ตามขั้นตอนการดำเนินโครงการ ได้แก่ การวางแผนวิเคราะห์โครงการ การวางแผนปฏิบัติตามโครงการ การวางแผนการควบคุมโครงการ การวางแผนการติดตามโครงการ การวางแผนการประเมินผลโครงการ และการยุติโครงการ

3. การวิเคราะห์โครงการและการศึกษาความเป็นไปได้ (Project Analysis and Project Feasibility Study)

โครงการเมื่อผ่านขั้นตอนการออกแบบและการประมาณการต้นทุนในรายละเอียดเรียบร้อยแล้วก็จะมาถึงขั้นตอนการประเมินว่าโครงการจะก่อให้เกิดผล และผลกระทบอะไรบ้างเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วโดยจะแสดงออกมาในรูปของการวิเคราะห์ทางด้านเทคนิค วิชาการ การเงิน เศรษฐกิจ สังคม สถาบัน และสิ่งแวดล้อม ผลการวิเคราะห์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันที่จะให้การสนับสนุนเงินกู้กับโครงการ เนื่องจากการวิเคราะห์โครงการจะช่วยให้หลักฐานและเหตุผลที่จำเป็นในการตัดสินใจว่าจะรับหรือปฏิเสธโครงการเพื่อการลงทุน โดยการวิเคราะห์เพื่อการประเมินค่าของโครงการในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนต้องวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) ด้านตลาดและอุปสงค์ (Marketing & Demand Analysis)
- 2) ด้านเทคนิคหรือวิชาการ (Technical Analysis)
- 3) ด้านสังคม (Social Analysis)
- 4) ด้านสถาบัน (Institute Analysis)
- 5) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Analysis)
- 6) ด้านเศรษฐกิจและการเงิน

4. การปฏิบัติตามโครงการ (Project Implementation)

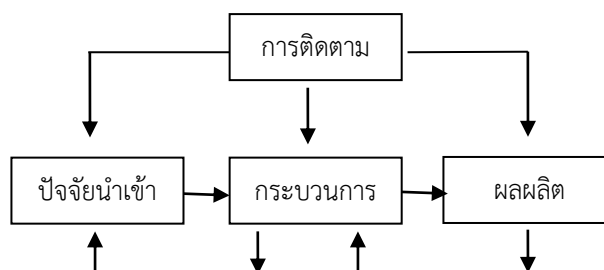
เป็นการดำเนินการตามแผนโครงการที่กำหนดไว้หรือนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องทำการชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติเพื่อการปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เมื่อได้มีการปฏิบัติงานสักระยะหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงาน มักจะพบปัญหาอุปสรรค ผู้รับผิดชอบโครงการควรมีการติดตามหรือนิเทศงานเพื่อช่วยเหลือแก่ ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการนิเทศเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นและควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

5. การควบคุมโครงการ (Project Controlling)

มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) การติดตามโครงการ (Project Monitoring)

การติดตามโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) เกี่ยวกับโครงการ เพื่อเป็น ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สำหรับการกำกับ ทบทวน และแก้ปัญหาขณะดำเนินโครงการ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ 2553) ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงการติดตามการดำเนินโครงการ

ที่มา : อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2553)

โดยเทคนิคการติดตามโครงการที่นิยมใช้ที่สุดในปัจจุบันคือเทคนิคการติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติงานด้านเวลา ซึ่งมีหลายเทคนิคแต่ที่แพร่หลายมากที่สุด คือ วิธีแผนภาพแกนต์ (Gantt Chart) วิธีแผนภาพไมล์สโตน (Milestone Chart) และวิธีการเพิร์ตและซีพีเอ็ม (PERT/CPM) ซึ่งเป็นเทคนิค การเร่งรัดให้โครงการหรือแผนงานให้สำเร็จทันตามเวลาที่กำหนด การออกแบบ การติดตามงานต้อง อาศัยการออกแบบอย่างรอบคอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและมีความทันสมัยเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงระบบ วงจรของเดมมิง (Deming Cycle) ได้แก่

การวางแผน (Plan) ลงมือปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) และนำไปสู่การปรับปรุง (Act) โดยมีประเด็นในการติดตามด้านกิจกรรม งบประมาณ ทรัพยากร และผลการดำเนินงานซึ่งสามารถทำโดยผู้รับผิดชอบโครงการหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก สามารถทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือการรายงานด้วยวาจาแก่ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจนถึงผู้บังคับบัญชาระดับสูง

2) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลโครงการไม่ใช่เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการเพียงอย่างเดียวแต่ยังสามารถให้สารสนเทศแก่ผู้ดำเนินโครงการในระยะต่าง ๆ ของโครงการเพื่อนำไปสู่การเตรียมความพร้อม การตัดสินใจ และการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพราะฉะนั้นการประเมินไม่ใช่เป็นสิ่งที่แยกออกจากการดำเนินโครงการแต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการดำเนินการควบคู่เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประเมินโครงการที่เต็มรูปแบบหรือครอบคลุมอย่างแท้จริงนั้นประกอบด้วยขอบข่ายหลัก 5 ด้าน คือ (1) ด้านบริบท หรือสถานะแวดล้อม (Context) (2) ด้านปัจจัยป้อน (Input) (3) ด้านกระบวนการ (Process) (4) ด้านผลผลิต (Product) (5) ด้านผลลัพธ์ และผลกระทบ (Outcome/Effect/Impact)

3) การยุติโครงการ (Project Termination)

เป็นขั้นตอนที่การดำเนินการของโครงการสิ้นสุดลงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยผู้จัดการโครงการจะต้องรายงานผลการดำเนินโครงการต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโครงการว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าการสิ้นสุดการปฏิบัติงานสำหรับโครงการนี้

จากแนวคิดของการบริหารโครงการที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การบริหารโครงการเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเพราะเป็นการจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีระยะเวลาการบริหารโครงการ 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การเตรียมหรือการวางแผนโครงการหรือการออกแบบโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ และระยะที่ 3 การควบคุม การกำกับติดตามและการประเมินผลโครงการ โดยการบริหารโครงการควรจะต้องมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารโครงการประกอบไปด้วยผู้บริหารโครงการในระดับต่างๆ ดังนี้ ระดับผู้กำหนดนโยบาย ระดับประสานงานโครงการ และระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีกระบวนการการบริหารโครงการ ดังนี้ (1) การวางแผน (2) การจัดหน่วยงาน (3) การอำนวยการ และ (4) การควบคุม โดยที่กระบวนการบริหารโครงการอาจมีขั้นตอนหรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุปแล้วมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่น อาจใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดคนเข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม

การประสานงาน การรายงาน การงบประมาณ เป็นต้น ส่วนรายละเอียดของกระบวนการดังที่กล่าวมาแล้ว อาจขึ้นกับขนาดของโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ

2.2 การประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ เป็นการรวบรวมสารสนเทศจากโครงการ กิจกรรมที่ดำเนินตามจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติหรือเพื่อการตัดสินใจที่มีต่อโครงการ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการประเมินโครงการ

รอยส์และคณะ (Royse and Others, 2001) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง การวิจัยประยุกต์ที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ โดยการประเมินโครงการเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการบริการประชาชน ซึ่งมีความแตกต่างจากงานวิจัยทั่วไปที่นักวิทยาศาสตร์ใช้เฉพาะศาสตร์ของตน แต่การประเมินโครงการเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการการให้บริการประชาชน สำหรับการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจต้องการรู้ว่าโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีความคุ้มค่าในการดำเนินงานในปีต่อไปหรือไม่ หรือโครงการที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อยกว่านี้จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันได้หรือไม่

รอสซี ริปเซย์ และฟรีแมน (Rossi Lipsey & Freeman, 2004) ได้กล่าวถึงการประเมินโครงการว่า หมายถึง การประยุกต์ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ในการสำรวจประสิทธิผลของโครงการอย่างเป็นระบบ ซึ่งการประเมินโครงการจะประกอบด้วย 1) การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ 2) เพื่อการประเมินประสิทธิผลของโครงการ 3) จะต้องให้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมทางสังคมและปรับปรุงสภาพสังคมแก่ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

สุวิทย์ มูลคำ และสุนันทา สุนทรประเสริฐ (2550) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบหรือบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

เขาวิน อินโย (2553) กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่า โดยการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบมาประกอบการตัดสินใจตีค่าผลการดำเนินงานนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ

จากที่นักวิชาการกล่าวมา สรุปความหมายของการประเมินโครงการได้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบ การเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนิน

โครงการ และพิจารณาบ้างชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างมีระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อการดำเนินงานต่อไปหรือจะยุติการดำเนินงานโครงการนั้น ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการจะนำผลการประเมินโครงการไปใช้ประโยชน์พัฒนาโครงการ และเผยแพร่ผล การพัฒนาให้แพร่หลายต่อไป

2.2.2 จุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ มีจุดมุ่งหมายและมีความสำคัญตามความคิดเห็นของนักวิชาการ ในหลายแง่หลายมุม ดังต่อไปนี้

วิสส์ (Weiss, 1972) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน คือ การนำผลการประเมินมาพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ต่อไปนี้

1. เพื่อตัดสินใจว่าควรจะยุติหรือนำแผนนั้นไปดำเนินการต่อไป
2. เพื่อให้มีแผนเช่นนี้เพิ่มมากขึ้น หรือให้มีการขยายผลต่อไปอย่างกว้างขวาง
3. เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือลดกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ
4. เพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานให้ก้าวหน้าและเหมาะสมยิ่งขึ้น
5. เพื่อพิจารณาตัดสินใจในการคัดเลือกแผนที่ดี มีประสิทธิภาพมากกว่าไว้ และตัด

แผนที่มีประโยชน์และคุ้มค่าน้อยกว่าออกไป

6. เพื่อเป็นการตรวจสอบหรือพิสูจน์ทฤษฎีและวิธีการปฏิบัติต่างๆ ทางด้านแผนว่า ควรจะยอมรับหรือปฏิเสธ เพราะใช้ได้ผลหรือไม่ได้ผลแล้วแต่กรณี

คนอก (Knox, 1972) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินโครงการมีความมุ่งหมายเฉพาะดังต่อไปนี้

1. เพื่อแสดงให้เห็นถึงเหตุผลที่ชัดเจนของโครงการ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการ ตัดสินใจว่าลักษณะใดของโครงการมีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งจะต้องทำการประเมิน เพื่อการหา ประสิทธิภาพ และข้อมูลชนิดใดที่จะต้องเก็บรวบรวมไว้เพื่อการวิเคราะห์

2. เพื่อรวบรวมหลักฐานความเป็นจริงและข้อมูลที่จำเป็น ที่นำไปสู่การพิจารณาถึง ประสิทธิภาพของโครงการ

3. เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ซึ่งนำไปสู่การสรุปผลของโครงการ
4. เพื่อการตัดสินใจว่าข้อมูลหรือข้อเท็จจริงใดที่สามารถนำไปใช้ได้
5. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการพัฒนาปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มิตเซล (Mitzel, 1982) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินโครงการมีความมุ่งหมายที่สำคัญ

3 ประการ คือ

1. เพื่อแสดงผลการพิจารณาถึงคุณค่าของโครงการ
2. เพื่อช่วยให้ผู้ตัดสินใจมีการตัดสินใจที่ถูกต้องขึ้น
3. เพื่อการบริการข้อมูลแก่ฝ่ายการเมืองเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย

รอสซี่ และฟรีแมน (Rossi & Freeman, 1982) กล่าวว่า การประเมินโครงการมีความมุ่งหมายตามเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. เพื่อพิจารณาถึงคุณค่าและการคาดคะเนคุณประโยชน์ของโครงการ
2. เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารโครงการ
3. เพื่อเป็นการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินโครงการ
4. เพื่อเป็นการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียหรือข้อจำกัดของโครงการ เพื่อการตัดสินใจ

ในการสนับสนุนโครงการ

5. เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินโครงการบรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด

ธีรศักดิ์ อุ่ นอารมณฺ์เลิศ (2559) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการว่าการประเมินโครงการที่ดีควรจะได้มาซึ่งสารสนเทศ (Information) เพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1. โครงการมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีความพร้อม มีความเหมาะสมความเป็นไปได้ หรือเป็นที่ต้องการหรือตรงกับความต้องการจำเป็นของประชากรกลุ่มเป้าหมายของโครงการหรือไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2. โครงการควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ในด้านทรัพยากรของโครงการ หรือการปรับหรือโครงสร้างของการบริหาร เพื่อการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารโครงการ

3. โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด หรือมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด (Effectiveness) โครงการมีความคุ้มค่าหรือไม่ หรือมีประสิทธิภาพ (Efficiency) มากน้อยเพียงใด

4. โครงการมีผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบระยะยาวหรือหลังสิ้นสุดโครงการ (Impact) ผลกระทบระหว่างดำเนินโครงการหรือผลข้างเคียง (Effect/Side Effect/Intermediate Impact) ของโครงการต่อกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าร่วมโครงการอย่างไรบ้าง

5. ควรจะตัดสินใจอย่างไรเกี่ยวกับโครงการ ได้แก่ การปรับปรุง ปรับเปลี่ยน คงชะลอโครงการ เร่งรัด กำกับติดตาม การยุติโครงการ การขยายผลโครงการ หรือยกฐานะโครงการ ให้เป็นงานประจำ

6. เพื่อรวบรวมหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อบ่งบอกคุณค่า คุณประโยชน์ และสถานะของโครงการในการบรรลุเป้าหมายของโครงการ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปจุดมุ่งหมายของการประเมินโครงการ ได้ดังนี้

1. เพื่อการหาข้อมูลต่างๆ นำมาใช้ในการวางแผนโครงการ
2. เพื่อหาข้อมูลต่างๆ นำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการ
3. เพื่อหาข้อมูลที่แสดงถึงผลสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ
4. เพื่อหาข้อมูลต่างๆ ที่แสดงให้เห็นประสิทธิภาพของโครงการ

2.2.3 ระยะเวลาในการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการควรมีการดำเนินการเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้เนื่องจากข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของโครงการอาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยและในระยะเวลาต่างกัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระยะ ดังนี้ (ธีรศักดิ์ อุ่ออารมณ์เลิศ 2559)

1. การประเมินก่อนดำเนินโครงการ (Pre-Implementation Evaluation)

เป็นการประเมินก่อนมีการดำเนินโครงการ เพื่อต้องการสารสนเทศในการระบุความสำเร็จ ความเหมาะสม หรือความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ เพื่อตัดสินใจปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนกรรมวิธีในการดำเนินโครงการ จนกระทั่งการยกเลิกโครงการก่อนดำเนินการ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากมีการดำเนินโครงการ ซึ่งจะมีการประเมินใน 2 ประเด็น ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมหรือบริบท (Project Environment or Context)

เป็นการประเมินก่อนเริ่มดำเนินโครงการ (Pre-Implementation Evaluation, Ex-ante Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อวางแผนโครงการนับตั้งแต่การกำหนดหลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินโครงการ ประกอบไปด้วย การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เพื่อกำหนดโครงการ ซึ่งประกอบไปด้วยบริบททางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ปัญหาและความต้องการของชุมชนและกลุ่มเป้าหมายที่จะรับบริการจากโครงการ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของโครงการและความเหมาะสมของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ โดยผลของการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกหรือกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

1.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)

เป็นการตรวจสอบความพร้อมทั้งในด้านความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ความเหมาะสมของระบบบริหารจัดการและเทคโนโลยี และความเป็นไปได้ของแผนการดำเนินงาน แผนงบประมาณ และแผนบุคลากร โดยยึดหลักประสิทธิภาพ ซึ่งพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ต้นทุน-ประสิทธิผล (Cost-Effectiveness Analysis) ต้นทุน -

ผลตอบแทน (Cost-Benefit Analysis) หรือ การวิเคราะห์ต้นทุน-อรรถประโยชน์ (Cost-Utility Analysis) และหลักความเป็นธรรม ซึ่งผลการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแบบแผนการจัดกิจกรรมที่เหมาะสม (ช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าโครงการนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และช่วยให้เกิดการวางแผนการจัดกิจกรรมของโครงการได้อย่างเหมาะสม) ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นนี้ยังไม่ได้เกิดขึ้นจริงโดยมีการจำลองข้อมูล (Stimulation) เพื่อคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเพื่อการวางแผน การบริหารจัดการ แต่จะต้องมีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพจริงอีกครั้งในขั้นของผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงเมื่อดำเนินโครงการสิ้นสุดลงแล้ว

2. การประเมินระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ (Formative /On-going Evaluation)

การประเมินระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ (Formative /On-going Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมของโครงการหรือเมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินโครงการมีความก้าวหน้าหรือเป็นไปตามแผนหรือไม่อย่างไร โดยพิจารณาว่าการนำปัจจัยป้อนมาใช้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามลำดับขั้นตอนหรือไม่ กิจกรรมที่จัดขึ้นนั้นก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด มีจุดอ่อน-จุดแข็งอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นซึ่งผลของการประเมินจะนำไปสู่การตัดสินใจปรับปรุงกิจกรรม วิธีการ หรือกระบวนการดำเนินงานให้รัดกุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการจัดระบบการทำงาน (Monitoring System) เพื่อติดตามความก้าวหน้าและเร่งรัดการดำเนินโครงการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การนำปัจจัยนำเข้า (Input) เข้าสู่กระบวนการ (Process) จนกระทั่งเกิดผลผลิต (Output) อย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation)

การประเมินผลผลิต (Product Evaluation หรือ Ex-post Evaluation) หรือผลลัพธ์ของโครงการ โดยมุ่งตอบคำถามว่า “โครงการประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้หรือไม่” “ผลผลิตของโครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าเพียงใด”

4. ประเมินหลังเสร็จสิ้นโครงการแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง (Follow-up Study)

