

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจโครงการนิเทศการศึกษาที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 6 ได้จัดทำขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางการวิเคราะห์ที่ชัดเจนและสามารถใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐาน ดังรายละเอียดซึ่งครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

1. ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ และประโยชน์ของการวางแผน
2. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติระดับอำเภอ
3. หลักและวิเคราะห์โครงการและประเมินผลโครงการ
4. การวางแผนการจัดทำโครงการนิเทศการศึกษา
5. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ความหมาย ความสำคัญ กระบวนการและประโยชน์ของการวางแผน

ความหมายและความสำคัญ

การกำหนดความหมายหรือให้คำนิยาม การวางแผน นั้นยากที่จะกำหนดความหมายที่แน่ชัดเป็นความหมายเดียวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ปรัชญา แนวความคิด การปฏิบัติ ประสบการณ์ ของนักการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ ความหมายการวางแผนจึงต่างกันออกไปดังเช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 81) ให้ความหมาย การวางแผนคือ เรื่องเกี่ยวกับวินิจัย เพื่อเลือกกำหนดวิธีปฏิบัติงานที่เห็นว่าดีที่สุดโดยพิจารณาข้อมูล ข่าวสาร สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อศึกษาแนวทางที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อให้งาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2527 : 4) ให้ความหมายการวางแผนดังนี้ การวางแผน เป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคตเพื่อให้งาน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยวิธีการที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 5) ให้ความหมายการวางแผนว่า คือ การคิดหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างประหยัดให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบเพื่อให้งาน สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 18) ให้ความหมายการวางแผนคือ เครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อใช้กำกับ ทิศทางการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากน่านาทัศนะของนักการศึกษาที่ได้ให้คำจำกัดความหมาย การวางแผน ข้างต้น สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำหรือวิธี การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ภายใต้ทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การ ดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความสำคัญของการวางแผนนั้น ตามหลักการของศาสตร์การบริหาร ถือว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการวางแผนต้องใช้ หลักวิชาการ การวิเคราะห์เหตุการณ์ การวินิจฉัยสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การ วางแผนจะช่วยให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายด้วยดี โดยมีการดำเนินงานอย่างมี ขั้นตอนที่เหมาะสม หากไม่มีการวางแผนแล้ว การดำเนินงานใด ๆ ย่อมไร้จุดหมาย หรือโอกาสจะประสบผลสำเร็จก็เป็นไปได้อย่างยากและขาดประสิทธิภาพ

จะเห็นได้จากที่ผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญการวางแผนไว้ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 83) การวางแผนมีความสำคัญ เพราะ

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกับการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
2. การปฏิบัติงานตามแผนย่อมก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา
3. ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง
5. ช่วยให้การตรวจสอบและการควบคุมงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. สามารถระดมกำลังคน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ได้อย่างทั่วถึง

7. ช่วยขยายงานปรับปรุงองค์การดำเนินไปได้โดยสะดวก

กระทรวงศึกษาธิการ (2527 : 138) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการวางแผน

ดังนี้

1. ช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์
2. การวางแผนเป็นศูนย์กลางในการประสานงานการบริหารทุกสาขาเข้าด้วยกัน
3. ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยประหยัด และมีประสิทธิผล
4. เป็นเครื่องมือในการควบคุมงานของนักบริหารเป็นอย่างดี

นำชัย หนูผล (2530 : 25) ให้ความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า หากมีการวางแผนที่ดี งานที่ปฏิบัติย่อมมีทางบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 2) ได้กล่าวถึง ความสำคัญการวางแผน ว่า การวางแผนสำหรับการดำเนินการใด ๆ จะเป็นประโยชน์อย่างสำคัญยิ่งต่อการพิจารณาหาทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เพราะมีโอกาสหาทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่ายมากที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 5) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนดังนี้

1. ช่วยประหยัดทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ
2. ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3. เป็นการแข่งงานกันปฏิบัติ แบ่งเบาภาระหัวหน้างาน
4. การมีแผนปฏิบัติการชัดเจน จะช่วยให้การประสานงานดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 14) ได้ให้ทัศนะว่า การวางแผน เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่ง การบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเป็นงานสำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการ ของหน่วยงานและระบบบริหารทั้งระบบ เพราะจุดสำคัญของการวางแผนคือ ความสำเร็จของงานและวิธีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

การวางแผนจึงมีความสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการวางแผนและการบริหาร

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า การปฏิบัติงานทุกอย่างถ้าจะให้ประสบผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวางแผนที่ดี ชัดเจน สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้ในแง่การปฏิบัติ มีความพร้อมทรัพยากร ฉะนั้นการจัดทำแผนจึงมีประโยชน์ต่อผลสำเร็จและการปฏิบัติอย่างมาก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 32-34)
ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนดังนี้

1. เป็นการฝึกเตรียมการแก้ปัญหาล่วงหน้า เพื่อให้การทำงานมีจุดหมาย ในอนาคตเป็นการพัฒนาก้าวไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติงานที่มีแผน มีระบบ ขั้นตอนและระยะเวลา สถานที่และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน จะสะดวกในการดำเนินงาน สามารถวัดความสำเร็จ ตรวจสอบและประเมินผลได้ง่าย
3. ในกรณีมีปัญหาเกิดขึ้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในเรื่อง แผนงานของหน่วยงานเอง หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และสังคม สามารถที่จะปรับปรุงและแก้ไขได้ทันที่
4. ใช้เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร ผู้คุมนโยบายระดับต่าง ๆ สามารถ วินิจฉัยตัดสินใจได้อย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง
5. ทำให้ทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการ ประเมินการณ์ในอนาคต เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการบริหาร การจัดการและ การวางแผน
6. การวางแผนทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและได้ผลคุ้มค่า คำน คน เงิน วัสดุ การบริหารและการจัดการ และระยะเวลา
7. การวางแผนทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานและการประสานแผนและ โครงการทั้งในหน่วยงานเองในระดับต่าง ๆ และต่างหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงาน สอดคล้องกัน ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและเป็นการระดมทรัพยากรเพื่อประหยัดและย่นเวลา การพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้รวดเร็วขึ้น
8. เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เกิดมีการกระจายอำนาจ ไม่ไปรวมอยู่ที่ส่วนกลาง หากมีการวางแผนในระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างขึ้นมา (Bottom up) จะทำ ให้การพัฒนาไปสู่จุดหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของการวางแผนนั้นโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่ามีต่อบริการและ
 ผู้ปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- 1.1 ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 1.2 เป็นเครื่องมือในการควบคุมติดตามผลงาน การตรวจสอบความ
 ก้าวหน้าของงาน
- 1.3 ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน หน่วยงาน
 เดียวกัน
- 1.4 ช่วยขยายขอบเขตความคิดของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีความ
 คล่องตัวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติ

- 2.1 ทำให้ตนเองรู้หน้าที่ ว่าต้องทำงานอะไรให้สำเร็จ มีความรับ
 รับผิดชอบ
- 2.2 ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงแผนงานและโครงการที่ปฏิบัติ
- 2.3 เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ควบคุมงานตามขั้นตอน
- 2.4 ทำให้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม

ประเภทของแผน

การจัดประเภทของแผน ได้มีการแบ่งประเภทของแผนไว้หลายลักษณะต่างกัน
 ออกไป ตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของแผน แนวปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับจะยึดหลักใด
 เป็นประการสำคัญ จึงทำให้มีการเรียกแผนแตกต่างกันออกไป เช่น มีการแบ่งยัด
 ระยะเป็นหลัก แบ่งตามขอบเขตพื้นที่ เชิงมหภาค-จุลภาค แบ่งตามระดับองค์การ
 สาขางานในองค์การ ลักษณะตัวแผน เทคนิควิธีการวางแผน (อุทัย บุญประเสริฐ
 2531 : 19-21) แต่ที่พบเห็นและใช้ปฏิบัติมากที่สุด คือการแบ่งประเภทแผนใช้ระยะ

เวลาเป็นหลัก ซึ่งมีอยู่ 3 ประเภทได้แก่

1. ระยะสั้น (Short-range-Plan) คือระยะเวลา 1-3 ปี
ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี แผนพัฒนาประจำปี
2. ระยะกลาง (Medium-range-Plan) คือ ระยะเวลา 4-7 ปี
ได้แก่ แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี
3. ระยะยาว (Long-range-Plan) คือ ระยะตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป
(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : 5)

กระบวนการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 188) ได้กำหนดระบบของการวางแผน
ที่สัมพันธ์กับกระบวนการบริหารว่าประกอบด้วย

1. การเตรียมการสำหรับการวางแผน
2. การพัฒนาแผนงานหรือจัดทำแผน
3. จัดทำแผนเพื่อปฏิบัติงาน
4. การบริหารแผนและโครงการ
5. ทบทวนและปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2530 : 3) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการวางแผน
ไว้ดังนี้ คือ

1. ต้องมีการเตรียมแผน (Pre-Plan)
2. กำหนดแผน (Plan formulation)
3. การปฏิบัติตามแผน (Plan implementation)
4. การประเมินผล (Plan evaluation)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 6) แบ่ง
ขั้นตอนการวางแผนดังนี้

1. ชั้นศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา
2. ชั้นการวางแผน
 - 2.1 กำหนดทางเลือก
 - 2.2 กำหนดวิธีการดำเนินการ
 - 2.3 เขียนโครงการ
3. ชั้นปฏิบัติตามแผนหรือดำเนินการตามแผน
4. ชั้นติดตามประเมินผล

จากแนวคิดของนักการศึกษาข้างต้นสรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนนั้น
สามารถแบ่งออก 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

1. ชั้นเตรียมวางแผน เป็นการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ได้แก่ ศึกษา
สภาพปัจจุบันและปัญหาหรือสิ่งที่ต้องพัฒนาจัดทำ สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรที่จะมีอิทธิพล
ต่อการดำเนินงาน ประชุมคณะกรรมการ เตรียมข้อมูล เตรียมบุคลากร
2. ชั้นการวางแผน ได้แก่
 - 2.1 เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้ครอบคลุมความจำเป็น
หรือปัญหา สิ่งที่ต้องพัฒนา
 - 2.2 ระบุทางเลือก วิธีดำเนินการกิจกรรม ความเป็นไปได้ทางปฏิบัติ
ที่จะนำไปสู่บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายมากที่สุด
 - 2.3 วิเคราะห์ในแง่ค่าใช้จ่าย ผลที่ได้รับ ข้อจำกัด และผลกระทบ
ต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.4 จัดทำรายละเอียดของแผนงานและโครงการ
3. ชั้นปฏิบัติตามแผน
4. ชั้นควบคุมกำกับติดตามประเมินผล

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี เป็นการกำหนดทางเลือกหรือแนวปฏิบัติการดำเนินงาน กำหนดวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดไว้ล่วงหน้า การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติภารกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามแผนงานและโครงการที่วางไว้ อันจะนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและค่าของงบประมาณประจำปี เป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ตามความมาตรา 14 (3) (4) และมาตรา 20 (3) (4) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและงบประมาณเพื่อการประถมศึกษา เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) และคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) ตามลำดับ ในรูปแผนงานและโครงการ นอกจากนี้ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยงานทุกระดับจัดทำแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุจุดหมายตามหลักสูตร พ.ศ. 2521 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2532 : 1) โดยเฉพาะสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับการปฏิบัติ เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการประถมศึกษาให้มีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอไว้อย่างชัดเจนดังนี้คือ

1. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ ปีงบประมาณ 2530
2. เน้นการจัดทำแผนระยะสั้น คือ แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นอันดับแรก

3. ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี โดยเริ่มดำเนินการในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอในการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอดังนี้ การบริหารและการจัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอศึกษานิเทศก์อำเภอและบุคลากรในอำเภอ ซึ่งมีรายละเอียดของภารกิจต้องดำเนินการคือ

1. กำหนดแนวทางการดำเนินงาน นโยบาย และเป้าหมายของแผนพัฒนาการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด
 2. จัดสรรงบประมาณและการเงินภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
 3. ติดตามประเมินผล ความคุ้มค่ามาตรฐานและส่งเสริมการเรียนการสอนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
 4. รวบรวมข้อมูลการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ
 5. ปฏิบัติงานอื่น ๆ เช่น การติดต่อประสานงาน
- (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : 2-4)

หลักการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา

การประสานแผนที่เป็นระบบมีความจำเป็นที่หน่วยงานทุกระดับต้องยึดหลักการในการจัดทำแผนร่วมกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดหลักการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและการจัดตั้งงบประมาณประจำปี ที่หน่วยงานทุกระดับต้องถือเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. หลักการตามนโยบายและภารกิจ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นหน้าที่หน่วยงานทุกระดับจะต้องจัดทำและใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกำหนดนโยบาย การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี หน่วยงานทุกระดับจะต้องกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่าง เค่นชัด นโยบายที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้องกับภารกิจ สภาพปัจจุบันและปัญหา และความต้องการในการพัฒนา แต่ทั้งนี้ต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายของหน่วยงาน ต้นสังกัด หรือนโยบายรัฐบาล

3. หลักการกำหนดเป้าหมาย การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีต้อง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาแต่ละด้านให้ชัดเจน สามารถวัดได้ โดยพิจารณาเป้าหมาย ในกรอบของหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ

4. หลักการกำหนดกิจกรรม การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของ หน่วยงานทุกระดับจะต้องมีกิจกรรมหรืองาน/โครงการ ที่สนองตอบต่อสภาพปัญหาและ ความต้องการตามภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ แต่ไม่ซ้ำซ้อนกับกิจกรรมที่หน่วยงานเจ้า สังกัดจะดำเนินการเอง หากขอใช้งบประมาณต้องสอดคล้องกับกรอบวงเงินงบประมาณ ประจำปีที่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานในสังกัดที่อยู่สูงขึ้นไปแจ้งให้ทราบ

5. หลักการกำหนดค่าใช้จ่าย การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีต้อง มีความเป็นไปได้ด้านทรัพยากรและงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ

6. การจัดทำรูปเล่ม การจัดทำเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ต้องคำนึงถึงหลักประหยัด การนำไปใช้ประโยชน์ รูปเล่มควรมีโครงสร้างรูปแบบ เหมาะสม ง่ายต่อการวิเคราะห์ การนำไปใช้

ลักษณะของแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 6) ได้ระบุ ลักษณะของแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอ ดังนี้

1. มีข้อมูลและปัญหาของการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน

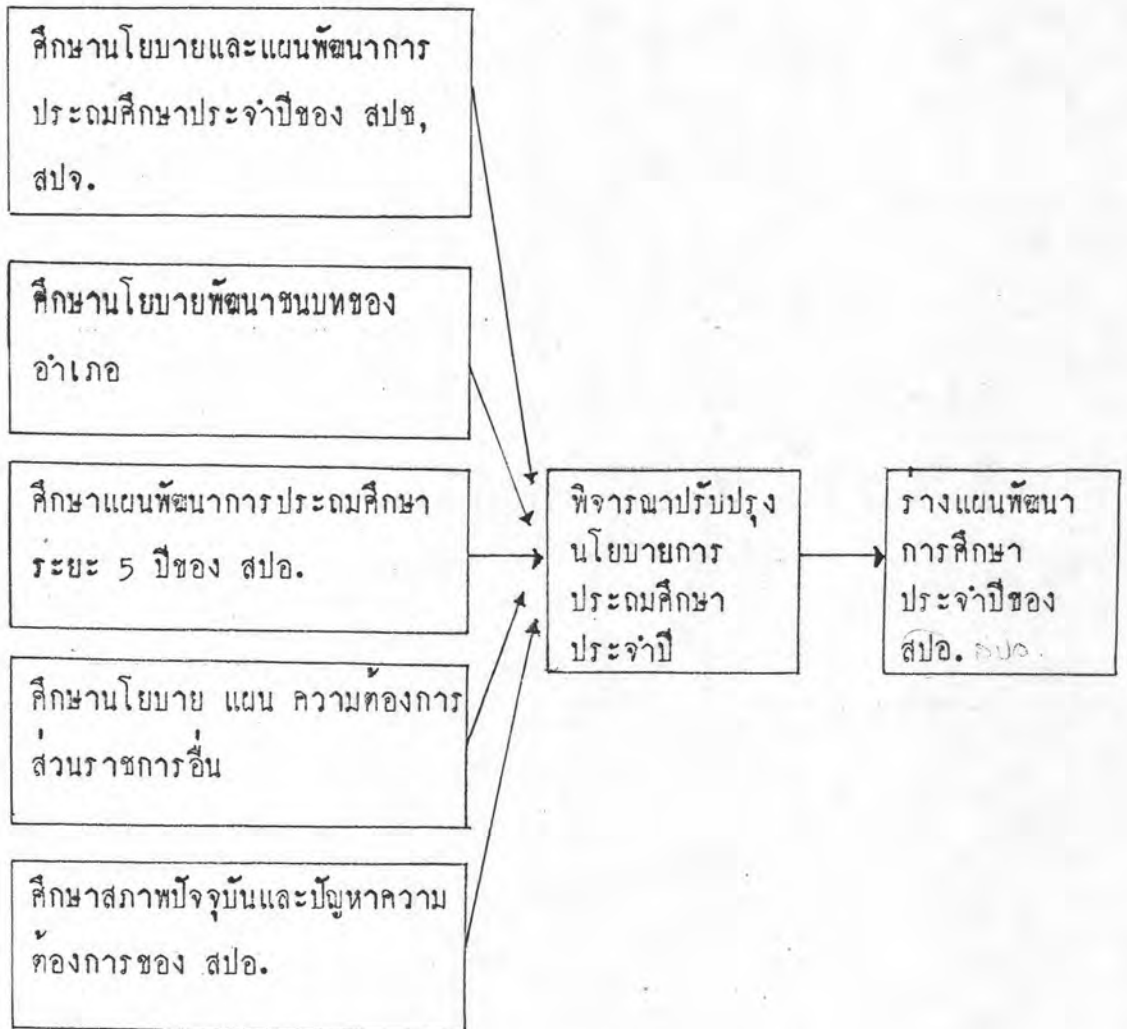
2. แนวนโยบายการจัดการประถมศึกษาระดับจังหวัด และสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

3. แผนนโยบายการพัฒนาจังหวัด (ท้องถิ่น) และชนบท
4. แนวทางในการร่วมประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอำเภอ
5. โครงการในแผน ประกอบด้วยโครงการที่แก้ปัญหาและพัฒนาใหม่ ๆ
6. แนวทางที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้
7. แสดงทรัพยากรที่ใช้ (งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์)
8. ระบบการดำเนินงานและการจัดองค์กร
9. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้เสนอขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ศึกษากรอบนโยบาย เป้าหมายที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด กำหนดให้ดำเนินการแต่ละปี แล้วจึงกำหนดกรอบนโยบายแนวทางแก้ไขพัฒนาให้สอดคล้องกัน
2. พิจารณาทรัพยากรที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีอยู่แล้ว และยอดงบประมาณจากกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับแต่ละปี เพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่าย
3. วิเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของกลุ่มโรงเรียนเพื่อหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รวมทั้งจัดประสานแผนและงบประมาณ
4. สรุปรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ และแผนงาน/โครงการ รวมค่าใช้จ่ายของทุกกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนในสังกัดที่ผ่านการวิเคราะห์เข้าเป็นโครงการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จัดทำเป็นแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
5. เสนอแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอเพื่อพิจารณาความเหมาะสม ส่งให้สำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดเสนอตั้งงบประมาณต่อไป (สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ 2532 : 10)
ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

เมื่อแผนพัฒนาการศึกษาและค่าของงบประมาณประจำปีได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติแล้วส่งรัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว สำนักงานงบประมาณจะแจ้งยอดงบประมาณที่หน่วยราชการแต่ละหน่วยได้รับ สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติจะแจ้งยอดงบประมาณให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดทราบ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจะแจ้งงบประมาณที่ได้รับให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทราบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป ขั้นตอนนี้

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต้องนำร่างแผนปฏิบัติการประจำปีมาปรับปรุงใหม่ เพราะสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอาจพิจารณาปรับโครงการที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเสนอ เพื่อให้เหมาะสมกับงบประมาณที่ได้ ในทางปฏิบัติสามารถดำเนินการดังนี้

1. ปรับงบประมาณในแผนงานและโครงการตามงบประมาณที่ได้รับจริง โดยลดเป้าหมายของแผนงาน โครงการ หรือตัดโครงการที่มีความสำคัญน้อยออก วิธีนี้ใช้กันมากที่สุด
2. จัดทำรายละเอียดโครงการ
3. ประมวลโครงการทั้งหมด จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในรูปเอกสาร

การจัดทำรายละเอียดของโครงการ

รูปแบบในการเขียนโครงการมีรูปแบบหลากหลายที่นักการศึกษา นักวางแผน ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้เขียนไว้

ในที่นี้จะขอเสนอรูปแบบการเขียนที่สามารถจะยึดเป็นแนวปฏิบัติได้ดังนี้

1. ชื่อโครงการ การเขียนชื่อโครงการควรใช้ข้อความสั้น ๆ กระชับรัดกุม ผู้อ่านแล้วสามารถรู้ว่าโครงการนั้นเป็นโครงการเกี่ยวกับอะไร ทำกับใคร
2. หลักการและเหตุผล การเขียนหลักการและเหตุผลคำนึงถึงสิ่งที่เป็นสิ่งสนับสนุนในการเขียนได้แก่ ทฤษฎี หรือหลักวิชาที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำโครงการ ข้อมูล สำคัญที่ชี้ให้เห็นความจำเป็นหรือปัญหาที่สำคัญในการจัดทำโครงการ ข้อมูลนี้อาจจัดทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบในรูปตาราง แผนภูมิ เส้นทาง หรือจากผลงานวิจัย โดยทั่วไปจะใช้ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญที่จำเป็นต้องทำโครงการนี้ขึ้นมา

3. ความหมายและขอบข่ายของโครงการ เป็นการให้คำจำกัดความของคำหรือข้อความที่ปรากฏอยู่ในโครงการ เพื่อสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจตรงกัน

ส่วนช่วยเป็นตัวกำหนดว่าโครงการนี้จะจัดทำ กลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มประชากร
กับใคร ปีใด

4. วัตถุประสงค์ เป็นตัวกำหนดงานหรือผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้อง
เขียนให้ชัดเจน สามารถวัดได้ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

5. เป้าหมาย เป็นตัวกำหนดความต้องการเชิงปริมาณและคุณภาพ
ลักษณะเฉพาะ และกำกับด้วยเวลา

6. การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ต้องการปฏิบัติ แบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน

6.1 ขั้นตอนสำคัญ ระบุงานหลักที่จะต้องปฏิบัติหรือกิจกรรมที่สำคัญ

6.2 แผนดำเนินการ จัดแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานในรูปแบบแกนต์ชาร์ท
(Gantt chart)

6.3 แผนควบคุมกำกับการดำเนินงาน ควรจัดเป็นระยะ ๆ ในกิจกรรม
ที่สำคัญ

7. ทรัพยากร แสดงทรัพยากรที่ใช้หรือเกี่ยวข้องกับโครงการ ได้แก่

7.1 บุคลากร

7.2 งบประมาณ

7.3 วัสดุอุปกรณ์

8. การประเมินผล

8.1 ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

8.2 เกณฑ์ที่ใช้วัด

8.3 เครื่องมือการประเมินผล และวิธีการวัด

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2530 : 34)

แนวคิดพื้นฐานการจัดทำโครงการ

ความหมายของโครงการ

มีนักการศึกษา นักบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนได้ให้ความหมายโครงการแตกต่างกันออกไปตามแนวปฏิบัติแนวคิด เช่น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 96) ได้ให้ความหมายของโครงการดังนี้ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เทียนฉาย กีระนันท์ (2530 : 26) ให้ความหมายโครงการ หมายถึง กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมดังกล่าวต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน นำไปปฏิบัติกิจกรรมนั้นต้องแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

วีรพล สุวรรณันท์ (ม.ป.ป. : 2) ให้ความหมายโครงการว่า หมายถึง การวางแผนที่ใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเทียบกับความต้องการของมนุษย์มาผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 31) ให้ความหมายดังนี้ หมายถึง การนำเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 56) ให้ความหมายโครงการดังนี้ โครงการเป็นส่วนแสดงรายละเอียดในงานที่จะต้องปฏิบัติจัดทำโดยตรงเป็นส่วนประกอบของแผน ซึ่งสะท้อนตอบปัญหาและความต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้เป็นจุดแสดงรายละเอียดเพื่อการลงมือปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปความหมายโครงการได้ดังนี้ โครงการ หมายถึง งานที่ต้องจัดทำขึ้นประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีบุคคลรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีรูปแบบการดำเนินงานที่จัดเตรียมไว้อย่างมีระบบ

ความจำเป็นในการวางโครงการ

โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนงาน แผนแต่ละแผนจะประกอบด้วยโครงการที่ต้องครอบคลุมงานทุกส่วนของแผน แผนไม่สามารถดำเนินไปได้หรือ

ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากแผนนั้นขาดโครงการ

ประสิทธิ์ ทงยิ่งศิริ (2527 : 9-10) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนและโครงการไว้ว่า โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนาทุกแผน การนำแผนไปปฏิบัติ ก็คือการนำโครงการที่อยู่ในแผนไปปฏิบัติ หากขาดโครงการที่ดีที่บรรลุไว้ในแผนก็ย่อมทำให้การนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามจุดหมายไม่คุ้มค่าที่ควร

ประชุม รอคประเสริฐ (2529 : 6-7) กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนโครงการดังนี้

1. ช่วยให้แผนมีความชัดเจน ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและรับรู้ปัญหาของแผนร่วมกัน
2. ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมงานทั้งหมด
3. ช่วยให้แผนมีทรัพยากรใช้อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติจริง เพราะมีรายละเอียดชัดเจน
4. ช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้สูง เพราะมีผู้รับผิดชอบและมีความเข้าใจในการดำเนินงานเฉพาะ
5. ช่วยลดความขัดแย้ง และขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน เพราะโครงการได้ระบุความรับผิดชอบไว้
6. สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานโดยส่งเสริมให้ทุกคนมีความสามัคคี มีความรับผิดชอบร่วมกันตามความรู้ความสามารถและศักยภาพแต่ละบุคคล
7. สร้างความมั่นคงให้กับแผน และสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้กับผู้มีหน้าที่ในการวางแผนและใช้แผน
8. ทำให้มีการควบคุมแผนงานได้ง่าย

ความจำเป็นในการวางแผนโครงการที่สำคัญคือ ทำให้แผนมีความชัดเจน สะดวก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง จึงทำให้แผนงานบรรลุเป้าหมาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

ลักษณะโครงการที่ดี

เนื่องจากโครงการเป็นรายละเอียดของแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การหรือหน่วยงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการที่ดี ประสิทธิภาพของงานและผลตอบแทนที่หน่วยงานได้รับก็คุ้มค่า มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงโครงการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

ประสิทธิ์ ทงยิ่งศิริ (2527 : 24) โครงการที่ดี หมายถึง โครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

วีรพล สุวรรณันท์ (ม.ป.ป. : 3-4) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของโครงการไว้คือ

1. โครงการต้องเป็นระบบ คือมี
และพิจารณาผลกระทบจากภายนอกระบบด้วย ได้แก่ ทรัพยากร ความคาดหวัง และ
สิ่งแวดล้อม
2. โครงการต้องมีวัตถุประสงค์
3. โครงการต้องเป็น Exante
4. โครงการมีระยะเวลาที่แน่นอน คือ มีระยะเวลาเริ่มและสิ้นสุดโครงการ
5. โครงการต้องเปรียบเทียบกันได้
6. โครงการควรมีต้นทุนค่า
7. โครงการควรมีลักษณะเป็นงานริเริ่มหรือพัฒนาไม่ใช่งานประจำ
8. โครงการเป็นที่รวบรวมข้อมูล
9. โครงการต้องสอดคล้องความต้องการของหน่วยงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 10) ได้ให้ทัศนะโครงการที่ดีควรมี
ลักษณะดังนี้

1. สามารถแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานได้
2. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถดำเนินงานได้
3. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหา หลักการและเหตุผล วิธีดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ และนโยบายของประเทศชาติ
5. รายละเอียดโครงการมีความเข้าใจง่ายสามารถปฏิบัติได้
6. สามารถนำไปปฏิบัติสอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์กรและติดตามประเมินผลได้
7. โครงการที่กำหนดขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นจริง วิเคราะห์ได้
8. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสมและการบริหารอย่างแท้จริง
9. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงานชัดเจน

แนวคิดพื้นฐานการวิเคราะห์และการประเมินโครงการ

ความสำคัญและความหมายของการวิเคราะห์โครงการ

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหรือองค์กรใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลและเอกชน สิ่งที่เป็นปัญหาประการหนึ่งที่พบเสมอก็คือ การจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านการเงินดูเหมือนว่าเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้นและจำเป็นต้องใช้ ประเด็นปัญหาตามมาอยู่ที่ว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้นให้เกิดผลคุ้มค่ามากที่สุดแล้วให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ การวางแผนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่ง ฉะนั้นการดำเนินงานจึง

เครื่องมือบอกให้เราได้ว่า โครงการใดเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนมากกว่าหรือน้อยกว่าผลตอบแทนที่ได้รับและโครงการใดควรได้รับเลือกให้ดำเนินได้ เพราะสิ่งสำคัญในการดำเนินงานควรพิจารณาเป็นโครงการที่มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อดำเนินงานแล้วบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลาและการลงทุนน้อยที่สุด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ 2528 : 29)

ในเรื่องการวิเคราะห์โครงการนี้ได้นักการศึกษา นักวางแผน และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายการวิเคราะห์โครงการไว้มากมายเช่น

เทียนฉาย กิระนันท์ (2527 : 53) ให้ความหมายการวิเคราะห์โครงการคือ การพิจารณาว่าโครงการที่ยกวางจัดทำขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 54) ให้คำนิยามการวิเคราะห์โครงการไว้ว่า เป็นกระบวนการในการศึกษาโครงการอย่างละเอียด เพื่อให้ได้โครงการที่สามารถดำเนินการได้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

ประสิทธิ์ ทงยั้งศิริ (2527 : 14) กล่าวถึงการวิเคราะห์โครงการไว้ว่าการวิเคราะห์โครงการเป็นวิธีหนึ่งในการแสดงการใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดภายใต้จุดหมายหรือความต้องการของสังคมเพื่อต้องการความหวังโครงการนั้นให้ผลตอบแทนคุ้มค่ามากกว่าการลงทุน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 25) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์โครงการดังนี้ หมายถึง การเข้าไปศึกษาโครงการอย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ในการใช้โครงการเป็นเครื่องมือ บอกลักษณะที่ดีที่สุดของแผนงานโดยดำเนินการในรูปของการวัด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ความหมายของการวิเคราะห์โครงการหมายถึง กระบวนการศึกษาโครงการอย่างละเอียดในหลายลักษณะเพื่อให้ได้ข้อมูลตัดสินใจว่า โครงการนั้นเป็นโครงการที่ดีหรือไม่และสามารถนำไปปฏิบัติแล้วบรรลุจุดหมายที่วางไว้เพียงใด และเกิดประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่

หลักวิธีการวิเคราะห์โครงการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 3-5) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์โครงการดังนี้ ในการวิเคราะห์โครงการใด ๆ ก็ตามจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. นโยบายรวมของชาติ ตรวจสอบแนวนโยบายแผนพัฒนาแห่งชาติ แผนพัฒนาของหน่วยงานรวมทั้งนโยบายเฉพาะเรื่อง (Sector) ในสาขางานที่โครงการนั้น ๆ เกี่ยวข้อง
2. พิจารณารายละเอียดของโครงการ
3. หาความรู้ภาคสนามเกี่ยวกับหน่วยงานเจ้าของโครงการและตัวโครงการ
4. วิเคราะห์ความเหมาะสมด้านต่าง ๆ ของโครงการที่สำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้องกับนโยบายแผนต่าง ๆ และโครงการอื่น ๆ ความเหมาะสมด้านเทคนิค สิ่งแวดล้อม ความพร้อมทางด้านบริหาร ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเหมาะสมด้านการเงินระหว่างโครงการกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจ (Internal rate of Return) หรือ Benefit Cost Ratio หรือ Cash flow และผลกระทบของโครงการ

ในการวิเคราะห์โครงการ เจ้าหน้าที่ควรคำนึงถึงลักษณะโครงการที่ดี (Sound) มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไปได้ตามเกณฑ์ส่วนใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ

1. หลักความสอดคล้องและสมบูรณ์ของโครงการ (Consistency and Comprehensiveness) โดยวิเคราะห์จะพิจารณาด้าน

1.1 ความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายของแผนชาติ (National Plan) และแผนงานสาขา (Sectoral Program) แค่นั้น เพียงใด

1.2 โครงการนั้นมีความสมบูรณ์ของตัวเองหรือไม่ ถ้าไม่มีขั้นตอนที่จำเป็น ต้องดำเนินงานเพิ่มเติมอย่างไร

1.3 โครงการมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น ๆ ไหน เพียงใด

2. หลักความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 ความเป็นไปได้ในด้านเทคนิค (Technical Feasibility)

2.2 ความเหมาะสมทางด้านการเงิน (Financial Feasibility)

2.3 ความเหมาะสมในด้านการจัดองค์กรและการบริหารโครงการ (Administration Feasibility) พิจารณาความสอดคล้องสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน กำลังคน ระยะเวลา เป้าหมายของโครงการ

2.4 ความเหมาะสมด้านความมั่นคงและสภาวะแวดล้อม ถ้าโครงการใดมีผลกระทบสิ่งแวดล้อมก็ถือว่ามีความเสี่ยงทางสังคมเพิ่มขึ้น การวิเคราะห์โครงการจึงต้องพิจารณาต้นทุนของสังคมด้วย

3. หลักความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม พิจารณาในแง่

3.1 ผลผลิตรายได้แก่ท้องถิ่น

3.2 ช่วยกระจายรายได้

3.3 แก้ไขปัญหาดุลชำระเงิน

3.4 ผลต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

3.5 ผลตอบแทนสุทธิที่เพิ่มขึ้นระหว่างการมีและไม่มีโครงการโดยพัฒนาถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)

3.6 ด้าน Demand มีมากน้อยแค่ไหน เพียงใด หรือไม่

นอกจากนี้ ประชุม รศคประเสริฐ (2529 : 54-57) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์โครงการไว้ดังนี้

ก. การวิเคราะห์โครงการโดยองค์ประกอบ การวิเคราะห์โครงการจะต้องวิเคราะห์โครงการจะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการจำแนกออกได้เป็น

2 ส่วนหลัก คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบภายนอกโครงการ และการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในหรือตัวโครงการเอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบภายนอกโครงการ หมายถึง สิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทางการเมือง ทางสังคมและกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ตลอดจนสภาพดินฟ้าอากาศ ในขณะที่จะต้องดำเนินการตามโอกาส ถึงแม้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ยาก แต่ผู้วิเคราะห์โครงการจะต้องกระทำ และจะต้องวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบ เพราะองค์ประกอบภายนอกโครงการนี้มีอิทธิพลเหนือความสามารถของผู้บริหารโครงการจะแก้ไข หากมีผลกระทบอย่างรุนแรง อาจทำให้โครงการต้องระงับไป

การวิเคราะห์ภายในตัวโครงการ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของตัวโครงการซึ่งพิจารณาได้จาก 3 ลักษณะคือ

1. ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ โดยพิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง
 - 1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
 - 1.2 วิธีการดำเนินงาน
 - 1.3 ค่าใช้จ่าย
2. ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ พิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง
 - 2.1 เหตุผลและความจำเป็น
 - 2.2 ระยะเวลาการดำเนินงาน
 - 2.3 ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
 - 2.4 ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทน
3. ความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาจากส่วนประกอบของโครงการในเรื่อง

3.1 ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ

3.2 ฐานะการเงินของโครงการ

3.3 ความสามารถของผู้ดำเนินงานและหน่วยงาน

3.4 ความพร้อมทางด้านเทคนิค

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 26-27) ได้ระบุถึงโครงสร้างการวิเคราะห์โครงการว่าควรประกอบด้วย 2 กรณีคือ

กรณีที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อโครงการทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ได้แก่

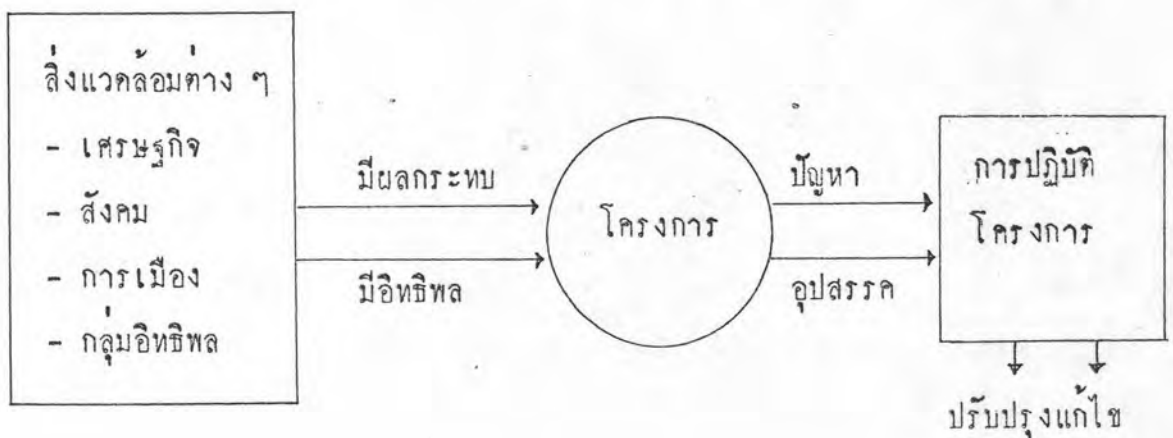
1.1 สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

1.2 สิ่งแวดล้อมทางสังคม

1.3 สิ่งแวดล้อมทางการเมือง

1.4 กลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ

โดยผู้วิเคราะห์โครงการจะต้องพิจารณาว่าผลจากสิ่งแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อการทำงาน โครงการทำให้โครงการนั้นเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อหาทางปรับปรุง หรือแก้ไขในการปฏิบัติงานของแต่ละโอกาสให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะเห็นได้จากรูปแบบดังนี้



กรณีที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการโดยตรง ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

- (1) ความสอดคล้องและสมบูรณ์ของโครงการ ซึ่งดูจาก
 - 1.1 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
 - 1.2 วิธีการดำเนินงานของโครงการ
 - 1.3 ค่าใช้จ่ายของโครงการ
- (2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ ซึ่งจะดูจาก
 - 2.1 เหตุผลและความจำเป็น
 - 2.2 จังหวะและระยะเวลาที่ควรดำเนินการ
 - 2.3 ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม
 - 2.4 ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทนที่ได้รับ
- (3) ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งจะดูจาก
 - 3.1 ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ
 - 3.2 ความเป็นไปได้ทางการเงิน
 - 3.3 ความเป็นไปได้ทางเทคนิค
 - 3.4 ความพร้อมและความสามารถของหน่วยงาน

เขียนนาย กิระนันท์ (2527 : 51-52) ได้สรุปประเด็นใหญ่ ๆ ที่ควรพิจารณาโครงการคือ

(1) ความสอดคล้อง สมบูรณ์ของโครงการ กล่าวคือ โครงการที่จัดทำนั้นสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของประเทศชาติหรือไม่ เป็นโครงการที่มีความเบ็ดเสร็จ สมบูรณ์ในตัวเขาหรือไม่ หรือเชื่อมโยงกับโครงการอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไร และเพียงใด

(2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ ซึ่งควรต้องคำนึงถึง เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการนั้น จังหวะเวลาที่เหมาะสมโครงการ

นั้น และความสัมพันธ์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม เมื่อพิจารณาถึงรายจ่ายและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนั้น กับผลที่จะได้รับจากโครงการนั้น ๆ

(3) ความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเงิน ทางด้านเทคนิค รวมถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน

สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์โครงการอีกแนวหนึ่งก็คือ ยึด 6 คำถาม ในการพิจารณาในการจัดทำโครงการเป็นที่เข้าใจสำหรับกลุ่มในการจัดทำโครงการคือ

ฉะนั้นในการวิเคราะห์โครงการโดยยึดหลักการจัดทำโครงการนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 28) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ 5W กับ 1H ดังนี้คือ

1. $W_1 = \text{What}$ จะทำอะไร เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโครงการนั้นว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหรือไม่เพียงใด

2. $W_2 = \text{Why}$ จะทำไปทำไม เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลการปฏิบัติงานของโครงการ

3. $W_3 = \text{When}$ จะทำเมื่อไร เป็นการบอกระยะเวลาของการปฏิบัติงานรวมทั้งระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ

4. $W_4 = \text{Where}$ สถานที่ปฏิบัติอยู่ที่ไหน เป็นการบอกสถานที่การดำเนินงานของโครงการนั้น

5. $W_5 = \text{To whom}$ ทำเพื่อใคร เพื่อให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานในโครงการนั้น

6. $H = \text{How}$ ทำอย่างไร เป็นการบอกกรรมวิธีหรือยุทธวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการนั้น

ถ้าสามารถตอบคำถามดังกล่าวครบถ้วนแล้ว โอกาสที่จะทราบถึงความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติงานในขั้นต้น ก็จะเป็นไปโดยง่าย

