บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อให้เข้าใจโครงการและการบริหารโครงการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ที่จัดทำขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เพื่อให้ได้แนวทางการศึกษาที่ชัดเจนและสามารถใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาค้นคว้า หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดซึ่งเรื่องต่อไปนี้

1. การวางแผนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา
3. โครงการและวิธีการวิเคราะห์โครงการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การวางแผนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา

เรื่องการวางแผนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา ปัจจุบันยังมีเอกสาร ตำราหรือหนังสือที่อาจใช้ศึกษา ค้นคว้าได้ค่อนข้างจำกัด อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 218-221) ได้กล่าวถึงการวางแผนในสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาหมายถึง สถานศึกษาในรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีชื่อเรียกอย่างอื่น (ซึ่งสำหรับประเทศไทยแล้วปรากฏว่าส่วนใหญ่อยู่ในกำกับดูแลของ กระทรวงศึกษาธิการ) มีหลักสูตรกำกับ การจัดการเรียนการสอนที่แน่นอน เช่น หลักสูตรในระดับประถมศึกษา หลักสูตรในระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรใน ระดับอาชีวศึกษา เป็นต้น

การวางแผนการศึกษาในระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการเรียนการสอนโดยตรงนั้นจะแตกต่างไปจากการวางแผนทางการศึกษาโดยทั่วไป คือ มีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงจุลภาค (Micro planning) ที่มีการกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการเฉพาะของโรงเรียนโดยตรง เป็นการค้นหาปัญหาและความต้องการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดการศึกษา และการพัฒนาโรงเรียน ให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพครอบคลุมเด็กนักเรียนในความรับผิดชอบ โดยจะมีกรอบกำกับงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบของโรงเรียนโดยเฉพาะของตนอย่างค่อนข้างชัดเจน การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนา การกำหนดนโยบาย การกำหนดแนวทางดำเนินงานและแผนจะมีระบบเฉพาะ ซึ่งเป็นลักษณะของตนเอง ตอบสนองภารกิจและงานขององค์การที่เรียกชื่อว่า โรงเรียน

ทำให้การทำงานเกิดความคล่องตัวมี ระบบในการทำงานที่เหมาะสมกับความเห็นสถานศึกษาโดยเฉพาะ

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ กล่าวไว้ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารการศึกษา ในชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2524 : 38) ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และทักษะในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนโดยถือเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้อง กระทำในการบริหาร 7 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1. การบริหารอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
2. การบริหารด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน หลักสูตร วิธีการวัดผล
3. การบริหารบุคลากร ตั้งแต่การกำหนดความต้องการเลือกสรร การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากรในด้านอื่น เช่น การสนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้น เลื่อน ตำแหน่ง การศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรม ตลอดจนให้บริการต่าง ๆ
4. การบริหารกิจการนักเรียน เช่น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรการจัดโครงการอาหารกลางวัน การจัดห้องพยาบาล
5. การบริหารงบประมาณ เช่น การขอตั้งงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ
6. การบริหารงานธุรการ ทั้งที่เป็นงานธุรการทั่วไป และงานธุรการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน ตั้งแต่ผู้ปกครอง บุคคลหรือสถาบันในชุมชน ที่โรงเรียนตั้งอยู่ ไปจนถึงชุมชนอื่น ๆ

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 74) ได้กล่าวถึง แผนงานที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องกระทำ 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารบุคลากรทางการศึกษา
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชี พัสดุ และการบริการ
4. การบริหารกิจการนักเรียน
5. การบริการชุมชน

สำหรับการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 220-221) ได้กล่าวไว้ว่า มีแผนงานสำคัญ ๆ คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน

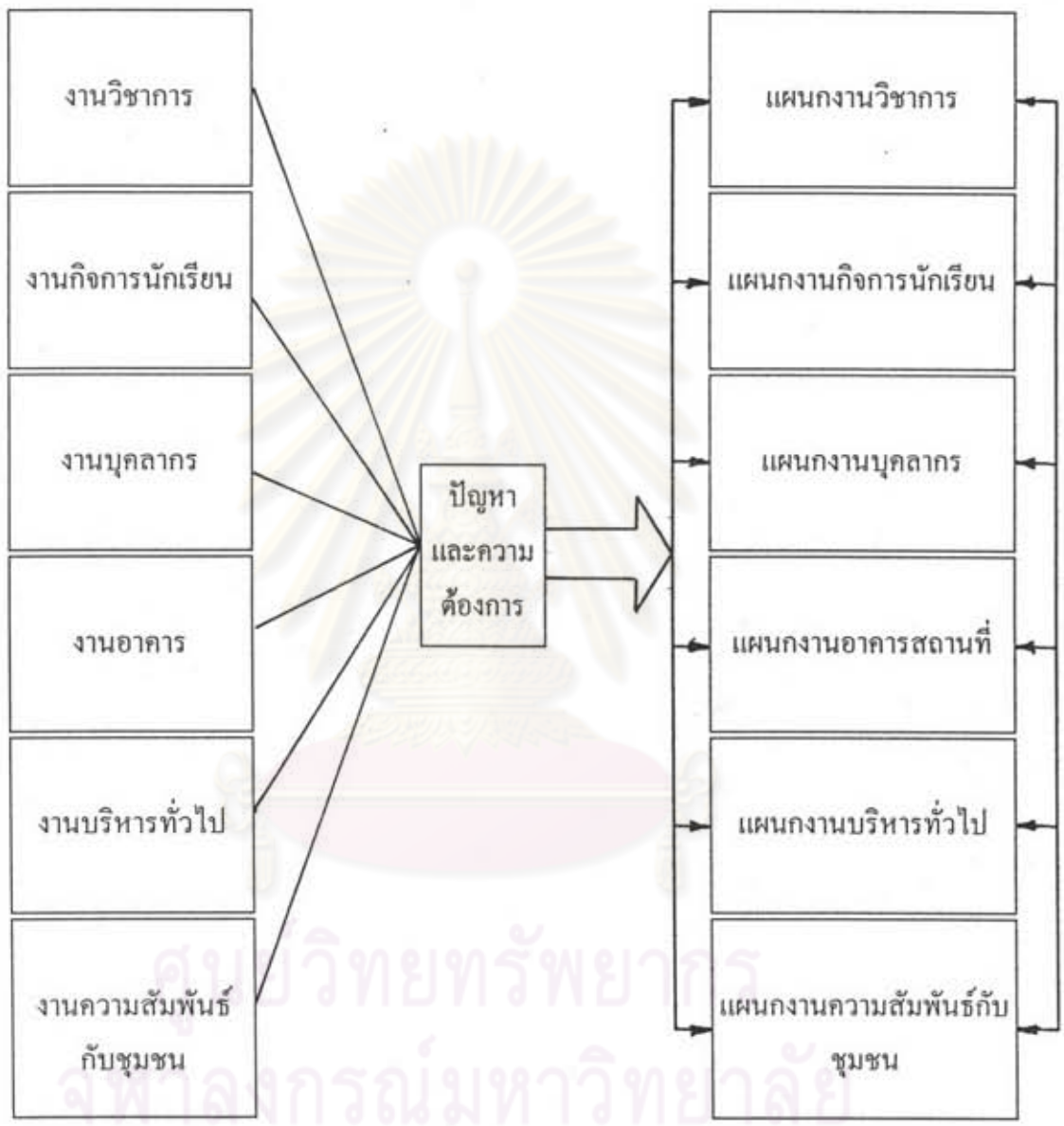
ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
5. แผนงานบริหารทั่วไป ธุรการ การเงิน และพัสดุ
6. แผนงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างในพื้นฐานในการจัดทำแผนของโรงเรียน