เป็นการประเมินผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact Evaluation) ของโครงการ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตของโครงการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือผลผลิตของโครงการก่อให้เกิดผลอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นตามมาในระยะยาว (Long-term Effect) ซึ่งผลอื่น ๆ ดังกล่าวนี้อาจไม่ได้ถูกกำหนดหรือระบุไว้ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ หรือทั้งคาดหวังและไม่ได้คาดหวัง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยผลกระทบระหว่างดำเนินการโครงการเรียกว่า “Effect” ซึ่งเป็นผลกระทบระยะต้นหรือระยะกลาง ส่วนผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังสิ้นสุดโครงการไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เรียกว่า “Impact” หรืออาจเรียกว่าผลข้างเคียง (Side Effect) ซึ่งเป็นผลกระทบระยะยาว และการประเมินผลกระทบของโครงการนิยมนิยามประเมินด้วยเทคนิคการติดตามผล (Follow-up Study or Tracer Study) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำภายหลังที่โครงการดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้วระยะเวลาหนึ่งอาจเป็น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการที่ทำการประเมิน เช่น ถ้าเป็นการศึกษาประสิทธิภาพของหลักสูตร อาจมีการศึกษาภาวการณ์มีงานทำ หรือศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ต้องมีระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี ในการประเมินผลกระทบเนื่องจากบัณฑิตเพิ่งเริ่มทำงานต้องมีระยะเวลาการทำงานระยะหนึ่งก่อนนายจ้างจึงจะสามารถประเมินความสามารถของบัณฑิตตามหลักสูตรได้ ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวจะนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของโครงการว่าจะดำเนินต่อไปอย่างไร ควรมีการปรับปรุงหลักสูตร หรือขยายแล้วดำเนินการต่อไปอีกระยะหนึ่ง หรือควรจะสิ้นสุดโครงการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเพื่อล้มเลิกโครงการ

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ระยะเวลาในการประเมินโครงการ มีความจำเป็นทั้ง 4 ระยะ คือ การประเมินก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างดำเนินโครงการ ทันทีที่สิ้นสุดโครงการ และหลังเสร็จสิ้นโครงการแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง

2.2.4 เกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินโครงการ

เนื่องจากการประเมินโครงการเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลจำเป็นต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัด (Indicator) ระดับความสำเร็จของโครงการเพื่อที่จะทำให้การประเมินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลจากการประเมินโครงการที่มีคุณค่าเพียงพอที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโครงการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วเกณฑ์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ใช้ในการประเมินผลโครงการ (วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2541) มีดังนี้

1. เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ ผลผลิตเทียบกับเป้าหมายรวมในช่วงเวลา จำนวนกิจกรรมที่ทำเสร็จแล้ว ทรัพยากรที่ใช้ไปในช่วงเวลาและระยะเวลาที่ใช้ไป
2. เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ สัดส่วนของผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพต่อกำลังคน ประสิทธิภาพต่อหน่วยเวลา และการประหยัดทรัพยากรการจัดการ
3. เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับการมีส่วนร่วม ระดับความพึงพอใจ และความเสียหายของโครงการ
4. เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ คุณภาพชีวิต ทศนคติและความเข้าใจ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5. เกณฑ์ความสอดคล้อง (Relevance) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ ประเด็นปัญหาหลัก มาตรการหรือกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และความต้องการหรือข้อเรียกร้องของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย

6. เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ ความอยู่รอดด้านเศรษฐกิจ สมรรถนะด้านสถาบัน และความเป็นไปได้ในการขยายผล

7. เกณฑ์ความเป็นธรรมในสังคม (Equity) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นธรรมระหว่างกลุ่มอาชีพ ความเป็นธรรมระหว่างเพศ และความเป็นธรรมระหว่างรุ่น

8. เกณฑ์ความเสียหาย (Externalities) ประกอบด้วย ตัวชี้วัด 3 ประการ คือ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านสังคม และผลกระทบด้านวัฒนธรรม

สำหรับตัวชี้วัด (Indicators) ความสำเร็จของโครงการนั้น หมายถึงข้อความที่แสดงหรือระบุประเด็นที่ต้องการจะวัด หรือประเมิน หรือตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา โดยจะมีการระบุลักษณะที่ค่อนข้างเป็นรูปธรรม ทั้งส่วนที่มีลักษณะเชิงปริมาณ และส่วนที่แสดงลักษณะเชิงคุณภาพ ในการสร้างตัวชี้วัดที่ดีจำเป็นจะต้องมีหลักการที่ใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินการ ดังนี้

1. เลือกใช้/สร้างตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนที่สำคัญเท่านั้น
2. คำอธิบายหรือการกำหนดตัวชี้วัดควรเป็นวลีที่มีความชัดเจน
3. ตัวชี้วัดอาจจะกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพก็ได้
4. ควรนำจุดประสงค์ของโครงการ หรือประเด็นการประเมินมากำหนดตัวชี้วัด
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัดควรรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งปฐมภูมิ

และทุติยภูมิ

ยกตัวอย่างการจำแนกประเภทของตัวชี้วัดตามลักษณะของสิ่งที่ได้รับการประเมิน เช่น ตัวชี้วัดด้านบริบท (Context) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. สภาวะแวดล้อมของก่อนมีโครงการ (ปัญหาวิกฤต)
2. ความจำเป็นหรือความต้องการขณะนั้นและอนาคต
3. ความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. ความพร้อมของทรัพยากร เช่น งบประมาณ คน วัสดุ อุปกรณ์ เวลา กฎระเบียบ
3. ความเหมาะสมของขั้นตอนระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหาและกิจกรรม

ตัวชี้วัดด้านกระบวนการ (Process) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบกิจกรรม เวลาและทรัพยากรของโครงการ
2. ความยอมรับของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการในพื้นที่
3. การมีส่วนร่วมของประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
4. ภาวะผู้นำในโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลผลิต (Product) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. อัตราการมีงานทำของประชาชนที่ยากจน
2. รายได้ของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ
3. ความพึงพอใจของประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์ (Outcomes) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. คุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัวตามเกณฑ์มาตรฐาน
2. การไม่อพยพย้ายถิ่น
3. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

ตัวชี้วัดด้านผลกระทบ (Impact) : ตัวชี้วัดสามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ผลกระทบทางบวก/เป็นผลที่คาดหวังจากการมีโครงการ
2. ผลกระทบทางลบ/เป็นผลที่ไม่คาดหวังจากโครงการ

สรุปได้ว่า เกณฑ์และตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโครงการได้ดี ซึ่งจะครอบคลุม มิติด้านเศรษฐกิจ สังคม ด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากร และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถวัดถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการต่างๆ ได้ ซึ่งในทางปฏิบัตินักประเมินผลจะต้องนำเกณฑ์และตัวชี้วัดดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและบริบทของโครงการนั้นๆ ด้วย

2.2.5 ขั้นตอนการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการไม่ว่าจะเป็นการประเมินแบบใดก็ตามจะมี 8 ขั้นตอนหลักๆ และถ้ามีการประเมินงานประเมินโครงการด้วยก็จะเป็น 9 ขั้นตอน คือ เป็นการตรวจสอบผลการประเมินนั่นเอง ในขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 8 ขั้นตอน อาจมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ เช่น บางขั้นตอนอาจมีรายละเอียดแตกต่างกันบ้างตามลักษณะของโครงการที่จะประเมิน และปัจจัยอื่นๆ บางขั้นตอนก็มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน บางขั้นตอนก็อาจยุบรวมกันได้ บางขั้นตอนก็อาจสลับกันได้ เป็นต้น สำหรับสาระโดยสรุปของขั้นตอนทั้ง 8 มี ดังนี้ (พิสนุ พงศ์ศรี, 2549)

1. การศึกษาแนวคิดการประเมินและศึกษาวิเคราะห์โครงการพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การจะประเมินโครงการผู้ประเมินต้องศึกษาแนวคิดการประเมินโครงการและสาระที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งอาจศึกษาเรื่องการติดตามโครงการ หลังจากนั้นก็ต้องศึกษาวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน และแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั้งจากเอกสาร บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผลจากการศึกษาดังกล่าว ก็เพื่อให้ได้ข้อสรุปนำไปกำหนดเป็นวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน และพัฒนาตัวชี้วัดในขั้นตอนต่อไป โดยอาจนับได้ว่าในขั้นตอนที่ 1 นี้ ยังไม่ลงมือทำอะไรเป็นหลักเป็นฐาน จะเริ่มลงมือเขียนหรือปฏิบัติการเตรียมการประเมินโครงการเบื้องต้นในขั้นที่ 2 ต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด

ในขั้นตอนนี้ นำผลสรุปจากการศึกษาของขั้นตอนที่ 1 มากำหนดวัตถุประสงค์ หรือประเด็นการประเมิน เมื่อได้วัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมินที่ชัดเจน คงที่ หรือค่อนข้างชัดเจนแล้ว ก็จะเป็นตัวตั้งหน้าไปพัฒนาตัวชี้วัด ซึ่งวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมินอาจได้จาก วัตถุประสงค์โครงการ รูปแบบการประเมิน ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ว่าจ้างหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร้องขอให้ประเมิน ประสบการณ์ของผู้ประเมินเอง หรือได้จากการร่วมกันกำหนดของผู้เกี่ยวข้อง โดยอาจได้จากหลายๆ แหล่งรวมกันก็ได้

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน ถ้าจะให้สะดวกรวดเร็วแบบอาหาร กึ่งสำเร็จรูปก็สามารถใช้รูปแบบการประเมินที่กำหนดประเด็นการประเมินมาให้แล้วก็ได้ เช่น รูปแบบ สตัฟเฟิลบีม (Danial L. Stufflbeam) และรูปแบบของเคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) เป็นต้น แต่ก็ต้องประเมินให้ครบตามข้อกำหนดของรูปแบบคล้ายกับต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่กำหนด เข้าทำนองง่ายตอนแรกแต่อาจยุ่งยากตอนหลัง ซึ่งจากประสบการณ์พบว่า นักประเมินที่ชำนาญมักจะไม่ใช่รูปแบบการประเมิน เพราะจะทำให้มีความยืดหยุ่นน้อย

เมื่อได้วัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมินแล้ว ก็จะใช้เป็นกรอบในการเลือกพัฒนา หรือสร้างตัวชี้วัด ซึ่งทางปฏิบัติตัวชี้วัดสำหรับการประเมินโครงการยังมีไม่เพียงพอหรือไม่ตรงกับโครงการที่จะประเมินผู้ประเมินจะต้องพัฒนาด้วยการปรับให้สอดคล้องกับโครงการที่จะประเมิน หรือสร้างขึ้นใหม่ ซึ่งตัวชี้วัดที่ได้จะเป็นตัวตั้งในการกำหนดเกณฑ์ค่าน้ำหนัก (ถ้ามี) แหล่งข้อมูล เครื่องมือ และการวิเคราะห์ข้อมูล

สิ่งที่ควรพิจารณาคงคู่ไปกับการกำหนดประเด็นในการประเมิน

2.1 ระยะเวลาที่ประเมิน

ผู้ประเมินจะต้องทราบว่าการประเมินของตนอยู่ในช่วงเวลาใดของการดำเนินโครงการ เช่น ก่อนการดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ เมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือตลอด

การจัดทำโครงการ ทั้งนี้เพราะประเด็นที่ต้องการประเมินแต่ละประเด็นจะมีช่วงเวลาการจัดเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป โดยทั่วไปมักพบว่าผู้ประเมินจะได้รับมอบหมายให้ทำการประเมินเมื่อโครงการสิ้นสุดลงแล้ว ทำให้ไม่สามารถประเมินประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ หรือเรื่องราวใดที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการได้อย่างแม่นยำ

2.2 ประเภทของโครงการที่ประเมิน

โครงการแต่ละประเภทจะมีประเด็นสำคัญในการประเมินที่แตกต่างกันออกไป เช่น โครงการฝึกอบรม โครงการให้บริการชุมชน สิ่งสำคัญ คือ ผู้ประเมินต้องเข้าใจโครงการที่จะประเมินให้ละเอียดถี่ถ้วนเสียก่อนว่ามีการพัฒนาอย่างไร มีเป้าหมายเพื่อคนกลุ่มไหน มีวิธีการดำเนินการอย่างไร การที่ผู้ประเมินมีความเข้าใจโครงการในลักษณะหยาบๆ จะเป็นผลเสียอย่างมากต่อการประเมินโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อวัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการกำหนดประเด็นในการประเมิน คือ ระยะเวลาที่ประเมิน และประเภทของโครงการที่ประเมิน

3. การกำหนดเกณฑ์และค่าน้ำหนัก (ถ้ามี) (สุวิมล ติรกานันท์, 2547)

คำว่าเกณฑ์ ในที่นี้หมายถึง เกณฑ์การตัดสิน ส่วนค่าน้ำหนัก หมายถึง ระดับความสำคัญของประเด็นการประเมินตัวชี้วัด ซึ่งยิ่งเกณฑ์มีความละเอียดและค่าน้ำหนักสอดคล้องกับสภาพโครงการเท่าไร สารสนเทศจากการประเมินก็ยิ่งครอบคลุมชัดเจนมากขึ้นเท่านั้น แม้ว่าต้องแลกกับความยุ่งยากบ้างก็ตาม เช่นเดียวกับความละเอียดของจอภาพเครื่องรับโทรทัศน์ โทรศัพท์ หรือจอคอมพิวเตอร์ ที่มีรายละเอียดเป็นพิกเซล (Pixel) ยิ่งจำนวนพิกเซลมากก็ยิ่งชัดมากแต่ราคาก็สูงเป็นเงาตามตัว

ในการกำหนดเกณฑ์และค่าน้ำหนักนั้น อาจแยกเป็น 4 ระดับ เรียงตามลำดับความละเอียดจากน้อยไปหามาก คือ ตั้งแต่ไม่กำหนดเกณฑ์ตัดสินเลยมีแต่เกณฑ์ในการแปลความหมาย มีเกณฑ์การตัดสินของตัวชี้วัดเพียง 2 ระดับ คือ ผ่านกับไม่ผ่าน มีเกณฑ์ตัดสินเพียง 2 ระดับ และกำหนดค่าน้ำหนักของตัวชี้วัด และสุดท้าย คือ มีเกณฑ์การตัดสินมากกว่า 2 ระดับ และมีค่าน้ำหนัก

4. การกำหนดกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน

เมื่อได้วัตถุประสงค์หรือประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัด เกณฑ์ (ถ้ามี) และค่าน้ำหนัก (ถ้ามี) แล้วนำมารวมกันเป็นกรอบแนวคิดการประเมินซึ่งอย่างน้อยต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ประเด็นการประเมินกับตัวชี้วัด ถ้าจะให้รายละเอียดยิ่งขึ้น ก็กำหนดเกณฑ์ และค่าน้ำหนัก โดยเกณฑ์อาจจะกำหนดได้มากกว่า 2 ระดับ และทำเป็นตารางกรอบแนวคิด ซึ่งมีช่องตารางองค์ประกอบข้างต้น

จากสาระหรือองค์ประกอบสำคัญของกรอบแนวคิดของการประเมินจะนำไปสู่การกำหนดขอบเขตการประเมินที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิด เกี่ยวกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล และอาจกำหนดองค์ประกอบอื่นๆ เช่น พื้นที่ เวลา และแนวทางการเก็บข้อมูล เป็นต้น เพิ่มเติมได้ตามต้องการ โดยจะทำการเป็นตารางสรุปและนำไปรวมกับตารางหรือสาระสำคัญของกรอบแนวคิดการประเมิน รวมเป็นตารางกรอบแนวคิดและขอบเขตการประเมิน

5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูล

การประเมินต้องตัดสินใจผลจากสารสนเทศที่เก็บมาได้ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดกำหนดไว้ ซึ่งโครงการแต่ละโครงการจะมีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างกันมาก จึงยากที่จะใช้เครื่องมือของผู้ที่สร้างหรือพัฒนาไว้ได้ อย่างน้อยก็ต้องนำมาปรับบ้างยกเว้นเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ที่มีมาตรฐานเหมือนกันนำมาปรับใช้ได้เลย ส่วนเครื่องมือทางสังคมศาสตร์ เช่น แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์หรือแบบสังเกต มักจะต้องปรับหรือสร้างใหม่เสมอ เมื่อสร้างแล้วถ้าเป็นไปได้ก็ควรพัฒนาหาคุณภาพของเครื่องมือด้วย

6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเตรียมปฏิบัติการประเมินตามขั้นตอนที่ 5 จะนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริงในภาคสนาม อาจนับได้ว่าขั้นตอนที่ 1-5 เป็นการศึกษาระยะเตรียมการจะประเมิน ส่วนขั้นตอนนี้เป็น การเริ่มปฏิบัติจริงในภาคสนามโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น สอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ถ้าเป็นกรณีข้อมูลเชิงคุณภาพก็อาจใช้เทคนิคต่างๆ เพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง (Focus Group Interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เป็นต้น

7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินโครงการจะง่ายกว่าการวิจัย เพราะมักจะใช้สถิติพื้นฐานง่ายๆ เช่น จำนวนนับ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อาจจะมีที่ยากขึ้นบ้างก็คือสถิติที่ใช้ทดสอบ ซึ่งมักจะเป็นการทดสอบ t-test และสถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ เช่น การหาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้สูตร KR-20 หรือสูตร (α) ของ ครอนบาค (Crobach) เป็นต้น

8. การเขียนรายงานการประเมิน

รายงานการประเมินโครงการที่สมบูรณ์ จะมีโครงสร้างคล้ายกับรายงานการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ คือ มีส่วนนำส่วนที่เป็นเนื้อหา 5 บท และส่วนท้ายซึ่งจะเป็นภาคผนวกต่างๆ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ การรายงานการประเมินจะเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้องโครงการมากกว่าเผยแพร่แก่บุคคลหรือหน่วยงานทั่วไป เหมือนกับรายงานการวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ นอกจากนี้การเขียนรายงานการประเมิน