(2529 : 55-56) ไ้กล่าวถึงการวิเคราะห์โดยยึดหลักการจัดทำโครงการ 6 ประการ มาวิเคราะห์โครงการนี้ด้วย คือ 5W กับ 1H ดังนี้

1. What (จะทำอะไร) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ชัดเจนหรือไม่ วัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายมากน้อยเพียงใด
2. Why (จะทำไม) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีเหตุผล ใดที่จะต้องจัดทำ มีความจำเป็นอย่างไร
3. When (จะทำเมื่อใด) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นจะเริ่มดำเนินการ และสิ้นสุดเมื่อใด ระยะเวลาและช่วงการดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่
4. Where (จะทำที่ไหน) จะต้องวิเคราะห์ว่าสถานที่ของการปฏิบัติงาน โครงการอยู่ที่ใด เหมาะสมหรือไม่
5. Who, Whom (ใครทำและทำเพื่อใคร) จะต้องวิเคราะห์โครงการว่า เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติ และความเหมาะสมหรือไม่ ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์เป็นคนส่วนน้อย หรือคนส่วนใหญ่
6. How (ทำอย่างไร) จะต้องวิเคราะห์ว่าวิธีในการดำเนินงานหรือบริหาร โครงการอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบของโครงการจะต้องจัดทำละเอียด ครอบคลุม โดยทำให้แต่ละองค์ประกอบมีจุดเด่นที่เห็นชัด ทั้งนี้เพื่อให้โครงการที่กำหนดขึ้นง่ายต่อการพิจารณา และมีเหตุผลควรแก่การอนุมัติ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้อง เฉพาะเจาะจงชัดเจน โครงการต้องมีคุณค่าและให้ประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเหมาะสม มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถดำเนินการ และผลประโยชน์ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการแท้จริง มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย หากผู้วิเคราะห์โครงการสามารถตอบคำถามได้ 6 ประการอย่างละเอียด ได้ คำตอบทุกคำถามและพึงพอใจย่อมถือว่าโครงการนั้นควรได้รับพิจารณาว่าเป็นโครงการ ที่สามารถดำเนินการได้หรือควรได้รับสนับสนุน

ข. การวิเคราะห์โครงการโดยระบบ

เนื่องจากการจัดทำโครงการเป็นระบบอยู่แล้ว การวิเคราะห์เราก็สามารถวิเคราะห์โครงการเป็นระบบได้เช่นกัน กล่าวคือ วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) วิเคราะห์กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) ซึ่งประชุม รอคปประเสริฐ (2529 : 56-57) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์โครงการโดยระบบดังนี้

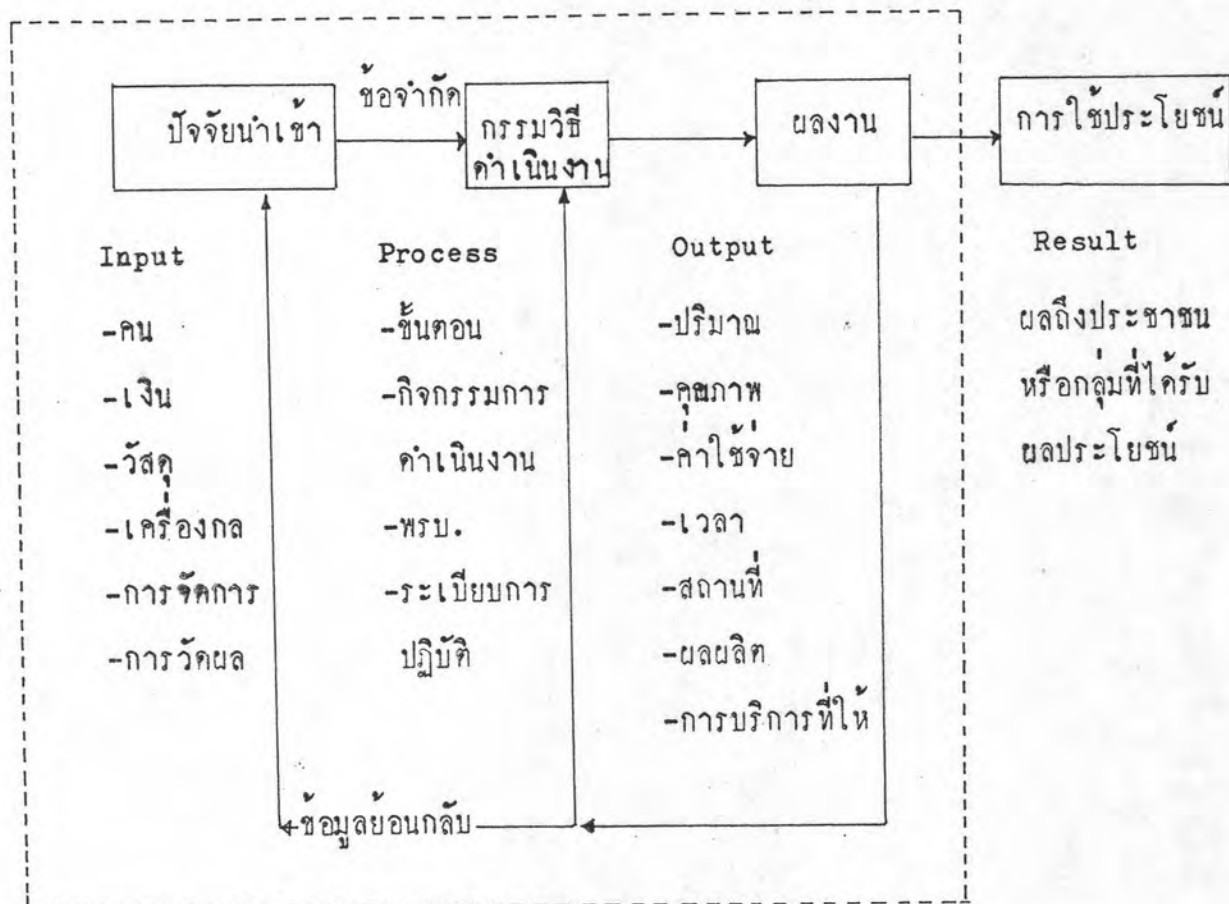
1. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า(Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ
2. การวิเคราะห์กระบวนการ(Process) ได้แก่ วิธีดำเนินงาน กิจกรรม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
3. การวิเคราะห์ผลงาน (Output) ได้แก่ ผลผลิตที่เป็นทั้งปริมาณ และคุณภาพ เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ก็อาจวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อโครงการ (Impact) ได้แก่ สภาวะแวดล้อมที่อยู่นอกระบบ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กลุ่มอิทธิพล

การวิเคราะห์โครงการโดยระบบนี้ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 29-30) ได้กล่าวไว้เช่นกันคือ

1. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า(Input) พิจารณาจาก คน เงิน วัสดุ เครื่องกล การจัดการ การวัดผล
2. วิเคราะห์การวิธีดำเนินงาน (Process) พิจารณาได้จากขั้นตอน กิจกรรมการดำเนินงาน พระราชบัญญัติกฎระเบียบ
3. วิเคราะห์ผลงาน (Output) พิจารณาจากผลงานที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา สถานที่ ผลผลิต การบริการ
4. การได้ประโยชน์ (Result) พิจารณาว่าผลถึงประชาชนหรือใครบ้างที่ได้รับประโยชน์

จากแนวคิดการวิเคราะห์โดยระบบ พอดีสรุปออกมาเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิการวิเคราะห์โครงการเชิงระบบ



Impact

- ↑
- สภาพแวดล้อม
 - ทางเศรษฐกิจ
 - ทางสังคม
 - ทางการเมือง

- ↑
- แรงกดดัน
 - ทางการเมือง
 - เศรษฐกิจ
 - กลุ่มอิทธิพล

จากแนวคิดในการวิเคราะห์โครงการที่ได้ศึกษาดังกล่าวสรุปได้ดังนี้คือ

การวิเคราะห์โครงการเราสามารถวิเคราะห์โครงการได้เป็น 2 แนวทาง
คือ

(1) วิเคราะห์โครงการโดยองค์ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ภายในตัวโครงการ และสิ่งแวดล้อมภายนอกโครงการ สำหรับการวิเคราะห์ภายในตัวโครงการรอบในการวิเคราะห์โครงการได้แก่

ก. ความสอดคล้องและความสมบูรณ์ของโครงการ จะวิเคราะห์ในส่วนรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
2. วิธีการดำเนินงาน
3. ค่าใช้จ่ายของโครงการ

ข. ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการจะวิเคราะห์ในส่วนรายละเอียด ดังนี้

1. เหตุผลและความจำเป็น
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน
3. ความสมประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม
4. ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทนที่ได้รับ

ค. ความเป็นไปได้ของโครงการ จะวิเคราะห์ในส่วนรายละเอียด

ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ
2. ความเป็นไปได้ทางการเงิน
3. ความเป็นไปได้ทางเทคนิค
4. ความพร้อมของหน่วยงาน



ง. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโครงการ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคมการเมือง กลุ่มอิทธิพล

(2) วิเคราะห์โครงการโดยระบบแนวความคิดเชิงระบบ ได้แก่ การวิเคราะห์ในส่วน

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ วิเคราะห์ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ

2.2 วิเคราะห์กระบวนการ (Process) ได้แก่ วิเคราะห์ ขั้นตอน การดำเนินงาน กิจกรรม วิธีการ กฎระเบียบ

2.3 วิเคราะห์ผลงาน (Output) ได้แก่ วิเคราะห์ในส่วนที่เป็น ผลทั้งปริมาณและคุณภาพ

2.4 ประโยชน์ที่ได้จากโครงการ (Result) ได้แก่ กลุ่มเป้าหมาย ที่ได้รับผลประโยชน์

เมื่อเราวิเคราะห์โครงการดังกล่าวแล้ว จะเป็นการนำข้อมูลหรือผลการวิเคราะห์โครงการแล้วมาจัดอันดับความสำคัญเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสั่งการคัดเลือก หรืออนุมัติโครงการที่ดีที่เหมาะสม เพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานนั้น ๆ โดยให้แผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่มีประสิทธิภาพ

การจัดอันดับความสำคัญของโครงการ

ปัญหาประการหนึ่งหรือความยุ่งยากของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจอนุมัติ ก็คือการตัดสินใจที่จะทำโครงการใดก่อนแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ หรือปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะความจำกัดในเรื่องของ กำลังคน เงินลงทุน เวลา และทรัพยากร ฉะนั้นจึงต้องมีเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ ซึ่ง ประชุม รอคปรเสริฐ (2529 : 58) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

1. หลักการทอมσονนโยบาย หรือหลักการเสริมสร้างคุณค่า (Value-contribution Method) หมายถึง โครงการที่จะได้รับการคัดเลือกจะต้อง

เป็นโครงการที่ตอบสนองนโยบายของรัฐบาลหรือหน่วยงานอย่างแท้จริง โครงการใดให้ประโยชน์กับนโยบายของสังคมหรือหน่วยงานมากที่สุดโครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาจัดดำเนินการก่อนหรือจัดลำดับไว้ต้น ๆ

2. หลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-benefit-Analysis) หมายถึง โครงการใดที่มีต้นทุนในการดำเนินงาน (Cost) ต่ำกว่าผลประโยชน์ (Benefit) ที่คาดว่าจะได้รับ กล่าวคือ โครงการใดที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุดโครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาไว้เป็นลำดับต่าง ๆ หรือดำเนินการไว้ก่อนโครงการอื่น ๆ

3. หลักการวิเคราะห์ด้านประสิทธิภาพ (Cost-effectiveness Analysis) หมายความว่า โครงการใดที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง แต่ให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ หรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำแต่ให้ประสิทธิภาพสูง โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาคำเนินการก่อน

4. หลักการพิจารณาจากผลผลิต (Marginal Productivity Approach) เป็นเกณฑ์การพิจารณาค่าการเพิ่มจากผลผลิตของโครงการแต่ละโครงการ แล้วเปรียบเทียบผลผลิต แต่ละโครงการเหล่านั้น โครงการใดให้ผลผลิตสูง โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณา ก่อน หรือจัดลำดับความสำคัญต้น ๆ

5. หลักการวิเคราะห์จากการนำผลประโยชน์ (Cost-utility Analysis) หมายความว่า โครงการใดที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำผลประโยชน์ให้แก่สังคม หรือองค์กรโดยรวม โครงการนั้นควรเป็นโครงการที่ควรพิจารณา ก่อน หรือจัดลำดับไว้ต้น ๆ

จากแนวคิดหลักการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ผู้รับผิดชอบจัดลำดับความสำคัญ อาจจะต้องใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ผสมผสานกัน และต้องมีบุคคลที่รับผิดชอบหลายฝ่ายร่วมพิจารณาจึงจะทำให้การจัดลำดับความสำคัญโครงการมีความแน่นอนเชิงปฏิบัติ และอาจจะต้องคิดเกณฑ์หลาย ๆ แบบ เพื่อให้ได้โครงการที่ดีที่สุด และเกิดประโยชน์คุ้มค่า

การวิเคราะห์โครงการในรูปต้นทุน-ประสิทธิผล
(Cost-effectiveness) C/E

การวิเคราะห์โครงการในรูปค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผลหรือในรูปต้นทุน-ประสิทธิผล เป็นเทคนิควิธีวิเคราะห์โครงการในกรณีที่เราไม่สามารถวัดผลประโยชน์ตอบแทน (Benefit) ออกมาเป็นรูปตัวเงินได้อย่างชัดเจนเพราะบางโครงการผลประโยชน์ตอบแทนของโครงการจะปรากฏในลักษณะเป็นนามธรรมค่อนข้างมาก เช่น โครงการค้ำส่งคม โครงการค้ำการศึกษา ค้ำสาธารณสุข การเกษตร เป็นต้น จึงเป็นการวัดยากหรือที่ค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ยากกว่าโครงการเหล่านั้น เมื่อเสียค่าใช้จ่ายหรือเสียค่าลงทุนไปแล้ว ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ คำนึงกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนหรือไม่ เราจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์ในรูป Cost-effectiveness แทน เพื่อให้เข้าใจในการวิเคราะห์โครงการในรูปต้นทุน-ประสิทธิผล ควรทำความเข้าใจ คำว่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ หลายคนยังสับสน ความหมาย 2 คำนี้ คิดว่ามีความหมายเหมือนกัน แท้จริงแล้วมีความแตกต่างกันดังมีผู้ให้คำจำกัดความดังนี้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 99) ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลาและการลงทุนน้อยที่สุด