การวางแผนในสถานศึกษาในลักษณะนี้ของโรงเรียนจะมี โครงสร้างพื้นฐาน ในการจัดทำแผนต่อไปนี้



ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2532), หน้า 221.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการศึกษางาน การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า มีขอบข่ายและแนวทางปฏิบัติงาน ระบุไว้ในเอกสารเรื่องการวางแผนการบริหารโรงเรียน ในคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กองพัฒนาบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4) ปรากฏว่ามีงาน 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการเงิน และพัสดุ งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์กับชุมชน และระบุว่างานวางแผนของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญในเรื่อง 1. การจัด โครงสร้างเพื่อการวางแผน 2. การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน และ 3. เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหาร ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1. การจัดโครงสร้างเพื่อการวางแผน หมายถึง การจัดโครงสร้างเพื่อเป็น ประโยชน์ในการวางแผนด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการวางตัวบุคคลการ ประสานงาน และการใช้เทคนิคการบริหาร เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมในเรื่องโครงสร้างสายบังคับบัญชา โครงสร้างของแผน และโครงสร้างกระบวนบริหารโรงเรียน โดยแต่ละเรื่องมี รายละเอียดดังนี้

1.1 เรื่องโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เป็นการจัดองค์กรหรือหน่วยงาน ในการทำงานในรูปการบังคับบัญชาระหว่าง ผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยจัดให้ทำหน้าที่ รับผิดชอบ งานต่าง ๆ โดยจะเห็นจากความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งประกอบด้วย

1.1.1 ระดับผู้บริหารสถานศึกษา ทำหน้าที่ บริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรมหรือกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีชื่อ เรียกว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ

1.1.2 ระดับที่ปรึกษา ทำหน้าที่ ช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการทำงาน บุคคลเหล่านี้ เรียกว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการศึกษา

1.1.3 ระดับงานการบริหารโรงเรียน หมายถึง งานทั้ง 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะแต่งตั้งครูให้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ โดยตัวผู้บริหารสถานศึกษาจะทำหน้าที่ กำกับดูแล ประเมินผลหรือให้คำปรึกษาในแต่ละงานและอาจแต่งตั้งผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้างานหรือดูแลแทนก็ได้

1.1.4 ระดับครูผู้สอน หมายถึง ด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะจัดให้ครูทำหน้าที่ รับผิดชอบต่าง ๆ ในแต่ละวิชาปฏิบัติงานเกี่ยวกับครูประจำชั้นและอื่น ๆ

1.1.5 ระดับโครงการเป็นงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนในด้าน การเรียนการสอน เป็นงานเสริมหรือเพิ่มเติมของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและดำเนินงานระดับโครงการ เป็นงานเฉพาะกิจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เกิดขึ้นจากงานแต่ละด้าน

1.2 โครงสร้างของแผน โครงสร้างของแผนแสดงถึงแผนต่าง ๆ ที่ใช้ในโรงเรียนเป็นการจัดตามลำดับของงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ร่วมงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่กำหนด โครงสร้างของแผนแบ่งเป็นระดับดังนี้

1.2.1 แผนบริหารโรงเรียนหรือแผนปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นแผนรวมของโรงเรียนเป็นที่รวมของแผนงาน งานหรือโครงงาน และกิจกรรม โดยจะรวมแผนงาน งานหรือโครงงานและกิจกรรมของโรงเรียนที่จะปฏิบัติในรอบปีไว้เป็นรูปเล่ม ใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน หากผู้สนใจหรือต้องการทราบว่าโรงเรียนแห่งนี้จะทำอะไรบ้าง ในรอบปี จะดูได้จากแผนบริหารโรงเรียนนั่นเอง

1.2.2 แผนงานเป็นแผนงานทั้ง 6 ด้านของโรงเรียน แสดงรายละเอียดของงานแต่ละด้านว่าจะปฏิบัติอะไรบ้างในรอบปี มีการแบ่งเป็นงานหรือ โครงการอะไร

1.2.3 งานหรือโครงการ จะเป็นการแบ่งย่อยจากแผนงานหรือ งานการบริหารโรงเรียน มาเป็นงานเพื่อสนับสนุนแผนงานนั่นเอง เช่นแผนงานวิชาการ จะมีงานหรือโครงการภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ เป็นต้น

1.2.4 กิจกรรมเป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้รับผลในทางปฏิบัติ โครงสร้างของแผนงานที่ใช้ในโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 : <u>แผนภูมิโครงสร้างของแผน</u>

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา</u> (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์ , 2536) หน้า 6.

2. การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน จากคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับ บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของกองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษา แห่งชาติ (2536 : 99-105) ระบุไว้ว่าการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำกระบวนการการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วย 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ 2. การวางแผน 3. การดำเนินการตามแผน 4. การประเมินผลมาใช้ในการดำเนินงาน การจัดการและบริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การดำเนินงานใน ส่วนนี้จะดำเนินการก่อนเปิดภาคต้นมีขั้นตอนที่ควรจัดทำ ประกอบด้วย

2.1.1 การเตรียมการที่จะดำเนินการในการวางแผน

2.1.2 แต่งตั้งคณะทำงานในด้านการจัดเตรียมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูล ทั้งในส่วนเอกสาร บุคลากร สถานที่และอุปกรณ์อื่น ๆ

2.1.3 คณะทำงานเตรียมข้อมูล ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สร้าง เครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ดำเนินการรวบรวมข้อมูล สร้างเครื่องมือสำหรับ เก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล การสรุปผลข้อมูล เพื่อนำเสนอข้อมูล

2.1.4 คณะทำงานการวิเคราะห์ข้อมูล (อาจมีการประชุมสัมมนาคณะครูทั้งหมดหรือแต่งตั้งคณะทำงานโดยเฉพาะ)

การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ จะเป็นการเตรียมการ ในการดำเนินงาน ซึ่งจะเน้นในด้าน การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศ การจัดเตรียม คณะทำงานเพื่อ จัดเตรียมสิ่งต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะดำเนินงานในกระบวนการต่อไป

2.2 การวางแผน เป็นขั้นตอนการบริหารที่ต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการที่ได้กำหนดทางเลือกแล้วจะเป็นการนำทางเลือกนั้นมาวางแผนหาวิธีดำเนินการ เพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาการดำเนินงานมีขั้นตอนที่ปฏิบัติดังนี้

2.2.1 กำหนดทางดำเนินการ ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ กำหนดนโยบาย กำหนดเป้าหมาย กำหนดมาตรการหรือกลยุทธ์ เพื่อเป็น แนวทางในการดำเนินงานสำหรับวิธีที่เหมาะสมที่สุดคือการสัมมนาบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2.2 กำหนดบุคลากรที่จะดำเนินการ หรือเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ โดยมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวหน้างาน วิธีการกำหนดควรใช้วิธีเลือกตามความสมัครใจ ตามความสามารถหรือความเหมาะสม โดยเฉลี่ยให้ทุกคนได้ร่วมปฏิบัติงาน แล้วจึงออกเป็นคำสั่งโรงเรียนให้ทุกคนรับทราบ