จะต้องอาศัยความสามารถทั้งศาสตร์และศิลป์เข้าช่วย เพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้ผู้เกี่ยวข้องนำผลการประเมินไปใช้จริง อย่างไรก็ตามในกรณีโครงการขนาดเล็กหรือมีความเร่งด่วน อาจเขียนรายงานการประเมินโครงการโดยสรุป ไม่ต้องมีโครงสร้างสมบูรณ์เช่นเดียวกับการวิจัยชั้นเรียนที่อนุโลมให้เขียนหน้าเดียว หรือเพียง 5-10 หน้าก็ได้

9. การประเมินงานประเมินโครงการ (ถ้ามี)

การประเมินงานประเมินโครงการหรืองานประเมินอื่น ๆ ยังมีน้อยมาก แต่ในขณะนี้เห็นว่าควรนำเสนอไว้ในลักษณะการตรวจสอบคุณภาพของรายงานการประเมินด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการกระตุ้นหรือเร่งรัดให้การประเมินโครงการมีคุณภาพมาตรฐานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าปัจจุบันยังจะมีการประเมินโครงการน้อยก็ตามแต่ในอนาคตจะต้องมีการนำไปใช้กันมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนในการประเมินที่ครบถ้วนนั้น ค่อนข้างจะมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการวิจัยเข้ามาประเมินตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่ารูปแบบในการประเมิน อาจใช้กระบวนการวิจัย หรือการใช้การวิเคราะห์ทรัพยากร ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและประเมินผลที่ตัดแปลงจากวิธีวิจัยมาปรับใช้ให้เหมาะสม ประหยัด และทำให้ทราบผลการดำเนินงานก็ได้ อย่างไรก็ตามการประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่อาจมีความสลับซับซ้อนแล้วแต่ลักษณะของโครงการที่ต้องประเมิน และมีความละเอียดอ่อนที่ต้องใช้การพิจารณา และความละเอียดรอบคอบในการดำเนินการ และการตัดสินใจ ฉะนั้นจึงมีสิ่งสำคัญหรือแนวคิดที่สำคัญซึ่งผู้ประเมินโครงการ จะต้องคำนึงถึง จึงจะทำให้การประเมินโครงการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง สิ่งสำคัญดังกล่าวได้แก่ ข้อเท็จจริง คุณประโยชน์ ความถี่ ข้อมูลย้อนกลับ ความผูกพัน ความน่าเชื่อถือ วัตถุประสงค์ มาตรฐาน ความจำเป็น และคุณค่า เป็นต้น

2.2.6 ประโยชน์ของการประเมินโครงการ

การประเมินผลโครงการมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เราทราบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานโครงการ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินโครงการ ดังนี้

สุวิทย์ มูลคำ และสุนันทา สุนทรประเสริฐ (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ได้ข้อมูล สารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

2. ช่วยให้ทราบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3. ช่วยให้ข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ ที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ และวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไป ยกเลิก หรือขยายการดำเนินโครงการต่อไปอีก

ส่วน สมคิด พรหมจ้อย (2550) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินโครงการ ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ข้อมูล และสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนโครงการตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ

2. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน

3. ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรค ของการดำเนินโครงการ

4. ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จ และความล้มเหลวของโครงการ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ และวินิจฉัยว่าจะดำเนินโครงการในช่วงต่อไปหรือไม่ จะยกเลิกหรือขยายการดำเนินงานโครงการต่อไป

5. ช่วยให้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการว่าเป็นอย่างไร คุ่มค่ากับการลงทุนหรือไม่

6. เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ เพราะการประเมินโครงการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการดำเนินงาน จุดเด่น จุดด้อย และนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ เยาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินโครงการไว้ ดังนี้

1. การประเมินเป็นเครื่องมือของการรับรองคุณภาพในการให้บริการ ถึงแม้จะไม่สามารถประกันผลสัมฤทธิ์ขั้นสูงสุดของโครงการได้ แต่ก็สามารถจะรับรองคุณภาพของการให้บริการในระดับหนึ่งได้ ด้วยเหตุนี้องค์กรที่เป็นเจ้าของโครงการต่างๆ จำนวนมาก จึงเห็นความจำเป็นต้องใช้วิธีประเมินโครงการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจากประชาชนด้วย

2. การประเมินช่วยให้ผู้สนับสนุนด้านเงินทุนได้รับทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการ โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากสภาพการณ์ที่เป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดขึ้นเพื่อการกุศล เช่น โครงการอาหารกลางวันสำหรับเด็กนักเรียนผู้ด้อยโอกาสจากการประเมินโครงการดังกล่าว ย่อมทำให้ทราบว่าผู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากโครงการประเภทนี้มีความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงหรือแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในโอกาสต่อไป

3. การประเมินช่วยให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ หน่วยงานที่ต้องพิจารณาจัดสรรเงินทุนเพื่อให้การสนับสนุนโครงการ เช่น สำนักงบประมาณแผ่นดิน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าก่อนที่จะมีการอนุมัติงบประมาณให้แก่โครงการใด ๆ ทางสำนักงบประมาณแผ่นดินก็มักจะขอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นผลการประเมินหน่วยงานซึ่งจัดทำโครงการเหล่านั้นไปประกอบการพิจารณาด้วยเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดสรรเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดคำวิพากษ์วิจารณ์ และสอดคล้องกับความต้องการที่เป็นจริง

4. การประเมินช่วยให้เห็นความสำคัญของแต่ละโครงการตามลำดับก่อนหลัง โดยสามารถจะทราบได้ว่า โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนกว่ากัน ทั้งนี้เพื่อช่วยแก้ปัญหาในการคัดเลือกโครงการ ตลอดจนช่วยลดความกดดันจากอำนาจทางการเมือง อันเนื่องมาจากโครงการมีจำนวนมาก (ทั้งจากขยายโครงการและโครงการที่ต่อเนื่อง) แต่เงินทุนสนับสนุนมีจำนวนจำกัด ดังนั้น การประเมินโครงการต่างๆ อย่างมีระบบและครบทุกขั้นตอนจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่น่าเชื่อถือ ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่าโครงการใดควรจะให้พิจารณาให้การสนับสนุนก่อน และโครงการใดควรจะให้การสนับสนุนในลำดับถัดไป เป็นต้น

5. การประเมินช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการ ข้อมูลประเภทนี้ทำให้ทราบถึงข้อจำกัดและปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการตลอดจนเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ

6. การประเมินช่วยให้ทราบถึงผลผลิตของโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไป ถึงแม้ว่าการดำเนินโครงการต่างๆ ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงประสงค์เป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงแล้วก็อาจมีผลผลิตบางส่วนที่ไม่พึงประสงค์เกิดตามมาด้วย

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าการประเมินโครงการมีประโยชน์หลายประการ อาทิเช่น ช่วยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของโครงการ ช่วยในการตัดสินใจว่าควรอนุมัติให้ทำโครงการนั้นหรือไม่ ทำให้ทราบความพร้อมและความเหมาะสม ทำให้ทราบข้อบกพร่อง ทำให้ทราบถึงการดำเนินงานว่า

บรรลุมิติวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่อย่างไร และสิ่งสำคัญได้ข้อมูลจากการประเมินโครงการนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2.2.7 รูปแบบของการประเมินโครงการ

รูปแบบการประเมินมีอยู่หลายรูปแบบ ดังนั้นในการออกแบบการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่าจะดำเนินการประเมินอย่างไร จึงจะทำให้ผลการประเมินที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริง ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของผู้ที่จะใช้ผลการประเมิน ถ้าพิจารณาให้ละเอียดรูปแบบการประเมินบางรูปแบบจะมีความคล้ายคลึงกัน รูปแบบการประเมินโครงการได้มีนักวิชาการด้านการประเมินผลเสนอแนะหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมาศึกษาเพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ และในการแบ่งประเภทรูปแบบการประเมินแบ่งได้เป็น 6 ประเภท ดังนี้ (ธีรศักดิ์ อุ่ณารมณีเลิศ, 2559)

1. รูปแบบการประเมินตามวัตถุประสงค์ (Objective Based Model) การประเมินตามรูปแบบนี้เป็นการประเมินที่เน้นการตรวจสอบผลผลิต ผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยมุ่งการตอบคำถามหรือหาสารสนเทศของการประเมินว่าโครงการสามารถบรรลุผลได้มากน้อยเพียงใด สำเร็จหรือล้มเหลว หรือบรรลุเป้าหมายในเรื่องใดบ้าง โดยรูปแบบการประเมินแนวคิดนี้จะประกอบด้วยนักทฤษฎีที่สำคัญ 3 รูปแบบ ได้แก่ ไทเลอร์ (Tyler's Model, 1963) ครอนบาค (Cronbach' Model, 1963) และ เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model, 1987)

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า (Judgmental Evaluation Model) เป็นรูปแบบการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมสารสนเทศเพื่อกำหนดและวินิจฉัยคุณค่าของโครงการ แผนงาน และนโยบาย โดยนักประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินคุณค่าของสารสนเทศที่ได้รวบรวมมาในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในฐานะนักประเมินวิชาชีพ และนักประเมินต้องเป็นผู้ที่รู้บริบทของโครงการเป็นอย่างดีจึงจะทำให้การตัดสินคุณค่านั้นมีความถูกต้องมากที่สุด โดยไม่ควรให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินคุณค่าของโครงการเพราะจะมีความกดดันและปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้การตัดสินใจไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด รูปแบบการประเมินตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยนักทฤษฎี 3 รูปแบบ ได้แก่ สคริฟเว่น (Scriven's Model, 1967) สเตค (Stake's Model, 1967) และโพรวัส (Provus's Model, 1969)

3. รูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Decision-Oriented Evaluation Model) การประเมินตามทัศนะของนักประเมินกลุ่มนี้ คือ การประเมินเป็นกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ควรจะเป็นที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและ

ข่าวสารต่างๆ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง รูปแบบการประเมินตามแนวคิดนี้ประกอบด้วยนักทฤษฎี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's Model, 1967) และรูปแบบการประเมินของอัลคิน (Alkin's Model, 1969)

4. รูปแบบการประเมินที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การ (Results Based Evaluation Model) การประเมินตามแนวคิดของรูปแบบนี้เน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์การ หรือเน้นการประเมินการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์การ และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การ รูปแบบการประเมินตามแนวคิดนี้มีหลายแบบ เช่น รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balance Scorecard Model : BSC) ที่พัฒนาขึ้นโดย แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) เป็นต้น

5. รูปแบบการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship Model)

ไอส์เนอร์ (Elliot W. Eisner) ได้ประยุกต์มโนทัศน์ของศิลปะวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้ในรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดไว้ว่า การวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจารณ์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) และตีความหมายของสิ่งที่ศึกษา (Interpretive Aspect) ออกมาในเชิงประจักษ์ตามการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญ และตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น (Evaluation Aspect) โดย Eisner เสนอว่าการประเมินตามแนวทางของศิลปะวิจารณ์ ประกอบด้วย ศิลปะการรับรู้ อันประณีต ซึ่งเกิดจากการฝึกฝนและประสบการณ์กับศิลปะของการเปิดเผยคุณภาพของการถ่ายทอดความรู้สึกที่กลั่นกรองผ่านเกณฑ์มาตรฐานเพื่อสะท้อนสิ่งนั้นออกมา วิธีการประเมินแนวนี้จึงขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และการฝึกหัดที่เหมาะสมของนักประเมินเพื่อให้การรับรู้ที่ไวและสามารถสะท้อนสิ่งนั้นออกมาได้ (Eisner, 1975 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) โดยแนวคิดนี้เกิดจากผลงานและวิธีการที่ผู้วิจารณ์งานทางศิลปะ วรรณคดี การละคร และการวิจารณ์ภาพยนตร์ ซึ่งมีวิธีการปฏิบัติที่คล้ายคลึงกับผู้ประเมินคือผู้วิจารณ์งานศิลปะต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีเกณฑ์อันเป็นแนวทางที่จะประเมินคุณค่าต่าง ๆ ของงานศิลปะสาขานั้น (นิตา ชูโต, 2526) ซึ่งเป็นรูปแบบการประเมินที่มีความยืดหยุ่นไม่มีแบบแผนที่ตายตัวเพราะการกำหนดเกณฑ์ที่ตายตัว จะไม่สามารถเข้าถึงคุณค่าได้อย่างแท้จริง เพราะบริบทของแต่ละสิ่งที่จะประเมินมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะสิ่งที่ประเมินมีความเป็นนามธรรมสูงมาก ความถูกต้องของการประเมินขึ้นอยู่กับความ

เชี่ยวชาญและประสบการณ์ของ ผู้ประเมินในการวิจารณ์ โดยต้องใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ในการบรรยายและการตีความ เพื่อการประเมินคุณค่า (Value Oriented Evaluation) ต่อไป โดยควรใช้ผู้เชี่ยวชาญหลายคนช่วยตัดสินและวิจารณ์คุณค่า จะทำให้การประเมินคุณค่านั้น ได้ถูกต้อง

6. รูปแบบการประเมินสร้างสรรค์นิยมแบบตอบสนอง (Responsive Constructivist Evaluation Model/Approach) เป็นการประเมินทางเลือก (Alternative Evaluation) ที่เป็นมโนทัศน์ การประเมิน (Concept) หรือ มุมมอง (Approach) มากกว่าการเป็นรูปแบบ (Model) หรือการประเมินที่ เน้นการประเมินเพื่อตอบสนองผู้ที่ต้องการใช้สารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาและการ นำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าการประเมินเพื่อตัดสินคุณค่า การประเมินเชิงสร้างสรรค์นิยมแบบ ตอบสนอง (Responsive Constructivist Evaluation) เป็นกระบวนการประเมินที่นักประเมินอาชีพมี ความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมดำเนินการประเมินร่วมกันกับนักประเมินภายในเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน ซึ่งเป็นการประเมินในยุคที่ 4 ตามแนวคิดของกูปบาและลินคอน (Guba & Lincon) เป็นการ ประเมินที่ต้องการหาสารสนเทศเชิงคุณภาพด้วยวิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) แบบเจาะลึกจากการตีความ (Interpretive) ภายใต้อารมณ์ความรู้สึก ที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว (Fixed) แต่มีวิธีที่ยืดหยุ่น (Flexible) และหลากหลาย (Multi Method) เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ ประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินโครงการได้อย่างแท้จริง และเน้นการประเมินควบคู่การปฏิบัติ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ร่วมด้วย เน้นการประเมินเพื่อพัฒนา การบรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (Stakeholder) ทุกฝ่าย ด้วยการเจรจา (Negotiation) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน โดยกระบวนการประเมินเป็นการโต้แย้งอย่าง สร้างสรรค์จนเกิดสิ่งใหม่และความผูกพัน (Commitment) ร่วมกันของทุกฝ่ายหรือภาคีหุ้นส่วน (Partnership) ในการไปสู่เป้าหมายปลายทางด้วยกัน โดยกระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) โดยวิธีประชาธิปไตย (Democracy) และความร่วมมือ (Collaborative) โดยผ่านกระบวนการ เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และเน้นการเสริมสร้างบทบาทของนักประเมินภายใน โดย นักประเมินอาชีพเป็นเพียงแค่ผู้สนับสนุน (Advocacy) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) และ กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการประเมิน โดยแนวคิดการประเมิน ในกลุ่มนี้มีนักทฤษฎีที่มีชื่อเสียงหลายท่าน อาทิเช่น แนวคิดการประเมินที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ (Utilization-Focused Evaluation) ของ แพทตัน (Michale Quinn Patton, 1978) แนวคิดการ ประเมินเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) ของ เฟตเตอร์แมน (Fetterman, 1996) แนวคิดการประเมินที่อิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-Based Evaluation) ของวิสส์ (Weiss,

C.H., 1983) และ ชีร์คักดี อุ่นอารมณฺ์เลิศ (2550) ได้เสนอแนวคิดการประเมินเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary Evaluation) Evaluation เป็นต้น

การประเมินโครงการมีขอบเขตต่าง ๆ ที่จะทำการประเมินกว้างขวางมาก ดังนั้น วิธีการประเมินโครงการจึงต้องได้รับการวิเคราะห์และออกแบบให้สามารถที่จะประเมินได้ครบถ้วนในขอบข่ายสาระทั้งหมด รูปแบบต่างๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลมีอยู่หลายรูปแบบ ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลจำเป็นต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจให้กระจ่างชัด และจะต้องนำรูปแบบต่างๆ ไปใช้อย่างถูกต้องตรงตามจุดมุ่งหมายและลักษณะของขอบข่ายสาระแต่ละอย่าง ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าการประเมินผลขอบข่ายสาระทั้งหมดของโครงการจำเป็นต้องใช้หลากหลายวิธี หรือหลายๆ รูปแบบ จึงจะได้ข้อมูลที่มีความเชื่อมั่นในการที่จะนำไปพัฒนาโครงการให้มีคุณค่าเหมาะสมกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง รูปแบบการประเมินที่น่าสนใจมีดังนี้

1. รูปแบบการประเมินของครอนบาค (Cronbach's Model, 1963)

การประเมินตามแนวคิดของครอนบาค (Lee J. Cronbach) แห่งมหาวิทยาลัย Stanford แห่งสหรัฐอเมริกาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินคือ “การเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้สารสนเทศนั้นเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษา” ซึ่งการประเมินจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมหลายเรื่องด้วยกันจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลหลายๆ ด้าน ดังนั้นการประเมินจึงประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ หลายขั้นตอน ด้วยเทคนิควิธีการที่แตกต่างกัน โดยไม่ได้มุ่งวัดเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพียงอย่างเดียว มีจุดมุ่งหมายของการประเมินตามแนวคิดของครอนบาค ดังนี้