ประสิทธิผล หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์

วีระพล สุวรรณันท์ (2524 : 67) ได้ให้ความหมายว่า

ประสิทธิผล หมายถึง ระดับ (Degree) ของการบรรลุความมุ่งหมายของโครงการ คือ วัตถุประสงค์ของโครงการนั่นเอง ซึ่งมีคุณสมบัติเป็นลายลักษณ์อักษรง่ายแก่การเข้าใจ ทำทนายผู้ดำเนินงาน สามารถทำสำเร็จได้ และสามารถวัดได้

นินสา ชูโต (2527 : 11) ให้ความหมายดังนี้

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานที่ได้ผลคุ้มกับทรัพยากร

จากแนวความคิดดังกล่าว พอสรุปความหมาย คำว่าประสิทธิผล และ ประสิทธิภาพ ได้ดังนี้

ประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานใด ๆ ก็ตามที่สามารถปฏิบัติให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานใด ๆ ก็ตามที่ใช้เวลาน้อยที่สุด ใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด แล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

การวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิผลอาจดำเนินการได้ด้วยวิธีวิเคราะห์ Cost-effectiveness และวิธีหาค่าใช้จ่ายต่ำสุด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิธีวิเคราะห์ Cost-effectiveness

การวิเคราะห์หาประสิทธิผลต่อค่าใช้จ่ายเบื้องต้นนั้น นิสิต ชูโต (2527 : 137) ได้กล่าวถึง วิธีการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1. ต้องจำแนกแยกแยะว่าผลตอบแทนของโครงการคืออะไร
2. อะไรเป็นค่าใช้จ่ายหรือทุนในการดำเนินงานของโครงการ
3. ที่ค่าเฉพาะค่าใช้จ่ายออกมาเป็นตัวเงิน
4. ผลประโยชน์ตอบแทนไม่ต้องที่ค่าเป็นรูปตัวเงิน

แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน เราจะได้ค่าของ C/E เป็นรูปผลลัพธ์หรือผล ตอบแทนของโครงการที่ใช้จ่ายไปทั้งโครงการนั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เพียงใด การ วิเคราะห์ค่าของ C/E จะออกมาในรูปผลลัพธ์มากกว่าเป็นตัวเงิน เช่น โปรแกรม การศึกษาจะถูกวิเคราะห์ออกมาในรูปคุณภาพของการศึกษาที่เพิ่มขึ้นในรูปคะแนน แล้ว เปรียบเทียบออกมาเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการ ผลตอบแทนจึงออกมาในรูป "ประสิทธิผล" ต่อหน่วยค่าใช้จ่ายหรือทุนที่ใช้ไป

ไกรยุทธ ชีรทยาสินธ์ (2527 : 8) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์โครงการ แบบ Cost-effectiveness ส่วนใหญ่จะเป็นการวิเคราะห์โครงการรัฐบาล เนื่องจาก

ผลตอบแทนที่กำหนดในรูปของวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือของนโยบายโดยตรง
 ประเด็นการวิเคราะห์คือ ศึกษาวิเคราะห์โครงการหรือนโยบายที่จะช่วยให้เจ้าของ
 โครงการหรือหน่วยงานรัฐบาลที่รับผิดชอบสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วย
 ค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด จุดสำคัญของการวิเคราะห์ คือ รายละเอียดของค่าใช้จ่าย และ
 ผลเสียในรูปต่าง ๆ ของโครงการ

Allen & Urwin (1972 : 235-236) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ Cost-effectiveness
 ของโครงการไว้ดังนี้ มีโครงการบางโครงการที่เราไม่
 สามารถวัดผลประโยชน์ของโครงการออกมาเป็นรูปตัวเงินได้ทั้งหมด เช่น โครงการ
 ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ใต้แก อากาศเป็นพิษ เสียงเป็นพิษ เป็นต้น เรา
 สามารถจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ก็คือ ค่าใช้จ่าย-ประสิทธิผล วิธีนี้เหมือน ๆ กับ
 การวิเคราะห์ ค่าใช้จ่าย ผลตอบแทน ซึ่งเราก็สามารถจะใช้เป็นแนวทางการวิเคราะห์
 ได้ แต่ก็ไม่ใช่วิธีที่ใช้วัดคุณค่าของโครงการได้สมบูรณ์ แต่จะเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิผล
 ของโครงการ โดยใช้สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่เสียไปทั้งหมดกับประสิทธิผลของโครงการ หลัก-
 การสำคัญการวิเคราะห์แบบนี้ก็คือ พิจารณาหาทางเลือกหนึ่งในหลาย ๆ ทางที่ทำให้
 การดำเนินงานของโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

เบญจพร ทังเกษมรัตนา (2527 : 134) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์
 Cost-effectiveness ไว้ดังนี้ โครงการที่มีลักษณะผลประโยชน์เป็น
 Intangible ที่ค่าออกมาเป็นตัวเงินยากหรืออาจทำได้แต่มีความคลาดเคลื่อนสูง
 หรือ กรณีที่เป็นโครงการที่เราสนใจผลลัพธ์ที่ไม่ใช้ตัวเงินของโครงการ การวิเคราะห์
 โครงการจะอาศัยเทคนิค การวิเคราะห์ต้นทุน ประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์วิธีนี้ก็คือ
 การพิจารณาระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ว่ามีความสัมพันธ์กับต้นทุนนี้ต้องใช้ในการ
 ลงทุนเช่นไร เกณฑ์ใช้ตัดสินใจวิธีนี้ ได้แก่

1. หลักประหยัค ก็คือ เลือกโครงการที่เสียต้นทุนน้อยที่สุดในการบรรลุ
 วัตถุประสงค์
2. หลักประสิทธิภาพ คือ เลือกโครงการทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่
 สูง ภายใต้งบประมาณที่กำหนดให้

ประสิทธิ์ ทงยิ่งศิริ (2527 : 125-131) ได้กล่าวถึงการที่ราคา ผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตน (The valuation of intangibles) ไว้ดังนี้ ผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตนเป็นเรื่องที่ที่ราคาได้ยากลำบาก เพราะผลตอบแทนประเภทนี้ไม่มีการซื้อขายกันในตลาดและไม่สามารถหาราคาอุปสงค์ที่เท่าเทียมกันได้ แต่ถึงอย่างไรก็จะต้องที่ค่าออกมาให้ได้ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม โดยอาศัยหลักดังต่อไปนี้

1. หลักประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) กล่าวคือ มูลค่าของผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตนอาจประมาณการได้จากรายได้ที่สูญเสียไปหรือรายได้เพิ่มที่ควรได้รับ เช่น การสูญเสียเนื่องจากการตาย การสูญเสียจากการเจ็บป่วย การพิการตลอดชีวิต อาจประเมินได้จากผลตอบแทนที่สูญเสียไปจากเคยได้รับ ซึ่งอาจหาจากรายได้ที่เคยได้รับของประชากรในแต่ละชั้นอายุ หักออกด้วยการใช้ การบริโภค แล้วหาค่าความเป็นไปได้ของการมีชีวิตอยู่ในแต่ละกลุ่มอายุ ซึ่งจะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถในการผลิตในอนาคต ค่าของชีวิตจึงประเมินได้จากผลตอบแทนที่ผู้ตายจะพึงหาได้หากมีชีวิตอยู่ได้แก่ ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของแรงงานและมูลค่าปัจจุบันของการบริโภคของผู้ตายในอนาคตตลอดชีพ เวลาที่คาดว่าจะมีชีวิตอยู่

2. หลักการประกัน

ประชาชนอาจแสดงมูลค่าของผลตอบแทนหรือค่าใช้จ่ายด้วยจำนวนเงินที่เขาประกันความเรื่องต่าง ๆ ไว้ มูลค่าของชีวิตหนึ่ง ๆ ที่ต้องสูญเสียไปจึงอาจสามารถประมาณการได้จากค่าที่ไ้ประกันไว้ แต่หากค่าที่ประกันไว้ต่ำเกินไปก็อาจมีความพอใจส่วนเกินขึ้นได้ ในการนี้ต้องใช้หลักความพอใจส่วนเกินมาตีค่า

3. หลักอุปมา บางครั้งผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตนหรือค่าใช้จ่าย อาจคล้ายคลึงกับสิ่งที่ประชาชนเคยมีการจ่ายมาแล้ว ถิ่นำหลักมาเปรียบเทียบได้ เช่น การจ่ายเงินค่าผ่านทางเพื่อประหยัดเวลาการเดินทางลง 15 นาที ก็อาจแสดงถึงมูลค่าของเวลาที่ไ้จากการประหยัดในการเดินทาง

4. หลักค่าใช้จ่ายต่ำสุด

กรณีที่เราพยายามที่ราคาผลตอบแทนที่ไม่มีค่าคนมาแล้ว แต่ก็ยังมีผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตนอีกมากที่ไม่สามารถจะราคาได้ แม้จะใช้วิธีทางอ้อมแล้วก็ตาม

เราจะหลีกเลี่ยงที่จะไม่ตีราคาผลตอบแทนดังกล่าว แต่จะพยายามใช้วิธี การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายสำหรับหนทางเลือกต่าง ๆ ที่จะบรรลุระดับผลการผลิตหรือผลตอบแทนที่ไม่มีตัวตนที่ต้องการแทน การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายเหล่านี้สามารถทำได้ 2 วิธีด้วยกัน คือ

4.1 การหาค่าใช้จ่ายต่ำสุด (Least cost method)

หรือสัมฤทธิ์ภาพ (Cost-effectiveness)

4.2 Alternative Cost Valuation of intangible

วิธีหาค่าใช้จ่ายต่ำสุด

วิธีนี้เน้นแต่เฉพาะค่าใช้จ่ายมากกว่าผลตอบแทนของโครงการ เพราะส่วนมากโครงการประเภทนี้จะได้มีการตัดสินใจมาแล้วถึงระดับผลผลิตออกหรือผลตอบแทนที่ต้องการ ซึ่งผลตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการมากกว่าทรัพยากรที่สูญเสียไป ปัญหาของนักวิเคราะห์โครงการจึงอยู่ที่การกำหนดแนวทางที่จะให้บรรลุผลผลิตที่ต้องการอย่างประหยัดที่สุด เช่น ถ้าต้องการผลผลิตออกจำนวนหนึ่ง และมีสองหรือสามทางเลือกที่สามารถนำมาใช้ได้ ก็เพียงเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของแต่ละหนทางเลือกอย่างตรงไปตรงมา แล้วหาทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

แนวความคิด ประเมินโครงการ

ความหมายการประเมิน

การประเมิน (Evaluation) เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งหน่วยงานที่เป็นทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายการประเมินไว้เช่น อู๋มพร ทองอุทัย (2523 : 12-13) ให้ความหมายการประเมินว่า หมายถึง กิจกรรมที่อาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อให้ได้ข้อสรุปในเรื่องที่ต้องการประเมิน เสริมศรี ไชยสร (2528 : 227) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง การพิจารณาตัดสินว่า กระบวนการหรือผลลัพธ์นั้นมีคุณภาพเหมาะสมเพียงใดโดยอาศัย

ข้อมูลจากเครื่องมือการวัดต่าง ๆ ผลที่ได้จากการประเมินช่วยในการตัดสินใจ
ปรับปรุง พัฒนา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 94) กล่าวถึง การประเมินว่าเป็น
กระบวนการที่มุ่งตอบคำถาม "How good" การประเมินจึงมีความหมาย
2 ประการคือ

1. การประเมิน หมายถึง การตัดสินใจคุณค่าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. การประเมิน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วย
ในการตัดสินใจ

การประเมินโครงการนั้นมีวิธีการประเมินผล รูปแบบการประเมินหรือ
เทคนิคการประเมินหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับผู้ประเมินต้องการประเมินส่วนใดลักษณะใด
ได้แก่ ประเมินอย่างมีระบบ (Formal Evaluation) หรือ ประเมินอย่างไม่มี
ระบบ (Informal Evaluation) จุดสำคัญอยู่ที่จุดหมายการประเมิน ความเหมาะสม
สอดคล้อง วิธีการประเมินอีกรูปแบบหนึ่งอาจเหมาะสมกับสภาพการณ์หนึ่ง แต่อาจจะ
ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์หนึ่ง

แนวคิดการประเมินโครงการของ Robert E. Stake

Robert E. Stake (อ้างถึงใน โสติ เพชรชื่น ม.ป.ป. : 48)

ได้กล่าวถึงลักษณะการประเมินออก 2 ลักษณะคือ

1. การประเมินอย่างไม่มีระบบ เป็นการประเมินที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน
เพียงแต่พิจารณาเป้าหมายที่ค้างไว้ แล้วสังเกตการณ์ที่เกิดขึ้นจากนั้นก็ตัดสินใจใช้ความ
รู้สึกของผู้ประเมินเป็นเกณฑ์
2. การประเมินอย่างมีระบบ การประเมินลักษณะนี้ต้องมีการวางแผน
การประเมิน กำหนดเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล ซึ่งอาจมีหลายรูปแบบซึ่งเป็นวิธีการ
ที่ดีกว่าวิธีแรก

องค์ประกอบของการประเมิน

กระบวนการประเมิน Robert E. Stake อ้างถึงใน โสติ เพชรชื่น
ม.ป.ป. : 49) กล่าวว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 3 อย่าง