2.2.3 จัดทำแผนการปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ โดยคณะบุคคลในแต่ละแผนงานจะแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบเขียนแผนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการทำอาจใช้เทคนิคของ Gantt chart เพื่อกำหนดงาน กิจกรรมของแต่ละงาน วันปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ พร้อมทั้งการจัดทำคำของบประมาณและวัสดุที่จะใช้ดำเนินการ

2.2.4 จัดทำแผนการปฏิบัติงานการเรียนการสอน สำหรับการแต่งตั้งครูเป็นเจ้าหน้าที่ในแผนงานวิชาการนั้นเป็นการแต่งตั้งเพื่อปฏิบัติงานประจำ ในส่วนกิจกรรม หรือควบคุมงานประจำของงานวิชาการ สำหรับการเรียนการสอนควร มีการวางแผนเพิ่มต่างหาก ซึ่งควรประกอบด้วยการแต่งตั้งครูประจำชั้น ครูพิเศษ ครูสอน ลูกเสือ ยุวกาชาด หรือเนตรนารี หรือหัวหน้าสาย ฯลฯ แล้วจึงวางแผนในการดำเนินการ การเรียนการสอน ในแต่ละชั้นแต่ละกลุ่มประสบการณ์ต่อไป ซึ่งจะประกอบด้วยการกำหนด แผนการปฏิบัติงาน วันที่ปฏิบัติและงบประมาณ

2.2.5 จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการ การกำหนด แนวทางในการแก้ปัญหา โดยการปรับปรุงงานต่าง ๆ อาจแก้ปัญหาไม่ได้ดีเท่าที่ควร จึง ควรนำแนวทางเลือกที่มีกิจกรรมหลายกิจกรรมมาจัดตั้งเป็นโครงการ วิธีดำเนินการในขั้นตอนนี้จะเป็นการร่วมกันกำหนดโครงการ แล้วแต่งตั้งคณะบุคคลรับผิดชอบในแต่ละโครงการ ซึ่งอาจไม่ใช่บุคคลที่ถูก

แต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่ในแผนงานนั้นก็ได้ แล้วให้คณะบุคคลดังกล่าว เขียนรายละเอียดนำเสนอขออนุมัติผู้บริหารโรงเรียนเพื่อดำเนินการต่อไป

2.2.6 วางแผนการกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล เป็นกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ (1) ถึงขั้นตอนที่ (5) แล้วผู้บริหารจะ แต่งตั้งคณะทำงานมาวิเคราะห์แผนปฏิบัติงานของงานต่าง ๆ และโครงการ แล้วกำหนด แนวทางกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล โดยการเขียน เป็นแผนปฏิบัติงานหรือโครงการ กำกับ ติดตาม นิเทศและ ประเมินผล แล้วนำเสนอที่ประชุมให้ทุกคนรับทราบเพื่อปฏิบัติต่อไป

2.2.7 จัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน หลังการวางแผนเสร็จ ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด เราสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้ทันที (โดยปกติโรงเรียนต้องจัดทำคำของบประมาณก่อน) เมื่อได้รับทราบงบประมาณแล้ว จึงปรับแผน ปรับโครงการเขียนเป็นแผนปฏิบัติการไว้ วิธีการจัดทำแผนปฏิบัตินั้น ผู้บริหารแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินงาน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลจนถึงจัดพิมพ์สำเร็จเป็นรูปเล่ม โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้วางแผนมาแล้ว ทั้งหมด พร้อมทั้งข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย

การวางแผนในส่วนนี้ จะเป็นการกำหนดเค้าโครงของสิ่งที่จะต้องปฏิบัติจัดทำ การจัดเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดทำแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ การบริหารการวางแผน คือ การวางแผน การกำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล ผลที่ได้จากการวางแผนคือ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2.3 การดำเนินการตามแผน เป็นขั้นตอนของการนำแผนที่ได้วางไว้แล้วมาดำเนินการหรือเป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยเริ่มตั้งแต่เปิดเรียนเป็นต้นไป โดยผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานเป็นการนำไปสู่ขั้นปฏิบัติ ซึ่งขั้นนี้ผู้บริหารจะปฏิบัติดังนี้

2.3.1 ตรวจสอบความพร้อม ผู้บริหารต้องตรวจสอบความพร้อม และปรับปรุงให้มีความพร้อมมากที่สุดทุกเรื่อง ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ได้แก่

- ความพร้อมของเรื่องเอกสารแผนปฏิบัติการ ที่ทุกคนต้องมีเพื่อเป็นคู่มือการทำงาน

- ความพร้อมเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร คู่มือ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.3.2 มอบหมายงาน โดยก่อนดำเนินการตามแผน ผู้บริหารสั่งการ มอบหมายงานทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำเทคนิคในการสั่งการและมอบหมายงานมาใช้ เช่นการให้ขวัญกำลังใจ การให้ความรู้ในการทำงาน

การตั้งข้อกำหนด ความสำเร็จที่ต้องการ การให้การสนับสนุน ด้านปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งการให้อำนาจในการดำเนินงานภายในขอบเขตงานที่กำหนดด้วย

2.3.3 กำกับ ติดตาม และนิเทศงานในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ ผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหาร หรือผู้มีหน้าที่กำกับติดตามจะดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานต่อไป ในส่วนของการกำกับ ติดตาม และนิเทศนี้ โดยผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการกำกับ ติดตามและนิเทศงานอย่างเหมาะสมสิ่งที่จะช่วยให้งานดำเนินการไปได้อย่างดีคือ "การปรับแผน" ผู้บริหารต้องใช้ ความสามารถนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับแผนรวมทั้งการ "ให้ขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน" ด้วย

การดำเนินการตามแผนผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญคือจะต้องตรวจสอบความพร้อมในด้านต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงเป็นการมอบหมายงานทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และขั้นที่ขาดไม่ได้ของผู้บริหารโรงเรียนคือ การกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน ในการดำเนินการตามแผนในส่วนของการกำกับ ติดตาม และนิเทศงานเป็นการติดตามดูแลการปฏิบัติและผลการปฏิบัติว่าได้ผลสอดคล้องกับที่ได้กำหนดไว้ในแผน หรือไม่เพียงใดเพื่อจะได้ช่วยเหลือปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสม และนำผลที่ได้จากการดำเนินงานมาปรับแผน เพื่อจะได้นำแผนไปใช้อีกครั้ง สิ่งสำคัญในขั้นนี้ผู้บริหารไม่ควรละเลยในด้านการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การให้ความรู้ในการทำงาน การให้การสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ และอื่น ๆ

2.4 การประเมินผลเป็นการประเมินผลทั้ง 4 กระบวนการหรือขั้นตอน คือตั้งแต่การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ การวางแผนการดำเนินการตามแผน จนถึงระยะดำเนินการและสิ้นสุดการดำเนินการ ทั้งในงานประจำ งานการสอน งานโครงการและสรุปสิ้นปีการศึกษาจึงถือได้ว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนการบริหารที่เกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารโรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.4.1 กำหนดแนวทางการประเมิน ด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการในการประเมิน (วิธีเดียวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาแนวดำเนินการ ในงานต่าง ๆ)

2.4.2 วางแผนแนวทางเลือกในการประเมินผล โดยการแต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการเขียนแผน หรือโครงการ เป็นผู้ดำเนินการ กำหนดกิจกรรม วันที่ทำ ผู้รับผิดชอบ การรายงานผล สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ การจัดทำเครื่องมือและการทดลองเครื่องมือ สรุปการประเมินผล และการรายงานผล เสร็จแล้วควรขอความเห็นชอบจากผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องก่อนแล้วจึงนำไปจัดพิมพ์ไว้ในแผนปฏิบัติการโรงเรียนต่อไป