1) เพื่อปรับปรุงหลักสูตรรายวิชา (Course Improvement) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับสื่อวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนและวิธีการสอนว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ส่วนใดจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข

2) เพื่อพิจารณาตัดสินใจเกี่ยวกับตัวบุคคล (Decision about Individual) เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Needs) ของผู้เรียนเพื่อวางแผนการสอน และความต้องการจำเป็นด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน

3) เพื่อจัดการเกี่ยวกับระบบการบริหาร (Administrative Regulation) ว่าควรจะมีการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ครอนบาค ได้เสนอวิธีการประเมินเกี่ยวกับการเรียนการสอนว่าควรศึกษาผลตามความมุ่งหมายและผลข้างเคียง (Side Effect) ด้วยซึ่งเรียกว่า “Cronbach's Goal & Effect Attainment Model” ควรวัดสิ่งที่เกี่ยวข้องได้แก่ กระบวนการ วัดศักยภาพของผู้เรียน เจตคติ ความสนใจและการติดตาม

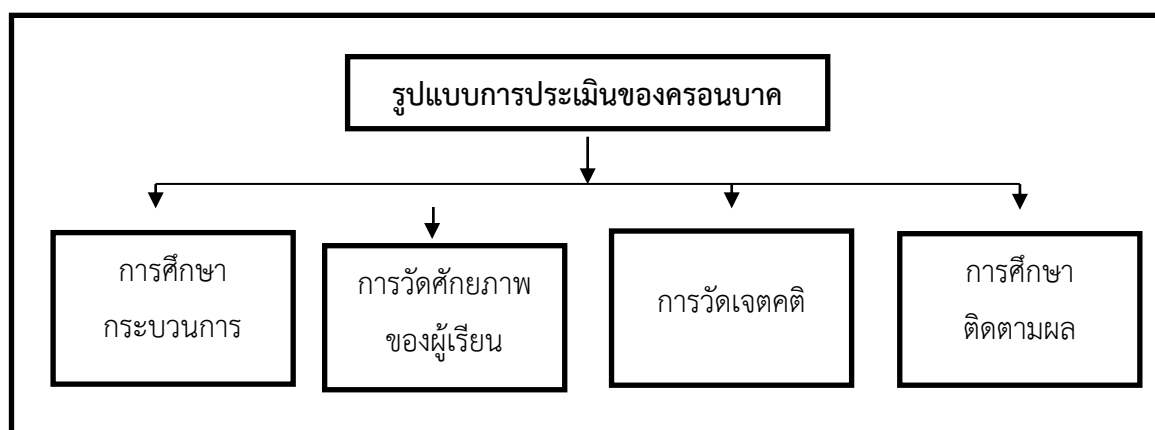
ผลด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และควรใช้เครื่องมือที่หลากหลายเพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะต้องทำการวัดควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังภาพประกอบ 2 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) การศึกษากระบวนการ (Process Studies) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนการสอน ซึ่งเน้นการปฏิบัติการของครู ซึ่งเป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการเพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

2) การวัดศักยภาพของผู้เรียน (Proficiency Measurement) ของผู้เรียน ซึ่งจะเป็นการวัดความสามารถทั่วไปหลายๆ ด้าน ไม่เฉพาะตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นจึงควรใช้แบบสอบถามมาตรฐานเพื่อความถูกต้องน่าเชื่อถือ และให้ความสำคัญกับคะแนนรายข้อมากกว่าคะแนนทั้งฉบับ เพราะให้สารสนเทศเพื่อการปรับปรุงผู้เรียนได้ดีกว่าคะแนนทั้งฉบับ

3) การวัดเจตคติ (Attitude Measurement) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกส่วนบุคคลถ้านักเรียนมีเจตคติที่ดีนอกจากจะมีความตั้งใจกระทำ ยังส่งผลต่อความพร้อมที่จะปฏิบัติด้วยเช่นกัน โดยใช้เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถาม และสัมภาษณ์ เป็นต้น

4) การศึกษาติดตามผล (Follow-up Studies) เป็นติดตามความสำเร็จในอาชีพหรือความก้าวหน้าในการศึกษาระยะยาวของผู้เรียน เป็นการศึกษาในภาพรวมของทั้งหลักสูตรหลัก จากสำเร็จการศึกษาหรือครบรอบวงจรของหลักสูตร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรายวิชาและหลักสูตรใหม่ต่อไป



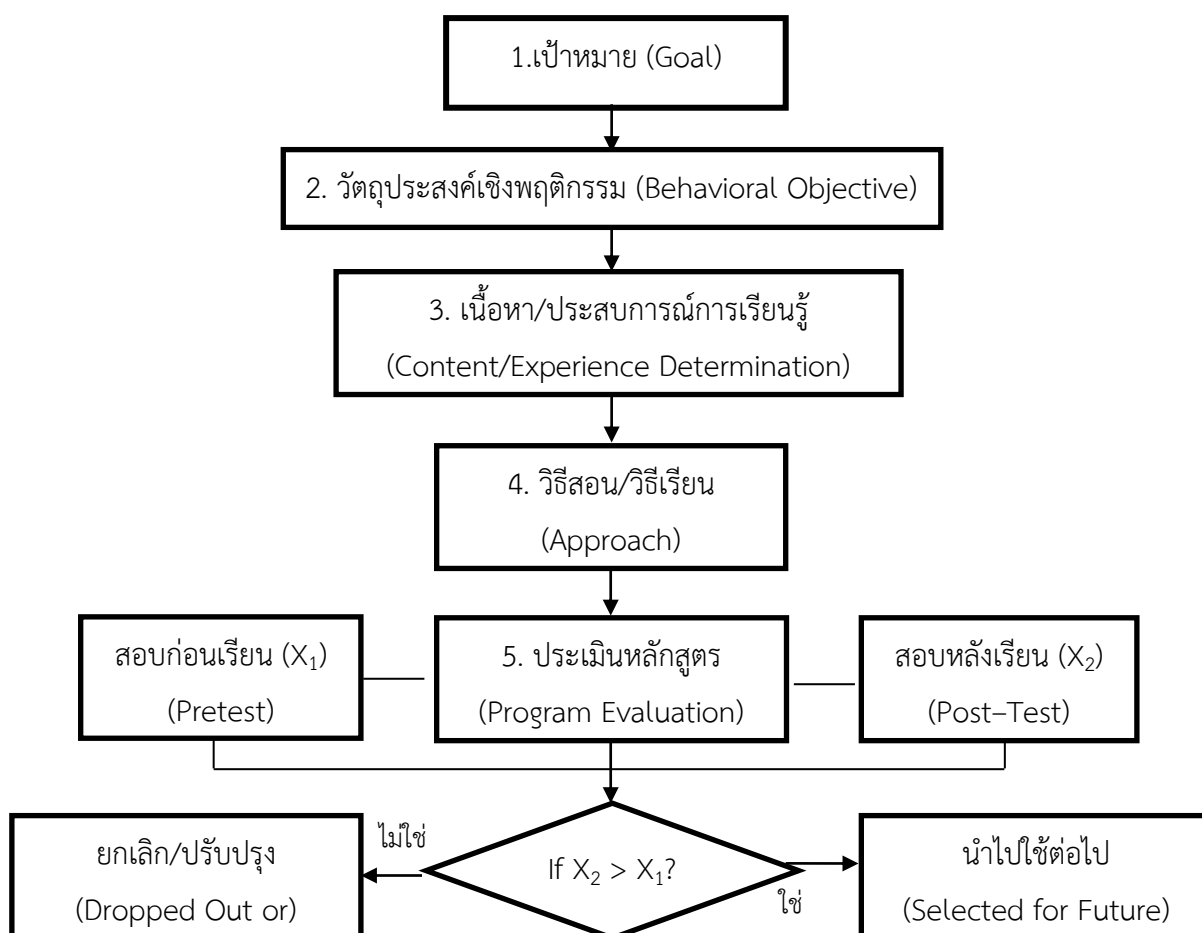
ภาพประกอบ 2 : แสดงรูปแบบการประเมินของครอนบาค (Cronbach's Model, 1963)

ที่มา : ชีร์ศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ (2559)

2. รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Tyler's Model, 1963)

ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler) เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์ กล่าวคือการประเมินวัตถุประสงค์หรือกิจกรรมใดก็ตามให้ประเมินตามวัตถุประสงค์ของสิ่งนั้น จึงจะสามารถ

บ่งบอกความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง โดยวัตถุประสงค์ตามโมเดลของไทเลอร์จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมขึ้นหลายๆ วัตถุประสงค์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย หลังจากการดำเนินโครงการหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว จึงนำผลที่เกิดขึ้นภายหลังเปรียบเทียบกับผลก่อนการดำเนินโครงการหรือการจัดการเรียนการสอน ถ้าคะแนนภายหลังสูงกว่าแสดงว่าการดำเนินโครงการหรือการจัดการเรียนการสอนนั้นสามารถบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ แต่ถ้าไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ก็ต้องกลับไปพิจารณาทบทวนปรับปรุง กระบวนการดำเนินโครงการหรือการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนใหม่ จนกระทั่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ย่อย ๆ ได้ทั้งหมด ก็จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายใหญ่ (Goal) ของหลักสูตรได้ รูปแบบของไทเลอร์เป็นรูปแบบที่ไม่สลับซับซ้อน เหมาะสำหรับการจัดการเรียนการสอนมากกว่าการประเมินโครงการ แผนงาน และนโยบาย ซึ่งสามารถแสดงขั้นตอนการประเมินการเรียนการสอนตามแนวคิดของไทเลอร์ได้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 : แสดงขั้นตอนการประเมินการเรียนการสอนตามแนวคิดของไทเลอร์

ที่มา : สุขมาศ อังสุโชติ (2545)

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายหลัก (Goal) ว่าต้องการให้ผู้เรียนมีลักษณะ/คุณสมบัติอย่างไรเป็นเป้าหมายรวม

ขั้นที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์แยกย่อยในแต่ละเนื้อหาโดยใช้คำกริยาแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง (Expected Behavior) ซึ่งเรียกว่าวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) ในแต่ละรายวิชา

ขั้นที่ 3 กำหนดเนื้อหาหรือมวลประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 4 เลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกำหนดวิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นที่ 5 ทำการวัดผลก่อนเรียน (Pretest) และดำเนินการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามระยะเวลาของหลักสูตร หลังจากนั้นจึงทำการทดสอบหลังเรียน (Posttest) ตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยใช้เครื่องมือชุดเดียวกันหรือการใช้แบบสอบคู่ขนาน (Parallel Form) แทนกันได้

เงื่อนไขการตัดสินคุณค่าของหลักสูตร พิจารณาได้จากคะแนนสอบก่อนเรียนและหลังเรียน ถ้าพบว่าคะแนนสอบหลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนแสดงว่าการจัดการเรียนรู้หรือการจัดหลักสูตรประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าพบว่าคะแนนก่อนเรียนสูงกว่าคะแนนหลังเรียน หรือเท่ากัน จะต้องมีการพิจารณาทบทวนทางเลือกนี้ ต้องย้อนกลับไปพิจารณาตั้งแต่ขั้นแรกของการเรียนรู้ว่ามีข้อบกพร่องตรงจุดใด ถ้าพบความไม่สอดคล้องกันในกระบวนการใดแล้ว จึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ตั้งแต่การปรับปรุงวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม จนกระทั่งการปรับเนื้อหา รายวิชาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกันต่อไป รูปแบบนี้ค่อนข้างจำกันเพราะพิจารณาเฉพาะผลผลิต ที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวเท่านั้น จึงอาจจะไม่ได้สารสนเทศอื่น ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนเท่าใดนัก

และในปี 1986 ไทเลอร์ได้นำเสนอกรอบแนวความคิดสำหรับโครงการใหม่ (New Tyler Version) โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 6 องค์ประกอบดังนี้ (1) การประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการ (Appraising Objectives) (2) การประเมินแผนการเรียนรู้ (Evaluating the Learning Plan) (3) การประเมินเพื่อการแนะแนวในการพัฒนาโครงการ (Evaluation Program Implement) (5) การประเมินผลลัพธ์ของโครงการทางการศึกษา (Evaluating the Outcome of on Educational Program) และ (6) การกำกับติดตามผล (Follow Up) การประเมินผลลัพธ์และการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation)

3. รูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model, 1987)

เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) เป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซินสหรัฐอเมริกา และเป็นอดีตประธาน ASTD (The American Society of Training and Development) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าจะทำให้ได้สารสนเทศอย่างน้อย 3 ประการ (สมคิด พรหมจ้อย 2546) คือ (1) การฝึกอบรมนั้นได้ทำอะไร หรือเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานในลักษณะใดบ้าง (2) ควรยุติโครงการชั่วคราวก่อน หรือดำเนินการต่อไปเรื่อยๆ และ (3) ควรปรับปรุงหรือพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในส่วนใดบ้างอย่างไร

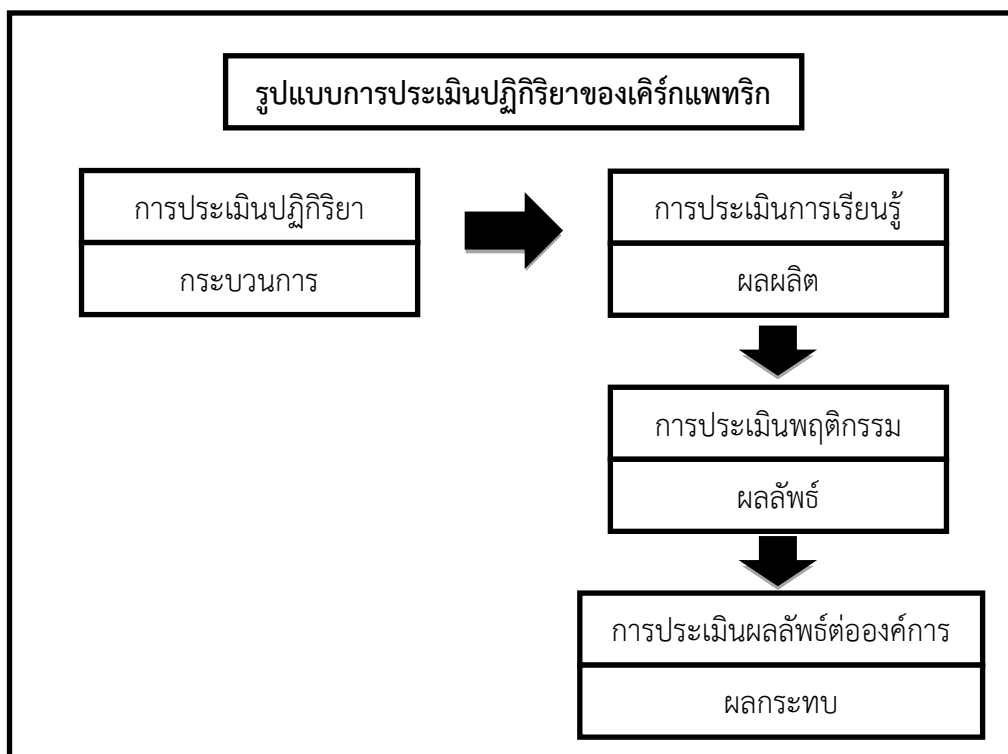
เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick) ได้เสนอแบบจำลองนี้ในปี 1987 กำหนดให้มีการประเมิน 4 ด้านด้วยกันดังแผนภาพประกอบที่ 4 คือ

1) ประเมินปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินความรู้สึก ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในกระบวนการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาการ วิธีการ ฝึกอบรม วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ ระยะเวลา สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ควรใช้แบบสอบถามขณะที่กำลังดำเนินการฝึกอบรม เพื่อนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงานได้ทันที่

2) ประเมินการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งด้านความรู้ (Cognitive/Knowledge) ความรู้สึกนึกคิด/เจตคติ (Affective/Attitude) และความสามารถในการปฏิบัติ/ทักษะ (Psychomotor/Skill/Process) โดยควรมีการวัดผลก่อนและหลังการฝึกอบรมและควรมีแบบสอบถามมาตรฐานหรือเครื่องมือที่สร้างขึ้นอย่างมีคุณภาพ

3) ประเมินพฤติกรรม (Behavior Evaluation) เป็นการประเมินพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในการนำเอาการเรียนรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในหน่วยงาน องค์กร ว่ามีผลเป็นอย่างไร หรือมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

4) ประเมินผลลัพธ์ต่อองค์กร (Result Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งนำไปสู่การมีคุณภาพขององค์กรที่ดีขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือองค์กรได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมในด้านอื่นหรือไม่ มีความคุ้มค่าหรือไม่ รวมถึงมีการสร้างผลกำไรให้กับองค์กร หรือการมีชื่อเสียงขององค์กรหรือไม่



ภาพประกอบ 4 : แสดงรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick's Model, 1987)
ที่มา : ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2559)

4. รูปแบบการประเมินของสคริฟเว่น (Scriven's Model, 1967)

สคริฟเว่น (Michael Scriven) แห่งศูนย์การประเมินผล (The Evaluation Center) ของ Western Michigan University ได้ให้นิยามของการประเมินผลว่าเป็นการตัดสินคุณค่า (Determining of Worth or Value) ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินถือว่ายังทำหน้าที่ได้ไม่สมบูรณ์ โดยผู้ประเมินจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการสังเกตและการให้เหตุผลโดยใช้ทั้งวิธีการเชิงระบบ (Systematic Approach) และวิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) นอกจากนี้ สคริฟเว่น ได้เสนอแนวทางการพิจารณาคูณค่าของสิ่งที่มีงประเมินเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การประเมินคุณค่าภายใน (intrinsic Evaluation) เป็นการประเมินเรื่องต่างๆ ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการในด้านการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของแผนและโครงการ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ โครงสร้างเนื้อหา วิธีการ และกระบวนการ ดำเนินโครงการ คุณภาพของเครื่องมือตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงการ

ประเมินเอกสารต่างๆ ที่มีอยู่ ซึ่งเป็นการประเมินก่อนการดำเนินการ (Pre Evaluation) หรือการประเมินที่ขณะกำลังดำเนินโครงการ (Formative Evaluation) ก็ได้

2) การประเมินความคุ้มค่า (Pay – off Evaluation) เป็นการประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการหลังจากนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ (Project Implementation) ซึ่งเป็นการตัดสินคุณค่าของโครงการโดยอิงเกณฑ์ภายนอกซึ่งได้แก่ เกณฑ์การประสิทธิภาพและประสิทธิผลโครงการ ปัญหาและอุปสรรค เป็นต้น ซึ่งเป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative Evaluation) ได้แก่ การประเมินผลผลิต และผลกระทบ

โดย สคริปเว่น ได้แบ่งประเภทและบทบาทของการประเมินเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เป็นการประเมินขณะที่กิจกรรมที่ต้องการประเมินกำลังดำเนินอยู่ ผลการประเมินทำให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อทราบข้อดี ข้อจำกัดปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับแผนการดำเนินงาน ปรับปรุงการดำเนินงานโครงการให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การประเมินประเภทนี้จึงอาจเรียกว่า การประเมินเพื่อพัฒนาหรือการปรับปรุง

2) การประเมินรวมสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อกิจกรรมที่ต้องการประเมินสิ้นสุดลง เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของสิ่งที่ประเมิน เช่น ประสิทธิภาพของนโยบาย แผนงาน และโครงการต่างๆ เป็นการตัดสินคุณค่าเกี่ยวกับผลผลิตของโครงการ และเป็น การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในกิจกรรมอื่น ๆ หรือการขยายผลโครงการในลักษณะอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันต่อไป

ซึ่งการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินรวมสรุปมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องวัตถุประสงค์สิ่งที่ต้องประเมิน ระยะเวลา ลักษณะการเก็บข้อมูล ความถี่ของการเก็บข้อมูล ผู้ประเมิน ประเด็นคำถาม เกณฑ์ในการตัดสินใจ ผู้ใช้ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ ดังรายละเอียดในตาราง 3

ตาราง 3 : แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลสรุป

รายการ	การประเมินความก้าวหน้า	การประเมินผลสรุป
1. วัตถุประสงค์	เพื่อการประเมินการดำเนินงาน	เพื่อประเมินประสิทธิผลของนโยบาย แผนงานและโครงการ
2. สิ่งที่ต้องประเมิน	การประเมินคุณค่าภายใน	การประเมินความคุ้มค่า
3. ระยะเวลา	ขณะที่นโยบาย แผนงาน หรือโครงการกำลังดำเนินอยู่	เมื่อนโยบาย แผนงาน และโครงการสิ้นสุดลง
4. ลักษณะการเก็บข้อมูล	ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	เป็นทางการ
5. ความถี่ของการเก็บข้อมูล	เป็นระยะๆ หลายครั้ง	ครั้งเดียวตอนสิ้นสุดนโยบายแผนงานและโครงการ
6. ผู้ประเมิน	ควรใช้นักประเมินภายในภายใต้การปรึกษาของนักประเมินมืออาชีพ	ควรใช้นักประเมินมืออาชีพ
7. ประเด็นคำถาม	<ul style="list-style-type: none"> - ทำอะไร - ทำได้เท่าไร - มีอะไรต้องปรับปรุง - ต้องการทรัพยากรอะไรเพิ่มเติม - มีปัญหาอุปสรรคอะไร 	<ul style="list-style-type: none"> - ประสิทธิผลของโครงการเป็นอย่างไร - มีค่าใช้จ่ายเท่าไร - ประสิทธิภาพเป็นอย่างไร - ควรยุติการขยายโครงการหรือไม่
8. เกณฑ์ในการตัดสินใจ	นำผลการประเมินเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงาน	นำผลของโครงการทั้งผลโดยตรงและผลกระทบเทียบกับวัตถุประสงค์ของนโยบายแผนงาน และโครงการ
9. ผู้ใช้ผลการประเมิน	ผู้บริหารและคณะผู้ดำเนินโครงการ	ผู้บริหารระดับนโยบายหรือเจ้าของทุน
10. การนำผลการประเมินไปใช้	เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ	เพื่อใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคต

ที่มา : สุภมาส อังศุโชติ, (2545)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 สคริปเว่น ได้เสนอรูปแบบการประเมินที่ไม่เน้นเฉพาะวัตถุประสงค์ (Goal – free Evaluation) ขึ้นมาเพื่อเป็นการประเมินที่เน้นผลที่เกิดขึ้นจริง (Actual Effects) หรือ

ผลทั้งหมดของโครงการทั้งในแง่ผลที่คาดหวังหรือผลที่สำคัญ (Main Effect) และผลข้างเคียง (Side Effect) ทั้งผลทางบวกและทางลบ โดยรูปแบบการประเมินที่ไม่ได้เน้นเฉพาะวัตถุประสงค์ ของสคริปเว่น ยังคงมีวัตถุประสงค์และเกณฑ์การประเมิน แต่การตัดสินคุณค่าของโครงการไม่ได้ยึดเฉพาะวัตถุประสงค์ ของโครงการเป็นเกณฑ์การประเมินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยจะมองผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดตลอด โครงการทั้งผลด้านบวกและด้านลบ เพราะการประเมินที่ยึดเฉพาะวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นเกณฑ์ เพียงอย่างเดียว (Goal-Based Evaluation) อาจจะทำให้การสรุปผลของโครงการได้ไม่ครอบคลุม หรือบางครั้งอาจจะเลยหรือมองข้ามผลข้างเคียงหรือผลกระทบบางอย่างที่สำคัญไป โดยในปี ค.ศ.1978 สคริปเว่น ได้เสนอเพิ่มเติมว่าให้มีการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และใช้ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าของโครงการ เพื่อจะได้ทราบผลที่เกิดขึ้นของโครงการทั้งหมด และใช้ เปรียบเทียบการดำเนินการกับโครงการอื่นๆ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการดำเนินงานในด้านต้นทุน- ประสิทธิภาพ (Cost-Effectiveness) แล้วจึงดำเนินการสรุปคุณค่าของโครงการ โดยที่ถ้าเป้าหมาย/ วัตถุประสงค์ของโครงการถูกกำหนดขึ้นมาอย่างเหมาะสม การประเมินแบบ Goal-Based Evaluation และ Goal-Free Evaluation คุณค่าที่ประเมินได้น่าจะเป็นสิ่งเดียวกัน โดยวิธีการเข้าถึงคุณค่าของ Goal-Free Evaluation จะต้องเป็นวิธีการที่ลุ่มลึกในปรากฏการณ์ (Phenomenology) และอาศัย การตัดสินคุณค่าโดยการตีความ (Interpretative) โดยอาศัยการใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ในการประเมินจะมีความเหมาะสมมากกว่า

5. รูปแบบการประเมินของสเตค (Stake's Model, 1967)

สเตค (Robert E. Stake) ได้พัฒนารูปแบบการประเมิน โดยนำแนวคิดของ ครอนบาค และสคริปเว่น มาขยายให้มีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น โดยการประเมินในความหมายของสเตค คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่งอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบรรยาย (Descriptive) คุณค่าของโครงการอย่างลุ่มลึก และการตัดสินคุณค่า (Judgment) โดย นักประเมินที่มีความเชี่ยวชาญ สเตคได้เสนอให้ใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) รวบรวม ข้อมูลโดยเน้นการสังเกตและสัมภาษณ์ตามสภาพธรรมชาติ โดยใช้นักประเมินหลายๆ คน ทำการสังเกต ผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ กลุ่ม ซึ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่คาดหวัง (Intent) และสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Observations) ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ต้องประเมิน 3 ส่วนได้แก่ (1) สิ่งที่มีมาก่อน (Antecedents) (2) การปฏิบัติ (Transactions) และ (3) ผลลัพธ์ (Outcomes) ในด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยสเตคได้ตั้งชื่อรูปแบบการประเมินของเขาว่าโมเดลการสนับสนุน “Countenance Model” ในการประเมินโครงการนักประเมินจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ 2 ส่วนคือ (1) เมตริกซ์ภาคบรรยาย (Descriptive Matrix) และ (2) เมตริกซ์การตัดสินคุณค่า (Judgment Matrix)

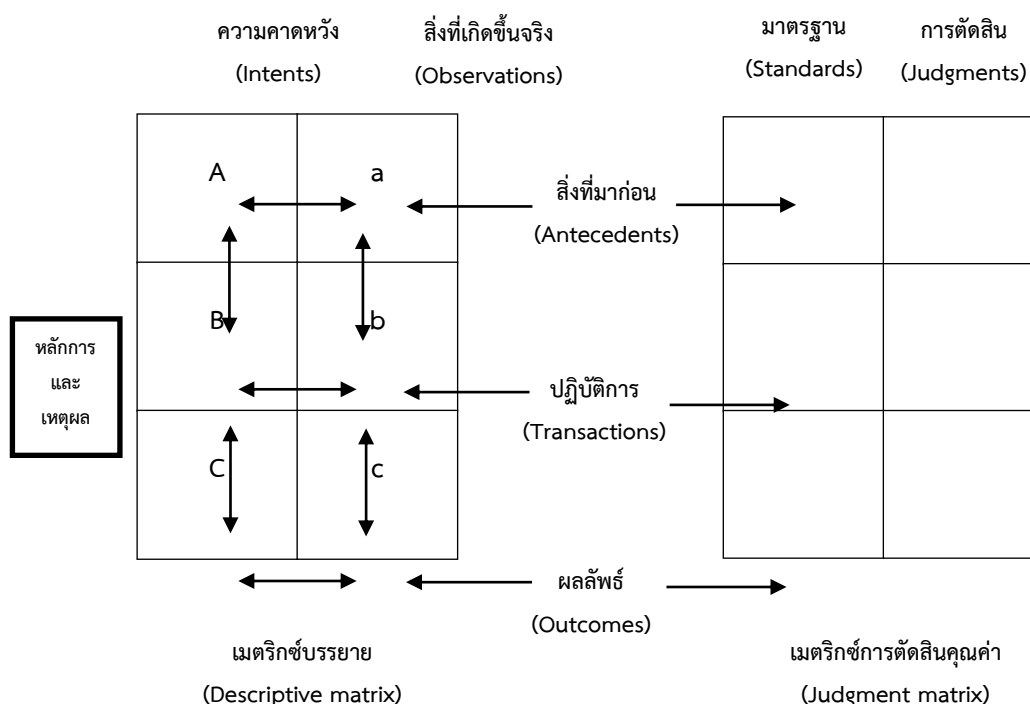
หลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เพื่อประเมินความสอดคล้องของสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

1) สิ่งที่มาก่อน (Antecedents) ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คุณสมบัติของผู้เรียน คุณสมบัติของครู เนื้อหาวิชา งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การจัดการในด้านต่างๆ และความสัมพันธ์กับชุมชนรอบข้างของโครงการมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมของโครงการมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมของโครงการหรือไม่

2) การปฏิบัติ (Transactions) ประกอบด้วย กระบวนการ (Process) ได้แก่ ความเหมาะสมของการจัดกิจกรรมทุกประเภทเพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

3) ผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากวัตถุประสงค์ของโครงการอันได้แก่ ความรู้ คุณลักษณะ ทักษะการปฏิบัติ และผลกระทบ (Impact) ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต

ในเมตริกซ์บรรยายผู้ประเมินต้องตัดสินคุณค่าของสภาพที่เป็นจริงเหล่านั้นโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งจะเป็นเกณฑ์แห่งความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) หรือ เกณฑ์ที่ได้มาจากโครงการต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ ที่เป็นประเภทเดียวกัน หรือมีวัตถุประสงค์เดียวกันเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแล้วจึงตัดสินคุณค่าของโครงการ ซึ่งเรียกว่า เกณฑ์เชิงสัมพันธ์ (Relative Criteria) ในเมตริกซ์การตัดสินคุณค่า (Judgment Matrix) รายละเอียด ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 : แสดงเมตริกซ์การตัดสินคุณค่า (Judgment Matrix)

ที่มา : ชีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ (2559)

โดยผู้ประเมินจะต้องดำเนินการ

1) บรรยายความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Logical Contingency) ของสภาพที่คาดหวัง (Intents) ในองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ สิ่งที่มีมาก่อน การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลแบบตรรกะ (Logical) หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะประเมิน ($A \leftrightarrow B \leftrightarrow C$)

2) บรรยายความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ (Empirical Contingency) ในองค์ประกอบของสิ่งที่มีมาก่อนการปฏิบัติ และผลลัพธ์ จากการปฏิบัติ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Observations) โดยวัดจากเครื่องมือต่างๆ ได้แก่ แบบทดสอบ แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ ($a \leftrightarrow b \leftrightarrow c$)

3) บรรยายความสอดคล้อง (Congruence) ระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในองค์ประกอบสิ่งที่มีมาก่อน การปฏิบัติ และผลลัพธ์ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าพบความไม่สอดคล้องเกิดขึ้นคาดว่าน่าจะทำให้เกิดปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาที่ต้องดำเนินการตามหลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่ถูกต้องและเหมาะสม ($A \leftrightarrow a, B \leftrightarrow b, C \leftrightarrow c$)

4) ตัดสินคุณค่าหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประเมินความสอดคล้องของสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในองค์ประกอบ 3 ส่วน ในเมตริกซ์บรรยายแล้ว ผู้ประเมินต้องตัดสินคุณค่าของสภาพที่เป็นจริงเหล่านั้น โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งจะเป็นเกณฑ์แห่งความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ซึ่งเป็นเกณฑ์สมบูรณ์ หรือเกณฑ์สัมพันธ์ ผลการเปรียบเทียบจะทำให้ทราบว่าโครงการนั้นเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการต่อไป ต่อมาในปี 1974 สเตคได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินที่มุ่งสนองตอบการใช้สารสนเทศมากขึ้นซึ่งเรียกว่า การประเมินที่ตอบสนองความต้องการ (Responsive Evaluation) ซึ่งเน้นการประเมินจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรงทุกฝ่ายโดยใช้ระเบียบวิธีที่มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เพื่อได้ทราบคุณค่าที่แท้จริงของโครงการ

6. รูปแบบการประเมินของ โพรวัส (Provus's Model, 1969)

แมลคอล์ม โพรวัส (Malcolm Provus) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติการกับมาตรฐาน หรือเป็นการค้นหาความไม่สอดคล้องระหว่างความคาดหวังกับผลการปฏิบัติการของแผนงาน เขาอธิบายว่ามีความไม่สอดคล้องกัน 5 ชนิดที่สามารถศึกษาได้จากการใช้แผนงาน คือ ความไม่สอดคล้องที่สัมพันธ์กับขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การออกแบบโครงการ คือ การกำหนดปัจจัยที่ทำให้เกิดการดำเนินงาน กำหนดกระบวนการดำเนินงาน และกำหนดผลที่คาดหวังซึ่งจะได้รับจากการดำเนินงาน

ขั้นที่ 2 การเตรียมพร้อมเป็นการนำปัจจัยที่ทำให้เกิดการดำเนินงานเข้าสู่กระบวนการ

ขั้นที่ 3 กระบวนการที่ใช้เพื่อการดำเนินงาน

ขั้นที่ 4 ผลผลิต

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์เกี่ยวกับการลงทุน

ตามรูปแบบนี้ การประเมินต้องทำโดยผู้ประเมินคนหนึ่งที่ได้อ้างมาตรฐานตามความคาดหวังของโครงการเอาไว้ ต่อจากนั้นการประเมินทุกอย่างต้องดำเนินไปโดยการหาข้อมูลใหม่และทำการตัดสินใจ โดยใช้มาตรฐานที่วางไว้เป็นเกณฑ์ เป็นรูปแบบที่ช่วยให้หาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในทุกขั้นตอนของการประเมินดังกล่าวข้างต้น และตลอดโครงการอย่างต่อเนื่อง

7. รูปแบบการประเมินของอัลคิน (Alkin's Model, 1969)

มาร์วิน อัลคิน (Marvin A. Alkin) เป็นผู้อำนวยการศูนย์การประเมินผลการศึกษา (Center for the Study of Evaluation : CSE) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (University of California Los Angeles : UCLA) ได้พัฒนารอบการประเมินที่มีรูปแบบใกล้เคียงกับรูปแบบการประเมินชิป โดยนิยามการประเมินว่า การประเมินเป็นกระบวนการสืบเสาะเพื่อการตัดสินใจ การเลือกพื้นที่สารสนเทศที่เหมาะสม การรวบรวมและวิเคราะห์สารสนเทศ เพื่อรายงานสรุปข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ รูปแบบการประเมินของ อัลคิน เรียกว่ารูปแบบ "UCLA Model/CSE Model" ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการประเมิน 5 ประเภทดังนี้