1. สิ่งที่มีอยู่ก่อนหรือปัจจัยเบื้องต้น (Antecedence) หมายถึง เงื่อนไข
ที่มีอยู่ก่อนหรือสภาพที่มีอยู่ก่อนในการดำเนินโครงการ

2. กระบวนการ (Transactions) หมายถึง ผลสำเร็จของการ
จัดการทำงานหรือปฏิบัติการ

3. ผลผลิต (Outcomes) หมายถึง ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการ
ดำเนินงานทั้งโครงการ

สแต็กจึงได้จำลองแบบการประเมินไว้ดังนี้

	สิ่งที่คาดหวัง	สิ่งที่เกิดขึ้นจริง		มาตรฐาน	การตัดสินใจ
หลักการ	(1)	(4)	← สิ่งที่มีอยู่ก่อน →	7	10
เหตุผล	(2)	(5)	← กระบวนการ →	8	11
	(3)	(6)	← ผลผลิต →	9	12

สแต็กได้เน้นการประเมินโครงการจะต้องมี 2 ส่วนคือ ผู้ประเมินต้องเก็บ
ข้อมูลมาใส่ตารางให้ตรงตามวัตถุประสงค์ คือข้อมูล

1. การบรรยาย (Description)

2. การตัดสินคุณค่า (Judgement)

(1) หลักการและเหตุผล เป็นส่วนที่เป็นจุดมุ่งหมายที่จะมีการปฏิบัติ

(2) ภาควรรายประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

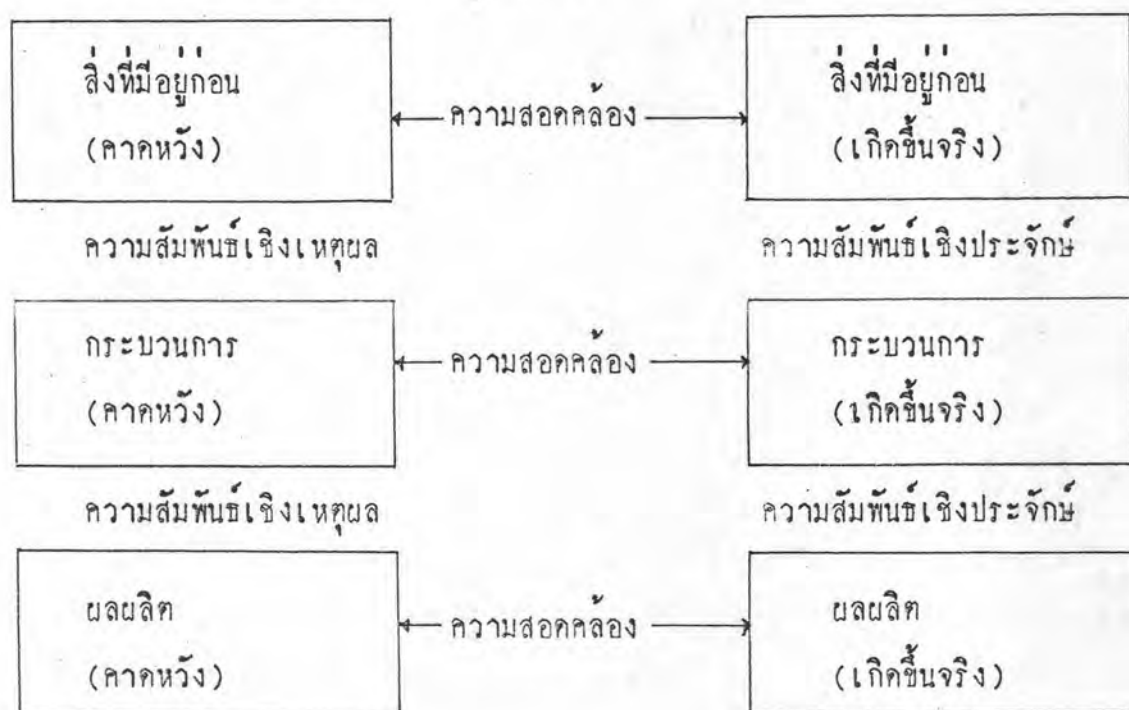
1. ส่วนที่คาดหวัง คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย และนโยบาย รวมถึง
สถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

2. ส่วนที่เกิดขึ้นจริง (สังเกตได้) การเก็บข้อมูลส่วนนี้มักประเมิน
จะใช้เครื่องมือวัด

การเก็บข้อมูลส่วนที่คาดหวังและส่วนที่เกิดขึ้นจริงควรเก็บทั้ง 3 องค์ประกอบได้แก่ สิ่งที่มีอยู่ก่อน กระบวนการ ผลผลิต

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่มีอยู่ก่อน กระบวนการ และผลผลิต ผู้ประเมินต้องพิจารณาความสัมพันธ์ตัวแปรในแนวตั้งว่า ตัวแปรที่เป็นสิ่งที่มีอยู่ก่อนสัมพันธ์กับตัวแปรในกระบวนการผลิตหรือไม่ การพิจารณาต้องอาศัยหลักตรรกศาสตร์

(4) ความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การพิจารณาความสอดคล้องต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 3 ประการคือ สิ่งที่มีอยู่ก่อนกระบวนการ และผลผลิต สามารถแสดงแผนภูมิได้ดังนี้



2. การตัดสินคุณค่า เป็นส่วนที่ตัดสินว่า โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด เกณฑ์มาตรฐานและการตัดสินที่ใช้มี 2 ชนิดคือ

2.1 เกณฑ์มาตรฐานสัมบูรณ์ (Absolute Criterion) เป็นเกณฑ์ที่ได้จากกลุ่มบุคคล

2.2 เกณฑ์มาตรฐานสัมพัทธ์ (Relative Criterion) เป็นเกณฑ์ที่ได้จากอาศัยข้อมูลของกลุ่ม หากไม่สามารถหามาตรฐานมาเปรียบเทียบได้ต้องหาโครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงมาเปรียบเทียบ

การประเมินโครงการทั้งระบบจะเป็นการประเมินมุ่งแสวงหาคำตอบได้ครอบคลุมมากที่สุด การพิจารณาทัศนคุณค่า จะเป็นคำตอบที่สมบูรณ์มากที่สุด เช่นกัน (Robert E. Stake อ้างถึงใน โสทิ เพชรชื่น ม.ป.ป. 47-55)

การวางแผนและการจัดทำโครงการนิเทศการศึกษา

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้วว่า การทำงานใด ๆ ก็ตามหากได้มีการวางแผนที่ดีแล้ว การดำเนินงานย่อมก่อให้เกิดประสพผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งควรจะได้มีการวางแผนและจัดทำโครงการ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกาศ แสงเพชร (2521 : 120) ได้กล่าวตอนหนึ่งว่า

การนิเทศการศึกษาที่ดีคือ การนิเทศตามแผน ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนหลายประเภท เป็นงานที่บุคคลหลายกลุ่มช่วยกันทำและเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคณาวิชาการ วัสดุ และกิจกรรมการเรียนรู้หลายประเภท การวางแผนที่ดีเท่านั้นที่จะสามารถทำให้บรรลุผลงานข้างต้นได้ การที่จะทำเช่นนั้นได้จำเป็นต้องใช้ความสามารถในการคาดการณ์ เหตุการณ์ข้างหน้าที่เหมาะสมโดยอาศัยข้อมูลและหลักการทางวิชาการต่าง ๆ

สันต์ ชรรมบำรุง (2526 : 141) ได้ให้หลักในการวางแผนปฏิบัติงานไว้ 5 ข้อ คือ

1. ตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาวและจุดมุ่งหมายเฉพาะ ก่อนตั้งจุดมุ่งหมายระยะยาวในการปฏิบัติงาน ต้องรู้ปัญหาและสภาพข้อเท็จจริงเหล่านั้น
2. วางโครงการ แบ่งงานออกเป็นโครงการต่าง ๆ เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมถูกต้อง การแสวงหาทรัพยากรที่ใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ งบประมาณ อาคารสถานที่ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
3. กำหนดลำดับงาน แต่ละโครงการย่อมมีลำดับความสำคัญต่างกัน โครงการใดรีบด่วนก็ต้องทำก่อน และให้แต่ละโครงการมีความสัมพันธ์กัน

4. จักรระบบงาน การเลือกบุคคลเป็นเจ้าหน้าที่และวิทยากร กำหนดหน้าที่ รับผิดชอบ การประสานงานและการควบคุมงาน

5. ประเมินผล ส่วนมากประเมินภายนอกเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว เพื่อ ประเมินผลความสำเร็จและคุณภาพของงานด้วย

Adams & Dickey อ้างถึงใน ประกาศ แสงเพชร (2521 : 12) ได้กล่าวถึงหลักของการวางแผนของศึกษานิเทศก์ว่าจะเริ่มงานดังนี้

(1) สร้างความเกี่ยวข้อง คือ การทำให้ผู้เกี่ยวข้องในงานนี้ทั้งหลาย ได้ร่วมรู้สึกถึงความต้องการและปัญหา ความรู้สึกนี้จะเริ่มต้นให้มีกิจกรรมการแก้ไขปัญหาคือ

(2) เลือกปัญหาที่จะแก้ ได้แก่ การศึกษาและค้นหาปัญหาที่จะนำไปวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขต่อไป การเลือกปัญหาที่จะแก้ขึ้นควร เป็นปัญหาที่สำคัญและมีวิธีการที่จะแก้ไขได้

(3) หาหนทางหรือวิธีการที่จะแก้ปัญหา งานนี้นับว่าเป็นงานยาก ควรทำดังนี้

3.1 ให้คำจำกัดความปัญหาที่จะแก้ ชยายความหมายให้เข้าใจ และกำหนดว่าจะแก้ไขอะไร

3.2 จากข้อมูลทั้งหลายที่มีอยู่ หาทางแก้หลาย ๆ วิธี และควรให้ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา

3.3 หาข้อมูลที่จะนำมาทดสอบกับวิธีการแก้ปัญหา เช่น รายงานการศึกษา วิจัย การประเมินงาน จากการสังเกต ตลอดจนแหล่งข้อมูลทางวิชาการต่าง ๆ

3.4 อย่างเพิ่งตัดสินใจจนกว่าจะได้ข้อมูลทั้งหมด และอย่าตัดสินใจว่าเป็นคำตอบอันเดียวที่ดีที่สุด ควรให้ยึดถือหลักการทดลองดู

3.5 เมื่อได้ตัดสินใจเลือกวิธีการแล้ว ก็ให้หารายละเอียดต่อไปโดยให้ทุก ๆ คนได้มีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติต่อไป

(4) ประเมินวิธีการและผลงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับทดสอบหลักเกณฑ์ในงาน และใช้ในการนำไปปรับปรุงงานต่อ ๆ ไป

จากหลักการวางแผนการนิเทศการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า หากศึกษานิเทศก์ได้มีการวางแผนที่ดีแล้ว การปฏิบัติการนิเทศย่อมทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ศึกษานิเทศก์ควรจะได้นำหลักการวางแผนได้ไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

กระบวนการวางแผนการนิเทศการศึกษา

เนื่องจากการนิเทศการศึกษาคือการทำงานที่เน้นกระบวนการ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 103) ได้เสนอกระบวนการวางแผนนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

1. การวางแผนปฏิบัติงาน (Working Plan) เพื่อหาข้อกำหนดว่าจะทำอะไร มีขอบเขตอย่างไร เพื่อจะได้ดำเนินการให้ตรงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบและวางแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2. การจัดระบบงาน (Organizing Plan) เป็นการจัดแบ่งรายงานการนิเทศ การศึกษาในหน่วยงาน อำนาจและหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

3. การดำเนินงาน (Implementation of Plan) จะใช้วิธีใดดำเนินงาน การติดตามผล และการกำหนดเริ่มปฏิบัติงานตามแผน สิ้นสุดเมื่อใด

4. การประเมินผลงาน (Evaluation) กำหนดวิธีการประเมินผลงานไว้ เป็นระยะ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ควรจะประเมินผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

การที่จะนิเทศติดตามแผนได้จำเป็นต้องมีโครงการนิเทศการศึกษา เพื่อสนอง กับแผนการนิเทศ สนองจุดประสงค์ของแผน

ลำดับต่อไปเป็นรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางโครงการนิเทศการศึกษา เพื่อจะได้มองเห็นลำดับขั้นตอนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากหลักของการวางโครงการนิเทศการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ยึดหลัก ระบุปัญหาการร่วมมือกันแก้ปัญหา การหาข้อมูล และการประเมินผลงานตามโครงการ เพื่อหาทางแก้ปัญหาให้สามารถสนองจุดมุ่งหมายได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นตอนในการวางโครงการ

ประกาศ แสงเพชร (2521 : 123) ได้กล่าวถึง การวางโครงการ จำเป็นต้องดำเนินไปตามขั้นตอน ศูนย์อินโนเทค (Innotech) ได้กำหนดขั้นตอนในการวางโครงการไว้โดยสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นตอนกำหนดความมุ่งหมาย เป็นขั้นพิจารณาแยกแยะความต้องการที่ยังคงเป็นปัญหาและกำหนดความมุ่งหมายที่สามารถประเมินได้
2. ขั้นการพิจารณาเลือก ได้แก่ การพิจารณาเลือกวิธีในการแก้ปัญหา
3. ขั้นการปฏิบัติและประเมินผล ได้แก่ การพิจารณารายละเอียดของโครงการ แผนงานทดลองปฏิบัติ และประเมินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
4. ขั้นการปรับปรุงและแก้ไข ได้แก่ การปรับปรุงรายละเอียดของแผนเพื่อให้การปฏิบัติได้ผลดียิ่งขึ้น

