

การประยุกต์ใช้รูปแบบการประเมิน CIPP ของสตัฟเฟิลบีม ในการประเมินโครงการทางการศึกษา

Application of Stufflebeam's CIPP Model for Educational Project Evaluation

กาญจนา วัฒนสุนทร*
Kanjana Watanasuntorn

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Abstract

CIPP has been a famous model to evaluate projects/programs among Thai educators for some time. It has been so because its components cover all the indicators essential for explaining project quality. This Stufflebeam's model is identified as a Dynamic model which is used to support decision making on the evaluation target, including projects, programs or other activities. However, CIPP was claimed to be used in the evaluation of several finished programs, such as theses/dissertations and educational evaluation. This also has been applied to the work of those with or without a degree in evaluation. This article reveals the Tyler evaluation approach, which is an objective-based evaluation based on Stufflebeam's CIPP model. The author points out how CIPP can be applied to evaluate projects in the education context. Her expectation is that teachers, school administrators and school supervisors will be able to share experience and learn how CIPP should be used in education to make use of the resource allocation from taxes to full capacity.

Keywords: CIPP; context; input; process; product; dynamic; decision making

* Corresponding author: Tel.: +668 5129 2544 ; fax: +66 2503 3566-7
E-mail address: drkanjana@yahoo.com

บทคัดย่อ

CIPP เป็น โมเดลที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายในการประเมินโครงการในหมู่นักการศึกษาไทยมาเป็นเวลาหลายปี ที่เป็นดังนี้ เพราะองค์ประกอบในโมเดลครอบคลุมประเด็นสำคัญที่สามารถอธิบายคุณภาพของโครงการได้ ผู้เสนอโมเดลนี้ ระบุไว้ว่า CIPP เป็นโมเดลที่เป็นพลวัตร ใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมินในขณะนั้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการ งาน หรือกิจกรรมอื่นใดก็ตาม อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้ถูกนำไปอ้างในการประเมินโครงการที่เสร็จแล้วมากมาย ทั้งในวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท/เอก หรือในงานประเมินทั่วไปทางการศึกษา และในงานของผู้ที่จบ และได้จบการศึกษาด้านการประเมินมาโดยตรง บทความนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดของการประเมินในยุคตั้งแต่ การประเมินอิงวัตถุประสงค์ของไทเลอร์ จนมาถึงรูปแบบการประเมินแบบ CIPP ของสตัฟเฟิลบีม จากนั้นให้ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ CIPP ในบริบทของการประเมินโครงการทางการศึกษา ความคาดหวังของผู้เขียนคือ ครู อาจารย์ ตลอดจนถึงผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งหลายจะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้อย่างถูกต้องในแนวคิดของสตัฟเฟิลบีม ในการเสนอรูปแบบการประเมินนี้ รวมทั้งได้เรียนรู้ว่า จะสามารถประยุกต์ใช้ CIPP ในโครงการทางการศึกษาเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรที่ได้มาจากภาษีของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

บทนำ

“...evaluation’s most important purpose is not to prove, but to improve.”

Stufflebeam. (2002)

“ Research is aimed at truth. Evaluation is aimed at action. ”

Patton. (1997)

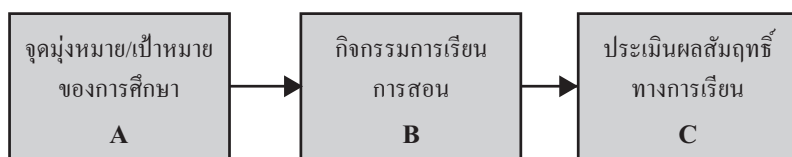
การประเมินเปรียบได้เหมือนดังการส่องกระจก เราส่องกระจกก่อนเริ่มลงมือแต่งตัว ส่องกระจกขณะแต่งตัว ส่องกระจกหลังจากแต่งตัวแล้ว และแะมาส่องกระจกหลังจากนั้น อีก การส่องกระจกในแต่ละเวลาที่ต่างกัน มีจุดมุ่งหมายในการส่องต่างกัน และภาพที่สะท้อนออกมาจากกระจกให้ภาพที่ต่างกัน ใช้ประโยชน์ต่างกัน การส่องกระจกชนิดใด การประเมินนั้นนั้น วัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นตัวกำหนดประเด็นและรายละเอียดต่างๆในการออกแบบประเมิน ทั้งในด้านระยะเวลาของการประเมิน ประเด็นประเมิน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและรูปแบบการรายงานผลการประเมิน ด้วยความต้องการสารสนเทศจากการประเมินเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ต่างกัน ทำให้นักประเมินตั้งแต่อดีตจนปัจจุบัน นำเสนอแนวคิดของการประเมินในรูปของรูปแบบหรือ

วิธีการประเมิน (Evaluation Model/Approach) ที่หลากหลาย ที่สามารถนำไปใช้ต่างกาลต่างวาระ และต่างบริบท

พัฒนาการของการประเมิน

โมเดลประเมินรุ่นแรกสุดที่เป็นที่ยอมรับกันในระหว่างนักประเมินว่าเป็นการเริ่มยุคแห่งความเป็นระบบของการประเมินคือ โมเดลที่ไทเลอร์ ซึ่งถือว่า เป็น บิดาแห่งการประเมิน ได้นำเสนอในปี 1942-3 โดยที่ท่านผู้นี้ให้นิยามว่า การประเมินคือ การเปรียบเทียบผลอันเกิดจากการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับจุดหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ด้วยนิยามนี้ ขั้นตอนในบริบทของการเรียนการสอน จึงประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ของการศึกษา การเรียนการสอน และท้ายที่สุดคือการวัดและประเมินผลการศึกษา ซึ่งอาจเขียนรูปแบบในเชิงภาพและขั้นตอนการทำงานดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงโมเดลการประเมินของไทเลอร์

การประเมินจึงยึดจุดมุ่งหมายของสิ่งที่มุ่งประเมินเป็นหลัก เนื่องจากเป็น โมเดลประเมินที่เกิดขึ้นในแวดวงการศึกษา ดังนั้น กิจกรรมของสิ่งที่มุ่งประเมินจึงเริ่มที่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน จัดกิจกรรมการเรียนการสอน และหลังที่สอนจบลงตามเนื้อหาที่กำหนด จึงทำการตรวจสอบการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนว่าสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อย เพียงใด ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ก็ได้รับการตัดสินว่าไม่ผ่าน ผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมายถือว่าผ่าน ดังนั้น การตัดสินผลได้จากการเปรียบเทียบ A และ C

การประเมินด้วยรูปแบบหรือหลักการนี้ เมื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้การตัดสินเกี่ยวกับผู้เรียน มีการดำเนินงานเมื่อสิ้นภาคเรียน หรือสิ้นสุดปีการศึกษาเป็นการใช้ผลการประเมินเป็นสารสนเทศเพื่อการตัดสินผู้เรียนว่า ได้ผ่าน หรือ ตก/ไม่ผ่าน เท่านั้น ผู้เรียนที่ ตก/ไม่ผ่าน ต้องย้อนกลับไปเรียนใหม่อีก 1 ภาคเรียนหรือ 1 ปี กลับไปเรียนทุกอย่างเหมือนเดิมกับคนกลุ่มใหม่ อาจด้วยวิธีการเดิม ๆ

สภาพแวดล้อมเดิม ๆ กับผู้สอนคนเดิม ไม่สามารถใช้ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียนได้ตรงจุด ด้วยไม่ทราบว่า สาเหตุใดผู้เรียนจึงมีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้เรียกได้ว่า ทราบแต่ทุกข์ ไม่ทราบสาเหตุ ดังนั้น จึงไม่ทราบว่า จะแก้ไขอย่างไรจึงจะดี นอกจากให้เรียนใหม่ และไม่ทราบสาเหตุของการสอบตกของนักเรียน ดังนั้น การแก้ไขจึงมุ่งที่นักเรียนเท่านั้น กิจกรรมการเรียนการสอนจึงถูกมองเป็นเหมือน กล้องดำ ซึ่งอาจแยกแยะว่ากล้องดำของเครื่องบิน เนื่องจากแม้ผู้เรียนจะสอบไม่ผ่าน ก็ไม่สามารถไขปัญหาความลับของกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียนได้

ประเด็นวิจารณ์ถึงจุดด้อยของโมเดลนี้คือ การประเมินเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในด้านพุทธิปัญญา นั้นยังไม่ครอบคลุมคุณลักษณะของมนุษย์ที่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือพัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข เป็นสุขทั้งคนที่อยู่ในสังคม และเป็นสุขทั้งสังคมเอง คือผู้คนอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างคน ๆ นั้น นำที่จะมองทั้งด้าน สติปัญญา จิตใจ และการประกอบสัมมาชีพ ข้อวิจารณ์รูปแบบการประเมินของไทเลอร์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสิ่งมุ่งประเมินที่หลากหลายขึ้น มีการประเมินมากกว่าเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น ประเมินทั้งเจตคติ ทักษะ พฤติกรรม การประเมินหลังจากนั้นจึงเริ่มเป็นไปตามธรรมชาติของการพัฒนานคน เหมือนการส่องกระจกที่สามารถทำไปพัฒนาไป ทำให้แน่ใจในความสำเร็จตามที่ได้ระบุไว้ล่วงหน้า

ดังนั้น รูปแบบการประเมินหรือแนวคิดในเรื่องการประเมินทางการศึกษาในระยะต่อจากไทเลอร์มีการพัฒนามาเป็นลำดับ ไม่ประเมินเพียงผลของการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น เช่น การเสนอรูปแบบประเมินที่ประกอบด้วยการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) และการประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) โดย สคริเวน (Scriven, 1973) ซึ่งเปรียบเทียบการประเมินความก้าวหน้ากับการชิมซุพของพ่อครัว และการประเมินรวมสรุปกับการชิมซุพของลูกค้า นำสู่รูปแบบที่มีองค์ประกอบที่มุ่งประเมินในลักษณะที่เป็นระบบ มองทั้งในด้านปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลลัพธ์ จนถึงรูปแบบที่ใช้การประเมินเพื่อการจัดทำและบริหารจัดการ โครงการ ทำให้โครงการที่มีเป้าหมายเดียวกัน อาจมีรายละเอียดในการดำเนินงานแตกต่างกัน ตามบริบทของสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับโครงการ ใช้การประเมินเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ทำให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับปัญหา สาเหตุของปัญหา สามารถวิเคราะห์ทางเลือกที่สามารถใช้ในการแก้ไขปัญหา ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา จัดทำแผนหรือโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา ประเมินความเป็นไปได้และประเมินปัจจัยเบื้องต้นที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน เพื่อสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ต้องการใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ประเมินกระบวนการเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจมีขึ้นโดยไม่ได้คาดไว้ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามที่กำหนดในเป้าหมาย และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อพิจารณาคุณค่าของโครงการในภาพรวม ซึ่งกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบเน้นการใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมินตั้งแต่การจัดทำโครงการ รวมทั้งการบริหารจัดการโครงการโดยตลอด นำเสนอโดย สดฟเฟิลบีมในรูปแบบของ CIPP Model

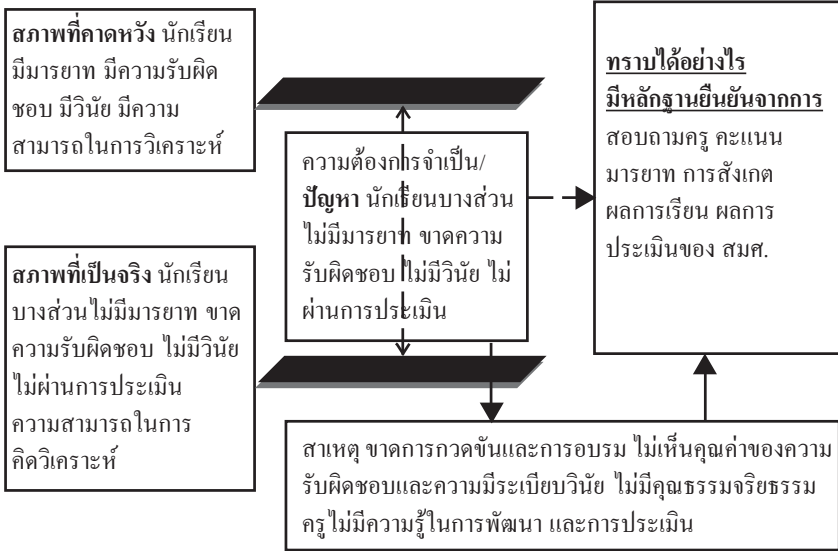
CIPP Model

CIPP Model เป็นรูปแบบการประเมินที่มีความเป็นพลวัตร ประกอบด้วย การประเมิน 4 ประเภท โดยที่ C ย่อมาจาก Context Evaluation ส่วน I ย่อมาจาก Input Evaluation ตัว P ตัวแรก ย่อมาจาก Process Evaluation และ P ตัวหลังย่อมาจาก Product Evaluation ดังนั้น รูปแบบการประเมินจึงประกอบด้วย การประเมิน 4 ลักษณะคือ การประเมินบริบท (Context) ประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input) ประเมินกระบวนการ (Process) และประเมินผลลัพธ์ของโครงการ (Product) โดยการประเมินแต่ละประเภทในโมเดล ดำเนินการต่างกาสละ และมีวัตถุประสงค์ในการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารจัดการโครงการในระยะต่าง ๆ กัน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินบริบท

โครงการที่ประเมินด้วย CIPP อาจเป็นโครงการที่เริ่มด้วยนโยบาย ยังไม่มีแผนการดำเนินงาน หรือยังไม่ได้เขียนในรูปโครงการ หรือมีแผนการดำเนินงานในรูปโครงการแล้ว แต่ยังไม่มีการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นโครงการในลักษณะใด จะต้องเริ่มกิจกรรมแรกคือการประเมินบริบท บริบทในที่นี้ คือบริบทที่ต้องการแก้ปัญหาด้วยโครงการ เช่น ในกรณีของสถานศึกษาอาจเริ่มด้วยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs) หรือปัญหาในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยให้พิจารณาในลักษณะของความแตกต่างระหว่าง สภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นจริงในขณะนั้น สภาพที่คาดหวัง เช่น นโยบายของหน่วยเหนือ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง คุณภาพในการจัดการเรียนการสอนของครูที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานของหน่วยงาน คุณภาพของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่คาดหวัง ส่วนสภาพที่เป็นอยู่จริง เช่น การดำเนินงานของโรงเรียนในมิติ ต่าง ๆ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการประเมินของ สมศ. สภาพการณ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน สภาพและความต้องการของชุมชน เป็นต้น ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่คาดหวังกับ

สภาพที่เป็นจริง ภาษาที่ใช้กันทั่วไปมองความต้องการจำเป็นว่าเป็นปัญหา ภาษาทางพุทธศาสนา เทียบได้กับทุกข์



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น/ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา อาจพบช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงหลายประการ อาจต้องวิเคราะห์ว่า ปัญหาใดมีความหนักหนามากที่สุด อาจเป็นปัญหาที่ถ้าแก้ไขก่อนปัญหาอื่นแล้วอาจทำให้ลดปัญหาอื่น ๆ ลงได้ ทำให้ควรแก้ไขเร่งด่วนที่สุด นำปัญหานั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุ สาเหตุของปัญหาอาจมีหลายสาเหตุ ก็ทำเช่นเดียวกับการพิจารณาปัญหา คือวิเคราะห์ว่ามีสาเหตุใดบ้าง จากสาเหตุที่วิเคราะห์ได้ จะมีวิธีการใดบ้างที่นำมาใช้เพื่อให้แก้ปัญหานั้น ๆ ได้ วิธีการแก้ไขปัญหามีหลายวิธี เรียกว่าทางเลือก อาจมีทางเลือกในการแก้ไขหลายทางเลือก ต้องวิเคราะห์ว่าทางเลือกใดที่เป็นไปได้ที่สามารถดำเนินการ ได้จริงมากที่สุด การวิเคราะห์ทางเลือกอาจทำได้โดยการวิเคราะห์ถึงทรัพยากรหรือปัจจัยที่มีอยู่และปัจจัยที่ต้องการว่า มีปัจจัยพอที่จะดำเนินการแก้ปัญหได้หรือไม่ หรือถ้ามีปัจจัยไม่พอ จะสามารถหาปัจจัยมาเพิ่มเติมได้หรือไม่ ถ้าการแก้ไขปัญหามีต้องการความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ผู้รับผิดชอบ

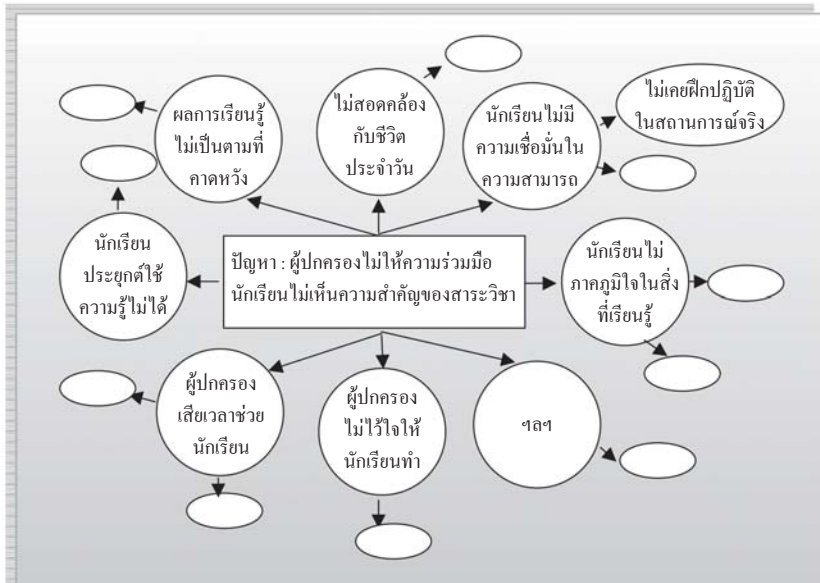
จะได้รับความร่วมมือหรือไม่ เมื่อพิจารณาและหาทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว จะทำให้กำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากทางเลือกที่กำหนด และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้ และสามารถวางแผนการดำเนินงานแก้ปัญหาด้วยการใช้โครงการเป็นเครื่องมือ

คำถามที่ต้องถาม และหาคำตอบเพื่อที่จะสามารถจัดทำแผน/โครงการที่เหมาะสมกับบริบท อาจประกอบด้วยคำถามในลักษณะข้างล่างนี้

- เป็นโครงการที่สนองปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่
- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจนเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของหน่วยเหนือหรือไม่
- เป็นโครงการที่เป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ

เมื่อตอบคำถามข้างบนได้ ผู้ที่รับผิดชอบโครงการนี้ สามารถกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับปัญหา และกำหนด/ปรับวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับปัญหาและสาเหตุ และเขียนหรือปรับส่วนอื่น ๆ ของโครงการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น ผลที่คาดว่าจะได้รับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ กิจกรรม การกำกับติดตาม และประเมิน รวมถึง ทรัพยากรที่ต้องการในการดำเนินงานตามโครงการ และระยะเวลาการดำเนินงาน โครงสร้างของโครงการที่เขียนขึ้น นอกจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว องค์ประกอบอื่นเป็นเพียงร่าง เพื่อที่จะหาข้อมูลมาสนับสนุนความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ต่อไป

การดำเนินงานประเมินบริบทในสถานศึกษา อาจเริ่มด้วยการที่ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบาย ให้มีการสำรวจความต้องการจำเป็นหรือปัญหาในการเรียนการสอน ของแต่ละกลุ่มสาระวิชา เพื่อให้แต่ละกลุ่มสาระได้พัฒนาหรือแก้ปัญหาในการเรียนการสอนในสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การดำเนินงานในสถานศึกษาแห่งหนึ่งที่มีผู้เขียนได้เกี่ยวข้องด้วยพบว่า วิชาการงานและอาชีพ เป็นวิชาที่อาจารย์ผู้สอนบ่นว่าผู้ปกครองไม่ให้ความสนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งครูผู้สอนได้เก็บรวบรวมข้อมูลสาเหตุของปัญหาดังกล่าว ด้วยการพูดคุยกับเด็กและผู้ปกครอง พบสาเหตุของการไม่ให้ความสนใจเนื่องจาก ผู้ปกครองเห็นว่าเป็นวิชาที่ไม่ได้ให้ประโยชน์อะไรแก่การดำเนินชีวิตของนักเรียนในการทำงานบ้านตามที่กำหนดในหลักสูตร งานที่ครูให้มานั้น บางครั้งผู้ปกครองต้องช่วยนักเรียนทำ ทำแล้วนักเรียนก็ไม่ได้เรียนรู้อะไรที่จะเป็นประโยชน์สำหรับตนเองหรือครอบครัว ฯลฯ ผลการสัมภาษณ์ผู้ปกครอง และสอบถามจากเด็ก ได้ผลสรุปดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาในระดับต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม เมื่อเป็นวิชาที่อยู่ในหลักสูตร โรงเรียนต้องให้ความสนใจว่าทำอย่างไร การเรียนวิชานี้ จะทำให้นักเรียนมีความสามารถในการทำงานบ้านได้ตามที่ควรจะเป็น การศึกษาความต้องการจำเป็นสำหรับแก้ปัญหาต่อไป อาจทำได้โดยการสำรวจงานบ้านที่อยู่ในขอบเขตที่นักเรียนสามารถทำได้จากหลักสูตรที่กำหนดให้เรียน ดำเนินการโดยนักเรียนเป็นผู้สำรวจงานบ้านที่นักเรียนสามารถใช้ความรู้จากการเรียนในห้องเรียนไปประยุกต์ใช้ได้ อาจพบงานที่เกี่ยวข้องกับไฟฟ้าในบ้าน น้ำประปา งานเกษตร และงานซ่อมแซมฉุกเฉินอื่น ๆ เช่น

งานไฟฟ้า: การเปลี่ยนหลอดไฟฟ้า การเปลี่ยนฟิวส์ การซ่อมแซมกรณีที่ขั้วไฟหลวม และไฟกะพริบ การตรวจสอบปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับไฟฟ้าในบ้าน

งานช่างทั่วไป : น้ำรั่ว อ่างน้ำ/ท่อน้ำตัน ก๊อกน้ำหลวม

นอกจากสำรวจงานบ้านที่จำเป็นและสามารถทำเองได้แล้ว อาจให้นักเรียนทำโครงการสำรวจค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ค่าเสียโอกาส ความเสียหายเมื่อไม่ได้รับการซ่อมแซมทันที ฯลฯ สิ่งนี้ เป็นความต้องการจำเป็น สภาพปัญหาและสาเหตุ ซึ่งอาจพบว่า หลักสูตรที่จัดให้เรียน รวมทั้งวิธีการเรียนการสอนที่ผ่านมา ไม่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการ ทั้งของโรงเรียน และที่บ้าน นักเรียนไม่สามารถนำความรู้ที่ได้เรียนไปประยุกต์ใช้กับงานบ้านที่พบในชีวิตจริงได้ ดังนั้น เมื่อต้องการให้สิ่งที่ได้เรียนรู้มีความสัมพันธ์กับงานที่บ้าน หรือ

ความต้องการจำเป็นในบ้าน ก็ต้องปรับวิธีการเรียนการสอน ตั้งแต่ตัวหลักสูตร สื่อ จนถึงกระบวนการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น

สมมติว่า ด้วยการวิเคราะห์บริบทดังกล่าว พบปัญหาพร้อมทั้งสาเหตุที่ทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนไม่ให้ความสนใจในการเรียนวิชานี้ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารและครูอาจจัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ความต้องการจำเป็น เป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับปัญหาเกี่ยวกับงานบ้านที่ต้องซ่อมแซม เป็นงานบ้านที่อยู่ในความสามารถที่นักเรียนทำได้ และสามารถทำได้โดยไม่มีอันตราย นักเรียนต้องมีความรู้ในเรื่องการซ่อมไฟฟ้าอย่างง่ายที่สามารถป้องกันตนเองได้ด้วยวิธีการที่ไม่ซับซ้อน ด้วยเครื่องมือที่สามารถจัดหาได้ในบ้านที่ไม่ต้องการความรู้ขั้นสูง ต้องมีกิจกรรมการเรียนการสอนที่ทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จริง ต้องทำให้ผู้ปกครองเห็นประโยชน์จากการเรียนการสอน ต้องทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนภาคภูมิใจในตนเอง ครูมีความสามารถในการสอนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติหรือสามารถหาแหล่งการเรียนรู้จากท้องถิ่นมาช่วยในการเรียนการสอน ฯลฯ

จากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังนี้ ครูสามารถวางแผนโดยเขียนโครงการเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ตามรูปแบบของการเขียนโครงการทั่วไป

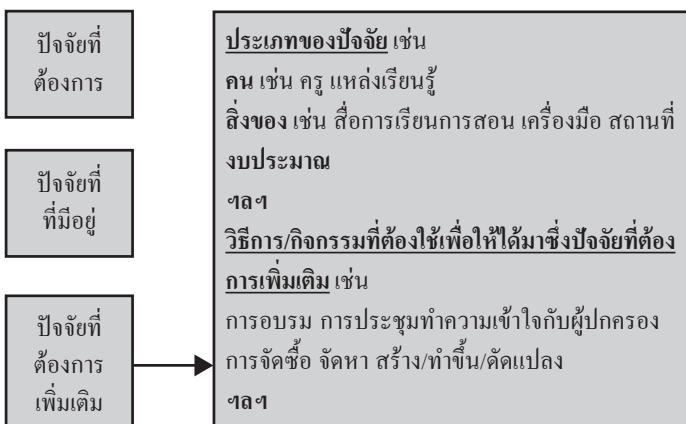
ขั้นที่ 2 ประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)

ขั้นนี้ เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องพิจารณาปัจจัยหรือทรัพยากรที่ต้องการใช้ในโครงการว่าต้องการอะไรบ้าง ที่จะทำให้โครงการนี้ ดำเนินงานได้สำเร็จตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การประเมินในขั้นนี้ มุ่งประเมินความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ก่อนเริ่มโครงการว่ามีทรัพยากรพร้อมที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ สารสนเทศที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการใช้ทรัพยากร ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกแผนการจัดโครงการที่เหมาะสมที่สุด (Structuring Planning) คำถามที่ต้องตอบด้วยการประเมินในขั้นนี้คือ

- กิจกรรม ยุทธวิธี ทางเลือกที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้หรือเหมาะสมเพียงใด
- กิจกรรมใดบ้างที่ต้องกำหนดขึ้นในโครงการเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
- ปัจจัยใดบ้างที่ต้องการในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด ที่จะทำให้โครงการนี้ได้รับผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
- ปัจจัยใดบ้างที่มีอยู่แล้ว และปัจจัยใดบ้างที่ต้องหามาเพิ่มเติม
- กิจกรรมใดอีกบ้างที่ต้องดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อเตรียมความพร้อมด้านปัจจัยป้อนต่าง ๆ

- ระยะเวลาเท่าใดที่ต้องการในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

กิจกรรมในการประเมินปัจจัยเบื้องต้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการที่ร่างไว้ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลัก ความเป็นไปได้ในที่นี้ พิจารณาในแง่ของเวลา และทรัพยากรที่ต้องการ และที่มีอยู่แล้ว พร้อมทั้งระบุกิจกรรมที่ทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ เช่น ถ้ากำหนดว่า ต้องมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นสำหรับการทำงานบ้าน ต้องเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงของนักเรียนแล้ว สถานศึกษาต้องกำหนดปัจจัยป้อนเข้าที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ว่า ต้องสอนเรื่องอะไรบ้าง ต้องการเวลาในการสอนเท่าไร สอนอย่างไร เด็กจึงจะสามารถทำงานบ้านง่าย ๆ ในบ้านได้ และด้วยเนื้อหา วิธีการ และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด สถานศึกษาต้องการครูที่มีความสามารถในด้านใดบ้าง ต้องใช้สื่อหรือวัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรบ้าง ในตอนนี้ ต้องวิเคราะห์ว่า สิ่งที่กำหนดนั้นมีความเป็นไปได้หรือมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่มี จะต้องทำอย่างไร เช่น ถ้าไม่มีที่ฝึกงานจะต้องทำอย่างไร โรงเรียนสามารถจัดหาได้หรือไม่ ถ้าจัดหาให้ไม่ได้ จะทำการคัดแปลงอย่างไร หรือมีแหล่งเรียนรู้ใดที่สามารถนำเด็กไปฝึกได้ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ต้องการมีอยู่แล้วหรือไม่ และถ้ายังไม่มีหรือไม่พอ จะหามาได้อย่างไร ครูที่สอนต้องได้รับการฝึกฝนหรือการอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง ส่วนนี้จึงทำให้ผู้รับผิดชอบกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรที่ต้องการได้สอดคล้องกับผลการประเมินปัจจัย ภาพที่ 4 แสดงแนวคิดและการปฏิบัติในการประเมินปัจจัยเบื้องต้น



ภาพที่ 4 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น

ตัวอย่างของการประเมินปัจจัยเบื้องต้นที่ผู้เขียนได้เคยดำเนินงาน เมื่อจัดอบรมให้ผู้เข้ารับการอบรมจากประเทศสมาชิกของ Colombo Plan Staff College in Technician Education (CPSC) เป็นการอบรมที่ใช้เวลาอบรมประมาณ 6 สัปดาห์ ในการพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมต้องมีความสามารถขั้นต่ำในการใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมง่าย ๆ และสามารถพิมพ์ดีดได้ จากประสบการณ์พบว่า แม้ว่า จะวางแผนไว้อย่างดีสำหรับโครงการนี้ แต่สิ่งที่ไม่แน่ใจคือความสามารถในการใช้โปรแกรมที่จำเป็นในการฝึกอบรม ดังนั้น เมื่อผู้เข้ารับการอบรมมารายงานตัว ซึ่งมักจะจัดก่อนการอบรม 1 วัน คณะผู้รับผิดชอบขอให้ผู้เข้ารับการอบรมกรอกแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการประสบการณ์ในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็น พบว่า มักจะมีผู้เข้ารับการอบรมไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งที่ไม่มีประสบการณ์การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นมาก่อน ที่สำคัญที่สุดคือ ไม่เคยใช้คอมพิวเตอร์ และไม่เคยใช้ Word Processor ดังนั้น เราจึงเพิ่มกิจกรรมการฝึกการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นให้กับคนกลุ่มนี้ วันต่อมาเมื่อเริ่มการอบรม คณะผู้รับผิดชอบจะดำเนินงานอบรมไปตามที่กำหนด แต่ในตอนเย็นหลังจากเลิกอบรม กลุ่มที่ยังไม่มีประสบการณ์การใช้โปรแกรมจะต้องเข้ารับการอบรมคอมพิวเตอร์เบื้องต้นที่จัดให้ เพิ่มเติม ซึ่งมักใช้เวลาไม่เกิน 3-4 วัน ฝึกวันละ 2-3 ชั่วโมง ที่จริงเพียงวันแรกที่จัดให้ พอวันรุ่งขึ้น ผู้เข้ารับการอบรมกลุ่มนี้จะสามารถทำกิจกรรมในชั้นเรียนได้ตามที่วิทยากรกำหนดให้ โดยที่ไม่รบกวนการทำงานของวิทยากร และการเรียนการสอน รวมทั้งรบกวนเพื่อนที่เข้ารับการอบรมด้วยกัน ทำให้การอบรมเป็นไปด้วยความราบรื่น ถ้าปราศจากการประเมินซึ่งทำอย่างง่าย ๆ แต่ให้ข้อมูลที่ตรงกับที่ต้องการ การอบรมอาจมีปัญหาไม่เป็นที่กำหนดไว้ก็ได้ ตารางที่ 1 เป็นตัวอย่างข้อคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาด้านปัจจัยเบื้องต้นดังกล่าว

ตารางที่ 1 ตัวอย่างคำถามเพื่อวิเคราะห์ Need

ท่านสามารถใช้สิ่งต่อไปนี้ในระดับใด โปรดกา ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง			
รายการ	ไม่เคยใช้	ใช้ได้ระดับ	
		ดี	พอใช้
คอมพิวเตอร์			
Word Processor			
Access			

ท่านสามารถใช้สิ่งต่อไปนี้ในระดับใด โปรดกา ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง			
รายการ	ไม่เคยใช้	ใช้ได้ระดับ	
		ดี	พอใช้
Excel			
Flash			
Director			
Authorware			

จากตัวอย่างจะเห็นว่า การประเมินปัจจัยเบื้องต้นนั้น ความซับซ้อนของวิธีการประเมิน และเครื่องมือประเมินขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ บางโครงการที่ต้องการผู้ร่วมโครงการที่มีความสามารถพื้นฐานในระดับหนึ่ง อาจต้องมีการวัดความรู้หรือความสามารถพื้นฐานเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถพอเพียงที่จะเข้าร่วมโครงการได้ บางโครงการอาจต้องการวิทยากรที่มีความสามารถในระดับหนึ่ง ที่อาจต้องมีกิจกรรมการคัดเลือกวิทยากร หรือในกรณีที่ต้องการครูผู้สอนที่มีความสามารถก็อาจต้องเพิ่มกิจกรรมการให้การอบรมการฝึกทักษะครูผู้สอนเข้าในโครงการด้วยเป็นต้น

ดังนั้น ในขั้นนี้ องค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการทั้งในด้าน ระยะเวลา การกำหนดผู้รับผิดชอบ กิจกรรมต่าง ๆ ก็จะได้รับกำหนดหรือปรับให้เหมาะสม สอดคล้องกับผลที่ต้องการได้รับจากโครงการ พร้อมทั้งจะดำเนินงานตามโครงการ หรือพร้อมที่จะทั้งดำเนินงานตามโครงการในส่วนที่พร้อม และในขณะเดียวกันก็มีการเตรียมความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นไปด้วย

ขั้นที่ 3 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นที่ผู้รับผิดชอบมีการดำเนินงานตามที่วางแผนในโครงการ ขณะดำเนินงาน มีการกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ เรียกว่าเป็นการประเมินกระบวนการซึ่งเป็นการประเมินขณะทำงานหรือประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อที่จะใช้สารสนเทศในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินโครงการ

ถึงแม้ว่า การวางแผนโครงการจะเริ่มจากการประเมินบริบทและปัจจัยเบื้องต้นซึ่งทำให้แน่ใจในความสอดคล้องของโครงการในการที่จะแก้ปัญหาได้ตรงจุด และมีสารสนเทศในการวางแผนการดำเนินงานตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการมากพอ แต่การวางแผนก็ยังเป็นเพียงการมองในลักษณะของความสอดคล้องเชิงตรรกะ ระหว่าง

องค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการ การมองความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในโครงการ อาจใช้หลักการและประสบการณ์ ดังนั้น เมื่อดำเนินงานจริง อาจมีสิ่งที่ไม่ถึงเกิดขึ้น ทั้งปัจจัยภายในโครงการและปัจจัยภายนอกโครงการ การกำกับติดตาม และการประเมินความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ จะช่วยให้เห็นความสำเร็จหรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้เร็ว และสามารถตัดสินใจในการดำเนินงานโดยเกิดปัญหาน้อยที่สุดได้

คำถามเชิงประเมินที่ต้องตอบด้วยสารสนเทศจากการประเมินเช่น

- การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่
- กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด
- เกิดปัญหา อุปสรรคอย่างไรบ้าง

สารสนเทศที่ได้ จะช่วยในการตัดสินใจนำโครงการที่วางไว้ไปปฏิบัติ (Implementing Decision) พร้อมกับการปรับปรุงโครงการถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 4 การประเมินผลลัพธ์ (Product Evaluation)

การประเมินผลลัพธ์เป็นการประเมินหลังจากดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้ว สิ่งที่มีงประเมินคือความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดหรือตามที่ระบุไว้ในโครงการ การประเมินผลที่ทำทันทีหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ หรือเรียกว่าผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที (Output) เช่น ความรู้ที่ได้รับ ความคิดเห็นต่อโครงการ ผลการดำเนินงานตามโครงการ ส่วนการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นเนื่องมาจากโครงการ ต้องทอดเวลาไปอีกระยะ เป็นการประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับและ อาจมีผลกระทบอื่นใดที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากที่ได้กำหนดในโครงการ (Impact) คำถามเชิงประเมินสำหรับการประเมินผลลัพธ์ เช่น

- เกิดผล/ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการหรือไม่
- คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไร
- เกิดผลกระทบอื่นใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้หรือไม่

สารสนเทศที่ได้รับจากการประเมินนี้ ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่า โครงการนี้ควรได้รับการปรับปรุง ปรับขยาย หรือควรถูกยกเลิก (Recycling Decisions)

ตารางที่ 2 แสดงถึงประเภทของการประเมิน ลักษณะของการประเมิน คำถามเชิงประเมินและประเภทของการตัดสินใจ เมื่อผู้ที่รับผิดชอบใช้ CIPP Model ของ สดพ.ฟิลิปปิน ในการบริหารจัดการโครงการ จะเห็นว่า การประเมินโครงการด้วย CIPP Model นั้น เป็นการดำเนินงานตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการทำโครงการ เพื่อให้

โครงการที่จัดทำขึ้นนั้น เป็นโครงการที่ตรงกับความต้องการจำเป็นหรือปัญหาขององค์กรอย่างแท้จริง เป็นแนวคิดในการ **ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า แก้ปัญหาให้ตรงจุด** สิ่งที่ได้จากโครงการเป็นสิ่งที่มีความหมาย มีคุณค่าสมกับที่ได้ลงทุนลงแรงไป การเริ่มด้วยการประเมินบริบท จะทำให้โครงการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เดียวกัน แต่เริ่มในบริบทที่ต่างกัน มีวัตถุประสงค์ของโครงการต่างกัน มีกิจกรรมและปัจจัยที่ต้องการในโครงการต่างกัน ตัวอย่างเช่น โรงเรียนที่มีนักเรียนที่มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่พึงประสงค์แล้วเป็นส่วนใหญ่ เมื่อจะทำโครงการโรงเรียนสีขาวตามที่ได้รับนโยบายมาจากหน่วยเหนือ ก็จะมีกิจกรรมที่ต่างจากโรงเรียนที่นักเรียนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ และการใช้ทรัพยากร รวมทั้งผลที่ได้จากการดำเนินงานโครงการก็จะต่างกันไป เนื่องจากมีจุดตั้งต้นต่างกัน การรายงานผลการประเมินก็จะเป็นการรายงานผลที่แสดงถึงการดำเนินงานโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ ต่างจากการประเมินโครงการที่ทำไปจนเสร็จแล้วจึงมาประเมิน ซึ่งไม่สามารถประยุกต์ใช้ CIPP Model ได้ เนื่องจากสิ่งที่มุ่งประเมินแท้จริงคือผลลัพธ์ของโครงการเท่านั้น การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ ความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนโครงการ หรือการดำเนินงานนั้น แท้ที่จริงคือการมองถึงตัวแปรหรือองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ หรือการมองความพร้อมและการปฏิบัติงานในโครงการที่ผ่านมาแล้วเพื่อนำมาอธิบายความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของโครงการเท่านั้น

การประเมินโครงการที่ทำเสร็จสิ้นไปแล้วนั้น สามารถประเมินได้เพียงผลลัพธ์ของโครงการ ไม่สามารถประเมินปัจจัยเบื้องต้นหรือกระบวนการ ตามแนวคิดของ สตัฟเฟิลบีม ได้ แต่อาจเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมด้านปัจจัย และกิจกรรมที่ดำเนินงานไปแล้วย้อนหลัง เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการอธิบายผลของโครงการที่พบจากการประเมินผลลัพธ์ การประเมินในลักษณะนี้ ไม่ใช่การประเมินบริบท ปัจจัยเบื้องต้นหรือกระบวนการ แต่ควรใช้คำว่าประเมินความพร้อมด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานและการดำเนินกิจกรรมในโครงการ เป็นการประเมินแบบย้อนรอย เพื่ออธิบายผลที่พบจากการประเมินผลโครงการในลักษณะเดียวกับการวิจัยย้อนรอย การประเมินในลักษณะหลังนี้ เป็นการประเมินในเชิงคุณค่า ที่ไม่ใช่ลักษณะของการใช้การประเมินเพื่อบริหารจัดการ โครงการที่ประยุกต์ CIPP Model มาใช้

ตารางที่ 2 การประเมิน 4 ประเภท เพื่อการตัดสินใจในการบริหารและการวางแผน

ประเภทประเมิน	ลักษณะของการประเมิน	คำถามเชิงประเมิน	ประเภทของการตัดสินใจ	ผลที่ได้จากการตัดสินใจ
การประเมินบริบท (Context Evaluation)	- ประเมินเกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย สภาพเศรษฐกิจ และสังคม ปัญหาและความต้องการ ของหน่วยงาน - ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ - สารสนเทศที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการโครงการ	- เป็นโครงการที่สนองปัญหาหรือ ความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือไม่ - วัตถุประสงค์ของโครงการชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับนโยบาย ขององค์กรหรือนโยบายของหน่วยงานหรือไม่ - เป็นโครงการที่เป็นไปได้หรือไม่	ตัดสินใจเกี่ยวกับ การวางแผน/โครงการ (Planning Decisions)	- เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผน/โครงการที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น - ร่างโครงการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการ
การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input Evaluation)	- ประเมินความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ ก่อนเริ่มโครงการว่าทรัพยากรพร้อมที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ - สารสนเทศที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการของการใช้ ทรัพยากร	- ปัจจัยที่กำหนดไว้ในโครงการเหมาะสมพอเพียงหรือไม่ - กิจกรรม ยุทธวิธี ทางเลือกที่กำหนดไว้มีความเป็นไปได้หรือไม่ - หรือเหมาะสมเพียงใด	ตัดสินใจเกี่ยวกับ โครงสร้าง เพื่อเลือกแผนการจัดโครงการที่เหมาะสมที่สุด (Structuring Planning)	- โครงการที่มีการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ตามผลการประเมินด้านปัจจัยและความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ และทรัพยากรที่ต้องการ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเภทประเมิน	ลักษณะของการประเมิน	คำถามเชิงประเมิน	ประเภทของการตัดสินใจ	ผลที่ได้จากการตัดสินใจ
การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation)	- ประเมินขั้นตอนหรือประเมินความก้าวหน้าของโครงการ - สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการ	- การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ - กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้เพราะเหตุใด - เกิดปัญหา อุปสรรคอย่างไร	ตัดสินใจนำโครงการที่วางไว้ไปปฏิบัติพร้อมกับการปรับปรุงโครงการถ้าจำเป็น (Implementing Decision)	- แผนการกำกับติดตามงาน - ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าของโครงการ และกิจกรรมการประเมินการดำเนินงานโครงการ - แผนการรายงานผลการดำเนินงานและการประเมิน - การใช้ผลเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงพัฒนากิจกรรมในโครงการ
การประเมิน ผลลัพธ์ (Product Evaluation)	- ประเมินหลังจากดำเนินโครงการสิ้นสุดแล้ว • ประเมิน Output • ประเมิน Impact - สารสนเทศที่ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจว่าควรจะใช้ปรับปรุงหรือล้มเลิกโครงการ	- เกิดผล/ได้ผลลัพธ์ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ - คุณภาพของผลลัพธ์เป็นอย่างไรเกิดผลกระทบอื่นใด	ตัดสินใจ ปรับปรุง ปรับขยาย หรือควรถูกเลิกโครงการ (Recycling Decisions)	- ผลการประเมินผลที่ได้จากการติดตามตัวชี้วัดที่กำหนด - รายงานผลการดำเนินงานโครงการ - แผนการประเมินผลที่คิดว่าจะได้รับและผลกระทบอื่นๆ

สำหรับผู้บริหารองค์กร เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา โมเดลการประเมินโครงการที่เหมาะสมที่สุด และวิธีการบริหารจัดการโครงการที่มีคุณค่าและความหมาย รวมทั้งประโยชน์ต่อการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่เหมาะสมที่สุดคือ การประยุกต์ CIPP Model มาใช้ การรายงานผลการประเมิน มีรายละเอียดเช่นเดียวกับรายงานการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้เห็นภาพของการดำเนินงานและการตัดสินใจที่นำโดยการประเมินทั้ง 4 ประเภท อย่างไรก็ตาม บทสรุปสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคือ การเรียนรู้หลักการ ทฤษฎี และโมเดลต่าง ๆ นั้น ทำให้เกิดแนวคิดที่กว้างขวางในการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน การตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นการประเมินขึ้นอยู่กับความต้องการใช้ผลการประเมิน และธรรมชาติของสิ่งที่มุ่งประเมิน รวมทั้งกาลและเทศะของการประเมินเป็นสำคัญโดยไม่จำเป็นต้องอิงโมเดล ยกเว้น ในกรณีที่โมเดลที่เลือกมาใช้มีความถูกต้องตามหลักการ สอดคล้องกับธรรมชาติของโครงการและความต้องการในการใช้สารสนเทศ รวมทั้งสามารถตอบคำถามเชิงประเมินได้สมบูรณ์มากกว่าการใช้การประเมินด้วยรูปแบบอื่น

เอกสารอ้างอิง

- Patton, M. Q. (1997). **Utilization-focused evaluation (3rd ed.)**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scriven, M. (1973). The methodology of evaluation. In B. R. Worthen and J. R. Sanders (eds.). **Educational evaluation: Theory and practice**. Belmont, CA: Wadsworth.
- Stufflebeam, D. L., and Shinkfield, A. J. (2007). **Evaluation theory, models, and applications** San Francisco: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., (2002) CIPP evaluation model checklist: A tool for applying the fifth installment of the CIPP model to assess long-term enterprises [On-line] Available: <http://www.wmich.edu/evalctr/checklist/cippcheck.htm>