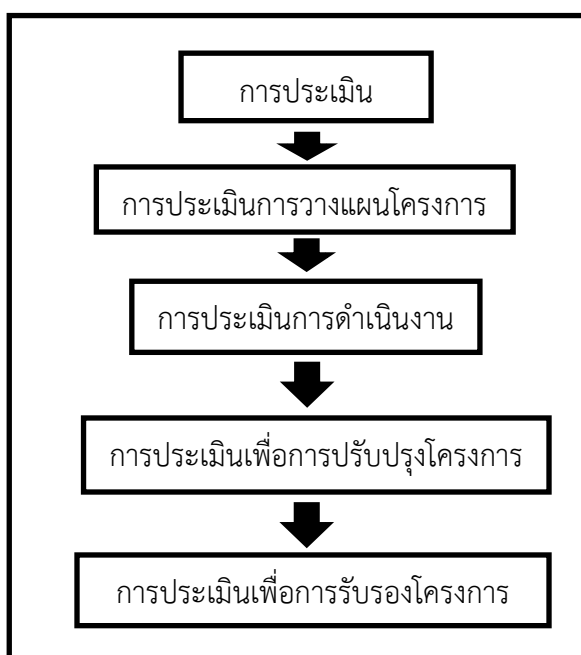
1) การประเมินระบบ (Systems Assessment) เป็นการประเมินที่ให้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับสถานะของระบบ ตั้งแต่การกำหนดปัญหาหรือหาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา การตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา เพื่อนำมากำหนดขอบเขต จุดมุ่งหมายและกระบวนการในการดำเนินโครงการ ต้องใช้เทคนิคการประเมินจากภายในและภายนอกควบคู่กัน

2) การประเมินการวางแผนโครงการ (Program Planning) เป็นการประเมินที่ช่วยในการคัดเลือกโครงการเฉพาะ โดยอาศัยเกณฑ์ภายในและเกณฑ์ภายนอก เพื่อให้สนองความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายเป็นการประเมินก่อนที่จะนำโครงการไปดำเนินการเพื่อดูว่าโครงการนั้นมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

3) การประเมินการดำเนินงาน (Program Implementation/Implementation Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการเพื่อจัดหารายงานว่าการดำเนินการโครงการช่วงเริ่มต้นนั้นมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ เพราะช่วงนี้เป็นช่วงที่สำคัญเพื่อจะได้มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายของโครงการ

4) การประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ (Program Improvement/Progress Evaluation) เป็นการพิจารณารายงานเกี่ยวกับการดำเนินการของโครงการหรือระหว่างกระบวนการดำเนินโครงการว่าโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์นำทางได้หรือไม่ (Interior Objective) มีผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวังเกิดขึ้นหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นบ้าง แล้วจึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป จึงจำเป็นต้องมีการรายงานเป็นอย่างมาก

5) การประเมินเพื่อรับรองโครงการ (Program Certification/Outcome Evaluation) เป็นการประเมินหลังจากการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงเพื่อจัดหารายงานเกี่ยวกับการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ และศักยภาพของโครงการในการขยายขอบข่ายการใช้โครงการอย่างกว้างขวางในสถานการณ์อื่น ๆ ต่อไป



ภาพประกอบ 6 : แสดงรูปแบบการประเมินของอัลคิน

ที่มา : ชีร์ศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ (2559)

8. รูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุล (Balance Scorecard Model: BSC)

ที่พัฒนาขึ้นโดย แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996)

จากการที่ตลาดหุ้นของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ประสบปัญหาในช่วง ค.ศ.1987 ทำให้นักวิชาการ 2 ท่าน คือ Professor Robert Kaplan จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและ Dr.David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ทำการสำรวจและศึกษาปัญหาดังกล่าวพบว่า ผู้บริหารส่วนมากนิยมใช้ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน (Financial Indicators) ที่เน้นตัวเงิน จากงบดุล และงบกำไรขาดทุน เป็นหลักเท่านั้น นักวิชาการทั้งสองได้เสนอมุมมองแนวทางการบริหารด้านการประเมินผลองค์การ อันประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ได้มีการตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี ค.ศ.1992 ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ทำให้แนวความคิดการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ

จะเห็นได้ว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์แผนกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จแล้วสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) เพื่อเป็นตัวชี้วัดถึงเป้าหมาย และใช้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติและสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ได้แก่ การทำ SWOT Analysis เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton
- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองแต่ละด้าน โดยพิจารณาว่าในองค์กรจะสามารถดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องอาศัยวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง
- 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ ต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่ต้องทำ ซึ่งภายในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

- (1) การจัดทำตัวชี้วัด
- (2) การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- (3) การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถจะแปลงตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรองๆ ลงไป

แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่นได้ เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองนั้นขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้นๆ นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของมุมมองต่างๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านลูกค้าแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจจะอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรก็ได้

9. รูปแบบการประเมินของแพตตัน (Patton's Model, 1978)

เป็นรูปแบบการประเมินที่มุ่งเน้นประโยชน์ของการนำไปใช้ เอ็ม คิว แพตตัน (M. Q. Patton, 1978) ได้เสนอแนะแนวคิดรูปแบบการประเมินที่ยึดประโยชน์ของการใช้สอยเป็นสำคัญ (Utilization Focused Evaluation) เพื่อแก้ปัญหาการประเมิน โดยเฉพาะประเด็นที่มักจะได้รับคำวิจารณ์ว่า ประเมินแล้วไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้หรือผู้บริหารมองว่าผลการประเมิน ไม่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการใช้ประกอบการตัดสินใจ แพตตัน จึงได้เสนอแนวคิดและแนวทางในการประเมิน ดังนี้

1) หลักในการประเมินโครงการ นักประเมินควรให้ความสำคัญกับผู้บริหารหรือกลุ่มลูกค้าที่จะใช้ผลการประเมินนั้นๆ คำถามเพื่อการประเมินตรวจสอบควรเกิดจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องเหล่านั้นหรือต้องเป็นความอยากรู้อยากเห็น หรืออยากใช้ข้อมูลผลการประเมินของผู้เกี่ยวข้องไม่ใช่ความอยากรู้อยากเห็นของนักประเมิน เป็นกรอบในการกำหนดจุดประสงค์ของการประเมินซึ่งการประเมินแนวคิดนี้ จะทำให้ผลการประเมินมีโอกาสถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนามากขึ้น

2) ขั้นตอนการประเมิน แพตตัน ได้เสนอแนวทางการประเมินโดยเฉพาะการดำเนินการเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ของการประเมิน โดยแบ่งกิจกรรมเป็น 3 ขั้นตอน คือ

(1) จำแนกประเภทหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ในขั้นตอนนี้ นักประเมิน ต้องพิจารณาว่ามีใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่จะประเมิน เช่น ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆ

(2) สัมภาษณ์ สอบถามผู้เกี่ยวข้องได้จาก (1) เพื่อรวมความคิดเห็นหรือความต้องการของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ ต้องการทราบผลการดำเนินโครงการในลักษณะใดบ้างต้องการใช้ข้อมูลการประเมินเรื่องใดหรืออยากรู้อะไร

(3) จัดหมวดหมู่คำถาม หรือความอยากรู้อยากเห็น หรือความต้องการอยากใช้ข้อมูลของกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการ แล้วกำหนดเป็นรายการ คำถามหลักๆ เพื่อการประเมิน เช่น การดำเนินโครงการทำได้เพียงใด เกิดปัญหาในลักษณะใดบ้าง ผลการดำเนินของโครงการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด โครงการก่อให้เกิดผลกระทบเพียงใด เป็นต้น

หลังจากดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอน นักประเมินจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ครอบคลุมประเด็นคำถามการประเมิน ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องโครงการส่วนการดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่อไปก็ดำเนินการตามกระบวนการประเมินผลตามปกติ

10. รูปแบบการประเมินของ เฟตเตอร์แมน (Fetterman's Model, 1996)

การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) เป็นแนวคิดของ David M. Fetterman ในปี ค.ศ. 1993 ระหว่างการเขียนหนังสือเรื่อง Speaking the Language of Power : Communication, Collaboration, and Advocacy แนวคิดนี้มีที่มาจากศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาชุมชน (Community Psychology) มนุษยวิทยาปฏิบัติการ (Action Anthropology) และการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจเป็นการประเมินยุคใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีนักประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดการประเมินตนเอง เพื่อให้ผลการประเมินถูกนำไปใช้ประโยชน์และทำให้การประเมินเป็นกระแสหลัก เนื้อหาสาระที่สำคัญของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจมีรายละเอียดดังนี้

1) องค์ประกอบของการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ มี 5 องค์ประกอบ (Fetterman, 1996) คือ

(1) การฝึกอบรม (Training) เป็นการสร้างสมรรถนะในการประเมินให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนักประเมินจัดเตรียมความรู้ที่จำเป็นสำหรับการประเมินและจัดฝึกอบรมให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(2) การอำนวยความสะดวก (Facilitation) บทบาทของนักประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำชี้แนะ (coach) หรือผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องประเมินตนเองได้ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินแบบดั้งเดิมที่นักประเมินเป็นผู้ตัดสินคุณค่า

(3) การให้การสนับสนุน (Advocacy) นักประเมินสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมินด้วยความสามารถของตนเอง ช่วยสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้และช่วยกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเสริมพลังอำนาจตนเองโดยใช้การประเมิน

(4) การสร้างความกระจ่าง (Illumination) การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจช่วยสร้างความกระจ่างให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ทำการประเมินเป็นการเปิดมุมมองและประสบการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการประเมินร่วมกันทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

(5) การมีความเป็นอิสระ (Liberation) การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจช่วยทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัดทำให้บุคคลสามารถสร้างแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงและพัฒนาได้ด้วยตนเอง ทำให้เป็นอิสระจากบทบาทเดิมหรือข้อจำกัดต่างๆ และมีอิสระในการกำหนดตนเอง

2) หลักการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้ประกอบ ด้วย 10 หลักการ (Fetterman and Wandersman, 2005) คือ

(1) การปรับปรุง (Improvement) นักประเมินช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำการประเมินตนเอง โดยแนะนำเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและกำกับติดตามรวมทั้งช่วยสร้างตรรกะการประเมินภายในทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้การประเมินปรับปรุงโครงการ องค์กร ชุมชน และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

(2) ความเป็นเจ้าของชุมชน (Community Ownership) การประเมินแบบเสริมพลังอำนาจเชื่อใน ทฤษฎีที่ว่าบุคคลจะมีความเชื่อและใช้ข้อค้นพบและปฏิบัติตาม ถ้าเขามีส่วนรับผิดชอบในการสร้างสิ่งเหล่านั้นขึ้นมา การตัดสินใจในการประเมินจึงขึ้นอยู่กับกลุ่มคนที่ทำการประเมิน โดยนักประเมินไม่มีอำนาจมีสิทธิ์ชี้ขาดในการตัดสินใจ

(3) การรวม (Inclusion) เกิดจากการรวมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการจากหลายส่วน หลายระดับ โดยส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตกลงร่วมกันในการวางแผนและการตัดสินใจ

(4) การมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย (Democratic Participation) เป็นการเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็นของตนต่อการประเมินได้อย่างเปิดกว้าง

(5) การตัดสินใจเชิงสังคม (Social Justice) เป็นการตระหนักถึงความไม่เท่าเทียมกันที่มีอยู่ในสังคม และ พยายามที่จะปรับปรุงสถานการณ์เหล่านั้น โดยการปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์ รวมถึง การเลือกระเบียบวิธีการประเมิน เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเหมาะสม

(6) องค์กรความรู้ชุมชน (Community Knowledge) เป็นความเชื่อที่ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในชุมชนเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับชุมชนเป็นอย่างดีและเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ เป็นวิธีการได้มาซึ่งองค์ความรู้จากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนา

(7) ยุทธวิธีที่เน้นหลักฐาน (Evidence-Based Strategies) เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยออกแบบกระบวนการแทรกแซง (Intervention) ให้เกิดความเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของชุมชนโดยนักประเมินช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่เน้นหลักฐานกับองค์ความรู้ของชุมชนในการวางแผนและการนำการแทรกแซงไปสู่การปฏิบัติ

(8) การสร้างสมรรถนะ (Capacity Building) เป็นการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนักประเมินทำหน้าที่ฝึกอบรมและสนับสนุนให้มีการประเมินในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานสร้างทักษะการประเมินโดยใช้การประเมินของตนเอง ทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนและบริหารจัดการ

(9) การเรียนรู้ความเป็นองค์กร (Organizational Learning) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการปรับปรุง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรนั้นๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

(10) ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นการสนับสนุนให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินโครงการมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อพันธะสัญญาในการประเมินที่ได้ทำขึ้น

3) ระเบียบวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจมี 3 ขั้นตอน (Fetterman, 2001) เป็นวิธีการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่ปรับปรุงจากวิธีที่ Fetterman และคณะได้เสนอไว้ในปี 1996 วิธีนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ (Establishing Mission or Vision Statement) เริ่มจากการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องระดมสมองเพื่อระบุพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของการประเมินโครงการ โดยมีนักประเมินทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการอภิปราย เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

(2) การรวบรวมข้อมูล (Taking Stock) โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำรายการกิจกรรมหลักที่มีความสำคัญ ต่อโครงการ และให้คะแนนความสำคัญต่อกิจกรรมโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแต่ละคนมีการอภิปรายซักถามซึ่งกันและกัน

(3) การวางแผนสำหรับอนาคต (Planning For The Future) เป็นการวางแผนสำหรับการดำเนินงานในอนาคต นักประเมินจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใช้ข้อมูลที่ได้ในการวางแผน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะระบุกิจกรรมการดำเนินงานและยุทธวิธีการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งรูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนการดำเนินงาน

11. รูปแบบการประเมินของ วิสส์ (Weiss, C.H.'s Model, 1983)

วิสส์ (Weiss, C.H., 1983) ได้เสนอแนวคิดของการประเมินอิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจได้มากขึ้นและทำให้เกิดความหลากหลายของผู้มีส่วนร่วมในการประเมินมากขึ้น โดยเป็นการให้อำนาจแก่ผู้เกี่ยวข้องในโครงการได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการประเมิน ซึ่งก่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นกลางโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรเก็บรวบรวมสารสนเทศอะไรบ้างที่แสดงถึงความก้าวหน้าของโครงการ ซึ่งทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการเรียนรู้ที่จะพัฒนาและปรับปรุงโครงการ ซึ่งการให้สารสนเทศที่ต้องการจะก่อให้เกิดการผูกมัดในทางปฏิบัติ ส่วนแนวทางการประเมินที่อิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะยึดหลักการดังนี้ ให้อำนาจแก่ผู้มีส่วนร่วม มีการระบุผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีการประชุม มีการมอบหมายงาน และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและยอมรับในรูปแบบของการประเมิน ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับผลการประเมิน โดยวิธีนี้จะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ซึ่ง มาร์กและช็อตแลนด์ (Mark & Shotland, 1985 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2548) ได้เสนอแนวคิด ในการเลือกกลุ่มผู้ที่สนใจและเกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากเป้าหมายของการมีส่วนร่วม ถ้าเพื่อเป็นการส่งเสริมการใช้ผลการประเมินควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจด้านนโยบายและควรให้มีส่วนร่วมอย่างจริงจัง กลุ่มดังกล่าว เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย แต่ถ้าเพื่อเป็นตัวแทนของกระบวนการตัดสินใจควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และไม่จำเป็นต้องให้มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดแต่ถ้าเพื่อพลังการตัดสินใจที่

สอดคล้องกับกระบวนการประชาธิปไตยควรเลือกกลุ่มที่มีอำนาจน้อยในการตัดสินใจแต่มีบทบาทการเจรจาต่อรองสูง โดย รัตนะ บัวสนธ์ (2554) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1) กลุ่มผู้มีอำนาจในการตัดสินใจของโครงการและผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้กำหนดขอบข่ายและประเด็นที่ต้องการศึกษาประเมิน

2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการเป็นผู้เสนอแนะการเขียนรายงานการประเมินสู่สาธารณะ

3) ผู้ประเมินมีบทบาทหลักในการดำเนินงานประเมินโครงการ

4) ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมดได้ใช้ผลการประเมินอย่างแท้จริงและป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองเกี่ยวกับการศึกษาการประเมิน

โดยมีวิธีการและขั้นตอนการประเมินแบบอาศัยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1) นักประเมินคัดเลือกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ประเมิน

2) การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัด นักประเมินเชิญผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการมาให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดในการประเมินโครงการ

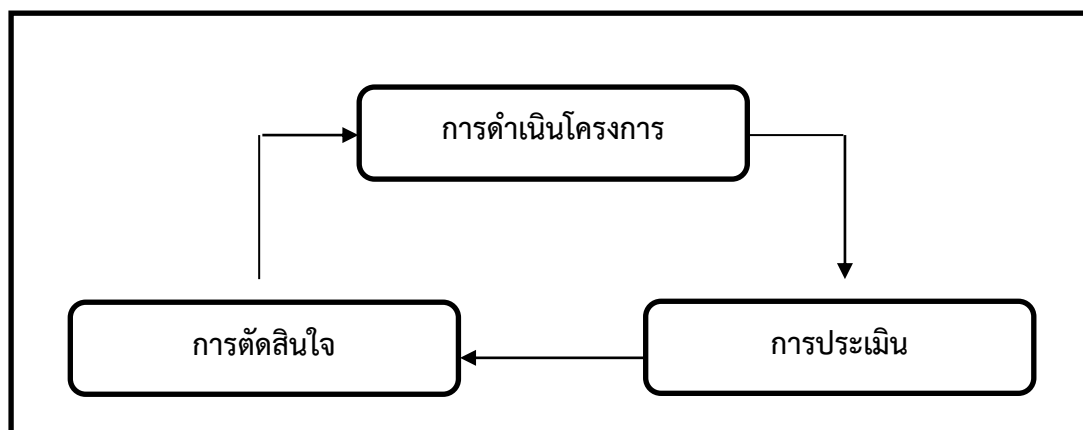
3) การเขียนรายงานการประเมินและการนำเสนอ โดยกลุ่มนักประเมินพิจารณาร่วมกันโดยใช้ข้อมูลที่หลากหลายจากการประเมิน

4) การใช้ผลการประเมิน โดยจัดประชุมร่วมกันพิจารณาเลือกใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อปรับปรุงบริหารจัดการขององค์กร/สถาบัน

12. รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (stufflebeam's Model, 1967)

สตัฟเฟิลบีม (Danial L. Stufflebeam) ได้ให้ความหมายของการประเมินว่าเป็นกระบวนการรวบรวม พรรณนา และจัดหาสารสนเทศที่มีประโยชน์เพื่อการตัดสินใจ (Decision Making) สตัฟเฟิลบีม พัฒนารอบของการประเมินเพื่อสนองการตัดสินใจของผู้บริหาร 4 ประเภทเรียกว่า CIPP Model ได้แก่ 1) การประเมินบริบท (Context Evaluation) 2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) 3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) 4) การประเมินผลผลิตของโครงการ (Product Evaluation) โดยมองว่าการประเมินเป็นการกระทำเพื่อช่วยในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงควรมีสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ทำการตัดสินใจ การประเมินเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพราะฉะนั้นการประเมินต้องกระทำหรือนำไปใช้ทั้งระบบของโครงการ มโนทัศน์พื้นฐานของกระบวนการประเมินตามแนวคิดของสตัฟเฟิลบีมประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอนได้แก่ (1) ขั้นตอนการ

ประเมิน (2) ขั้นตอนกิจกรรม และ (3) ขั้นตอนการตัดสินใจ โดยกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาตั้งแต่ริเริ่มโครงการจนกระทั่งเสร็จสิ้นภารกิจของโครงการ ตามภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 : แสดงขั้นตอนการประเมินรูปแบบของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's Model, 1967)

ที่มา : ชีรศักดิ์ อุ่นอารมณเลิศ (2559)

ในส่วนกระบวนการประเมินจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการได้มาซึ่งสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ ได้แก่ การได้มาซึ่งข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเตรียมข้อมูลขั้นตอนเหล่านี้เป็นระเบียบพื้นฐานของการประเมิน โดยขั้นการวิเคราะห์ข้อมูลและขั้นตอนการเตรียมข้อมูลในกระบวนการประเมินนั้นเป็นกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันระหว่างนักประเมินกับผู้ตัดสินใจโดยจะแบ่งกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับโครงการเป็น 2 กลุ่มได้แก่กลุ่มผู้ดำเนินโครงการ และกลุ่มผู้ประเมินโครงการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียงในการประเมิน ส่วนขั้นตอนการจัดหาหรือการได้มาซึ่งข้อมูลเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เทคนิคทางการประเมินจึงเป็นหน้าที่ของนักประเมินเพียงฝ่ายเดียว ส่วนหน้าที่การตัดสินใจคุณค่าและการตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโครงการ โดยมองว่าผู้บริหารมีหน้าที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารตามปรัชญาการบริหาร 4 ประการได้แก่ 1) การตัดสินใจเพื่อการวางแผน (Planning Decision) 2) การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decision) 3) การตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติ (Implementing Decision) 4) การตัดสินใจเพื่อการทบทวน (Recycling Decision) ดังภาพประกอบ 8

ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละส่วนได้ดังต่อไปนี้

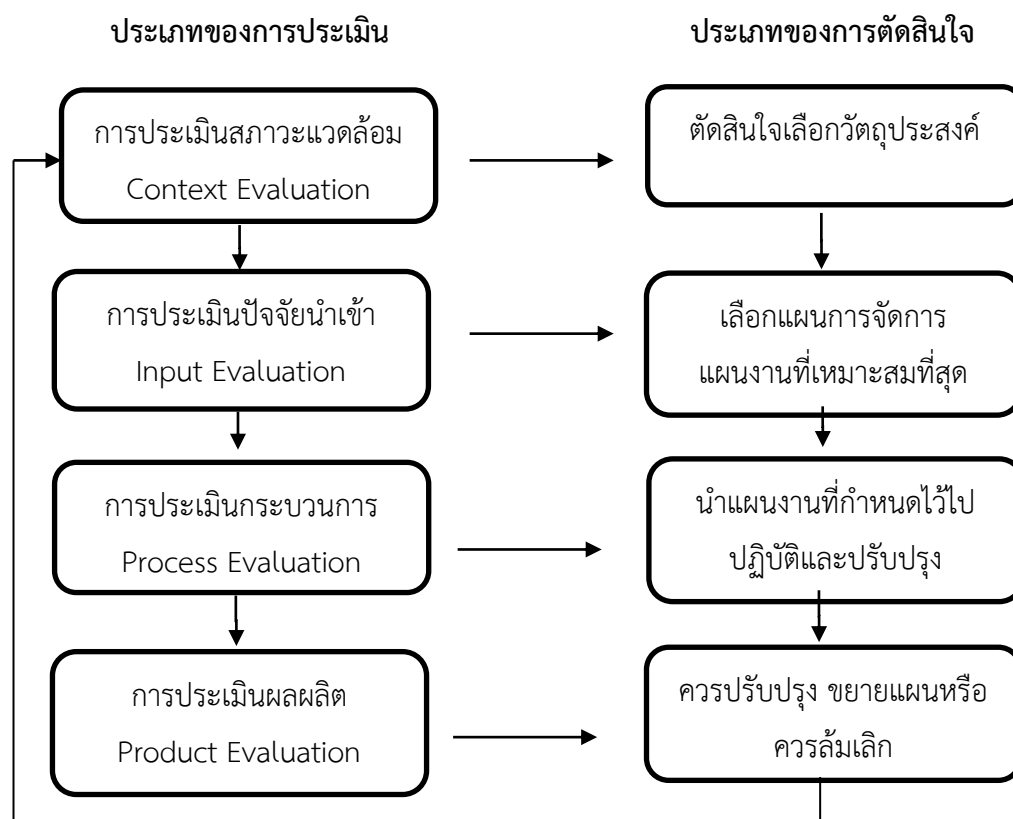
1) การประเมินด้านบริบท (Context Evaluation) หรือการประเมินสภาวะแวดล้อมของโครงการ เป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการเพื่อหาความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) และ

ศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของโครงการ (Feasibility Study) ในด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สถาบัน และสิ่งแวดล้อมตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของโครงการที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งเป็นการดำเนินการก่อนนำโครงการไปสู่การปฏิบัติหรือเป็นการประเมินก่อนการดำเนินการ (Pre Evaluation) แล้วจึงตัดสินใจปรับวัตถุประสงค์ของโครงการให้มีความเหมาะสมต่อไป

2) การประเมินด้านปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ด้านทรัพยากร การพิจารณาเลือกกลวิธี หรือการวางแผนการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กำหนดแนวทางการดำเนินโครงการที่เหมาะสม การออกแบบกระบวนการดำเนินโครงการให้มีศักยภาพสูง เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นการประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Pre Evaluation) เช่นเดียวกับการประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้าจะช่วยให้ผู้บริหารในการตัดสินใจเลือก กลยุทธ์ วิธีดำเนินการ และวางแผนวิธีดำเนินงานของโครงการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3) การประเมินด้านกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินการดำเนินงานเมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการประเมินขณะดำเนินโครงการ เพื่อศึกษาว่าอะไรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ ซึ่งจะทำให้สามารถกำกับติดตาม (Monitoring) ควบคุม และปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของโครงการได้สารสนเทศที่ได้จากการประเมินกระบวนการจะช่วยให้ผู้บริหารทราบความก้าวหน้า จุดแข็ง และจุดอ่อนของโครงการ เพื่อการกำกับดูแลการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงวิธีการดำเนินโครงการ และเร่งรัดการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ทรัพยากรและเวลาที่กำหนดไว้

4) การประเมินด้านผลผลิตของโครงการ (Product Evaluation) เป็นการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ ซึ่งจะตอบคำถามว่าผลผลิตที่ได้จากโครงการมีอะไรบ้าง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ สำเร็จหรือล้มเหลวปัญหาลดลงหรือหมดไปหรือไม่อย่างไร ผลการดำเนินงานมีความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพเพียงใด มีการกระจายผลอย่างทั่วถึงเสมอภาคและยุติธรรมแก่กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ และสามารถนำผลการประเมินไปปรับปรุงและวางแผนการดำเนินโครงการในลักษณะเช่นเดียวกันนี้ได้อย่างไร ต่อไป โดยจะเป็นสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจปรับขยายโครงการ ยุติโครงการ หรือยกฐานะเป็นงานประจำ



ภาพประกอบ 8 : แสดงประเภทของการประเมินและการตัดสินใจของสตัฟเฟิลบีม
ที่มา : ซีรคกดี อุ่นอารมณ์เลิศ (2559)

ตาราง 4 : แสดงประเภทของการประเมิน การตัดสินใจ และการนำไปใช้ประโยชน์ ของสตัฟเฟิลบีม

ประเภทของการประเมิน	ประเภทของการตัดสินใจ	การนำไปใช้ประโยชน์
1. การประเมินบริบทหรือสถานะแวดล้อม (Context Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อวางแผน (Planning Decision)	- กำหนดหรือเลือกนโยบาย - กำหนดจุดมุ่งหมายของโครงการ - ปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์โครงการ - คัดเลือกโครงการที่เหมาะสม
2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อกำหนดโครงสร้าง (Structuring Decision)	- กำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน - กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และวิธีการดำเนินโครงการ

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเภทของการประเมิน	ประเภทของการตัดสินใจ	การนำไปใช้ประโยชน์
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติ (Implementing Decision)	- ติดตามและกำกับกับการดำเนินการตามแผน - ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม - รายงานความก้าวหน้าของโครงการ
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation)	การตัดสินใจเพื่อการทบทวน (Recycling Decision)	- ยุติ/ล้มเลิกโครงการ - ปรับ เปลี่ยนแปลงโครงการ - คง ชะลอโครงการ - ขยายผลโครงการ - ยกฐานะเป็นงานประจำ

ที่มา : อีร์สตัน อุนอาร์มณเลิศ (2559)

โดย สตัฟเฟิลบีมได้แสดงให้เห็นถึงบทบาทการประเมินระหว่างการประเมินความก้าวหน้า ซึ่งเป็นการประเมินระหว่างดำเนินโครงการเพื่อนำมาตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการดำเนินโครงการ กับการประเมินแบบสรุปรวมหลังเสร็จสิ้นโครงการเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบโครงการ โดยบทบาทการประเมินแต่ละช่วงแตกต่างกันดังนี้

ตาราง 5 : แสดงรูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam's Model, 1967)

การประเมิน	Formative Evaluation เน้นการตัดสินใจ (Decision Making)	Summative Evaluation เน้นความรับผิดชอบที่ต้องตรวจสอบ (Accountability)
C : Context Evaluation	เป็นข้อเสนอแนะสำหรับเลือกวัตถุประสงค์และกำหนดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์	เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และสิ่งที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับการเลือกสิ่งที่สอดคล้องกับความต้องการโอกาสและปัญหา
I : Input Evaluation	เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการเลือกกลยุทธ์วิธีการดำเนินโครงการ เป็นสิ่งป้อนสำหรับการออกแบบการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานและให้เหตุผลทางเลือก

ตาราง 5 (ต่อ)

การประเมิน	Formative Evaluation เน้นการตัดสินใจ (Decision Making)	Summative Evaluation เน้นความรับผิดชอบที่ต้องตรวจสอบ (Accountability)
P : Process Evaluation	เป็นข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติ/ การดำเนินงาน และการกำกับ ติดตาม ควบคุมการดำเนินงาน	ตัดสินใจดำเนินงานที่เป็นจริง
P : Product Evaluation	เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการยุติ คง ชะลอ ปรับเปลี่ยน ขยาย ปรับปรุงโครงการ	ตัดสินผลที่เกิดขึ้นและการตัดสินใจ ย้อนกลับ

ที่มา : ชีร์ศักดิ์ อุ๋นอารมณเลิศ (2559)

และในปี 2003 สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 2003) ได้แบ่งการประเมินผลผลิตออกเป็นอีก 4 องค์ประกอบย่อย (CIPPIest) ดังนี้

1) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิตของโครงการ

2) การประเมินประสิทธิผล (Effectiveness Evaluation) เป็นการประเมินผลที่มุ่งตอบคำถามว่าผลผลิตผลกระทบ หรือผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิตเป็นไปตามความคาดหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

3) การประเมินความยั่งยืนของโครงการ (Sustainability Evaluation) เป็นการประเมินที่มุ่งตอบคำถามว่าโครงการมีความยั่งยืนต่อไปหรือโครงการยังคงมีศักยภาพในการดำเนินการต่อไปหรือไม่

4) การประเมินการขยายผล (Transportability Evaluation) เป็นการตอบคำถามว่ากระบวนการหรือการดำเนินงานของโครงการสามารถนำไปใช้กับพื้นที่อื่นหรือในสถานการณ์อื่นๆ ได้ดีไม่น้อยเพียงใด

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam, 2003) ได้นำเสนอการประเมินผลผลิตเพิ่มอีก 3 มิติ ในการประชุม Oregon Program Evaluator Network (OPEN) โดยแยกการประเมิน 7 ด้าน และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน ดังนี้

ตาราง 6 : แสดงวิธีการ/แหล่งข้อมูลสำหรับการประเมินตามรูปแบบการประเมินของสต๊อฟเฟิลบีม
(Stufflebeam, 2003)

วิธีการ	บริบท	ปัจจัยเบื้องต้น	กระบวนการ	ประสิทธิผล	ผลกระทบ	ความยั่งยืน	การขยายผล
การสำรวจ	✓	-	✓	✓	✓	✓	-
การทบทวนวรรณกรรม	✓	✓	-	-	-	-	-
การตรวจเอกสาร	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
ศึกษาดูงานโครงการที่เกี่ยวข้อง	-	✓	-	✓	✓	-	✓
ข้อสรุปจากที่มวางแผนปฏิบัติการ	-	✓	-	-	-	-	-
เทคนิคเดลฟาย	✓	✓	-	-	-	-	-
โปรแกรม/ฐานข้อมูล	-	✓	✓	-	✓	✓	-
สังเกตในสถานที่จริง	-	-	✓	✓	✓	✓	-
กรณีศึกษา	-	-	✓	✓	✓	✓	-
การเปรียบเทียบการออกแบบทดลอง	-	✓	-	-	-	✓	-
สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
การสนทนากลุ่ม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การฟัง	✓	✓	✓	✓	-	-	-
การวิเคราะห์ต้นทุน	-	✓	✓	✓	-	-	✓
การวิเคราะห์เอกสารทุติยภูมิ	✓	-	-	-	-	-	-
การประเมินไม่ยึดตัวตุลประสงค์	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
การบันทึกจากภาพถ่าย	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
การรายงานผลการงานและการสะท้อนกลับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การสังเคราะห์/รายงานฉบับสมบูรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2559)

ผลจากการขยายแนวคิดทำให้การประเมินโครงการตามแนวคิดของ CIPP Model มีการขยายการประเมินผลผลิต (Product) โดยส่วนใหญ่ขยายผลการประเมินผลผลิตครอบคลุมถึงผลกระทบ

(Impact) ด้วย คือเน้นการประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพิจารณาผลที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ อาจมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ประเด็นการประเมินครอบคลุมเกี่ยวกับ การริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับรางวัล เกียรติยศ เกียรติบัตร การเป็นที่ยอมรับ การมีชื่อเสียงของโครงการ การเป็นแหล่งเรียนรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

จากตัวอย่างรูปแบบการประเมินโครงการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าแต่ละรูปแบบต่างพยายามประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้มากที่สุด ซึ่งการประเมินโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา ปีการศึกษา 2561 ในครั้งนี้ ผู้รายงานจึงใช้รูปแบบการประเมินของ Danial L. Stufflebeam เป็นแนวทางในการประเมินโครงการ เนื่องจากรูปแบบการประเมินแบบ CIPPIEST Model เป็นรูปแบบการประเมินที่ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของโครงการอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ ไม่เน้นการวิเคราะห์จุดใดจุดหนึ่ง แต่เป็นรูปแบบการประเมินที่มีความต่อเนื่องทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ การพิจารณาจะพิจารณาใน 8 ด้าน คือ

1. การประเมินบริบท (C: Context Evaluation) เป็นการประเมินความสอดคล้องชัดเจน ของวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติได้จริงสอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน เป็นที่ยอมรับของสังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (I: Inputs Evaluation) เป็นการประเมินปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย ความพร้อมของผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ความเหมาะสมของแผนการปฏิบัติงานและระยะเวลาการดำเนินงาน และทรัพยากรในการดำเนินโครงการ ได้แก่ งบประมาณ สถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี
3. การประเมินกระบวนการ (P: Process Evaluation) เป็นการประเมินความเหมาะสมของกระบวนการบริหารจัดการโครงการ การมีส่วนร่วม การจัดกิจกรรม การนิเทศ การกำกับติดตาม การวัดและประเมินผลกิจกรรม
4. การประเมินผลผลิต (P: Products Evaluation) เป็นการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ
5. การประเมินด้านผลกระทบ (I: Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดจากโครงการเพิ่มเติมจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การได้รับรางวัล ผลงานทางวิชาการ การมีชื่อเสียงจากการเป็นต้นแบบแหล่งเรียนรู้ ผลที่เกิดกับนักเรียน ผู้ปกครอง ในการยอมรับและปรับตัว

6. การประเมินด้านประสิทธิผล (E: Effectiveness Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับครู นักเรียน และสถานศึกษาในด้านประสิทธิภาพ ด้านการจัดการ ความคุ้มค่าของการดำเนินโครงการ ความพึงพอใจในการดำเนินงาน

7. การประเมินด้านความยั่งยืน (S: Sustainability Evaluation) เป็นการประเมินความรู้ความสามารถของผู้เรียนในการนำความรู้ที่ได้จากการร่วมกิจกรรมโครงการไปประยุกต์ใช้ ในการดำเนินชีวิตประจำวันทั้งที่บ้านและโรงเรียน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาฐานการเรียนรู้