ที่กล่าวมาตอนต้นเป็นขั้นตอนการวางโครงการตามแนวความคิดของศูนย์อินโนเทค ส่วน สุพิชญา ชีระกุล และคณะ (2523 : 230-234) ได้ให้แนวคิดในการจัดขั้นตอนในการวางโครงการไว้เป็น 4 ขั้นตอนโดยย่อ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมโครงการ (Planning Preparation) เป็นขั้นรวบรวมข้อมูลศึกษาสภาพสิ่งแวดล้อม
2. ขั้นกำหนดโครงการ (Planning Formulation) ขั้นนี้ผู้วางโครงการจะนำข้อมูลและสภาพแวดล้อมที่ได้ศึกษามา นำมาเขียนขึ้นเป็นโครงการอย่างเป็นระเบียบ
3. ขั้นปฏิบัติตามโครงการ (Planning Implementation) เป็นขั้นดำเนินการตามโครงการ ได้แก่ การสำรวจทรัพยากรที่กำหนดไว้ในโครงการ ทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง จัดสรรความรับผิดชอบ และให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติ
4. ขั้นประเมินผลโครงการ (Planning Evaluation) จัดประเมินผลโครงการหลายวิธี ตลอดจนประเมินบรรยากาศในการทำงาน

ขั้นตอนในการวางโครงการก็คือ กระบวนการวางโครงการทั้งหมด ตั้งแต่

เริ่มต้นไปจนจบโครงการแต่ละโครงการ โครงการบางโครงการเป็นโครงการต่อเนื่อง ไม่จบสิ้นสมบูรณ์ โครงการประเภทนี้จะมีขั้นตอนอีกขั้นตอนหนึ่งเพิ่มขึ้น คือ หลังจากการประเมินผลโครงการแล้ว ก็จะมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมหลังจากนั้นจึงดำเนินการตามโครงการที่ได้ปรับปรุงใหม่นั้นต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวางโครงการนิเทศการศึกษา

- (1) เพื่อให้ศึกษานิเทศก์ในคณะเดียวกันได้ทราบกิจการของคณะ ทั้งที่ได้ทำมาแล้วและที่จะทำต่อไป
- (2) เพื่อให้สมาชิกในคณะได้ทราบเป้าหมายที่แน่นอนว่าจุดมุ่งหมายปลายทางเกี่ยวกับนิเทศศึกษานั้น คณะของตนต้องการอะไร มีเป้าหมายอยู่ที่ไหน
- (3) เพื่อให้สมาชิกได้มีความรู้สึกร่วมกันว่า งานนิเทศศึกษานั้นทุกคนมีส่วนร่วมด้วยกันทั้งนั้น มีส่วนที่จะต้องรับผิดชอบและรับช่วยกัน
- (4) เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหน้าที่ของตนโดยชัดเจน
- (5) เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการทำงานเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา เพราะเมื่อได้วางโครงการและแผนงานไว้ดีแล้ว การปฏิบัติงานการนิเทศศึกษาก็ดำเนินไปโดยสะดวกอุปสรรคจะมีน้อยลง ทำให้มีระเบียบในการทำงานยิ่งขึ้น
- (6) เพื่อให้สมาชิกได้เข้าใจความมุ่งหมายของกรนิเทศในครั้งใดครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะถูกต้องกัน มีเป้าหมายอันเดียวกัน โดยเฉพาะเจาะจงลงไป

จุดมุ่งหมายของการนิเทศศึกษาดังกล่าวข้างต้นพอจะทำให้เกิดแนวคิดได้ว่า หากได้วางโครงการไว้อย่างรัดกุม ถูกต้องแล้ว การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศศึกษาก็จะลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้โครงการที่วางไว้เป็นโครงการที่สามารถปฏิบัติได้ สนองจุดมุ่งหมายที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องยึดหลักในการวางโครงการ สาย ภาณุรัตน์ (2511 : 45) ได้ให้หลักเกณฑ์ในการวางโครงการไว้ว่าควรยึดหลัก 5W กับ 1H ดังนี้

What เราทำอะไร ให้ระบุงานที่ต้องการ

Why ทำเพื่ออะไร ให้ระบุวัตถุประสงค์ประสงค์ของงานที่จะทำ

When	ทำเมื่อไร ให้กำหนดวันเวลา และระยะเวลาไว้
Where	ทำที่ใด ระบุสถานที่ที่จะดำเนินการ
Who	ใคร เป็นผู้ดำเนินการ และจะดำเนินการกับใครให้ระบุไว้พร้อมกัน หน้าที่
How	ทำอย่างไร ระบุวิธีดำเนินงานและขั้นตอนต่าง ๆ ¹

ลักษณะโครงการที่ดี

โครงการนิเทศการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวางแผนการนิเทศการศึกษา โครงการนิเทศการศึกษาที่ดีจึงมีหลักการคล้ายคลึงกับการวางแผนนั่นเอง นาฏเฉลียว สุมาวงศ์ (2516 : 93 - 101) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงการที่ดีไว้ 15 ประการดังนี้

1. โครงการนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโครงการมีส่วนร่วม งานที่ปฏิบัติต้องสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของการศึกษา
2. ควรวางโครงการนิเทศการศึกษาจากสภาพที่ครูประสบอยู่ โครงการที่ไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถของครู สภาพการที่ครูประสบอยู่ จะเป็นโครงการที่ดีไม่ได้เลย
3. ควรวางโครงการให้ตรงกับความต้องการและปัญหาของโรงเรียน
4. ควรจัดโครงการให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องได้ทำงานร่วมกัน โดยทำงานตามความสามารถและสติปัญญาของแต่ละบุคคล
5. ควรวางโครงการตามแนวประชาธิปไตย โดยยึดหลัก ความสามารถเฉพาะบุคคล นับถือศักดิ์ศรี คุณค่าของคน ร่วมมือช่วยเหลือกันและกัน
6. โครงการนิเทศการศึกษาควรส่งเสริมให้มีการวิจัยผลงานที่ปฏิบัติในโรงเรียน นั่นคือ ควรมีการวิเคราะห์ วิจัยผลงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ค้นหาวิธีที่ดีกว่าตามวิธีการวิทยาศาสตร์
7. โครงการที่ดีควรช่วยให้มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องกัน เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้

หาทางปรับปรุงต่อไป ทั้งจะได้ทราบว่างานใดทำแล้ว เพียงใด โดยสภาระการใด ควรปฏิบัติต่อไปอย่างไร

8. ควรจัดประสบการณ์ที่แปลก ๆ และกว้างขวาง และมีความหมายไว้ในโครงการเนื่องจาก การได้รับประสบการณ์ใหม่ทำให้เกิดความเจริญงอกงาม ยิ่งมีประสบการณ์มาก ความคิดความเข้าใจก็จะยิ่งกว้างขวางตามไปด้วย

9. โครงการที่ดีควรเปิดโอกาสให้ครู ได้สร้างเสริมความสามารถ ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้นำได้มากขึ้น

10. โครงการที่ดีควรช่วยให้มีการประเมินผลตนเองโดยสม่ำเสมอ ตามจุดมุ่งหมายของโครงการ อาจจะใช้ผู้บังคับบัญชาประเมิน หรือผู้ร่วมงานกันประเมิน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามโครงการต่อไป

11. โครงการที่ดีควรต้องพิจารณาเรื่องความจำเป็นในการปรับปรุงหลักสูตร โดยสม่ำเสมอ หมายถึงโครงการปรับปรุงชนิดและวิธีในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนทุกอย่างให้แก่แก่นักเรียน ทั้งนี้เพราะ หลักสูตรคือประสบการณ์ทุกอย่างที่โรงเรียนจัดให้นักเรียน

12. โครงการที่ดีควรช่วยให้ครูได้ฝึกทักษะที่จำเป็นในอาชีพ เช่น ฝึกประชุมกลุ่มการศึกษาและใช้ข้อมูลปรับปรุงการศึกษา

13. โครงการที่ดีย่อมมีลักษณะช่วยให้ครูได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยเหลือ และถ้าหากครูทำได้ก็จะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ครูต่อไป

14. โครงการที่ดีย่อมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เพื่อจะได้ร่วมกันทำงานในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันของสังคม

15. โครงการที่ดีควรช่วยให้ศึกษานิเทศก์เกิดความเจริญงอกงามด้วย ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ กิจกรรมนิเทศกว้างขวางขึ้น

จากการพิจารณาลักษณะโครงการนิเทศการศึกษาที่ดี เห็นว่าควรเป็นโครงการที่มุ่งแก้ปัญหาการเรียนการสอน สนับสนุนความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีระหว่าง

บุคลากรที่เกี่ยวข้องของตลอดถึงชุมชน เป็นโครงการที่ร่วมมือกันทุกฝ่าย เป็นโครงการที่ปฏิบัติได้ ส่งเสริมให้ครูศึกษา ค้นคว้าตลอดถึงปรับปรุงศึกษานิเทศก์ด้วย

ประเภทของโครงการนิเทศการศึกษา

สุพิชญา วีระกุล และคณะ (2523 : 233 - 234) ได้จัดประเภทโครงการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

(1) โครงการนิเทศติดตามผล
 (2) โครงการอบรมครูและประชุมสัมมนา
 (3) โครงการทดลองทางวิชาการ เช่น วิธีสอนในห้อง การทดสอบใช้เทคโนโลยีประกอบการสอน

(4) โครงการประเมินผล - วิจัย
 (5) โครงการแพร่พิมพ์ - เผยแพร่วิชาการ เช่น การจัดทำเอกสารวารสาร การเผยแพร่ความรู้

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 104) ได้แบ่งโครงการนิเทศการศึกษาออกเป็น 3 อย่างคือ

1. โครงการระยะสั้น โครงการย่อย ๆ ที่ทำเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน เช่น โครงการสัปดาห์วิชาการ เป็นต้น

2. โครงการระยะยาว คือโครงการที่ใช้เวลาไม่ต่ำกว่าปีการศึกษา เช่น โครงการพัฒนาอาจารย์

3. โครงการต่อเนื่อง คือ โครงการที่จัดทำต่อเนื่องกันไปโดยตลอด เช่น โครงการพัฒนาสุขภาพอนามัยของนักเรียน

การจัดทำโครงการนิเทศการศึกษา

ในการจัดทำโครงการนิเทศการศึกษาส่วนใหญ่แล้วจะดำเนินการเหมือนกับการเขียนโครงการโดยทั่วไป สำหรับรายละเอียดการเขียนโครงการ สังกุอุทรานันท์ (2523 : 151 - 153) ได้ระบุว่าโครงการควรประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้

- (1) ชื่อแผนงาน ในกรณีที่โครงการที่จะจัดทำนั้นเป็นโครงการในแผนงานใดแผนงานหนึ่งก็ควรระบุชื่อแผนงานไว้ด้วย แต่ถ้าเป็นโครงการอิสระไม่อยู่ในแผนงานใดก็ไม่จำเป็นต้องใส่ชื่อแผนงานก็ได้
- (2) ชื่อโครงการ ระบุชื่อของโครงการที่จะทำ ชื่อของโครงการนี้ควรสื่อความหมายให้เป็นที่เข้าใจถึงลักษณะของโครงการด้วย เช่น โครงการฝึกอบรมครูเกี่ยวกับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน โครงการพัฒนาทักษะการสอนของครู ฯลฯ เป็นต้น
- (3) ลักษณะโครงการ เป็นการบอกให้ทราบว่าโครงการที่ทำนี้เป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่องซึ่งเป็นโครงการที่ได้ดำเนินการต่อจากปีที่ผ่านมา
- (4) ผู้รับผิดชอบโครงการ ระบุชื่อหน่วยงานหรือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่จัดการให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในโครงการ
- (5) หลักการและเหตุผล เป็นการกล่าวถึงความจำเป็นมาของโครงการ โดยย่อ โดยมุ่งเน้นระบุถึงแนวความคิด หลักการ ความจำเป็น หรือความสำคัญของโครงการว่าทำไมจึงจะต้องจัดให้มีโครงการนี้
- (6) จุดประสงค์ของโครงการ เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการ จุดประสงค์ของโครงการอาจจะเขียนเป็นจุดประสงค์ทั่วไปและจุดประสงค์เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือถ้าเขียนทั้ง 2 ชนิดก็ยิ่งดี
- (7) เป้าหมายของโครงการ เป็นการระบุผลของโครงการในเชิงปริมาณ และ/หรือคุณภาพว่าต้องการให้เกิดสิ่งใดขึ้นและเกิดขึ้นในปริมาณเท่าใดหรือมีลักษณะอย่างไร
- (8) กิจกรรมที่จะทำ ในแต่ละโครงการอาจจะมีกิจกรรมเดียว หรือหลาย ๆ กิจกรรมก็ได้ กิจกรรมเหล่านั้นควรเขียนเรียงลำดับก่อนหลังตามขั้นตอนในการดำเนินงาน
- (9) กำหนดเวลา เป็นการระบุถึงวันเวลาที่ จะดำเนินการในแต่ละกิจกรรม
- (10) สถานที่ ระบุชื่อสถานที่ที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กล่าวไว้ในโครงการ

(11) งบประมาณ ทำการคาดคะเนหรือประมาณรายการใช้จ่ายเงิน
ในแต่ละประเภท

(12) ผลที่คาดว่าจะได้รับ กล่าวถึงผลที่จะเกิดขึ้นในลักษณะของประโยชน์
หรือคุณค่าของโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 104) ลักษณะโครงการนิเทศการศึกษา
ควรจะประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

- (1) ชื่อโครงการ
- (2) หลักการและเหตุผลในการจัดทำโครงการ
- (3) วัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการ
- (4) ขบวนการที่จะต้องปฏิบัติตามโครงการ
- (5) วิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- (6) ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ
- (7) ระยะเวลาที่จะใช้ในโครงการ
- (8) สถานที่
- (9) งบประมาณ
- (10) ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ
- (11) การประเมินผลโครงการ

จากหลักการเขียนโครงการนิเทศศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า
รายละเอียดโครงการนิเทศการศึกษาส่วนใหญ่จะมีลักษณะการเขียนเหมือนกันและไม่แตก
ต่างจากการเขียนโครงการทั่ว ๆ ไป ศึกษาพิเศษสำนักงานคณะกรรมการประถม
ศึกษาแห่งชาติ จะยึดถือหลักการเขียนโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการประถม
ศึกษาแห่งชาติเป็นหลัก

กิจกรรมในการนิเทศการศึกษา

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2530 : 107 - 108) ได้กล่าวถึงการจัดทำโครงการ
การนิเทศดังนี้



โครงการจะสัมฤทธิ์ผลได้คือ การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับโครงการนั้น
ลักษณะของกิจกรรมจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Purpose) การจัดกิจกรรมนั้นมี
วัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจกรรม เช่น

ก. การพัฒนาทักษะ (Skill Development) จะต้องจัด
กิจกรรมที่เรียกว่า บทบาทสมมติ (Role Playing) การทดลองปฏิบัติจริง
(Directed Praticice)

ข. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transmission) จะ
ต้องจัดกิจกรรมที่เรียกว่า การอ่าน การบรรยาย การฉายภาพยนตร์ เป็นต้น

ค. มีความเข้าใจดีขึ้น (Improved Understandings)
จะต้องจัดกิจกรรมที่เรียกว่า การไปเยี่ยมชมชั้นเรียน การจัดทัศนศึกษา การแสดงใหญ่
 เป็นต้น

ง. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Value of Attitude changes)
จะต้องจัดกิจกรรมที่เรียกว่า การเยียวยาเป็นกลุ่ม (Group Therapy) กิจกรรม
ทางกานสังคม (Social)

2. ขนาดของกลุ่ม (Group Size) การจัดกิจกรรมต้องคำนึงถึงขนาด
ของกลุ่ม กลุ่มใหญ่ต้องใช้การบรรยาย ถ้าเป็นกลุ่มเล็กอาจจะใช้การถกเถียงปัญหา
(Group disscussion) แต่ก็มีกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งคนกลุ่มเล็กและคนกลุ่มใหญ่
เช่น การทัศนศึกษา (Field Trip)

3. การก่อให้เกิดประสบการณ์ (Experience Impact Characteristics)
กิจกรรมที่จัดนั้น ก่อให้เกิดความสนใจต่อกิจกรรมมากน้อยเพียงใด ระดับการแลกเปลี่ยน
ความคิด กระทำต่อกันและสัมพันธ์กัน และเกิดความรู้สึกประทับใจมากน้อยเพียงใด
หรือไม่

4. ความสัมพันธ์ระหว่างจุดมุ่งหมายขนาดของกลุ่ม และการก่อให้เกิด
ประสบการณ์ (Interrelationships) ทุกอย่างที่กล่าวมาข้างต้น ต้องสัมพันธ์กัน

การจัดโครงการในการดำเนินงานตามโครงการนับว่ามีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าจัดอบรมที่เหมาะสมกับโครงการแล้ว ย่อมทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ย่อมหมายถึงผู้บริหารนิเทศจะได้มีคุณภาพตามไปด้วย

การประเมินผลการนิเทศ

กิติมา ปรีดีคิลก (2529 : 465 - 466) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการนิเทศการศึกษาดังนี้

การประเมินผลงานนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการวางแผนและการวางโครงการนิเทศการศึกษา จุดประสงค์ของการประเมินผลก็เพื่อต้องการทราบว่าผลงานที่ปฏิบัติไปตามแผนหรือโครงการนั้นได้รับผลดีเพียงใด ตรงตามเป้าหมายทั้งที่ตั้งไว้หรือไม่

การดำเนินงานที่ดีย่อมมีการประเมินผล และติดตามผลอยู่เสมอ งานนิเทศการศึกษาก็เช่นเดียวกัน การประเมินผลจะช่วยให้ศึกษานิเทศก์ได้ทราบในสิ่งต่อไปนี้

- 1) ผลงานที่ดำเนินไปเป็นระยะ ๆ นั้นได้ผลดีหรือไม่ มีปัญหาข้อควรแก้ไขอย่างไร
- 2) งานที่ทำไว้ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องมากน้อยเพียงใด และควรจะปรับปรุงอย่างไร
- 3) ผู้ร่วมงานมีศรัทธาในการทำงานมากน้อยเพียงใด ทัศนคติของคณะและรายบุคคล
- 4) วิธีการปฏิบัติงาน กำลังคน กำลังเงิน และวัสดุอุปกรณ์เป็นต้นเหมาะสมแก่งานหรือไม่เพียงใด
- 5) งานที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นเป็นประโยชน์แก่ครู นักเรียน และของคณะมากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการนิเทศการศึกษา

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2525 : 175 - 177) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์

โครงการไวคังนี้

1) เพื่อการวินิจฉัย Diagnosis ในการที่ตองการจะรูวการกระทำ
 ใด ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ประสงคมากนอยเพียงใด เป็นการคนหาระดับ ทิศทาง ข้อดีข้อเสีย
 และสาเหตุที่จะทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นได้ จุดมุ่งหมายก็คือเพื่อวินิจฉัยสาเหตุ ขั้นตอน
 การวินิจฉัยหาสาเหตุ และผลจากการกระทำ ก็คือการประเมินผล

2) เพื่อการปรับปรุง Improvement การประเมินผลจะเป็นการนำ
 ไปสู่ขั้นตอนที่จำเป็นในการปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนทั้งหมด จุดมุ่งหมายของการ
 นิเทศการศึกษาก็เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ซึ่งสามารถทราบจุดแห่งการปรับ
 ปรุงและพัฒนาได้ก็คือการประเมินผล

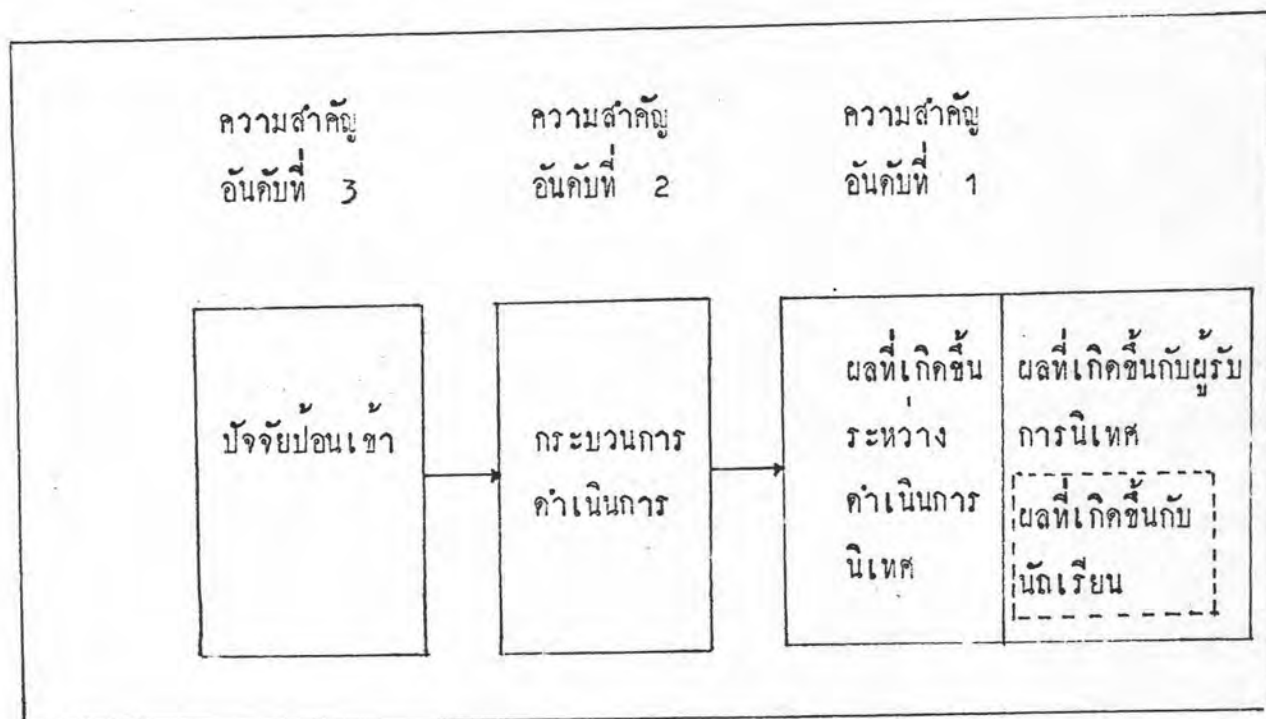
3) เพื่อการจูงใจ Motivation การประเมินผลจะช่วยก่อให้เกิด
 แรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผลที่นำพอใจของการประเมินผลจะก่อให้เกิดความมั่นคงทาง
 จิตวิทยาแก่คณะครู นักเรียน และผู้ปกครอง นอกจากนี้การประเมินผลยังช่วยก่อให้เกิด
 เกิดการประชาสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตการประเมินโครงการนิเทศการศึกษา

สังค อุทรานันท์ (2530 : 244 - 245) ได้กล่าวถึงการประเมินโครง
 การนิเทศการศึกษาวา การประเมินโครงการนิเทศการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิ-
 ภาพของโครงการ ควรจะทำการประเมินสิ่งต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

- อันดับที่ 1 ผลผลิตหรือผลลัพธ์ Output ที่ได้จากการนิเทศ
- อันดับที่ 2 กระบวนการดำเนินงาน Process
- อันดับที่ 3 ปัจจัยป้อนเข้า Input

ผังแผนภาพดังนี้



วิธีการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

สังค อุทรานนท์ (2530 : 227 - 228) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการนิเทศการศึกษาด้วยวิธีการดังนี้

(1) โดยการใช้เครื่องมือ ได้แก่ แบบสังเกตพฤติกรรม แบบสำรวจข้อมูล แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบวัดเจตคติ

(2) การประเมินผลโดยการประชุม ได้แก่ ลักษณะการประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา การประชุมอภิปรายร่วมกัน และสำหรับหัวข้อประชุมเพื่อการประเมินควรประกอบด้วย

- (1) ลักษณะหรือสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน
- (2) ลักษณะหรือสภาพภาวะที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรค
- (3) ลักษณะความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
- (4) แนวทางในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

(5) การวางแผนปฏิบัติงานในช่วงเวลาต่อไป

สำหรับ กิติมา ปรีคติก (2529 : 469) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลงานนิเทศดังนี้คือ

1. แบบสอบถาม
2. แบบทดสอบ
3. แบบสำรวจ
4. การสัมภาษณ์
5. การตรวจสอบผลงานภาคปฏิบัติ
6. การประชุมปรึกษาหารือ
7. การวิจัยในเชิงประเมินผล

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลโครงการนิเทศการศึกษานั้น ผู้ประเมินควรจะได้พิจารณาเลือกเครื่องมือในการประเมินผลให้เหมาะสมกับโครงการและขึ้นอยู่กับเป้าหมาย จุดมุ่งหมาย หลักเกณฑ์ ความเที่ยงตรงที่ต้องการของผู้ประเมินเอง การเลือกเครื่องมือในการประเมินที่ดีย่อมจะได้ผลจากการประเมินที่เที่ยงตรง และบรรลุตามวัตถุประสงค์

กรอบแนวความคิดในการวิจัย (Research Framework)

จากการศึกษาหลักการ ทฤษฎี การวางแผนการนิเทศ แนววิธีการวิเคราะห์ และประเมินโครงการ สามารถกำหนดกรอบในการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์สาระสำคัญของโครงการ ผู้วิจัยยึดกรอบของการจัดทำโครงการนิเทศการศึกษาตามรายละเอียดในการจัดทำโครงการ ขั้นตอนการจัดทำตามแนวปฏิบัติที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอจัดทำตามรายละเอียดของโครงการดังนี้

1. ประเภทของโครงการนิเทศการศึกษา
2. ลักษณะของโครงการนิเทศการศึกษา

3. วัตถุประสงค์ของโครงการนิเทศการศึกษา
4. เป้าหมายของโครงการนิเทศการศึกษา
5. ขั้นตอนการดำเนินงานตามโครงการนิเทศการศึกษา
6. กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนิเทศการศึกษา
7. ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนิเทศการศึกษา
8. งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนิเทศการศึกษา
9. การควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินงานตามโครงการนิเทศการศึกษา
10. การประเมินผลโครงการนิเทศการศึกษา

2. การวิเคราะห์ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ Consistency and Comprehensiveness, จัดทำการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ความสอดคล้องสัมพันธ์ของโครงการนิเทศศึกษากับนโยบายค่านิยมของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 6 ตามแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี

2.2 วิเคราะห์ความสอดคล้องสัมพันธ์ของโครงการนิเทศศึกษากับนโยบายค่านิยมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2531 และปีงบประมาณ 2532

การวิเคราะห์โครงการในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เฉพาะข้อ 1. และวิเคราะห์ความสอดคล้องสมบูรณ์ในตัวโครงการ ข้อ 2 (2.1) (2.2) จะไม่วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและความเหมาะสมทางเศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากการจัดทำโครงการนิเทศการศึกษา เป็นโครงการทางด้านการศึกษา ซึ่งมีความจำเป็นต้องจัดทำ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติและเป็นโครงการนิเทศการศึกษาที่ได้เห็นชอบจาก กปช. กปจ. กปอ. ได้รับจัดสรรงบประมาณและอนุมัติให้ดำเนินการแล้ว การวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม จึงไม่อยู่ในขอบข่ายของการวิจัยครั้งนี้โดยตรง

แนวการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงการนเทศการศึกษา การวิเคราะห์ความสอดคล้อง ผู้วิจัยนำรูปแบบการประเมินโครงการของ Stake มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์โครงการนเทศการศึกษา ดังนี้

1. การวิเคราะห์สาระสำคัญของโครงการและความสอดคล้องสัมพันธ์ของโครงการนเทศการศึกษากับนโยบายด้านคุณภาพของแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 6 และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น เป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างสิ่งคาดหวัง (นโยบายที่กำหนดไว้แต่ละระดับ) กับสิ่งที่เป็จริง (การจัดทำโครงการนเทศการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 6) ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่

2. การวิเคราะห์ความสอดคล้องของโครงการนเทศการศึกษากับนโยบายระดับต่าง ๆ พิจารณาส่วนที่เป็นหลักการเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นประการสำคัญ