2.4.3 ดำเนินการกระทำเช่นเดียวกับงานทั่วไปคือปฏิบัติตามแผนหรือโครงการ มีการกำกับ ติดตาม นิเทศงาน เพื่อให้การดำเนินการประเมินผลมี ประสิทธิภาพ

2.4.4 สรุปผลการประเมิน เป็นการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดของแผนดำเนินการ หรือโครงการการประเมินผล ในลักษณะผลรวมของงานประจำ งานการสอน งานโครงการ และผลรวมการบริหารโรงเรียนทั้งหมด เพื่อนำไปใช้รายงานผล และเก็บรวบรวมเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนบริหารโรงเรียนต่อไป

เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารนำเทคนิคต่าง ๆ เข้าไปช่วยในกระบวนการบริหารโรงเรียน ทั้ง 4 กระบวนการ คือ 1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา ความต้องการ 2. การวางแผน 3. การดำเนินการตามแผน และ 4. การประเมินผล เพื่อช่วยให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จากคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของกองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 106) ระบุถึงเทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการการบริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการคือ

(1) ควรจัดระบบข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้องตลอดเวลาพร้อมที่จะนำมาใช้และข้อมูลบางรายการสามารถจัดทำเป็นสารสนเทศหรือติดแสดงไว้

(2) ควรจัดโครงสร้าง ขอบข่ายของงานต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทราบอย่างชัดเจน

(3) ควรใช้เทคนิคหลายอย่างในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการเพื่อจะได้ทางเลือกในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

2) การวางแผน คือ

(1) การจัดวางตัวบุคคล ต้องใช้หลักการบริหารในการใช้คนให้เหมาะสมกับงานเท่าที่ทำได้และต้องออกคำสั่งแต่งตั้งให้ถูกต้องตามหลักปฏิบัติและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

(2) ควรให้ความรู้และแนวทางแก่ผู้เขียนแผนและโครงการ เพื่อเขียนได้ถูกต้องและมีความเป็นไปได้

(3) ควรมีการตรวจสอบแผนและโครงการโดยผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเขียนได้ถูกต้องและมีความเป็นไปได้

(4) ควรจัดพิมพ์แผนปฏิบัติการให้กับครูทุกคนเพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติงาน และเก็บไว้เป็นหลักฐานการดำเนินงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) การดำเนินการตามแผน คือ

(1) พยายามให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนปฏิบัติการมากที่สุด มีการปรับแผนบ้าง แต่ต้องแจ้งให้บุคลากรทราบ

(2) ผู้บริหารควรดำเนินการ กำกับติดตาม และนิเทศหลาย ๆ รูปแบบ

(3) ผู้บริหารควรจัดสถานที่วิธีการในการแสดงถึงผลการดำเนินงานเป็นระยะเช่น จัดห้องแสดงการกำกับ ติดตาม การประชุมสอบถามความก้าวหน้าในที่ประชุม เป็นต้น

(4) ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกำกับ ติดตาม และนิเทศ

4) การประเมินผล คือ

(1) ผู้บริหารต้องสร้างระบบการประเมินผลในงานต่าง ๆ ให้บุคลากรได้ทราบ

(2) เครื่องมือการประเมินต้องเลือกปรับปรุงแก้ไขให้มาตรฐาน เหมาะสมกับงานที่วัดผล

(3) การใช้เครื่องมือการประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทร่วมด้วยหรือทราบแนวการปฏิบัติรวมทั้งผลการประเมิน

(4) การประเมินผลทุกงาน รวมทั้งโดยส่วนรวมของโรงเรียนแล้ว ควรจัดสรุปเขียนรายงานแจ้งให้บุคลากรได้ทราบ และเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารโรงเรียนในปีต่อไป

การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีการวางแผนการบริหารโรงเรียนทั้งหมดในงาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องนำขั้นตอนการวางแผนการบริหารโรงเรียน เข้าช่วยในการบริหารงาน ขั้นตอนการวางแผนการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. การจัดโครงสร้างเพื่อการวางแผน หมายถึง การจัดโครงสร้างเพื่อประโยชน์ในการวางแผนด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการวางตัวบุคคล การประสานงาน การใช้เทคนิคการบริหาร เป็นต้น ซึ่งจะครอบคลุมไปถึง โครงสร้างสายการบังคับบัญชา โครงสร้างของแผนและโครงสร้างกระบวนการบริหารโรงเรียน

2. การใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำกระบวนการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 กระบวนการคือ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ 2) การวางแผน 3) การดำเนินการตามแผน 4) การประเมินผล มาใช้ในการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนเพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ

3. เทคนิคบางประการในการใช้กระบวนการบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารนำเทคนิคต่าง ๆ เข้าไปช่วยในกระบวนการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 กระบวนการ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะนำองค์ประกอบทั้ง 3 มาใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพความต้องการของโรงเรียน การวางแผนการศึกษาของโรงเรียน มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและบุคลากรภายในโรงเรียน คือ จะช่วยในการตัดสินใจ อย่างมีกฎเกณฑ์ ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยในการกำกับ ติดตามและนิเทศงาน ที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ สำหรับบุคลากรภายในโรงเรียนจะมีขวัญกำลังใจ เพราะรู้ทิศทางในการทำงาน มีขั้นตอนในการทำงาน ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การวางแผนการศึกษาของโรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

1. ความหมายของแผนปฏิบัติการ

ความหมายของแผนปฏิบัติการ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านที่สมควรนำพิจารณา คือ ประมวล เสนาฤทธิ์ (มปป.) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการประจำปี คือ แผนที่ปรับจากแผนพัฒนาประจำปี ที่จัดทำขึ้นเพื่อขอเงินให้สอดคล้องกับเงินที่ได้รับอนุมัติ

กองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (มปป.) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ แผนปฏิบัติการคือ แผนระยะสั้นที่มีรายละเอียดค่อนข้างมากซึ่งมีไว้สำหรับ การดำเนินงานในแต่ละปีหลังจากได้รับงบประมาณแล้ว เรามักจะเรียกกันว่า "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นแผนระยะสั้น ในแต่ละปีการศึกษา แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ แผนที่จัดทำสำหรับงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง และแผนงานประจำ

สรุปได้ว่าแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาหมายถึง แผนระยะสั้นซึ่งจัดทำขึ้นในแต่ละปีการศึกษา

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน เป็นแผนระยะสั้นในแต่ละปีการศึกษา พิจารณาตามลักษณะงานแล้วอาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 แผนที่จัดทำสำหรับงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เป็นแผนแก้ปัญหา หรือเป็นแผนซึ่งกำหนดความต้องการในอนาคต หรือทั้งสองอย่างร่วมกัน

2.2 แผนงานประจำ เป็นแผนกำหนดรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้วตามระเบียบข้อบังคับ เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การประเมินผลการเรียน เป็นต้น

3. โครงสร้างของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการสรุปรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและรายละเอียดการปฏิบัติงานตลอดปีไว้ในที่เดียวกัน ทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมและทิศทางการดำเนินงาน ได้ชัดเจน สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนแบ่งเป็น 2 ส่วนตามแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 3 : แผนปฏิบัติการประจำปี

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว, 2534).

4. รูปแบบของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดรูปแบบของแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนไว้ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1 ประวัติของโรงเรียน

4.2 นโยบายของโรงเรียน

4.3 คำขวัญของโรงเรียน

4.4 แผนที่เขตบริการ

4.5 แผนผังบริเวณโรงเรียน

4.6 แผนภูมิการบริหารโรงเรียน

4.7 ข้อมูลพื้นฐาน

4.8 สรุปแผนงานโครงการ

4.9 ตารางกำหนดการปฏิบัติงาน

4.10 ประมวลแผนงานและโครงการ จำแนกตามงาน

5. ขั้นตอนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

5.1 การเตรียมการ เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผน ในขั้นตอนนี้ มีงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ 3 เรื่องคือ

5.1.1 การศึกษานโยบายของโรงเรียน

5.1.2 การประมวลสภาพปัจจุบัน ปัญหา และข้อมูลที่ เกี่ยวข้อง

5.1.3 การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

5.2 การวางแผนจะมีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

5.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และรายละเอียดของงาน โครงการ

5.2.2 การจัดทำร่างแผน

5.2.3 การเสนอร่างแผนเพื่อพัฒนา

5.3 เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน

การวางแผนเน้นในเรื่องความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ทั้งนี้โดยความเชื่อที่ว่าทรัพยากรทุกอย่างมีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเวลา ดังนั้นจึงต้องพยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้ให้ประหยัดและได้ประโยชน์สูงสุด

รายละเอียดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปรากฏตามแผนภูมิที่ 4

แผนภูมิที่ 4 แสดงการปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ประจำปีการศึกษา ..

การประชุมของคณะครู-อาจารย์เริ่มต้น		วาระการประชุม
ประชุมครั้งที่ 1 ม.ค./ก.พ.	1	1. พิจารณาการประเมินผลในปีการศึกษาที่ผ่านมา 2. พิจารณาข้อมูล สภาพปัจจุบันและปัญหา 3. พิจารณาสาระการจัดทำแผนบริหารโรงเรียน 4. กำหนดโครงการ และจำนวนโครงการที่จะทำ 5. กำหนดแนวทางและวิธีการจัดทำแผนบริหารโรงเรียน
ประชุมครั้งที่ 2	2	1. ตั้งคณะทำงานหรือมอบหมายงานให้แต่ละคณะ 2. พิจารณาจัดทำแผนบริหารโรงเรียน 3. กำหนดระยะเวลาการจัดทำโครงการ
ประชุมครั้งที่ 3	3	1. พิจารณาความเหมาะสมและสาระของโครงการ(จากการจัดทำของคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบ)
ประชุมครั้งที่ 4	4	1. พิจารณาโครงการต่อ (หากยังไม่เสร็จ) 2. พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 3. พิจารณาการจัดสรรทรัพยากรตามโครงการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 (ต่อ)

การประชุมของคณะครู-อาจารย์		วาระการประชุม
ประชุมครั้งที่ 5	5	1. พิจารณารวบรวมโครงการเพื่อบรรจุไว้ในแผนบริหารโรงเรียน 2. สรุปเค้าโครงของแผนบริหารโรงเรียน 3. มอบหมายการทำงานในลักษณะของร่างแผนบริหารโรงเรียน
ประชุมครั้งที่ 6 (ก่อนเปิดภาคเรียนแรก)	6	1. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่างแผนบริหารโรงเรียนที่เสร็จแล้ว 2. จัดทำแผนบริหารโรงเรียนให้สมบูรณ์
ประชุมครั้งที่ 7	7	1. พิจารณาแนวทางการนำแผนบริหารโรงเรียนไปปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบ) 2. นำแผนบริหารโรงเรียนไปปฏิบัติ (ในชั้นปฏิบัติงาน)
ประชุมครั้งที่ 8-9		รายงานการประเมินผลเป็นระยะ ๆ (ประมาณ 2.3) ครั้ง ตามภาคการศึกษา)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา</u> (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว 2526), หน้า 12.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. โครงการและวิธีวิเคราะห์โครงการ

ความหมายของโครงการ

มีนักการศึกษา นักบริหาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนได้ให้ความหมายโครงการแตกต่างกันออกไปตามแนวปฏิบัติแนวคิด เช่น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2528 : 96) ได้ให้ความหมายของโครงการดังนี้ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่จะดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 31) ให้ความหมายดังนี้ หมายถึง การนำเอากลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

อุทัย บุญประเสริฐ (2531 : 56) ให้ความหมายโครงการดังนี้ โครงการเป็นส่วนแสดงรายละเอียดในงานที่จะต้องปฏิบัติจัดทำโดยตรงเป็นส่วนประกอบของแผน ซึ่งสะท้อนต่อปัญหาและความต้องการพัฒนาตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้เป็นจุดแสดงรายละเอียดเพื่อการลงมือปฏิบัติ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปความหมายโครงการได้ดังนี้

โครงการ หมายถึง งานที่ต้องจัดทำขึ้นประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีบุคคลรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีรูปแบบการดำเนินงานที่จัดเตรียมไว้อย่างมีระบบ

ความจำเป็นในการวางโครงการ

โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนงาน แผนแต่ละแผนจะประกอบด้วยโครงการที่ต้องครอบคลุมงานทุกส่วนของแผน แผนไม่สามารถดำเนินไปได้หรือดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากแผนนั้นขาดโครงการ

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2527 : 9-10) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการวางแผนและโครงการไว้ว่า โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนพัฒนาทุกแผน การนำแผนไปปฏิบัติ ก็คือการนำโครงการที่อยู่ในแผนไปปฏิบัติ หากขาดโครงการที่ดีที่บรรจุไว้ในแผนก็ย่อมทำให้การนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามจุดหมายไม่ดีเท่าที่ควร

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 6-7) กล่าวถึงความจำเป็นการวางโครงการดังนี้

1. ช่วยให้แผนมีความชัดเจน ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและรับรู้ปัญหาของแผนร่วมกัน

2. ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมงานทั้งหมด

3. ช่วยให้แผนมีทรัพยากรใช้อย่างเพียงพอ เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติจริง เพราะมีรายละเอียดชัดเจน

4. ช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้สูง เพราะมีผู้รับผิดชอบและมีความเข้าใจในการดำเนินงานเฉพาะ

5. ช่วยลดความขัดแย้งและขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน เพราะโครงการได้ระบุความรับผิดชอบไว้

6. สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานโดยส่งเสริมให้ทุกคนมีความสามัคคี มีความรับผิดชอบร่วมกันตามความรู้ความสามารถและศักยภาพแต่ละบุคคล

7. สร้างความมั่นคงให้กับแผน และสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้กับผู้มีหน้าที่ในการวางแผนและใช้แผน

8. ทำให้มีการควบคุมแผนงานได้ง่าย

ความจำเป็นในการวางโครงการจุดสำคัญคือ ทำให้แผนมีความชัดเจนสะดวก สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง จึงทำให้แผนงานบรรลุเป้าหมาย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

ลักษณะโครงการที่ดี

เนื่องจากโครงการเป็นรายละเอียดของแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการที่จัดทำขึ้น เป็นโครงการที่ดีประสิทธิภาพของงานและผลตอบแทนที่หน่วยงานได้รับก็คุ้มค่ามีนักการศึกษาได้กล่าวถึงโครงการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2527 : 24) โครงการที่ดี หมายถึง โครงการที่ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเมื่อปฏิบัติแล้วจะให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 10) ได้ให้ทัศนะโครงการที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. สามารถแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้