8. การประเมินด้านการถ่ายโยงความรู้ (T: Transportability Evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในการถ่ายทอดความรู้หรือขยายองค์ความรู้ไปสู่ครอบครัวของนักเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และการเป็นสถานที่ศึกษาดูงานด้านสิ่งแวดล้อมให้กับหน่วยงานต่าง ๆ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการประเมินโครงการนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการดำเนินโครงการ ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ ตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ ตลอดจน ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการมีความชัดเจน ช่วยในการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรค เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ และช่วยให้ได้ข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการข้อมูลประเภทนี้ทำให้เราทราบถึงข้อจำกัด และปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงโครงการ ตลอดจนเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ รวมถึงทราบผลผลิตของโครงการทั้งในด้านที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ควบคู่กันไป โดยเฉพาะรูปแบบการประเมิน CIPPIEST Model ที่เป็นส่วนปรับขยายของรูปแบบการประเมิน CIPP โดยที่ส่วนขยายของมิติการประเมินที่เพิ่มขึ้นนี้ มีความหมายครอบคลุมรวมถึงการประเมินผลผลิตและการประเมินผลลัพธ์ ซึ่งเป้าหมายของการประเมินตามรูปแบบนี้มุ่งให้ประเมินความก้าวหน้า(Formative Evaluation) ก่อน อาจทำหลายครั้งจึงทำการประเมินสรุปปรวม (Summative Evaluation) ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

จากเหตุผลและความสำคัญในข้างต้น ประกอบกับการศึกษารายงานผลการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุขภาวะ แบบ SOOK (SOOK Model) ของโรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา ซึ่งมีการรายงานผลการดำเนินงานในด้านกระบวนการ และด้านผลผลิตเท่านั้น อีกทั้ง ยังเป็นการรายงานผลในภาพรวม ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จึงไม่เพียงพอ สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุขภาวะ แบบ SOOK (SOOK Model) ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาโครงการในระดับโรงเรียน ผู้รายงานในฐานะผู้บริหารโรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา จึงสนใจที่จะทำการศึกษาประเมิน

โครงการบริหารจัดการโรงเรียนสุภาพะ แบบ SOOK (SOOK Model) โรงเรียนสุรพินท์พิทยา โดยใช้การประเมินรูปแบบ CIPPIest (CIPPIest Model) เนื่องจากการประเมินที่มีวิธีการดำเนินการอย่างชัดเจนเป็นระบบ เพื่อจะได้สารสนเทศจากการประเมินเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการวางแผนพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและขยายผลโครงการให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสุภาพะ

2.3.1 แนวคิดโรงเรียนสุภาพะ

“โรงเรียนสุภาพะ” เป็นโจทย์สำคัญของการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เนื่องจากทิศทางที่ผ่านมา เรามุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มุ่งสร้างนักเรียนเก่งที่มีความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งสู่ระบบการศึกษาที่เอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นตัววัดคุณภาพโรงเรียนและคุณภาพครู มีการประเมินต่าง ๆ โดยยึดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นหลัก จนมองข้ามเจตจำนงทางการศึกษาที่เราต้องการ “พลเมืองที่มีความสุขทั้งมิติของกาย ใจ สังคมและจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในตัวมนุษย์และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคมและมีความสามารถเชิงการแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี” ซึ่งจะเป็นการศึกษาที่สามารถรับมือความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้ แนวคิดการพัฒนาสุภาพะโดยใช้ฐานโรงเรียน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเยาวชนในวัยเรียนแทบทั้งหมดอยู่ในระบบโรงเรียน การปลูกฝังเรื่องสุภาพะให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน จึงเป็นโอกาสที่ดีอย่างยิ่งที่จะหล่อหลอมเยาวชนของประเทศให้เป็นบุคคลที่มีสุภาพะเมื่อเติบโตขึ้น

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างสุภาพะแก่ผู้เรียนได้ กล่าวคือ โรงเรียนต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ผู้เรียนเป็นสุข โรงเรียนเป็นสุข สภาพแวดล้อมเป็นสุข ครอบครัวเป็นสุข และชุมชนเป็นสุข โดยการปรับสภาพแวดล้อม ลดปัจจัยเสี่ยง จัดโครงสร้าง และระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียน สภาพแวดล้อมครอบครัว และชุมชน เป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุภาพะของผู้เรียนทั้ง ด้านกาย ใจ สังคม จิตวิญญาณ และปัญญา

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ได้อธิบายว่า “สุภาพะ” ต้องให้ความหมายกว้างขวางขึ้นจนสามารถทะลุกรอบการมองสุภาพะแบบเดิมที่นิยามสุภาพะคือ “การไม่เป็นโรค” และมองปัญหาสุภาพะคือ “เชื้อโรคที่สามารถกำจัดได้ด้วยวัคซีนและยา” เท่านั้น นิยามของสุภาพะแนวใหม่จึงมอง สุภาพะคือ “สุภาพะที่ครอบคลุมและบูรณาการทั้งมิติของกาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ เข้าเป็นวิถีชีวิตที่ เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในตัวมนุษย์และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและสังคม” แนวคิดเรื่องระบบสุภาพะของโลกนั้น เดิมวางอยู่บนฐานคิดอยู่ที่คติทางวัตถุนิยม ความหมายของ สุภาพะ

หรือสุขภาวะ จึงมีความโน้มเอียงไปสู่การจัดการสุขภาพ ในทางกายภาพ (physical) ที่มองมนุษย์ ธรรมชาติและสังคม แบบแยกส่วน ตัดขาดจากกันอย่างสิ้นเชิง สร้างเทคโนโลยีทางการแพทย์และการสาธารณสุขเพื่อเอาชนะความเจ็บป่วย และความตาย แต่กลับไปสร้างความบีบคั้น ทุกข์ทรมานให้กับมนุษย์ และเกิดขัดแย้งไม่สมดุลในระบบสุขภาพ การมองสุขภาวะแบบแยกส่วน หรือในเชิงปัจเจก จึงไม่เพียงพอที่จะเข้าใจระบบสุขภาพ ที่เป็นจริงเพราะระบบสุขภาพที่เป็นจริงคือ ความเชื่อมโยง และสัมพันธ์กัน อย่างบูรณาการ ทั้งระบบภายในร่างกายของมนุษย์ สัมพันธ์กันกับธรรมชาติแวดล้อม และสัมพันธ์กัน ระหว่างมนุษย์ ทุกสรรพสิ่งล้วนเชื่อมโยงเป็นเหตุปัจจัยซึ่งกันและกัน ที่อาจทำให้เกิด “สุขภาวะ” หรือ “ทุกขภาวะ” ทั้ง บุคคล ครอบครัว ที่ทำงาน องค์กร ชุมชน สังคม ระบบนิเวศ และจักรวาล

ดังนั้น สุขภาวะในมุมมองใหม่จึงหมายถึง ภาวะของมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย ทางจิต ทางปัญญา และทางสังคม เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวมอย่างสมดุล ซึ่งประกอบด้วย

- (1) สุขภาวะทางกาย คือ การมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีเศรษฐกิจพอเพียง อยู่ท่ามกลาง สิ่งแวดล้อมที่ดีไม่มีอุบัติเหตุ
- (2) สุขภาวะทางจิต คือ จิตใจที่เป็นสุข ปรับตัวได้เมื่อเผชิญปัญหาและความเปลี่ยนแปลง
- (3) สุขภาวะทางปัญญา คือ การรอบรู้รู้เท่าทันสรรพสิ่ง มีเมตตากรุณา มีสติ มีสมาธิ
- (4) สุขภาวะทางสังคม คือ การอยู่ร่วมกันด้วยดีในครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน คนในชุมชน รวมถึงการมีบริการทางสังคมที่ดีมีความเสมอภาคและสันติภาพ

อย่างไรก็ตาม สสส. ได้วิเคราะห์แนวโน้มและสถานการณ์สำคัญที่จะส่งผลต่อสุขภาวะ ในอนาคตข้างหน้า ว่ามี 4 ประการคือ

- (1) พลวัตทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคและระดับโลก ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตและสินค้า อย่างเสรีมากขึ้น ซึ่งจะเป็ปัจจัยเอื้อต่อการระบาดของปัญหาสุขภาพที่สำคัญ
- (2) พลวัตการพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งจะส่งผลต่อการเฝ้าระวัง การเสี่ยงจากการเกิดโรค การตรวจวินิจฉัย การคัดกรอง การป้องกัน และรักษาโรค
- (3) พลวัตทางสังคมและการเมือง สังคมไทยจะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว ความผูกพัน ในครอบครัวอ่อนแอลง อำนาจรวมศูนย์จะลดพลังลง ท้องถิ่นชุมชนจะมีบทบาทจัดการตนเองมากขึ้น ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมขยายตัวมากขึ้น ขณะที่ความขัดแย้งในสังคมไทย ยังคงอยู่แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น
- (4) พลวัตด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จะรุนแรงขึ้น เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่รุนแรงขึ้น และปัญหาการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและอาจเกิดวิกฤตอาหาร และขาดแคลนพลังงาน

นอกจากนี้ประเด็นท้าทายต่อการเสริมสร้างสุขภาวะคือ

(1) พฤติกรรมเสี่ยง ได้แก่ การบริโภคสุรา ยาสูบ และสารเสพติด การขับขี่ที่ไม่ปลอดภัย การมีเพศสัมพันธ์ที่ไม่ปลอดภัย การบริโภคอาหารที่ไม่เหมาะสม ทานผักผลไม้ไม่พอ และขาดการเคลื่อนไหวร่างกาย

(2) สภาพแวดล้อมยังไม่เอื้อต่อการมีพฤติกรรมสุขภาวะ ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ชีวภาพ และสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

(3) ความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรม ทั้งเรื่องรายได้ โอกาสและสถานะทางสังคม เป้าหมายในการสร้างสุขภาวะ สสส. กำหนดวิสัยทัศน์ในการเสริมสร้างสุขภาวะไว้ว่า "ทุกคนบนแผ่นดินไทย มีขีดความสามารถ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะ" โดยทุกคนในแผ่นดินไทย ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ สัญชาติสถานะทางเศรษฐกิจและ สังคม ล้วนมีความรู้ความสามารถที่จะดูแลตนเองและครอบครัวให้มีสุขภาวะที่ดีสังคมไทยและสภาพแวดล้อม ทั้งกายภาพ ค่านิยม วัฒนธรรม และระบบสุขภาพโดยรวมของไทย สนับสนุนให้ทุกคนมีสุขภาวะดีถ้วนหน้า เป้าหมายเฉพาะ สสส. กำหนดไว้ 10 ประการคือ

- (1) ลดอัตราการสูบบุหรี่ของคนไทย
- (2) ลดอัตราการดื่มสุราของคนไทย
- (3) ลดอุบัติเหตุการติดเชื้ในหญิงตั้งครรภ์
- (4) เพิ่มอัตราการบริโภคผักและผลไม้เพียงพอตามข้อแนะนำ (400 กรัมต่อวัน)
- (5) เพิ่มการมีกิจกรรมทางกายประจำของคนไทยอายุ 11 ปีขึ้นไป
- (6) ลดความชุกของภาวะน้ำหนักเกินและโรคอ้วนในเด็ก
- (7) ลดอัตราการตายจากอุบัติเหตุทางถนนสัดส่วนไม่เกิน 10 ต่อประชากรแสนคน
- (8) เพิ่มสัดส่วนของคนไทยอายุ 15 ปีขึ้นไป ที่มีความสุขในการดำรงชีวิต
- (9) เพิ่มสัดส่วนของครอบครัวอบอุ่น
- (10) ชุมชนและท้องถิ่นเข้มแข็ง

2.3.2 องค์ประกอบของโรงเรียนสุขภาวะ

จากแนวคิดเรื่องสุขภาวะ แนวโน้มและสถานการณ์สำคัญที่จะส่งผลต่อสุขภาวะ ประเด็นท้าทายต่อการเสริมสร้างสุขภาวะในทศวรรษหน้าและเป้าหมายเฉพาะ ของ สสส. จะเห็นว่าพื้นที่ฐาน (platform) ที่สำคัญที่สุดในการเสริมสร้างสุขภาวะให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเด็กและเยาวชนคือ "โรงเรียน" ซึ่งองค์ประกอบของโรงเรียนสุขภาวะมี 5 องค์ประกอบคือ (1) ผู้เรียนเป็นสุข (2) โรงเรียน

เป็นสุข (3) สภาพแวดล้อมเป็นสุข (4) ครอบครัวเป็นสุข และ (5) ชุมชนเป็นสุข ทั้ง 5 องค์ประกอบมีความเกี่ยวเนื่องและ ส่งผลต่อกัน กล่าวคือ โรงเรียนสุขภาวะนั้นต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริมให้ "ผู้เรียนเป็นสุข" โดยการปรับสภาพแวดล้อม ลดปัจจัยเสี่ยง จัดโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียน สภาพแวดล้อม ครอบครัว และชุมชนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา

(1) ผู้เรียนเป็นสุข หมายถึง ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่ดีในด้านร่างกาย จิตใจ ทักษะชีวิต ความเป็นพลเมืองดีและมีความรักในการเรียนรู้

(2) โรงเรียนเป็นสุข หมายถึง โรงเรียนที่มีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาวะของผู้เรียน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

(3) สภาพแวดล้อมเป็นสุข หมายถึง โรงเรียนที่จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปลอดภัยต่อสุขภาพ เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาวะผู้เรียน

(4) ครอบครัวเป็นสุข หมายถึง โรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองของผู้เรียน

(5) ชุมชนเป็นสุข หมายถึง โรงเรียนที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล และองค์กรในชุมชน เพื่อเสริมสร้างสุขภาวะของผู้เรียน

2.3.3 ที่มาของการบริหารจัดการโรงเรียนสุขภาวะ แบบ SOOK (SOOK Model)

โรงเรียนสุรพิณฑ์พิทยา

จากสถานการณ์ของประเทศไทยในปัจจุบันพบว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศและคุณภาพเด็กและเยาวชนไทยมีแนวโน้มลดน้อยลงต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งเกิดจากความล้มเหลวของระบบการศึกษาไทย จากปัญหานี้หลายภาคส่วนได้เห็นความสำคัญในการพัฒนาเด็กและเยาวชนของประเทศ โดยร่วมดำเนินการผ่าน “โรงเรียน” ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเยาวชนในวัยเรียนส่วนมากอยู่ในระบบโรงเรียน จึงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีคุณภาพได้ และระบบการศึกษาสร้างสุขผ่าน “โรงเรียนสุขภาวะ” คือทางเลือกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาการศึกษาของเยาวชนไทยในเวลานี้

โรงเรียนสุขภาวะ คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างเสริม ให้ “ผู้เรียนเป็นสุข” โดยการปรับสภาพเพื่อลดปัจจัยเสี่ยง เพิ่มพฤติกรรมสุขภาพ จัดโครงสร้างและ ระบบต่าง ๆ ให้โรงเรียน สภาพแวดล้อม ครอบครัว และชุมชนเป็นพื้นที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาวะของผู้เรียนทั้งด้านกาย ใจ สังคมและปัญญา เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นต่อการรับการเปลี่ยนแปลง สู่โลกยุคเทคโนโลยีดิจิทัล

จากคำกล่าวที่ว่า “ทุกคนมีอายุยืนยาวขึ้นอย่างมีสุขภาพ” จึงจำเป็น ต้องวางรากฐานการพัฒนา สร้างและเสริมให้เด็กและเยาวชนของไทยมีศักยภาพและคุณภาพที่เพียงพอเหมาะสม สำนักงานกองทุน สนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยสำนักสนับสนุนสุขภาพเด็ก เยาวชนและครอบครัว ร่วมกับ ภาควิชาที่เครือข่ายที่เกี่ยวข้อง พัฒนาโรงเรียนตามกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนาสุขภาพของผู้เรียนทั้ง 4 มิติ พร้อมพัฒนาระดับการทำงานโรงเรียน ให้เป็นพื้นที่ฐานการทำงาน (Platform Plan) ของการแก้ปัญหา และพัฒนาสุขภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กล่าวมา จึงเป็นโอกาสที่ดียิ่งที่จะหล่อหลอม เยาวชนของประเทศให้เป็นบุคคลที่มีสุขภาพเมื่อเติบโตขึ้น (มูลนิธิสถาบันวิจัยระบบการศึกษา, 2560)

จากความสำคัญดังกล่าว โรงเรียนสุรพิณท์พิทยาได้ออกแบบนวัตกรรมเพื่อให้โรงเรียนสุรพิณท์พิทยา ให้เป็นโรงเรียนสุขภาพ ในปีการศึกษา 2561 โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ต่าง ๆ ดังนี้

2.3.3.1 ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ โดยดำเนินการเป็น 4 ระยะ รายละเอียด ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารจัดการโรงเรียนสุขภาพ

ขั้นตอนการพัฒนานวัตกรรม	สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาโรงเรียนสุขภาพ	ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดการศึกษา โรงเรียนสุขภาพจากการวิเคราะห์เอกสาร ใช้แบบสอบถาม ปลายเปิด การสัมภาษณ์นักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การ SWOT Analysis วิเคราะห์ ปัจจัยภายในองค์กรและ ปัจจัยภายนอก สภาพปัญหา โรงเรียนสุรพิณท์พิทยาจากการสุ่มสัมภาษณ์ นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า นักเรียนขาดความกระตือรือร้นในการเรียน และขาดความรับผิดชอบ ครูขาดการทำงานเป็นทีม ครูมีความเครียดในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนและห้องเรียนไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ นักเรียนขาดสัมพันธภาพที่ดีภายในครอบครัว ผู้ปกครองมีความต้องการให้ช่วยเหลือทุนการศึกษา ชุมชนมีความต้องการให้โรงเรียนดูแลระเบียบวินัยผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น