2. มีรายละเอียด วัตถุประสงค์ เป้าหมายชัดเจน สามารถดำเนินงานได้

3. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหา หลักการและเหตุผล วิธีดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

4. สามารถตอบสนองความต้องการของสังคม ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ และนโยบายของประเทศชาติ

5. รายละเอียดโครงการมีความเข้าใจง่ายสามารถปฏิบัติได้

6. สามารถนำไปปฏิบัติสอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การ และ ติดตามประเมินผลได้

7. โครงการที่กำหนดขึ้นมาจากข้อมูลที่ เป็นจริง วิเคราะห์ได้

8. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม และการบริหารอย่างแท้จริง

9. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงานชัดเจน

การจัดทำรายละเอียดของโครงการ

รูปแบบในการเขียนโครงการมีรูปแบบหลากหลายที่นักการศึกษา นักวางแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ได้เขียนไว้ พอสรุปได้ว่ารายละเอียดโครงการส่วนใหญ่เหมือนกัน และไม่แตกต่างจากการเขียนโครงการทั่ว ๆ ไป โรงเรียนประถมศึกษา จะยึดถือหลักการเขียนโครงการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ชื่อโครงการ การเขียนชื่อโครงการควรใช้ข้อความสั้น ๆ กระทัดรัดที่ผู้อื่นอ่านแล้วสามารถรู้ว่าโครงการนั้นเป็นโครงการที่เกี่ยวกับอะไร ทำกับใคร

2. หลักการและเหตุผล การเขียนหลักการและเหตุผลคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นสิ่งสนับสนุนในการเขียนได้แก่ ทฤษฎี หรือหลักวิชาที่สำคัญจำเป็นต้องจัดทำโครงการ ข้อมูลสำคัญที่ชี้ให้เห็นความจำเป็น หรือปัญหาที่สำคัญในการจัดทำโครงการข้อมูลนี้อาจจัดทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบในรูปตาราง แผนภูมิ เส้นทาง หรือจากผลงานวิจัย โดยทั่วไปจะใช้ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันและปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาสำคัญที่จำเป็นต้องทำโครงการนี้ขึ้นมา

3. ความหมายและขอบข่ายของโครงการ เป็นการให้คำจำกัดความของคำ หรือข้อความที่ปรากฏอยู่ในโครงการ เพื่อสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจตรงกันส่วนขอบข่ายเป็นตัวกำหนดว่าโครงการนี้จะจัดทำ กลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มประชากรกับใคร ปีใด

4. วัตถุประสงค์ เป็นตัวกำหนดงานหรือผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องเขียนให้ชัดเจน สามารถวัดได้ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

5. เป้าหมาย เป็นตัวกำหนดความต้องการเชิงปริมาณและคุณภาพลักษณะเฉพาะ และกำกับด้วยเวลา

6. การดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ แบ่งออกได้ 3 ขั้นตอน

6.1 ขั้นตอนสำคัญ ระบุงานหลักที่จะต้องปฏิบัติหรือกิจกรรมที่สำคัญ

6.2 แผนดำเนินการ จัดแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานในรูปแกนท์ชาร์ท (Gantt'chart)

6.3 แผนกำกับติดตาม จัดแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานด้านการกำกับติดตาม

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)

แนวคิดพื้นฐานการวิเคราะห์โครงการ

ความสำคัญและความหมายของการวิเคราะห์โครงการ

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหรือองค์การใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาลและเอกชน สิ่งที่เป็นปัญหาประการหนึ่งที่พบเสมอก็คือ การจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะทรัพยากรทางด้านการเงินดูเหมือนว่าเป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้นและจำเป็นต้องใช้ ประเด็นปัญหาตามมาอยู่ที่ว่าจะใช้ทรัพยากรอย่างไร ที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้น ให้เกิดผลคุ้มค่ามากที่สุดแล้วให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ฉะนั้น การดำเนินงานจึงออกมาในรูปของงานและโครงการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ทั้งเป็นงานและโครงการที่ต้องแก้ไขปัญหาและพัฒนาตามความต้องการของสังคม การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานในภาครัฐบาลค่อนข้างจะมีปัญหามากกว่าภาคเอกชน โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาการพัฒนาและแก้ไขปัญหาความต้องการของสังคมจึงมีมากมาย สัดส่วนงานและโครงการต่าง ๆ จึงมีมากตามไปด้วย ความจำเป็นที่ต้องทำให้โครงการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จคุ้มกับการลงทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เสียไปจึงมีความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากรเพื่องานและโครงการต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อจะนำไปพัฒนาประเทศเป็นงานที่ลำบากยิ่ง สังคมจะได้รับทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ต้องการในขณะหนึ่ง ๆ ไม่ได้ จำเป็นต้องมีการเลือกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดในขณะเดียวกัน ก็สอดคล้องกับความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของส่วนรวมมากที่สุด หรือ อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การที่เราจะทุ่มเทใช้ทรัพยากรเพื่อพัฒนาไปในทางใดทางหนึ่ง หรือเพื่อแก้ไขปัญหาจุด ๆ เดียวไม่ได้ แต่เราจะต้องพิจารณาว่า การใช้ทรัพยากรจะต้องมีเหตุมีผลที่สอดคล้องกับ

จุดมุ่งหมาย ในการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมและให้เกิดความยุติธรรม และเสมอภาคในการใช้ทรัพยากรมากที่สุด

การวิเคราะห์โครงการจึงเป็นวิธีหนึ่ง ที่แสดงการใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดภายใต้จุดมุ่งหมายของสังคม เพราะการวิเคราะห์โครงการจะประเมินบอกได้ว่าเมื่อใช้ทรัพยากรหรือเสียค่าใช้จ่ายในโครงการนั้น ๆ ผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปหรือไม่ หากประเมินออกมาได้ว่า ผลตอบแทนของโครงการมีมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป โครงการนั้นก็ควรได้รับพิจารณาดำเนินการได้ แต่ถ้าหากประเมินออกมาได้ว่า ผลตอบแทนของโครงการที่ได้รับน้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป โครงการนั้นก็ไม่น่าจะได้รับพิจารณาให้ดำเนินการได้หรือยกเลิกไป การวิเคราะห์โครงการจึงมีส่วนช่วยต่อการตัดสินใจ ที่จะใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักวิชาการ และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้การตัดสินใจให้ผู้มีอำนาจอนุมัติโครงการให้ดำเนินการได้เป็นไปอย่างถูกต้องที่สุด หรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด (ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ 2527 : 12)

หากมีโครงการมากมายที่ต้องเลือกดำเนินการ เพราะเนื่องจากเรามีทรัพยากร อย่างจำกัด การวิเคราะห์โครงการจะเป็นเครื่องมือบอกให้เราได้ว่า โครงการใดเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนมากกว่าหรือน้อยกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ และโครงการใดควรได้รับเลือกให้ดำเนินได้ เพราะสิ่งสำคัญในการดำเนินงานควรพิจารณาเป็นโครงการที่ดีมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เมื่อดำเนินงานแล้วบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยใช้เวลาและการลงทุนน้อยที่สุด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ 2528 : 29)

ในเรื่องการวิเคราะห์โครงการนี้ได้มีนักการศึกษา นักวางแผน และผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายการวิเคราะห์โครงการไว้มากมาย เช่น

เทียนฉาย กีระนันท์ (2527 : 53) ให้ความหมายการวิเคราะห์โครงการคือ การพิจารณาว่าโครงการที่ยกร่างจัดทำขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้เชิงปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 54) ให้คำนิยามการวิเคราะห์โครงการไว้ว่า เป็นกระบวนการในการศึกษาโครงการอย่างละเอียด เพื่อให้ได้โครงการที่สามารถดำเนินการได้ และเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง

ประสิทธิ์ ตงยิ่งศิริ (2527 : 14) กล่าวถึงการวิเคราะห์โครงการไว้ว่า การวิเคราะห์โครงการเป็นวิธีหนึ่ง ในการแสดงการใช้ทรัพยากรไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดภายใต้จุดหมายหรือความต้องการของสังคม เพื่อต้องการความหวังโครงการนั้นให้ผลตอบแทนคุ้มค่ามากกว่าการลงทุน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 25) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์โครงการดังนี้ หมายถึง การเข้าไปศึกษาโครงการอย่างละเอียดเพื่อประโยชน์ในการใช้โครงการเป็นเครื่องมือ บอกลักษณะที่ดีที่สุดของแผนงานโดยดำเนินการในรูปของการวัด

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การวิเคราะห์โครงการหมายถึง กระบวนการศึกษาโครงการอย่างละเอียดในหลายลักษณะเพื่อให้ได้ข้อมูลตัดสินว่า โครงการนั้นเป็นโครงการที่ดีหรือไม่และสามารถนำไปปฏิบัติแล้วบรรลุจุดหมายที่วางไว้เพียงใด และเกิดประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่

หลักการวิเคราะห์โครงการ

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

1. นโยบายรวมของชาติ ตรวจสอบแนวนโยบายแผนพัฒนาแห่งชาติแผนพัฒนาของหน่วยงานรวมทั้งนโยบายเฉพาะเรื่อง (Sector) ในสาขางานที่โครงการนั้น ๆ เกี่ยวข้อง
2. พิจารณารายละเอียดของโครงการ
3. หาความรู้ภาคสนามเกี่ยวกับหน่วยงานเจ้าของโครงการและตัวโครงการ
4. วิเคราะห์ความเหมาะสมด้านต่าง ๆ ของโครงการที่สำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้องกับนโยบายแผนต่าง ๆ และโครงการอื่น ๆ ความเหมาะสมด้านเทคนิคสิ่งแวดล้อม ความพร้อมทางด้านบริหาร ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเหมาะสมด้านการเงินระหว่างโครงการกับหน่วยงานเจ้าของโครงการ ผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่น ๆ เช่น ผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจ (Internal rate of Return) ดู Benefit Cost Ratio ดู 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) แค่ไหนเพียงใด

1.2 โครงการนั้นมีความสมบูรณ์ของตัวเองหรือไม่ ถ้าไม่มีขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพิ่มเติมอย่างไร

1.3 โครงการมีความเชื่อมโยงกับโครงการอื่น ๆ แค่ไหน เพียงใด

2. หลักความเป็นไปได้ (Feasibility) พิจารณาวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 ความเป็นไปได้ในด้านเทคนิค (Technical Feasibility)

2.2 ความเหมาะสมทางด้านการเงิน (Financial Feasibility)

2.3 ความเหมาะสมในด้านการจัดองค์กรและการบริหารโครงการ (Administration Feasibility) พิจารณาความสอดคล้องสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกำลังคน ระยะเวลา เป้าหมายของโครงการ

2.4 ความเหมาะสมด้านความมั่นคงและสภาวะแวดล้อม ถ้าโครงการใดมีผลกระทบสิ่งแวดล้อมก็ถือว่ามีต้นทุนทางสังคมเพิ่มขึ้น การวิเคราะห์โครงการจึงต้องพิจารณาต้นทุนของสังคมด้วย

3. หลักความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม พิจารณาในแง่

3.1 ผลผลิตรายได้แก่ท้องถิ่น

3.2 ช่วยกระจายรายได้

3.3 แก้ไขปัญหาดุลชำระเงิน

3.4 ผลต่อระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวม

3.5 ผลตอบแทนสุทธิที่เพิ่มขึ้นระหว่างการมี และไม่มีโครงการโดยพัฒนาถึงค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost)

3.6 ด้าน Demand มีมากน้อยแค่ไหน เพียงใด หรือไม่

นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 54-57) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์โครงการไว้ดังนี้

ก. การวิเคราะห์โครงการโดยองค์ประกอบ การวิเคราะห์โครงการจะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ จำแนกออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบภายในโครงการและการวิเคราะห์องค์ประกอบภายนอกโครงการ

การวิเคราะห์ขององค์ประกอบภายนอกโครงการ หมายถึง สิ่งแวดล้อมซึ่งมีผลกระทบต่อโครงการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทางการเมือง ทางสังคมและกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ตลอดจนสภาพดินฟ้าอากาศในขณะที่จะต้องดำเนินการตามโอกาส ถึงแม้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่ยาก แต่ผู้วิเคราะห์โครงการจะต้องกระทำ และจะต้องวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบ เพราะองค์ประกอบภายนอกโครงการนี้มีอิทธิพลเหนือความสามารถของผู้บริหารโครงการจะแก้ไขหากมีผลกระทบอย่างรุนแรง อาจทำให้โครงการต้องระงับไป

การวิเคราะห์ภายในตัวโครงการ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของตัวโครงการซึ่งพิจารณาได้จาก 3 ลักษณะ คือ

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

โดยผู้วิเคราะห์โครงการ จะต้องพิจารณาว่าผลจากสิ่งแวดล้อมจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ ทำให้โครงการนั้นเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อหาทางปรับปรุงหรือแก้ไขในการปฏิบัติงาน ของแต่ละโอกาสให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้จากรูปแบบ ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 : รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกากรประถมศึกษาแห่งชาติ, <u>การจัดทำการวิเคราะห์และการบริหารโครงการ</u> (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก 2529), หน้า 26.

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) ความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งจะดูจาก

3.1 ความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ

3.2 ความเป็นไปได้ทางการเงิน

3.3 ความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิค

3.4 ความพร้อมและความสามารถของหน่วยงาน

เทียนฉาย กีระนันท์ (2527 : 51-52) ได้สรุปประเด็นใหญ่ ๆ ที่ควรพิจารณาโครงการ คือ

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

(2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ ซึ่งควรต้องคำนึงถึงเหตุผล และความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการนั้น จังหวะเวลาที่ควรดำเนินงานโครงการนั้น และความสมประโยชน์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม เมื่อพิจารณาถึงรายจ่ายและ ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามโครงการนั้น กับผลที่จะได้รับจากโครงการนั้น ๆ

(3) ความเป็นไปได้ของโครงการ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ทางด้านเศรษฐกิจ การเงิน ทางด้านเทคนิค รวมถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน

สำหรับแนวทางในการวิเคราะห์โครงการอีกแนวหนึ่งก็คือ ยึด 6 คำถาม ในการพิจารณาในการจัดทำโครงการเป็นที่เข้าใจสำหรับกลุ่มในการจัดทำโครงการ

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

1. W_1 = What จะทำอะไร เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโครงการนั้นว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหรือไม่เพียงใด

2. W_2 = Why จะทำไปทำไม เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลการปฏิบัติงานของโครงการ

3. W_3 = When จะทำเมื่อไร เป็นการบอกระยะเวลาของการปฏิบัติงานรวมทั้งระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ

4. W_4 = Where สถานที่ปฏิบัติอยู่ที่ไหน เป็นการบอกสถานที่การดำเนินงานของโครงการนั้น

5. W_5 = To whom ทำเพื่อใคร เพื่อให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานในโครงการนั้น

6. H = How ทำอย่างไร เป็นการบอกกรรมวิธีหรือยุทธวิธีปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการนั้น

ถ้าสามารถตอบคำถามดังกล่าวครบถ้วนแล้ว โอกาสที่จะทราบถึงความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติงานในขั้นต้น ก็จะเป็นไปโดยง่าย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบของโครงการจะต้องจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบ โดยทำให้แต่ละองค์ประกอบมีจุดเด่นที่เห็นชัด ทั้งนี้เพื่อให้โครงการที่กำหนดขึ้น ง่ายต่อการพิจารณา และมีเหตุผลควรแก่การอนุมัติ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้องเฉพาะเจาะจงชัดเจน โครงการต้องมีคุณค่า และให้ประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนรวมช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเหมาะสม มีผู้ที่มีความรู้ความสามารถดำเนินการและ ผลประโยชน์ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการแท้จริง มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย หากผู้วิเคราะห์โครงการสามารถตอบคำถามได้ 6 ประการอย่างละเอียดได้ คำตอบทุกคำถามและพึงพอใจย่อมถือว่าโครงการนั้นควรได้รับพิจารณาว่าเป็นโครงการ ที่สามารถดำเนินการได้หรือควรได้รับสนับสนุน

ข. การวิเคราะห์โครงการโดยระบบ

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

1. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ

2. การวิเคราะห์กระบวนการ (Process) ได้แก่ วิธีดำเนินงาน กิจกรรม กฎ ระเบียบข้อบังคับ

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) พิจารณาได้จากขั้นตอนกิจกรรมการดำเนินงาน พระราชบัญญัติกฎระเบียบ

3. วิเคราะห์ผลงาน (Output) พิจารณาจากผลงานที่เป็นทั้งปริมาณและ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลา สถานที่ ผลผลิต การบริการ

4. การใช้ประโยชน์ (Result) พิจารณาว่าผลถึงประชาชนหรือใครบ้างที่ได้รับประโยชน์

I16735249

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์โครงการในโรงเรียน ประถมศึกษาโดยตรง แต่ในฐานะโครงการเป็นส่วนประกอบของแผน จึงขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในโรงเรียนดังนี้

สุณีย์ จันทนานุวัฒน์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีหน่วยงานการวางแผนโดยเฉพาะ แต่ให้ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ มีคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน คณะครู - อาจารย์ ร่วมเป็นกรรมการ โครงการส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์ของนโยบายและแนวปฏิบัติของโรงเรียนและเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ร่างโครงการ การเตรียมบุคลากรก่อนปฏิบัติงานตามแผนส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยการประชุมชี้แจง เจ้าของโครงการเป็นผู้จัดหาคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ติดตามประเมินผลโครงการเป็นแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พบว่า ขาดการนิเทศเพื่อแก้ไขในระหว่างการดำเนินงานตามแผน ขาดหลักการในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อบรรจุ ไว้ในแผนปฏิบัติการ

สุพจน์ น้อยจินดา (2531) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า ด้านการควบคุมติดตามกำกับและการนิเทศการดำเนินการตามโครงการนั้น มีแผนติดตามในรูปของ Gantt's Chart ไม่มีรายละเอียดเรื่องที่จะติดตาม ไม่มีบันทึกผลการติดตาม ไม่มีเกณฑ์การประเมินโรงเรียนมีแผนการประเมินเฉพาะระยะสิ้นสุดโครงการ

วีระชัย ผลทิพย์ (2533) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า โรงเรียนวิเคราะห์โครงการบังไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ เพราะขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศในโครงการ เป็นส่วนน้อยเพราะต้องรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ประจำด้วย การจัดคนเข้าทำงานในโครงการตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ แต่ยังไม่สามารถสนับสนุนทรัพยากรณ์ ด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์และงบประมาณแก่โครงการได้อย่างเพียงพอ โรงเรียนยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานผลงานของโครงการ การตรวจเยี่ยมนิเทศและประเมินโครงการอย่างทั่วถึง

กรอบแนวความคิดในการวิจัย (Research Framework)

จากการศึกษาหลักการ ทฤษฎี การวางแผนงาน โครงการและการวิเคราะห์ โครงการ จากเอกสาร ตำรา ผลงานการวิจัย สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งได้ใน 4 ประเด็นหลักที่สำคัญ ดังนี้

1. การตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด
2. การตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียน
3. การงบประมาณของโครงการ
4. วิธีการประเมินผลของโครงการ

ในด้านการตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด จากการวิเคราะห์นโยบายของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีทั้ง 12 แห่ง ลักษณะของนโยบายที่ใช้ในการวิเคราะห์ว่าโครงการตอบสนองของนโยบายต่อหน่วยงานต้นสังกัดเรื่องต่อไปนี้

1. นโยบายด้านปริมาณ วิเคราะห์ในเรื่อง
   1.1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา
   1.2 การเร่งรัดการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนให้ได้ทุกคน
   1.3 การลดอัตราการออกกลางคัน
   1.4 การส่งเสริม สนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นโยบายด้านคุณภาพ วิเคราะห์ในเรื่อง
   2.1 การส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพห้องเรียนให้อยู่ในระดับ ปานกลาง ดี ดีเด่น
   2.2 การเพิ่มจำนวนนักเรียนที่มีความพร้อมที่จะเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1
   2.3 การสรรหาและพัฒนาครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
   2.4 การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มประสบการณ์และทุกระดับชั้น
   2.5 การส่งเสริมด้านสุขภาพและอนามัยนักเรียน ให้นักเรียนมีร่างกายเติบโต แข็งแรง สมบูรณ์ มีพัฒนาการทางด้านร่างกายเหมาะสมกับวัย
   2.6 การเร่งรัดพัฒนาคุณภาพนักเรียนทุกระดับชั้นให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร
   2.7 การลดอัตราการซ้ำชั้นของนักเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.8 การนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทุกคนให้มีความรู้ ทักษะ ทั้งในวิชาสามัญและวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

2.9 การปลูกฝังให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด

3. นโยบายด้านการบริหารและสนับสนุน วิเคราะห์ในเรื่อง

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดประสบการณ์เตรียมความพร้อมให้สูงขึ้น

3.2 การส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อเพื่อเตรียมความพร้อม

3.3 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเกี่ยวกับงานก่อนภาคบังคับ

3.4 การปรับปรุงด้านการบริหารและการนิเทศของหน่วยงานในสังกัด

3.5 การเร่งรัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน

3.6 การเร่งรัดพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกประเภท ให้มีจิตสำนึกและอุดมการณ์

3.7 การจัดสวัสดิการ การยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.8 การเร่งสร้างขวัญ กำลังใจ ความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

ในเรื่องการวิเคราะห์การตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียน กรอบการวิเคราะห์ โดยการจะพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานบุคลากร
4. งานธุรการ การเงินและพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การวิเคราะห์เรื่องการงบประมาณของโครงการ กรอบการวิเคราะห์ จะพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. เงินงบประมาณแผ่นดิน
2. เงินนอกงบประมาณ

การวิเคราะห์เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลของโครงการ มีกรอบการวิเคราะห์ ครอบคลุมประเด็นในเรื่องต่อไปนี้

1. การระบุวิธีการประเมินผลโครงการชัดเจน
2. การระบุวิธีการประเมินผลโครงการแต่ไม่ชัดเจน
3. ไม่มีการระบุวิธีการประเมินผล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย