



บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อสำคัญตามลำดับดังนี้

- ลักษณะและความสำคัญของโครงการ
- ระบบและกระบวนการบริหารโครงการ
- การวางแผนโครงการ
- การจัดองค์การบริหารโครงการ
- การจัดคนเข้าทำงานในโครงการ
- การอำนวยความสะดวกโครงการ
- การควบคุมโครงการ
- การกำหนดแผนงาน/โครงการในโรงเรียนประถมศึกษา
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ลักษณะและความสำคัญของโครงการ

#### 1. ความหมายของโครงการ

พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2521 มาตรา 4 ได้บัญญัติคำจำกัดความของโครงการไว้ว่า "โครงการพัฒนา หมายถึง โครงการลงทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจหรือสังคมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระยะเวลาดำเนินงานโดยแน่ชัด ซึ่งกระทำโดยส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหน่วยงานหนึ่งหน่วยใด อันมิใช่เป็นงานตามปกติของส่วนราชการหรือหน่วยงานนั้น ๆ"

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2524) ได้สรุปความหมายของโครงการว่า "โครงการ คือ กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร เพื่อหวังผลตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าว ต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ"

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า "โครงการ หมายถึง กลุ่มกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่ละกิจกรรมมีเป้าหมายเดียวกัน"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ข) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า "โครงการ คือ การนำเอากลุ่มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของแผนงาน ซึ่งจะบรรจุอยู่ในแผนฯ เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนให้แผนฯ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

ก่อ สวัสดิ์พิทักษ์และคณะ (2529) ได้สรุปความหมายของโครงการว่า "โครงการ หมายถึง แผนงานย่อยหรือการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน"

วีระพล สุวรรณันต์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงความหมายของโครงการว่า "โครงการ หมายถึง การนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาผสมผสานซึ่งกันและกัน โดยก่อประโยชน์สูงสุด ในระยะเวลาที่กำหนดไว้"

จากคำจำกัดความของโครงการที่มีผู้กำหนดไว้ดังกล่าวแล้ว อาจสรุปได้ว่า โครงการ (Project) คือ การนำเอากิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์สัมพันธ์กันมาดำเนินการร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในระยะเวลาและทรัพยากรที่กำหนด

## 2. ลักษณะของโครงการ

ภารกิจของหน่วยงานนอกจากจะดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นงานประจำอยู่แล้ว ยังจะต้องดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นงานโครงการอีกด้วย มีผู้กำหนดลักษณะของโครงการไว้ดังนี้

2.1 โครงการต้องมีระบบ เริ่มตั้งแต่การเริ่มจัดทำโครงการ จนถึงขั้นสิ้นสุด

โครงการ

2.2 มีวัตถุประสงค์เด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางประเมินผล คำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการดำเนินงานให้สำเร็จ คำนึงถึงความพร้อมด้านทรัพยากร และการขยายงานในอนาคต

- 2.3 เรื่องที่จะจัดทำเป็นโครงการควรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเร่งด่วน และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด แต่เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2.4 เป็นงานริเริ่มหรืองานพัฒนา ซึ่งแตกต่างจากงานประจำ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับ
- 2.5 โครงการเป็นเรื่องของอนาคต ผู้บริหารต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้
- 2.6 โครงการต้องมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอน เพื่อสะดวกในการประเมินผลงาน (สมบัติ สุวรรณพิทักษ์, 2531 ; โสรัส แสนศิริพันธ์, 2527)

### 3. ความสำคัญของโครงการ

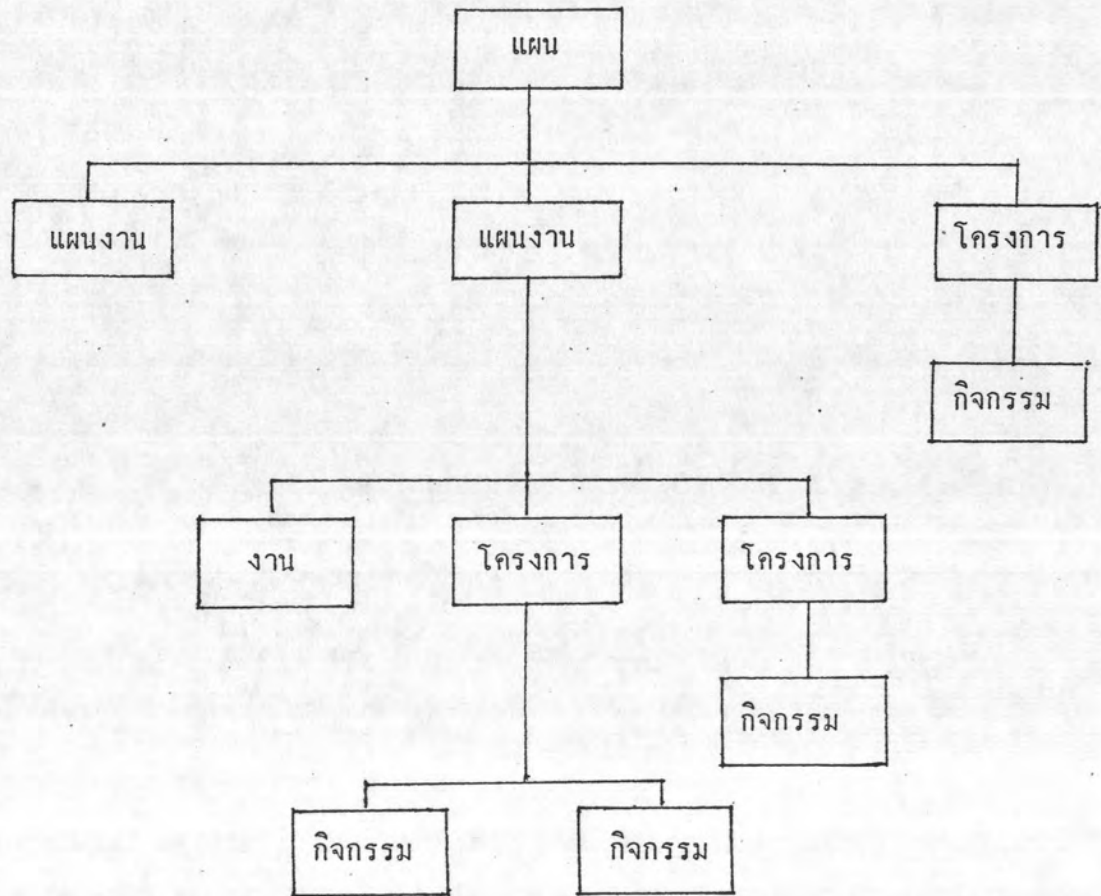
ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2524) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงการว่า โครงการเป็นฐานและเค้าโครงที่สำคัญของแผนพัฒนา เมื่อมีการนำโครงการที่บรรจุไว้ในแผนไปปฏิบัติจะบังเกิดผลสนองจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดของแผนพัฒนาทุกแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2529) กล่าวว่า โครงการเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนงาน แผนไม่สามารถดำเนินไปได้ หรือดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ หากแผนนั้นขาดโครงการ หรือมีโครงการแต่ไม่ครอบคลุมงานที่จะทำ

สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์ (2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโครงการว่า โครงการเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์การพัฒนา ด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกำกับดูแล และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งวิธีใช้บุคคลกรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) ได้ให้ความสำคัญของโครงการว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่รองรับแผนหรือแผนงาน เพื่อนำแผนหรือแผนงานไปสู่การปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและปฏิบัติได้รองรับแล้ว แผนหรือแผนงานนั้นก็ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นโครงการจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของแผนหรือแผนงานทั้งหมด สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2529) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงานและโครงการ โดยแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงานและโครงการ



ที่มา : สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, "การวางแผนพัฒนาการศึกษา," ในเอกสารประกอบการอบรม คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2529) , หน้า 91.

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า แผนประกอบด้วย แผนงานและโครงการ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ แผนงานประกอบด้วยโครงการตั้งแต่ 2 โครงการขึ้นไป ซึ่งมีวัตถุประสงค์ไปในแนวเดียวกัน สอดคล้องสัมพันธ์กัน โครงการอาจประกอบด้วย กิจกรรม 1 กิจกรรม หรือมากกว่า 1 กิจกรรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องสัมพันธ์กันก็ได้ สิ่งที่ทำประจำ ไม่ใช่ลักษณะของโครงการพัฒนา ไม่เรียกว่าโครงการ แต่จะเรียกว่า งาน เช่น งานบริหารทั่วไป ซึ่งจะทำต่อเนื่องไม่มีกำหนดสิ้นสุด

#### 4. วัตถุประสงค์และเหตุผลในการจัดทำโครงการ

การจัดทำโครงการ นอกจากมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานประจำของหน่วยงานแล้ว ยังมีวัตถุประสงค์และเหตุผลในการจัดทำโครงการตามที่นักวิชาการ และนักบริหารกำหนดไว้ดังนี้

Pitale (1969) กำหนดเป้าหมายของการจัดทำโครงการไว้ดังนี้

1. เพื่อการผลิตและการให้บริการ
2. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของแผนงาน
3. เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการผลิต โดยปรับปรุงวิธีที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สมยศ นาวิการ (2525) กำหนดเหตุผลให้การจัดทำโครงการพอสรุปได้ คือ

1. เมื่อเป็นงานที่แตกต่างจากงานประจำขององค์กร
2. เมื่อเป็นงานที่มีความซับซ้อนและต้องการผู้เชี่ยวชาญมาเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น
3. เมื่อเป็นงานที่มีต้นทุนสูง โครงการจะช่วยลดโอกาสของความผิดพลาดได้
4. เมื่อมีข้อจำกัดด้านเวลา ถ้าจัดทำโครงการขึ้นจะสามารถควบคุมด้านเวลาได้สะดวกขึ้น

เทียนฉาย กิระนันท์ (2530) กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดทำโครงการ

พอสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อขยายความและกำหนดงานที่จะทำให้งานและสอดคล้องกับแผนงาน และแผนแม่บท
  2. เพื่อเป็นตัวกำหนดวิธีดำเนินงานและรายละเอียดของงานเกี่ยวกับทรัพยากร เวลา ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามแผนงานและแผนแม่บท
  3. เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ
5. ประโยชน์ของโครงการ

อุทัย หิรัญโต (2520) ได้สรุปประโยชน์ของโครงการไว้ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์

2. ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน
3. ช่วยให้หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่มองเห็นผลงานในอนาคต
4. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เกิดประโยชน์สูงสุด

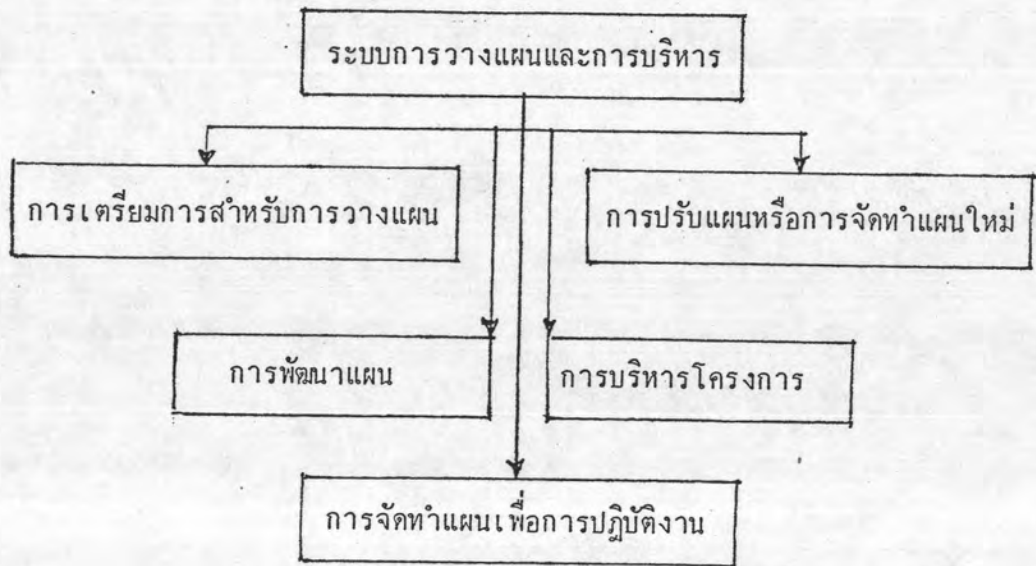
ประชุม รอคประเสริฐ (2529) ได้กล่าวถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการจัดทำโครงการไว้ดังนี้

1. ช่วยให้แผนมีความชัดเจน โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ และรับรู้ถึงปัญหาของแผนร่วมกัน
2. ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมงานทั้งหมด หรือเป็นส่วนมากของแผน
3. ช่วยให้แผนมีทรัพยากรใช้อย่างเพียงพอ และเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติจริง เพราะมีรายละเอียดคนในการใช้ที่ชัดเจน
4. ช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้สูง เพราะมีผู้รับผิดชอบและมีความเข้าใจในการดำเนินงานเฉพาะโครงการ
5. ช่วยลดความขัดแย้ง จัดความซับซ้อนในหน้าที่และภาระรับผิดชอบภายในหน่วยงาน
6. สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
7. สร้างความมั่นคงให้กับแผนและสร้างความมั่นใจในการดำเนินงาน ให้กับผู้มีหน้าที่ในการวางแผนและผู้ใช้แผน
8. การควบคุมแผนงานทำได้ง่ายและไม่ซับซ้อน เพราะงานได้แยกออกเป็นส่วนตามลักษณะเฉพาะของงาน

#### ระบบและกระบวนการบริหารโครงการ

ในระบบการวางแผนและบริหารของหน่วยงานจะประกอบไปด้วย การเตรียมการ สำหรับการวางแผน การพัฒนาแผนงาน การจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติการ การบริหารแผน และโครงการ การปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ ดังแผนภูมิต่อไปนี้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 ก, 2532)

## แผนภูมิที่ 2 ระบบการวางแผนและการบริหาร



ที่มา : อุตัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา

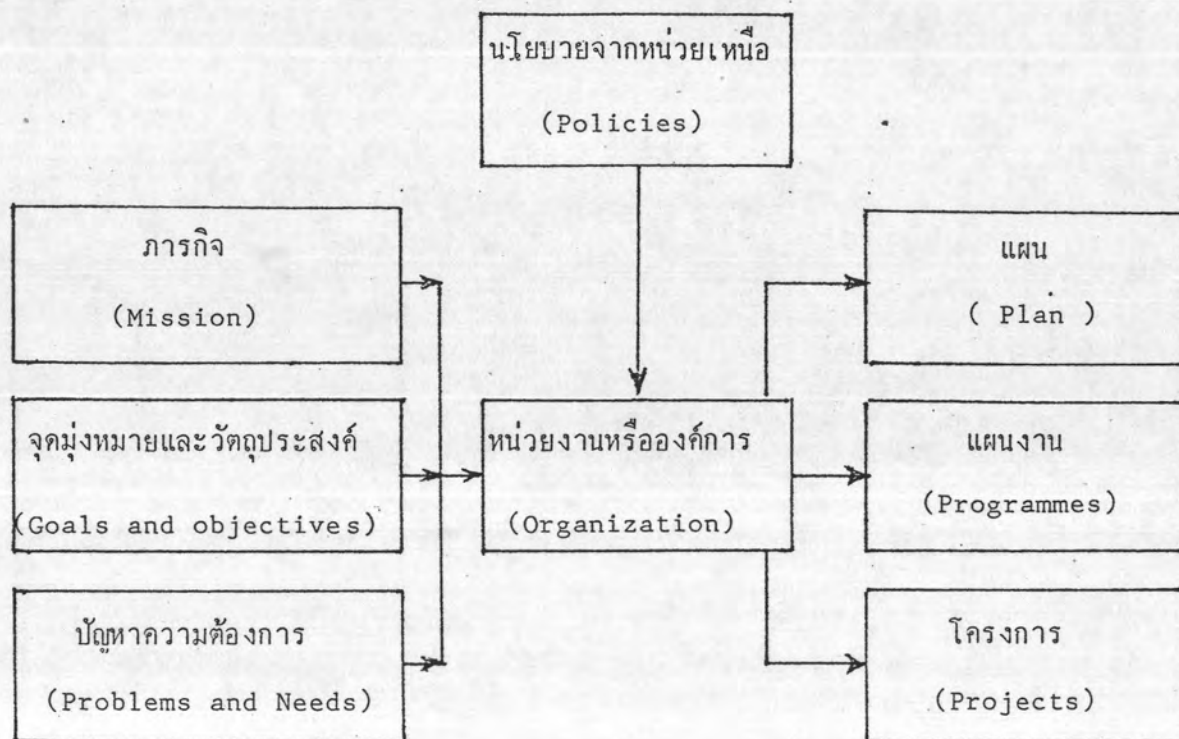
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), หน้า 48.

เนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน และแผนของหน่วยงาน หรือองค์การ การบริหารโครงการจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการวางแผนและการบริหารของหน่วยงาน หรือองค์การ ดังนั้นการบริหารโครงการจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะแผนงาน/โครงการที่วางไว้ จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

### 1. การกำหนดแผนงานและโครงการในหน่วยงานหรือองค์การ

อุตัย บุญประเสริฐ (2527 ก) ได้กำหนดแนวคิดเบื้องต้นในการพิจารณา กำหนดแผนงาน และโครงการในหน่วยงาน หรือองค์การไว้ว่า การวางแผนงานของหน่วยงาน หรือองค์การนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทบทวนภารกิจ กำหนด และยืนยันจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้แน่ชัด ประมวลข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาและความต้องการของหน่วยงานในลักษณะต่าง ๆ ตามสาขาที่รับผิดชอบ ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณานโยบาย และข้อกำหนดจากหน่วยเหนือที่มีอำนาจควบคุมกำกับหน่วยงานนั้นโดยตรง และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติจัดทำ ซึ่งระบุไว้ในแผน (Plan) แผนงาน ( Programmes ) และโครงการ ( Project ) ของหน่วยงาน

แผนภูมิที่ 3 การกำหนดแผนงานและโครงการในหน่วยงานหรือองค์การ



ที่มา : อูทัย บุญประเสริฐ, การวางแผนการศึกษา

(กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527 ก), หน้า 54.

## 2. หลักการบริหารโครงการ

หลักการบริหารโครงการก็คือ การกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ โดยมุ่งให้เกิดผลสำเร็จ 3 ประการ ประการแรก คือ มุ่งให้โครงการสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ประการที่สอง มุ่งให้โครงการสำเร็จภายในงบประมาณที่จัดสรรไว้ และประการสุดท้าย มุ่งให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 )

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2522) กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหารโครงการว่า ควรให้บุคคลคนเดียวมีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารโครงการทั้งหมดของโครงการหนึ่ง โดยมีอำนาจหน้าที่จัดตั้งองค์กรขึ้นมาแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงาน ควบคุมเวลา



ควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายและกำลังคน รวมทั้งให้มีอำนาจหน้าที่บัญชางานด้วย โดยยึดหลักการบริหารโครงการดังนี้

1. มีการกำหนดรูปแบบ ( Format ) การศึกษาปัจจัย สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้อง และชัดเจน
2. มีการกำหนดปัญหาและความต้องการของโครงการอย่างถูกต้อง
3. มีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อกำเนินโครงการอย่างชัดเจน และมีการมอบหมายความรับผิดชอบและการควบคุมในทุก ๆ เรื่อง
4. มีการประสานงานทุก ๆ ด้าน โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน
5. มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม กำหนดเวลา กำลังคน ค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม และกำหนดจุดที่ต้องตัดสินใจที่เหมาะสม
6. มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ

ประมวล เสนาสุทธิ (2527) กล่าวว่า การบริหารโครงการโดยทั่ว ๆ ไป จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์โครงสร้างของหน่วยงาน ตลอดจนวิธีดำเนินงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีในหน่วยงาน
2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในโครงการ ความรู้และความสามารถ เจตคติ ค่านิยมและพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล บุคลากรในหน่วยงานควรมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของโครงการตรงกัน รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและผู้อื่น เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกัน
3. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และวัฒนธรรม

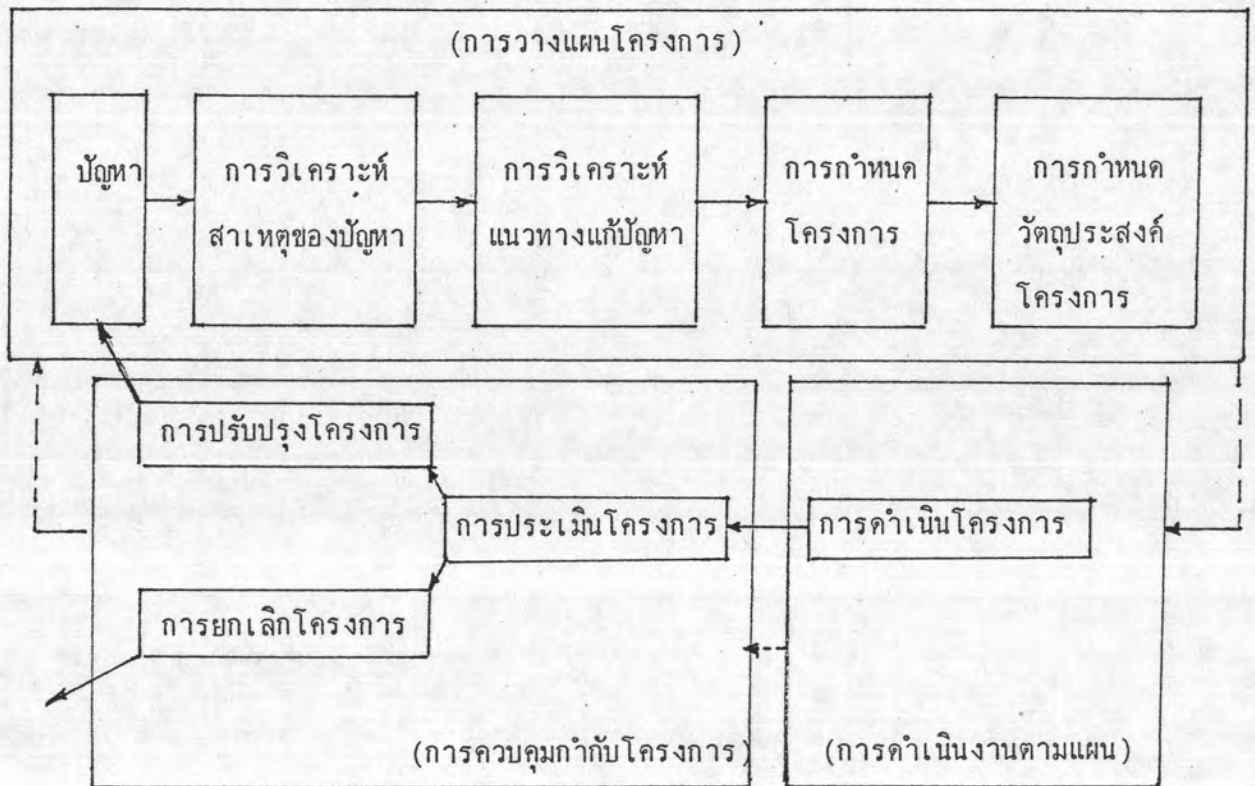
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก) กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารโครงการไว้ดังนี้

1. การบริหารโครงการและการปฏิบัติตามโครงการต้องยึดหลักการดังนี้
  - 1.1 ต้องยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก
  - 1.2 ทำการวิเคราะห์งาน จัดหมวดหมู่ของงานให้ชัดเจน
  - 1.3 เลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
  - 1.4 จัดทรัพยากรและงบประมาณให้เหมาะสมกับงาน
  - 1.5 ต้องสั่งความและสื่อความที่ดี ให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเข้าใจตรงกัน
  - 1.6 ทำแผนปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา การปฏิบัติงาน ระบบงบประมาณและระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ
2. อาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน
3. อาศัยความร่วมมือจากชุมชน
4. พิจารณาความเป็นไปได้ในแง่อื่น ๆ เช่น
  - 4.1 ความเป็นไปได้ในเรื่องของงบประมาณที่จะได้รับ
  - 4.2 พิจารณาให้สอดคล้องกับนโยบายการเมือง
  - 4.3 สภาพความเป็นอยู่ ภูมิประเทศและทรัพยากรท้องถิ่น

### 3. ระบบบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเป็นหัวใจของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ การบริหารโครงการย่อมต้องการระบบ และมีขั้นตอนในลักษณะที่เป็นวงจร กล่าวคือ ต้องมีการวางแผนโครงการ มีการดำเนินงานตามแผน และจะต้องมีการควบคุมกำกับโครงการ ดังแผนภูมิต่อไป

แผนภูมิที่ 4 วงจรการบริหารโครงการ



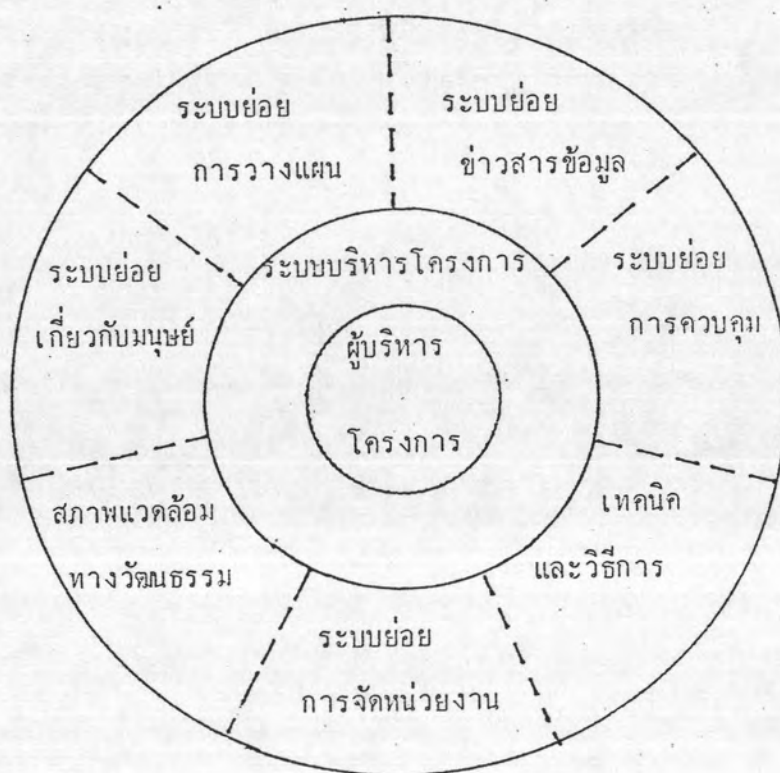
ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารโครงการ  
 (กรุงเทพมหานคร : นิตยสารพิมพ์, 2529) , หน้า ก.

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า การบริหารโครงการประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ การวางแผนโครงการ ซึ่งเป็นกระบวนการของการศึกษาปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหา การกำหนดโครงการและการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ เมื่อการวางแผนโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนที่เป็นส่วนของการดำเนินงานตามแผน ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนการนำโครงการไปใช้หรือไปดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเมื่อการดำเนินงานโครงการได้ดำเนินไปจะแล้วเสร็จ หรือยังไม่แล้วเสร็จก็ตาม จะต้องมีการควบคุมกำกับโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าโครงการนั้นดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ หรือมีปัญหา และอุปสรรคอย่างไร

Cleland and King (1983) กล่าวว่า การบริหารโครงการจะต้องดำเนินการเป็นระบบ ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับระบบย่อยเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารโครงการจะต้องพยายามผสมผสานระบบย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพราะระบบย่อยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้การดำเนินงานโครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ภายในเวลาที่กำหนดและภายใต้งบประมาณที่ได้รับ ระบบย่อยต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ระบบย่อยการจัดหน่วยงาน เป็นการจัดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายงานของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ ( Team Project )
2. ระบบย่อยการควบคุมโครงการ เป็นการเลือกสรรวิธีดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ และกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ
3. ระบบย่อยข่าวสารข้อมูลโครงการ เป็นการรวบรวมและพิจารณาข้อมูลรายงานต่าง ๆ จากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ แล้วตัดสินใจร่วมกัน
4. เทคนิคและวิธีการ เป็นการใช้เทคนิคต่าง ๆ หรือวิธีการบริหารอื่น ๆ ในการประเมินองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ไม่แน่นอน เพื่อตัดสินใจดำเนินโครงการ
5. ระบบย่อยสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เป็นการพิจารณาถึงความรู้สึก ความคิดเห็น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ของสังคม หรือบุคคลในสังคมต่อการดำเนินโครงการ
6. ระบบย่อยการวางแผน เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ทรัพยากร ในลักษณะที่ว่าทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำอะไร ใช้อะไรบ้าง ทำเมื่อใด เสร็จเมื่อใด ทำได้อย่างไร
7. ระบบย่อยเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความเข้าใจและสภาพความต้องการของคน การจูงใจ การอยู่ร่วมกัน การติดต่อสัมพันธ์

### แผนภูมิที่ 5 ระบบบริหารโครงการ



ที่มา : David I. Cleland and William R. King, Systems Analysis and Project Management, 3 rd ed. ( Tokyo : McGraw - Hill International Book Co., 1983), P. 75.

#### 4. กระบวนการบริหารโครงการ

Goodman and Love (1980) กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นความพยายามที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยการใช้วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย

4.1 การวางแผน ( Planning ) เป็นการใช้เหตุผลเพื่อบ่งชี้ว่าองค์การจะบรรลุสิ่งที่ต้องการได้อย่างไร การวางแผนเป็นการเตรียมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีปัญหาน้อยที่สุด เหตุผลในการวางแผน คือ เพื่อเตรียมการล่วงหน้า หากเผชิญปัญหาต่าง ๆ จะได้แก้ไขปัญหานั้นได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ในโครงการมักจะระบุกิจกรรมต่าง ๆ เอาไว้

ทำให้เราได้ทราบเหตุผล สามารถดำเนินการได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น แนวทางการวางแผนนั้น คนที่จะวางแผนจะต้องมองไกลไปข้างหน้าว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น โดยจะต้องอาศัยข้อมูล เอกสารงานวิจัย และศึกษาความเป็นไปได้ อย่างวางแผนโดยปราศจากข้อมูล ข้อสำคัญในการวางแผนต้องเข้าใจว่าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน ซึ่งจะนำไปสู่นโยบาย ฉะนั้นจุดมุ่งหมายของโครงการต้องสอดคล้องกับแผนงาน และนโยบายขององค์กร

4.2 การจัดองค์กร ( Organizing ) เป็นการจัดระบบบุคคล เพื่อดำเนินโครงการ และระบบการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากบุคคล เนื่องจากโครงการเป็นงานที่กำหนดขึ้นมาปฏิบัติเป็นการชั่วคราว มีจุดมุ่งหมายเป็นการเฉพาะ แตกต่างจากงานประจำ จึงจำเป็นต้องจัดองค์กรขึ้นมาเพื่อบริหารโครงการเป็นการเฉพาะ เป็นกลไกที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะขององค์กรดังกล่าวนี้ จึงแตกต่างจากโครงสร้างองค์กรปกติของหน่วยงาน องค์กรสำหรับบริหารโครงการที่นิยมมากที่สุดคือ การตั้งคณะทำงาน ( Task Force ) ประกอบด้วยบุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน โดยให้อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของหัวหน้าโครงการ หรือผู้จัดการโครงการ ข้อดีของการตั้งคณะทำงานคือสามารถเลือกสรรบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมาร่วมทำงานได้เป็นอย่างดี แต่มีข้อเสีย คือ เป็นการยากที่จะเอาคนมาใช้ในโครงการเป็นเวลานาน ๆ วิธีที่เหมาะสมที่สุด คือ การจัดองค์กรบริหารโครงการแบบผสมเฉพาะกิจ ( Matrix Organization ) คือ ให้นำบุคลากรรับผิดชอบงานประจำ และงานโครงการไปพร้อม ๆ กัน

ในขั้นตอนการจัดองค์กรนี้ จะประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดนโยบายในการจัดทำโครงการ การออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน การกำหนดกิจกรรมที่จะปฏิบัติ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโครงการ และการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศของโครงการ เป็นต้น

4.3 การจัดคนเข้าทำงาน ( Staffing ) ผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโครงการได้อย่างเหมาะสม จะให้ใครรับผิดชอบงานอะไร มีสายงานขึ้นตรงกับใคร ในการจัดที่งานนั้นจะต้องพิจารณาคูณลักษณะของผู้ร่วมทีมและผู้นำทีมด้วย ผลการวิจัยระบุว่า ผู้นำทีมงานโครงการ หรือผู้บริหารโครงการที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความสามารถเชิงเทคนิคสูง มาจากสภาพแวดล้อมที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี
- 2) มีความรอบรู้ในด้านวิชาการแขนงต่าง ๆ นอกจากความรู้ทางด้านการบริหาร
- 3) มีความรู้ความเข้าใจในปัญหาทั่วไปของการจัดการ เช่น การบริหารงานบุคคล และการใช้จ่ายงบประมาณ
- 4) มีความสนใจและกระตือรือร้นในการถ่ายทอดความรู้และการให้คำปรึกษา

นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการควรคัดเลือกมาจากคนที่มีความรับผิดชอบสูง มีความอาวุโส มีทักษะทางเทคนิค ( Technical Skill ) ทักษะทางคณิตนิยม ( Conceptual Skill ) และทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ( Human Skill ) มีความสามารถเปลี่ยนแนวบริหารจากรูปแบบหนึ่ง ไปสู่อีกรูปแบบหนึ่งได้ตามความเหมาะสม และควรเป็นผู้ที่เข้าร่วมวางแผนของหน่วยงานมาตั้งแต่เริ่มต้น และรู้เบื้องหลังของโครงการเป็นอย่างดี เพื่อช่วยให้การดำเนินโครงการไปในทิศทางที่ถูกต้อง

4.4 การอำนวยการ ( Directing ) เป็นการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุเป็นไปตามข้อกำหนดของโครงการ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการอำนวยการ คือ ข้อขัดแย้งในเรื่องต่อไปนี้

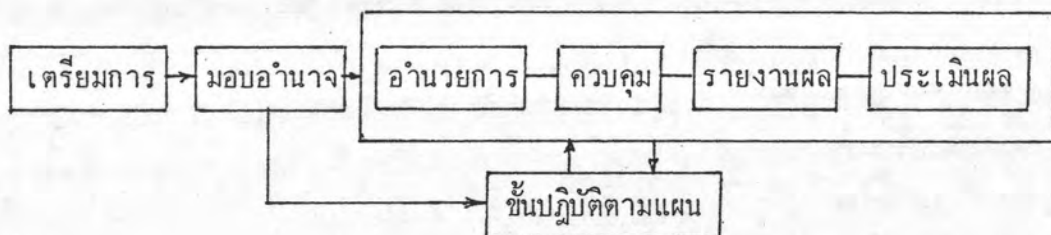
- 1) การกำหนดตารางปฏิบัติงาน
- 2) เทคนิคในการทำงาน
- 3) การจัดอัตรากำลังคนสำหรับโครงการ
- 4) การจัดลำดับความสำคัญของงาน
- 5) การจัดคนที่ม่บุคลิกลักษณะเหมาะสมกับโครงการ
- 6) การใช้จ่ายเงินในโครงการ
- 7) การกำหนดวิธีปฏิบัติงานตามโครงการ

ความขัดแย้งดังกล่าวจะมีมาก หรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารโครงการ การจัดบุคคลในที่งานให้รับผิดชอบตำแหน่งต่าง ๆ และทักษะในการบริหารงานของผู้นำโครงการ

4.5 การควบคุม ( Controlling ) เป็นกระบวนการที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ คือ ประสานกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ ในการบริหารโครงการจะต้องควบคุมให้การปฏิบัติการดำเนินไปตามกำหนดของเวลา และงบประมาณที่จัดสรรไว้ โดยอาศัยระบบข้อมูลต่าง ๆ เช่น ระบบการควบคุมงบประมาณ เพื่อช่วยให้การจัดสรรงบประมาณได้ถูกต้องตามความสำคัญของงาน ระบบการควบคุมข้อมูลด้านกำลังคน จะทำให้การใช้ทรัพยากรบุคคลในโครงการได้อย่างเหมาะสม ระบบการควบคุมผลผลิตจะช่วยกำกับความก้าวหน้าของโครงการ และคุณภาพของผลผลิต และทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินโครงการ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก, เล่ม 1) ได้กำหนดกระบวนการบริหารโครงการไว้ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นมอบอำนาจหน้าที่และขั้นปฏิบัติการ

#### แผนภูมิที่ 6 กระบวนการบริหารโครงการ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือบริหารการอุดมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527 ก) , 1 : 81.

1. ขั้นเตรียมการ หลังจากที่โครงการผ่านความเห็นชอบของผู้มีอำนาจ ควรจะเริ่มเตรียมการเพื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการประชุมผู้รับผิดชอบโครงการทั้งหมด แจกวัสดุประสงค์การทำงานให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ เตรียมทรัพยากร จัดทำแผนควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น Gantt Chart ติดไว้ในห้องปฏิบัติการ ( Operation Room ) เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมองเห็นขอบข่ายของงานได้อย่างชัดเจน



2. ขันมอบหมายหน้าที่ เป็นการมอบหมายหน้าที่และอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ และคณะกรรมการผู้ร่วมทำงานในโครงการนั้น การมอบอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องออกเป็นคำสั่งให้ชัดเจน และควรได้มีการเรียกประชุมชี้แจงเกี่ยวกับหน้าที่ และอำนาจของบุคคลดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง

### 3. ชั้นลงมือปฏิบัติงาน

3.1 การอำนวยการ ขณะที่โครงการต่าง ๆ กำลังดำเนินอยู่นั้น ผู้บริหารโครงการจะต้องคอยสอดส่องดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และต้องอำนวยความสะดวกด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงานหรือให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน สิ่งสำคัญที่สุดคือ การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการกระตุ้นให้คณะทำงานอยากทำงาน

3.2 การควบคุมงาน เป็นการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามแผนควบคุมการปฏิบัติงานหรือไม่ และมีการนิเทศงานด้วย

3.3 การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการรายงานเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ของงาน เมื่อสิ้นสุดการทำงานตามโครงการแล้ว การรายงานความก้าวหน้าของโครงการอาจทำได้โดยการใช้แบบรายงาน หรือการเสนอรายงานในที่ประชุม

3.4 การประเมินโครงการ เป็นการศึกษาและประเมินผลแต่ละโครงการ เพื่อรู้ว่า โครงการที่ปฏิบัตินั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหา และอุปสรรคอย่างไร เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงแนวทางการดำเนินโครงการ

### การวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการ หมายถึง การกำหนดวงจร หรือขั้นตอนทั้งหมดของโครงการ เริ่มตั้งแต่ความคิดที่จะมีโครงการจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ ( ประสิทธิ์ ทงยิ่งศิริ, 2524 )

#### 1. วงจรโครงการ ( Project Cycle )

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนโครงการหรือวงจรโครงการไว้ 7 ขั้นตอน คือ

### 1.1 ขั้นตอนกำหนดโครงการ ( Project Identification )

เป็นขั้นตอนแรกก่อนเริ่มทำโครงการ โดยวางแผนความคิดอย่างกว้าง ๆ ว่าจะทำกิจกรรมใดตามแนวของแผนแม่บทที่กำหนดไว้ ผู้จัดทำโครงการจะต้องเลือกปัญหา หรือศึกษาสภาพทั่วไปเสียก่อนว่า ปัญหาใดเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง

### 1.2 ขั้นตอนวิเคราะห์และประเมินโครงการ ( Project Analysis and Appraisal )

เมื่อเลือกปัญหาที่สมควรจะแก้ไขได้แล้ว ก่อนจะดำเนินงานตามโครงการ ควรต้องมีการวิเคราะห์และประเมินโครงการว่า โครงการที่กำลังวางแผนดำเนินงานอยู่นั้นจะเป็นโครงการที่ดีหรือไม่ เป็นการวิเคราะห์ในแง่มุมต่าง ๆ ทั้งทางเทคนิคการบริหาร ทรัพยากร และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมกำหนดทางเลือกและความเป็นไปได้ของโครงการ การวิเคราะห์และประเมินโครงการในด้านต่าง ๆ นี้ อาจทำอย่างง่าย ๆ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมปรึกษาหารือก็ได้ แต่ถ้าเป็นโครงการที่ต้องลงทุนสูง อาจจะต้องใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เป็นการเฉพาะจุดเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

### 1.3 ขั้นตอนการร่างและการเสนอโครงการ ( Project Formulation and Approval )

หลังจากที่ได้มีการเตรียมข้อมูลและพิจารณาถึงความเหมาะสมของโครงการแล้ว จึงยกร่างโครงการขึ้นตามรายละเอียดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของโครงการ เช่น ความจำเป็นที่ต้องจัดทำโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขอบเขต วิธีดำเนินการ ทรัพยากร สถานที่ ระยะเวลา การติดตาม ประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับ แล้วจึงเสนอขออนุมัติโครงการต่อผู้มีอำนาจต่อไป

### 1.4 ขั้นตอนการปฏิบัติตามโครงการ ( Project Implementaion )

เมื่อโครงการได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้ว ผู้ดำเนินโครงการจะต้องทำความเข้าใจ ซึ่งแจ้งรายละเอียดการดำเนินงานของโครงการให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และปฏิบัติงานตามแผนของโครงการที่กำหนดไว้

1.5 ขั้นการติดตามและควบคุมโครงการ ( Project Follow - up and control )

ภายหลังได้ดำเนินโครงการไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะยาวนานเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละโครงการ จะต้องมี การติดตามผลการดำเนินงานนั้นเป็นระยะ ๆ ไป รวมทั้งมีการนิเทศ ควบคุม และตรวจสอบด้วย

1.6 ขั้นประเมินผลโครงการ ( Project Evaluation )

ในขั้นนี้จะเป็นการประเมินผลการดำเนินงานที่ทำมาแล้วทั้งโครงการ โดยปกติจะประเมินผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้งบประมาณและเงื่อนไขของเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง บางโครงการอาจจะทำการประเมินผลโครงการในระยะก่อนและระหว่างดำเนินโครงการด้วย

1.7 ขั้นการสิ้นสุดโครงการ ( Project Termination )

เมื่อได้ดำเนินงานตามโครงการจนเสร็จสิ้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายแล้ว ก็ถือว่าโครงการนั้นได้สิ้นสุดลง ถ้าเห็นว่าโครงการนั้นควรปฏิบัติต่อไปก็จะปรับสภาพเป็นการบริหารงานตามปกติต่อไป

## 2. หลักการจัดทำโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก, 2529 ข, เล่ม 10 ) กำหนดหลักการจัดทำโครงการไว้ว่า โครงการจะต้องแสดงรายละเอียดพอควร มีความเป็นไปได้ในแง่การดำเนินงาน การปฏิบัติตามขั้นตอน และระยะเวลาต่าง ๆ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากร ต้องคำนึงถึงการประหยัดและได้ผลคุ้มค่า โครงการควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเด่นชัด สามารถวัดได้และประเมินผลได้ หรือเปรียบเทียบได้ นอกจากนี้จะต้องทำแผนปฏิบัติงานอันมีกิจกรรมต่าง ๆ เป็นขั้นตอน เพื่อสะดวกในการนำไปปฏิบัติ การควบคุมตรวจสอบและประสานแผน/โครงการ ภายในโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่วนการเขียนโครงการ ต้องให้ครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. โครงการที่เขียนขึ้นนั้น ต้องมุ่งหาวิธีการที่ช่วยให้การดำเนินงานตามโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สิ่งที่ระบุไว้ในกิจกรรมซึ่งเป็นรายละเอียดของโครงการจะครอบคลุมประเด็น

ที่สำคัญ มีการระบุขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน

3. เมื่อพิจารณาโครงการนั้นโดยตลอดแล้ว จะทราบได้ทันทีว่าโครงการนั้นเป็นโครงการอะไร จะทำอะไร มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร ต้องการทำอะไรให้สำเร็จด้วยวิธีใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ งานจะแล้วเสร็จเมื่อใด จะต้องใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

4. โครงการนั้นจะบอกให้ทราบว่า หากจะตรวจสอบหรือจะพิจารณาความสำเร็จของโครงการ ให้ด้วยวิธีใด ดูจากอะไร หรือพิจารณาอย่างไร

เสถียร เหลืองอร่าม (2528) ได้กำหนดหลักการวางโครงการที่ดีไว้ 7 ประการ

คือ

1. การวางโครงการที่ดีจะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ความจริง โดยผู้วางโครงการจะต้องเชิญผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนมาร่วมเสนอความคิด และเสนอปัญหาด้วย
2. เลือกปัญหาเหล่านั้นแล้วค้นหาข้อเท็จจริง
3. การวางโครงการทุกครั้ง จะต้องทราบนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน เสียก่อนว่าเป็นอย่างไร จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย และวัตถุประสงค์นั้น
4. เน้นหนักเรื่องความต้องการของชุมชนเป็นใหญ่ไม่ใช่เฉพาะบุคคลใด บุคคลหนึ่ง
5. มีการกำหนดแผนการทำงานที่แน่นอน
6. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
7. มีกรรมวิธีประสานงานกันเป็นอย่างดี

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2522) กล่าวถึง หลักการจัดทำโครงการว่า การจัดทำโครงการในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระนั้น ควรเขียนให้ชัดเจน ใช้ภาษากระชับรัดกุม ตรงไปตรงมา ไม่คลุมเครือ มีความสละสลวยเพียงพอที่จำเป็น ให้ความเห็นและเหตุผลประกอบอย่างถูกต้อง ทำให้ผู้อ่านเข้าใจโครงการได้รวดเร็วที่สุดและถูกต้องที่สุด ผู้จัดทำโครงการควรรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขโครงการ

### 3. ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นเพื่อการปฏิบัติการกิจขององค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หากโครงการที่จัดทำขึ้นเป็นโครงการที่ดีย่อมหมายถึง ประสิทธิภาพของการดำเนินงานและผลตอบแทนที่องค์กรหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานในที่สุด โครงการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2529)

1. สามารถแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
2. มีรายละเอียดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้หรือมีความเป็นไปได้สูง
3. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหา หรือหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. สามารถสนองตอบความต้องการของสังคม ของกลุ่มชนส่วนใหญ่และนโยบายของประเทศชาติ
5. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การ
6. โครงการที่ดีจะต้องมีการประเมินผลได้
7. โครงการที่ดีต้องยืดหยุ่นได้ คือ สามารถเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ต่อโครงการนั้นอยู่เสมอ
8. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว
9. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม และทางด้านบริหารอย่างแท้จริง
10. โครงการจะต้องมีระยะเวลาดำเนินงาน กล่าวคือ จะต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้นและวันเวลาที่แล้วเสร็จอย่างแน่ชัด

#### 4. ปัญหาการเขียนโครงการ

ประชุม รอคปประเสริฐ (2529) ได้กำหนดปัญหาการเขียนโครงการไว้ดังนี้

1. ชาวผู้มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในการเขียนโครงการ โครงการที่เขียนจึงยากที่จะสร้างความเข้าใจกับผูปฏิบัติ ชาวข้อมูลที่เป็นจริง

2. การเขียนโครงการมีเวลาอย่างจำกัด เนื่องจากคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดทำแผนได้รับมอบหมายภารกิจอย่างเร่งรีบ จึงไม่มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดได้ ดังนั้นเมื่อเขียนโครงการขึ้นมาแล้วจึงขาดความชัดเจนของข้อมูล จึงเป็นปัญหายุ่งยากในการนำโครงการไปปฏิบัติ

3. บางโครงการเขียนวัตถุประสงค์ไม่เด่นชัด จึงยากต่อการตรวจสอบควบคุมและติดตามการดำเนินงาน ซึ่งมีผลสำคัญต่อการประเมินโครงการ

4. เนื่องจากโครงการเป็นเรื่องของอนาคต อาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากตัวแปรต่าง ๆ ที่ผู้เขียนโครงการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น วิกฤตภัย อุทกภัย และภัยธรรมชาติอื่น ๆ เมื่อเกิดขึ้นแล้วย่อมสร้างปัญหาให้กับโครงการเป็นอย่างมาก

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว อำนาจของผู้บริหารองค์การ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ การไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง การขาดงบประมาณ และทรัพยากรสนับสนุนอย่างเหมาะสมเพียงพอ ย่อมเป็นปัญหาสำคัญของโครงการเช่นเดียวกัน

#### 5. การวิเคราะห์โครงการ

"การวิเคราะห์โครงการ หมายถึง การเข้าไปศึกษาโครงการอย่างละเอียด เพื่อประโยชน์ในการใช้โครงการเป็นเครื่องมือบอกลักษณะที่ดีที่สุดของแผนงาน โดยดำเนินการในรูปของการวัดซึ่งจะมีผลต่อการนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายผลผลิตขององค์การนั้น"

( ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์และคณะ, 2529 )

ประชุม รอคปประเสริฐ (2529) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวิเคราะห์โครงการซึ่งมี 2 กรณี คือ

##### 5.1 การวิเคราะห์โครงการโดยองค์ประกอบ

5.1.1 องค์ประกอบภายนอกโครงการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อโครงการทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง ทางสังคม และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ รวมไปถึงสภาพดินฟ้าอากาศ

5.1.2 องค์ประกอบภายในหรือตัวโครงการ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของตัวโครงการ พิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการพิจารณาในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ วิธีดำเนินการและค่าใช้จ่าย

2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการพิจารณาในเรื่องเหตุผลและความจำเป็น ระยะเวลาดำเนินการ ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทน

3) ความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาในเรื่องความเป็นไปได้ทาง เศรษฐกิจ ฐานะการเงินของโครงการ ความสามารถของผู้ดำเนินงานและหน่วยงาน ความพร้อมทางด้านเทคนิคและข้อจำกัดต่าง ๆ

ผู้วิเคราะห์จะต้องพิจารณาว่ารายละเอียดของโครงการดังกล่าว จะสามารถตอบคำถามในสิ่งที่ต้องการได้ครบถ้วนหรือไม่เพียงใด โดยคำนึงถึงคำถาม 6 คำถาม มีสัญลักษณ์ W<sub>5</sub>H คือ

What ( จะทำอะไร ) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักมากน้อยเพียงใด

Why ( จะทำไม ) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นมีเหตุผลอย่างไรที่จะต้องทำ มีความจำเป็นอย่างไรจึงต้องทำโครงการนั้น

When ( จะเมื่อใด ) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นจะต้องดำเนินการ และสิ้นสุดแล้วเสร็จเมื่อใด ระยะเวลาและช่วงดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่

Where ( จะที่ไหน ) จะต้องวิเคราะห์ว่าสถานที่ของการปฏิบัติงานโครงการอยู่ที่ใด เป็นแหล่งหรือสถานที่เหมาะสมหรือไม่

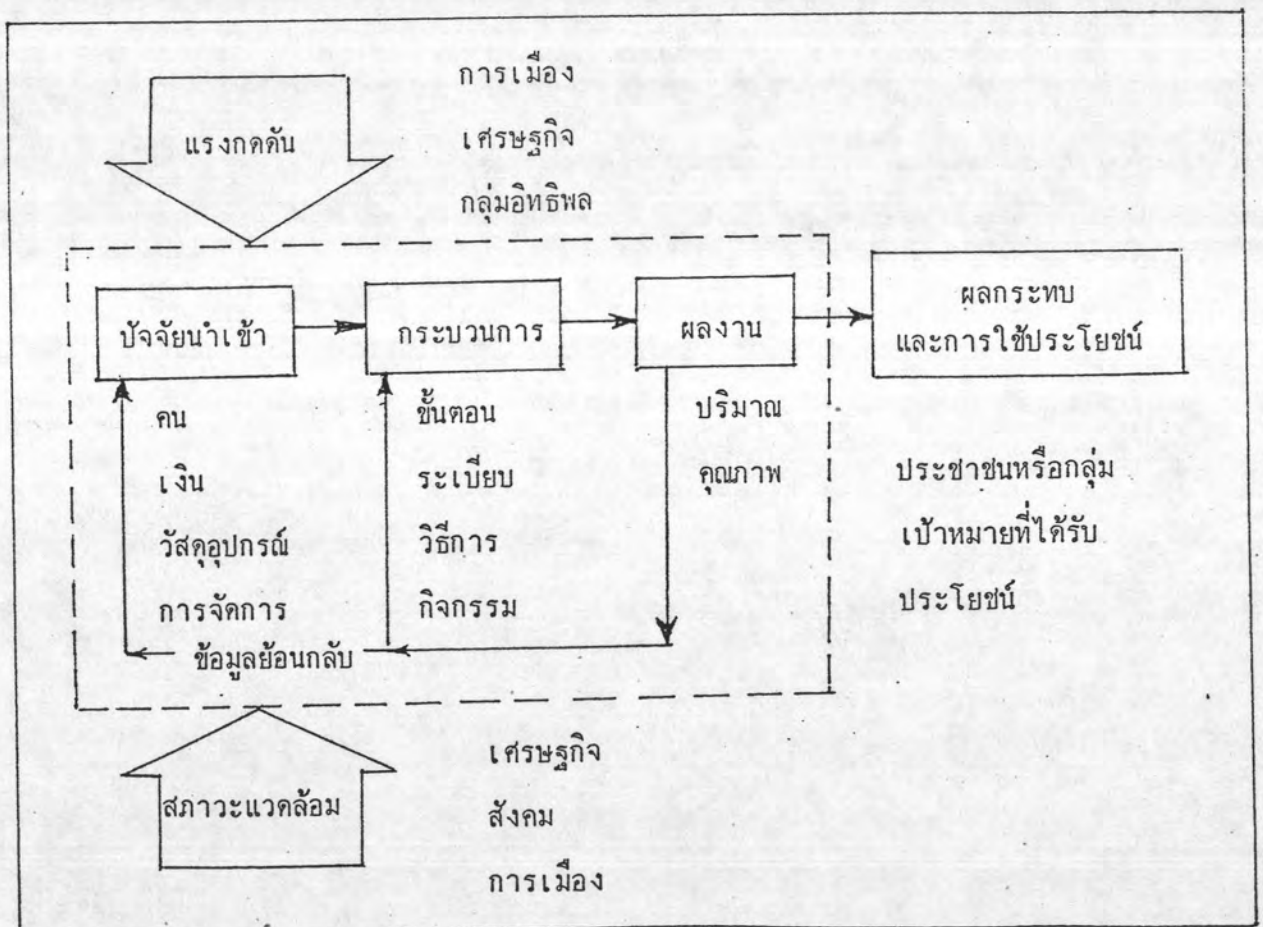
Who; Whom ( ใครทำ, ทำเพื่อใคร ) จะต้องวิเคราะห์ว่าใครเป็นผู้ทำโครงการนั้น เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมหรือไม่ ผู้ได้รับผลประโยชน์จากโครงการเป็นผู้ที่เหมาะสมหรือไม่เป็นคนส่วนใหญ่หรือคนส่วนน้อย เป็นต้น

How ( ทำอย่างไร ) จะต้องวิเคราะห์ว่า มีวิธีในการดำเนินงาน หรือการบริหารโครงการอย่างไรจึงจะบรรลุมุ่งวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.2 การวิเคราะห์โครงการโดยระบบ คือ วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ( Inputs ) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการวิเคราะห์กระบวนการ ( Process ) ได้แก่ กรรมวิธีในการดำเนินงาน เช่น กิจกรรม วิธีการ กฎ ระเบียบ เป็นต้น และวิเคราะห์ผลงาน ( Outputs ) หมายถึง ผลผลิตที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมและแรงกดดันต่าง ๆ ซึ่งอยู่นอกระบบ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและกลุ่มอิทธิพลอื่น ๆ และจะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบ ( Impact ) หรือการใช้ผลประโยชน์จากผลงาน

แผนภูมิที่ 7 การวิเคราะห์โครงการโดยระบบ



ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, การบริหารโครงการ (กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์ 2529),  
หน้า 57.



## 6. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

ปัญหาความยุ่งยากอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การตัดสินใจที่จะทำอะไรก่อนหลัง เพราะภารกิจหนึ่งอาจต้องประกอบด้วยหลาย ๆ โครงการ บางโครงการมีความสำคัญที่จะต้องทำก่อน บางโครงการแม้มีความสำคัญแต่อาจทำได้ภายหลังเพราะความจำกัดด้านต่าง ๆ เช่น กำลังคน งบประมาณ เวลาและทรัพยากรอื่น ๆ ประชุม รอดประเสริฐ (2529) ได้เสนอหลักการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้ดังนี้

6.1 หลักการตอบสนองนโยบาย กล่าวคือ โครงการที่ได้รับเลือกจะต้องเป็นโครงการที่สนองนโยบายของรัฐบาล หรือของหน่วยงานอย่างแท้จริง โครงการใดที่สามารถให้ประโยชน์กับนโยบายของสังคม หรือของหน่วยงานมากที่สุด โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาจัดดำเนินการก่อน หรือเป็นโครงการที่จัดลำดับไว้ต้น ๆ เพื่อการปฏิบัติจริง

6.2 หลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ หมายความว่า โครงการใดที่มีต้นทุนการดำเนินงาน ( Cost ) ต่ำกว่าผลประโยชน์ ( Benefit ) ที่คาดว่าจะได้รับ โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาไว้เป็นลำดับต้น ๆ หรือเป็นโครงการที่จะต้องดำเนินการก่อนโครงการอื่น

6.3 หลักการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ กล่าวคือ โครงการใดแม้จะเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง แต่ให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง หรือถ้าเสียค่าใช้จ่ายต่ำแต่ให้ประสิทธิภาพสูง โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณา

6.4 หลักการพิจารณาผลผลิต เป็นเกณฑ์ที่พิจารณาโดยการคาดการณ์จากผลผลิตของโครงการแต่ละโครงการ แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน โครงการใดให้ผลผลิตสูง โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณา

6.5 หลักการวิเคราะห์การนำผลที่ได้ไปใช้ โครงการใดมีประสิทธิภาพสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมหรือองค์การโดยส่วนร่วม โครงการนั้นควรเป็นโครงการที่สำคัญในระดับสูง จะต้องได้รับการพิจารณา

## 7. ผู้รับผิดชอบในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

การจัดลำดับความสำคัญของโครงการจะต้องกระทำโดยบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนี้

7.1 ผู้เสนอโครงการ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการศึกษาปัญหา และข้อมูล แล้วเขียนเป็นโครงการขึ้นมา โดยมุ่งหวังว่าโครงการที่เขียนขึ้นมาจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรหรือหน่วยงานได้ ผู้เสนอโครงการจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแรกที่แสดงให้เห็นว่าโครงการที่ตนเสนอนั้นมีความสำคัญอย่างไรและเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ใดบ้าง เหตุผล ข้อมูล ของผู้เสนอโครงการจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดลำดับโครงการ

7.2 ผู้วิเคราะห์โครงการ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่วิเคราะห์ หรือทำการประเมินโครงการก่อนปฏิบัติงาน แล้วนำข้อมูลเสนอต่อผู้มีอำนาจ ว่าโครงการที่จัดทำขึ้นจะให้ประโยชน์จริงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีข้อดีข้อเสียอย่างไร การนำเสนอข้อมูล หรือการรับรองโดยผู้วิเคราะห์โครงการจะเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดลำดับโครงการ

7.3 ผู้บริหารโครงการ หมายถึง องค์คณะบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการนำโครงการไปปฏิบัติ ฉะนั้นผู้บริหารโครงการจึงจำเป็นต้องพิจารณาโครงการใดควรทำก่อน และในบางครั้งเมื่อเกิดแรงกดดันจากอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางการเมืองและการบริหาร ผู้บริหารโครงการอาจจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือให้สอดคล้องกับแรงกดดันหรืออิทธิพลเหล่านั้น

7.4 ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจชั้นสูงสุดในองค์กร หมายถึง องค์คณะบุคคลหรือบุคคลซึ่งมีหน้าที่ตัดสินใจชั้นสุดท้าย เมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและเห็นถึงความเหมาะสมของโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารในระดับนี้อาจตัดสินใจดำเนินการจัดลำดับโครงการเสียใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานโครงการสนองตอบปัญหาและให้ประโยชน์กับองค์กรหรือนโยบายของหน่วยงานอย่างแท้จริง

## 8. องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบโดยทั่วไปจะครอบคลุมรายละเอียดต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาโครงการได้โดยสะดวกและช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการเห็นทิศทางการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการตามโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดของรูปแบบการเขียนโครงการ อาจแตกต่างกันไปตามลักษณะของโครงการและข้อกำหนดแต่ละหน่วยงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2529 ข, เล่ม 10 ) ได้กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจัดทำโครงการตามรูปแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม ( Conventional Method ) องค์ประกอบของโครงการอย่างน้อยต้องประกอบด้วย ชื่อโครงการ, หลักการและเหตุผล, ลำดับความสำคัญของโครงการ, วัตถุประสงค์, เป้าหมาย, ทรัพยากรที่ต้องการ, วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน, แผนกำกับติดตามผล, แผนประเมินผล, และผลที่คาดว่าจะได้รับ

### 8.1 ชื่อโครงการ

ชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าทำอะไร โครงการนั้นเสนอขึ้นมาเพื่ออะไร องค์ประกอบที่เป็นชื่อโครงการส่วนใหญ่มาจากชื่องานที่จะปฏิบัติและชื่อที่แสดงลักษณะเฉพาะ เช่น โครงการปรับปรุงห้องสมุดโรงเรียน โครงการสัมมนากรรมการศึกษา เป็นต้น

### 8.2 หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลมีการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ความสำคัญและความเป็นมาของโครงการ เป็นการบรรยายถึงลักษณะหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำมาสัมพันธ์กับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เหนือหรือความต้องการก็จะทำให้เห็นปัญหา หรือเหตุผลที่จำเป็นต้องจัดทำโครงการนั้น

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2530) ได้เสนอหลักการเขียนเกี่ยวกับหลักการและเหตุผลว่า จะต้องเขียนให้ผู้อ่านหรือผู้ใช้โครงการได้เข้าใจและทราบถึงพื้นฐานแนวความคิดที่มาของโครงการ ควรระบุความเร่งด่วนของโครงการ ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ความสำคัญเร่งด่วนอาจระบุในแง่ทางบวกหรือทางลบก็ได้ กล่าวคือ ในแง่ทางบวกให้กล่าวถึงผลดีที่ได้จากการดำเนินการตามโครงการนี้ ในแง่ทางลบนั้นจะมีลักษณะตรงข้าม กล่าวคือ ถ้าหากไม่ได้ดำเนินการตามโครงการนี้จะเกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือสังคมส่วนรวมอย่างไร

8.3 ลำดับความสำคัญของโครงการ เป็นการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละแผนงาน โดยยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) เป็นงานในอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน
- 2) เป็นงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง

- 3) เป็นงานที่มีปัญหามากกว่างานอื่น
- 4) เป็นงานที่ไม่ต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติมจากโครงการปกติ
- 5) โรงเรียนมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้
- 6) เป็นโครงการตามความต้องการของต้นสังกัด

#### 8.4 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการ คือ สิ่งหรือผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อการปฏิบัติงานถึงจุดสุดท้ายของโครงการแล้ว

ก่อน สวัสดิ์พาณิชย์และคณะ (2529) ได้กำหนดไว้ว่า ลักษณะวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องประกอบด้วย SMART

S = Sensible	เป็นไปได้
M = Measurable	วัดได้
A = Attainable	ระบุสิ่งที่ต้องการ
R = Reasonable	มีเหตุผล
T = Time	มีขอบเขตเวลาการดำเนินการ

8.5 เป้าหมาย เป็นการแสดงถึงความต้องการที่ระบุในเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือลักษณะเฉพาะและมักจะกำกับด้วยเวลา ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายของโครงการจึงหมายถึง การแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการในอนาคตในแต่ละเวลา

#### 8.6 ทรัพยากรที่ต้องการ

ทรัพยากร หมายถึง ปัจจัยที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีประสิทธิภาพสูงสุด ทรัพยากรในโครงการประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุหรืออุปกรณ์ การใช้ทรัพยากรควรจะคำนึงถึงหลัก 4 E ดังนี้

$E_1$ = Economy	คือ หลักประหยัด
$E_2$ = Efficiency	คือ หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การแสวงหาประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

- $E_3 = \text{Effective}$  คือ หลักประสิทธิผล หมายถึง การใช้จ่ายทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
- $E_4 = \text{Equity}$  คือ หลักยุติธรรม หมายถึง การจัดสรรหรือการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับคุณภาพ และปริมาณที่ปฏิบัติ เพื่อให้ผลงานที่จะได้รับเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด (ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์และคณะ, 2529)

#### 8.7 วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานจะครอบคลุม 3 เรื่อง คือ

8.7.1 สำระสำคัญของกิจกรรม โดยเขียนเรียงเป็นข้อ ๆ

8.7.2 แผนดำเนินการ เป็นการระบุกิจกรรมดำเนินงานอย่างละเอียดพร้อมกับระบุช่วงระยะเวลาที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ

8.7.3 ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้ระบุตำแหน่งหรือชื่อผู้รับผิดชอบ

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2531) ได้กำหนดลักษณะการกำหนดระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการไว้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เป็นระยะเวลาที่จะดำเนินงานโครงการนั้นทั้งหมดว่าต้องใช้เวลาเท่าไร ระบุเป็นปีหรือเดือนหรือจำนวนวัน ส่วนอีกลักษณะหนึ่งเป็นระยะเวลาที่ปฏิบัติงานตามขั้นตอนการดำเนินงาน ที่นิยมกันมากคือ การจัดทำในรูปตารางเวลาคำเนินงาน ( Gantt Chart )

ตัวอย่างการกำหนดแผนดำเนินการในลักษณะตารางเวลาคำเนินงาน ( Gantt Chart ) "โครงการจัดงานวันประถมศึกษาแห่งชาติ" ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลา 1 ปี เริ่มต้นวันที่ 2 มกราคม 2530

และสิ้นสุดในวันที่ 30 ธันวาคม 2530

กิจกรรม	ระยะเวลา	พ.ศ. 2530											
		มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ													
2. ประชุมคณะกรรมการ													
3. แจงโครงการให้กลุ่มโรงเรียนทราบ													
4. กลุ่มโรงเรียนจัดเตรียมกิจกรรม													
5. เตรียมสถานที่และกำหนดการ													
6. เชิญแขกผู้มีเกียรติ													
7. จัดงานวันประถมศึกษาแห่งชาติ													
8. ประเมินผลการดำเนินงาน													

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือบริหารการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527 ก), 4 : 152.

8.8 แผนกำกับและติดตาม เป็นการกำหนดวิธีการขั้นตอนการควบคุมกำกับและติดตามผล เพื่อประโยชน์ในการประเมินความก้าวหน้าของงานและการนิเทศ ซึ่งต้องทำให้สอดคล้องกับแผนดำเนินงาน

8.9 แผนการประเมินผล เป็นการกำหนดเกี่ยวกับเครื่องมือและวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ

8.10 ผลที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว หรือผลที่เกิดขึ้นอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดโครงการแล้ว

#### การจัดองค์การบริหารโครงการ

การจัดหน่วยงานหรือองค์การ หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการโดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติ

งานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือของโครงการ

การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการนั้นมีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์การ โดยทั่วไป คือ อาจจัดเป็นแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว ( Line form of Structure ) หรือเป็นแบบสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา ( Line & Staff form of Structure ) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ ( Collegiate Staff ) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ เช่น ถ้าเป็นโครงการที่มีขนาดเล็กระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น อาจใช้การจัดหน่วยงานแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียวจะเหมาะสมกว่าเพราะมีคนไม่มาก และลักษณะของงานไม่สลับซับซ้อน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นโครงการฝึกรอบรรมทางวิชาการน่าจะมีการจัดหน่วยงานแบบอิสระทางวิชาการจะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้วิทยากร และผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นทางวิชาการและเนื้อหาที่จะใช้ฝึกรอบรรมได้อย่างเสรี

( ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 )

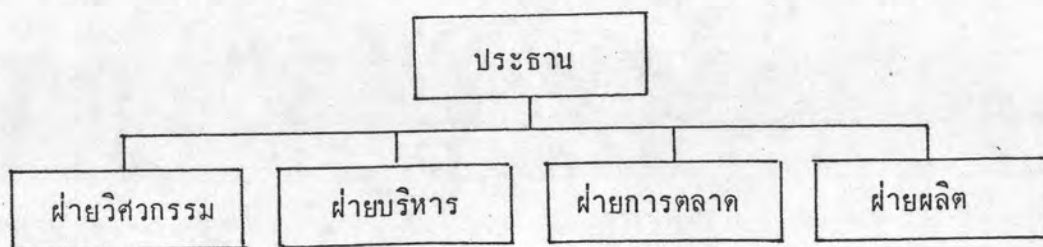
### 1. ชนิดขององค์การบริหารโครงการ

Goodman and Love (1980) ได้กำหนดองค์การสำหรับบริหารโครงการไว้

3 ชนิด คือ

1.1 องค์การแบบตามลักษณะงานและหน้าที่ (Functional Organization) เป็นการบริหารโครงการตามสายงานปกติของหน่วยงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ อยู่แล้ว การบริหารโครงการตามรูปแบบนี้จะสามารถกระจายทรัพยากรไปยังโครงการต่าง ๆ ได้อย่างเท่าเทียมกัน แต่อาจมีปัญหาขัดแย้งเกี่ยวกับการลำดับความสำคัญของโครงการ ซึ่งฝ่ายต่าง ๆ จะต้องแข่งขันกันเพื่อขอสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร

แผนภูมิที่ 8 องค์การแบบตามลักษณะงานและหน้าที่

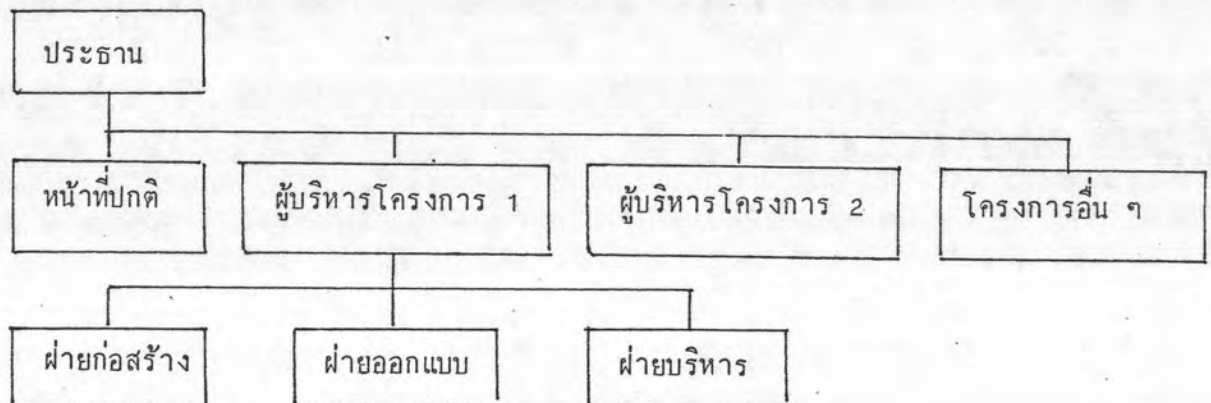


ที่มา : Louis J. Goodman and Ralph N. Love, Project Planning and Management.

( New York : Pergamon Press, 1980 ) , P.126.

1.2 องค์การแบบโครงการ ( Project Organization ) โดยแยกโครงการออกจากโครงสร้างการบริหารหน่วยงานปกติ แล้วตั้งองค์การบริหารโครงการขึ้นเป็นการเฉพาะของแต่ละโครงการขนานกับสายงานหลัก แบ่งหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาของผู้จัดการโครงการ ทำให้ระบบสื่อสารและการควบคุมโครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่มีปัญหาการซ้ำซ้อนของฝ่ายงาน ไม่สะดวกในการจัดสรรทรัพยากร ฝ่ายงานขาดความความมั่งคั่ง สურศักดิ์ นานานุกูล (2522) ได้กล่าวถึงองค์การแบบนี้ว่า เหมาะสมสำหรับโครงการที่จะต้องดำเนินการและติดตามเป็นเวลายาวนาน

แผนภูมิที่ 9 องค์การแบบโครงการ

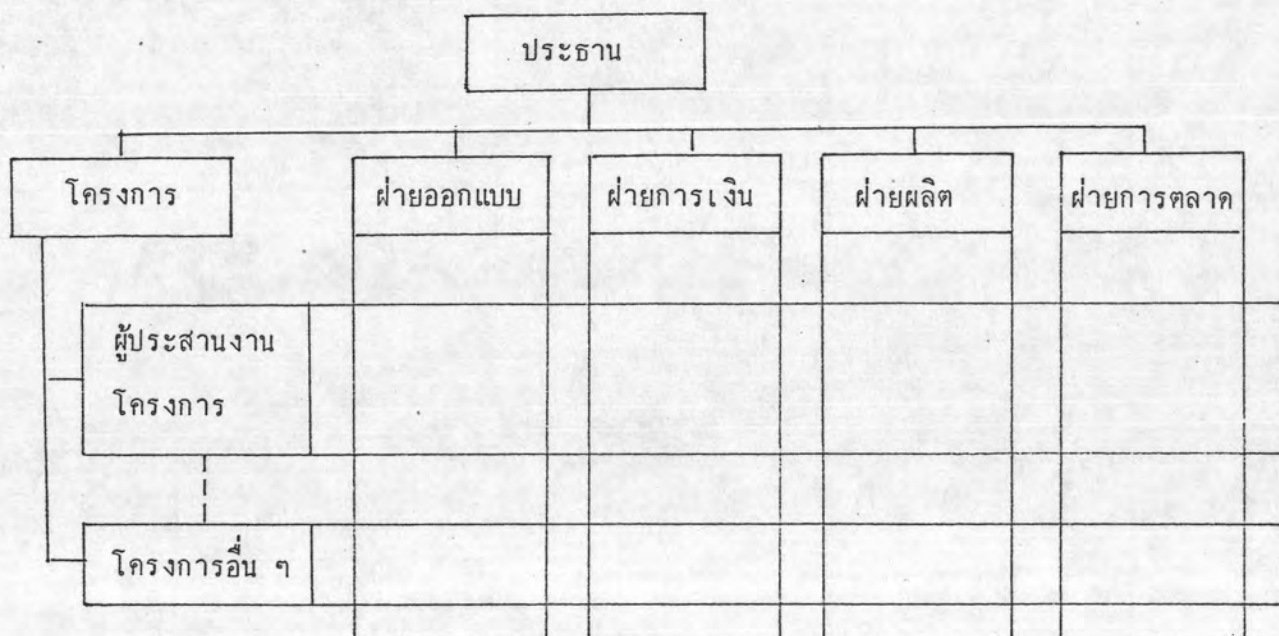


ที่มา : Louis J. Goodman and Ralph N. Love, Project Planning and Management.  
( New York : Pergamon Press, 1980 ) , P.127.

1.3 องค์การแบบผสมเฉพาะกิจ ( Matrix Organization ) เป็นการปรับปรุงจากแบบที่ 1 และแบบที่ 2 โดยการเอาบุคลากรจากฝ่ายต่าง ๆ มาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวขึ้นตรงต่อผู้จัดการโครงการ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรเหล่านั้นก็รับผิดชอบงานประจำตามปกติ เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วก็สลายตัวไปปฏิบัติงานในสายงานปกติ จุดเด่นของโครงสร้างแบบนี้ทำให้การประสานและการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จุดด้อยคือบุคลากรของโครงการต้องปฏิบัติหน้าที่ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชา 2 คน ในขณะเดียวกัน การให้ความร่วมมือกับโครงการอาจไม่เต็มที่ สურศักดิ์ นานานุกูล (2522) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์การแบบนี้ว่า เหมาะสมสำหรับโครงการขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่ และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากที่สุด



แผนภูมิที่ 10 องค์กรแบบผสมเฉพาะกิจ

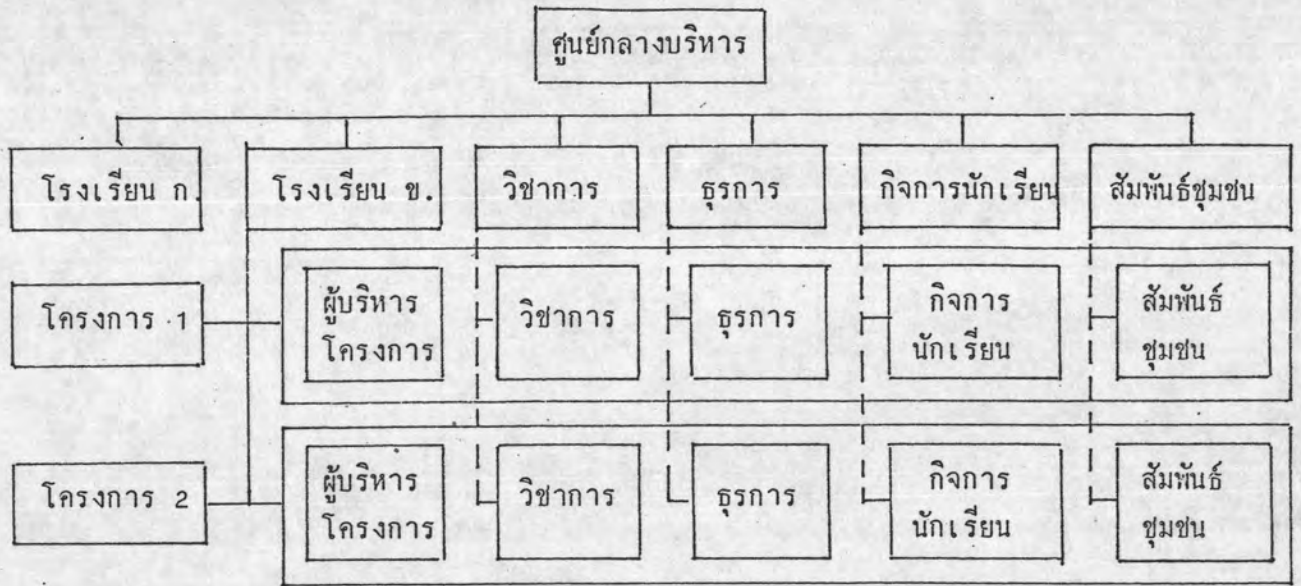


ที่มา : Louis J. Goodman and Ralph N. Love, Project Planning and Management.  
( New York : Pergamon Press, 1980 ) , P.128 .

2. องค์กรสำหรับบริหารโครงการในโรงเรียน

Cleland and King (1983) ได้กำหนดรูปแบบขององค์กรสำหรับบริหารโครงการในโรงเรียน ( Project Management in School Administration ) เป็นแบบผสมเฉพาะกิจ ( Matrix Organization ) เนื่องจากในโรงเรียนประกอบด้วยบุคลากรหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู - อาจารย์ นักเรียนและผู้ปกครอง แต่ละกลุ่มจะมีการปฏิบัติหน้าที่ประสานสัมพันธ์กันในรูปแบบสมาชิกต่อสมาชิกภายในกลุ่มและนอกกลุ่มและในนามกลุ่มต่อกลุ่มอีกด้วย การประสานสัมพันธ์ดังกล่าวจะแตกต่างจากสายงานบังคับบัญชาปกติของโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การบริหารโครงการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงต้องจัดองค์กรสำหรับบริหารโครงการตามแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 11 การบริหารโครงการในโรงเรียน



ที่มา : David I. Cleland and William R. King, Systems Analysis and Project Management, 3rd ed. ( Tokyo : McGraw-Hill International Book Co., 1983 ) , P. 209.

จากแผนภูมิจะแสดงให้เห็นสายงานบังคับบัญชาปกติตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในแนวตั้งและสายบังคับบัญชาโครงการในแนวนอน ในการบริหารโครงการแต่ละโครงการจะประกอบด้วย ผู้บริหารโครงการและกลุ่มบุคคลที่ดึงมาจากฝ่ายงานต่าง ๆ ในสายงานหลักในโรงเรียน การรวมเข้าด้วยกันของบุคคลและทรัพยากรในลักษณะนี้จะทำให้การบริหารโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อโครงการบรรลุเป้าหมายแล้วการรวมตัวในลักษณะดังกล่าวก็จะสลายตัวไป หรือจัดตั้งขึ้นมาใหม่เพื่อบริหารโครงการใหม่ต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2522) กำหนดองค์การสำหรับงานวางแผนในโรงเรียน ในลักษณะของคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1. คณะกรรมการวางแผนพัฒนาโรงเรียน มีหน้าที่ตัดสินใจพิจารณาแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ กำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน งานหลักที่สำคัญคือ
  - 1.1 การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาโรงเรียน
  - 1.2 พิจารณาแผนและโครงการ

### 1.3 กำหนดและควบคุมทรัพยากรและการเงินของโรงเรียน

คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย หัวหน้าสถานศึกษา ผู้รับผิดชอบงานวางแผน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและนอกโรงเรียน

2. คณะกรรมการดำเนินการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน มีหน้าที่ประมวลแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายตามที่คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียนกำหนด วิเคราะห์และคัดเลือกแผนงานโครงการเสนอทางเลือกในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณสนับสนุนโครงการต่าง ๆ กำหนดวิธีดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ประมวลแผนงานโครงการจัดทำเป็นร่างเสนอต่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาโรงเรียน ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน

คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษาให้รับผิดชอบเรื่องแผน ทำหน้าที่เป็นประธาน มีบุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ มาร่วมเป็นกรรมการ

3. คณะกรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนาโรงเรียน คณะกรรมการชุดนี้อาจมีหลายชุด มีหน้าที่จัดทำแผน โครงการของฝ่ายต่าง ๆ เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการวางแผน ติดตามควบคุมกำกับให้ปฏิบัติตามแผน ในขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

จะเห็นได้ว่า องค์การสำหรับการวางแผนของโรงเรียน มี 3 ระดับ คือ

1. ระดับนโยบาย
2. ระดับดำเนินการวางแผน
3. ระดับประสานงานหรือหน่วยปฏิบัติการ

ในโรงเรียนขนาดเล็ก การจัดตั้งองค์การให้ครบทุกระดับอาจจะไม่จำเป็น แต่ควรกำหนดขึ้นตามความเหมาะสม เช่น กำหนดเป็นตัวบุคคลในบางส่วนและกำหนดเป็นคณะบุคคลในบางส่วน สิ่งสำคัญคือ ต้องมีแนวนโยบายและทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของโรงเรียน

#### การจัดคนเข้าทำงานในโครงการ

การจัดคนเข้าทำงานเป็นกระบวนการสำคัญยิ่งในการบริหารงานองค์การทุกองค์การ เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด งานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคนเป็นปัจจัย

สำคัญ หลักการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คือ การจัดคนให้เหมาะกับงาน ( Put the right man in the right job ) กล่าวคือ ในการตั้งหน่วยงานหรือองค์การใด ๆ ขึ้นมา ก่อนจะรับคนเข้าทำงานได้นั้นจำเป็นต้องแบ่งส่วนงานและกำหนดลักษณะเฉพาะของส่วนงานไว้อย่างชัดเจน การจัดคนเข้าทำงานจะต้องดูคุณสมบัติของผู้ที่จะทำงานให้ตรงกับลักษณะเฉพาะของส่วนงานนั้น ( วินัย สมมิตรและคณะ, 2527 )

#### 1. หลักการจัดคนเข้าทำงานในโครงการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กำหนดหลักการใช้บุคลากรให้มีประสิทธิภาพไว้

#### 4 ประการ คือ

1. จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
2. บรรจุให้เขาทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ
3. ให้การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วิธีคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทำงานในองค์การ มี 3 วิธี คือ

1. ดูจากประวัติส่วนตัว เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา อบรม ประสบการณ์ และความประพฤติ เป็นต้น
2. การสัมภาษณ์ เพื่อดูลักษณะท่าที ไหวพริบ ความสนใจ และได้พบตัวบุคคลโดยตรง
3. การทดสอบ เพื่อจะได้รู้ความสามารถ เชี่ยว สติปัญญา การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

สุวกิจ ศรีปัทมา (2522) จำแนกแหล่งที่มาของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การ มี 2 แหล่ง คือ

1. การสรรหาจากบุคคลภายในองค์การ
2. การสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์การ

## 2. บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโครงการ

โครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดใหญ่ หรือขนาดเล็ก หรือมีความซับซ้อนเพียงใด จะสามารถดำเนินการลุล่วงไปได้ด้วยดีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโครงการ ( Project Manager ) โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการอาจจำแนกได้ 2 ระดับ คือ

2.1 ผู้บริหารโครงการระดับสูง หมายถึง ผู้ที่กำหนดนโยบายในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด โดยปกติจะเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารทั่วไป มีอำนาจในการอนุมัติและสนับสนุนโครงการ ตัดสินใจในระดับสูง โดยรับผิดชอบโครงการทั้งหมดของหน่วยงาน

2.2 ผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ยกร่างโครงการ นำเสนอโครงการ และนำโครงการไปปฏิบัติ ผู้บริหารโครงการระดับนี้มักจะเป็นผู้ชำนาญในโครงการใดโครงการหนึ่ง มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินโครงการให้เป็นผลสำเร็จ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาในระหว่างดำเนินงานโครงการเฉพาะโครงการที่รับผิดชอบ ตลอดจนประสานงานกับโครงการอื่น ( ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 )

Cleland and King (1983) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโครงการที่จะต้องดำเนินการร่วมกันกับผู้ร่วมงานโครงการสรุปได้ดังนี้

1. วางแผนการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. ทดสอบและประเมินผลรูปแบบของโครงการ
3. กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานและลักษณะของผลงานที่ต้องการ
4. จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับโครงการ
5. ตีกรอบและดำเนินงานเกี่ยวกับสัญญาต่าง ๆ ของโครงการ
6. ประสานงานการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามกำหนดเวลา
7. รายงานความก้าวหน้าโครงการและเผยแพร่ผลงาน
8. วิเคราะห์ค่าใช้จ่าย เวลา และผลประโยชน์ของโครงการ
9. สร้างความเป็นผู้นำให้แก่ผู้บริหารโครงการทุกระดับ
10. สร้างทักษะที่จำเป็นให้กับบุคลากรที่จะนำผลโครงการไปใช้หรือนำไปเผยแพร่

### 3. คุณสมบัติผู้บริหารโครงการ

สุวัฒน์ พัฒนไพบูลย์ (2531) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโครงการไว้ดังนี้

1. มีภูมิหลังทางด้านเทคนิคเป็นอย่างดี
2. มีความอดทนที่จะเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ
3. มีลักษณะพัฒนาเป็นผู้ใหญ่
4. เป็นบุคคลที่มีอยู่ในโครงการแล้วในปัจจุบัน
5. มีสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้บริหารระดับสูง
6. มีความรู้ความสามารถทำให้สมาชิกของโครงการ มีความสุขในการทำงานร่วมกัน
7. มีประสบการณ์ในการทำงานหลายแผนกงาน
8. สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างเป็นเลิศ

### การอำนวยความสะดวกโครงการ

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน และให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบว่า มีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยใด หากมีปัญหาอุปสรรค หรือมีเรื่องที่ต้องการการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ บุคคลใดหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การอำนวยความสะดวกยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียดและการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การอำนวยความสะดวกเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ ( ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 )

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ ความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติหน้าที่การอำนวยความสะดวกจะมีจุดมุ่งหมายอยู่ 2 ประการ คือ

1. การมุ่งกำกับให้พนักงานปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง บรรลุวัตถุประสงค์ตาม

ต้องการ

2. การมุ่งชกุงใจให้ทำงานทุ่มเทกำลังใจและกำลังความคิดในระดับสูง เพื่อที่จะให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี

สุวกิจ ศรีปัทมา (2522) กล่าวถึง กิจกรรมของการอำนวยการว่า จะต้องมีการกระทำเกี่ยวกับเรื่อง การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงาน และการปรับปรุงงาน

1. การมอบอำนาจหน้าที่ คือ การที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจหรือสิทธิในการตัดสินใจบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ไปปฏิบัติจัดทำและให้สำเร็จผลงานตามที่ได้มอบไป และผู้บังคับบัญชายังต้องรับผิดชอบในงานนั้นอยู่

อุทัย ธรรมเตโช (2527) ได้กำหนดหลักการมอบอำนาจไว้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ที่จะมอบต้องได้สัดส่วนกัน พอเหมาะกัน คือ ถ้าอำนาจมากกว่าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติอาจใช้อำนาจไปในทางที่ผิดได้ง่าย ถ้าหน้าที่มากกว่าอำนาจ ผู้ได้รับมอบก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามผลที่ต้องการ แต่ถ้ามีหน้าที่อย่างเดียวกันโดยไม่มีอำนาจก็จะปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้เลย

2. การมอบอำนาจต้องไม่ขัดกับกฎหมาย
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานและกำหนดหน้าที่ไว้โดยชัดเจน เพื่อสะดวกแก่ผู้รับมอบ
4. คำนึงถึงตัวผู้รับมอบว่ามีตำแหน่งอะไรมีความรู้ความสามารถแค่ไหน งานที่จะมอบเหมาะกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหรือไม่
5. งานที่จะมอบมีความสำคัญและมีขอบเขตรับผิดชอบแค่ไหน
6. กำหนดวิธีควบคุม
  - 6.1 สายบังคับบัญชา จะต้องระบุว่าจจะรายงานต่อใคร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน ใครบ้าง
  - 6.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้
  - 6.3 กำหนดเงินและอุปกรณ์
  - 6.4 กำหนดการประสานงานและการรายงานระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ
  - 6.5 กำหนดวิธีการสอนงานหรือฝึกอบรมให้

2. การประสานงาน คือ การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อการประหยัดและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ  
กรมสามัญศึกษา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2522) ได้กำหนดมาตรการที่ใช้ในการประสานงานโครงการไว้ดังนี้

1. ยึดถือแผนหรือโครงการเป็นหลักในการดำเนินการ
2. ตั้งศูนย์ปฏิบัติงาน ( Operation Room ) เป็นหน่วยประสานงานเป็นที่ให้รายละเอียด ปัญหาและข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้
3. ใช้รูปแบบคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนแนวคิดจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย
4. การประชุมซ้อมความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
5. ใช้ระบบการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ( Informal Contacts )
6. แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ
7. สอดส่องดูแลพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติว่า เข้ากันได้กับฝ่ายอื่น ๆ หรือไม่ หากมีการขัดแย้งและไม่ให้ความร่วมมือ ก็ต้องหาทางแก้ไข
8. ใช้ระบบรายงานเป็นระยะ ๆ โดยเสนอรายงานความก้าวหน้าของงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง

3. การปรับปรุงงาน คือ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีกว่าและง่ายกว่า เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพสูง เสียค่าใช้จ่ายน้อยและงานรวดเร็วขึ้น

ประวิทย์ ทองภูเบศร์และธีรบูรณ์ มานูพีรพันธ์ (ม.ป.ป.) ได้กำหนดหลักการปรับปรุงงานไว้ดังนี้

1. พยายามให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เข้าร่วมในการปรับปรุงแก้ไข
2. พยายามตัดขั้นตอนงานให้เหลือเฉพาะที่จะต้องปฏิบัติ
3. พยายามตัดทางเดินของเอกสารให้สั้นที่สุดเท่าที่จะสั้นได้
4. ให้งานเดินอยู่เสมอและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง



5. จัดสำนักงานหรือสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่  
ผู้ปฏิบัติงาน

การควบคุมโครงการ

การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ  
แต่ละกิจกรรม หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ความสำเร็จของโครงการเป็นไปอย่างมี  
ประสิทธิภาพ นอกจากนี้การควบคุมยังรวมถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนิน  
โครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่โครงการไปในตัว  
ด้วย ( ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 )

1. องค์ประกอบของการควบคุม

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการควบคุมงานของ  
องค์การไว้ 3 ประการ คือ

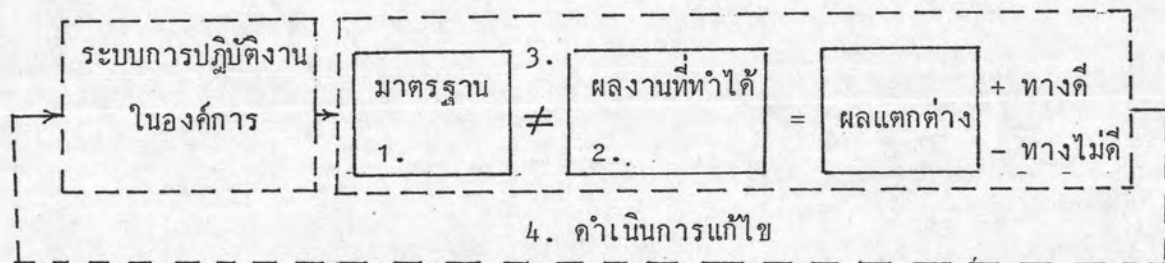
- 1.1 จะต้องกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า มาตรฐานที่จะ  
ใช้วัดผลงาน มี 4 ประเภท คือ
  - 1.1.1 ปริมาณ ( Quantity )
  - 1.1.2 คุณภาพ ( Quality )
  - 1.1.3 เวลา ( Time )
  - 1.1.4 ค่าใช้จ่าย ( Cost )
- 1.2 จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
- 1.3 การดำเนินการแก้ไข

2. กระบวนการควบคุม

การควบคุมจะประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 2.1 การจัดตั้งมาตรฐาน
- 2.2 การวัดผลงาน
- 2.3 ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐาน
- 2.4 ดำเนินการแก้ไข

แผนภูมิที่ 12 กระบวนการควบคุม



ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2530), หน้า 458.

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) ได้กำหนดการควบคุมโครงการไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1) การควบคุมก่อนดำเนินโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อการป้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ได้แก่

- (1) การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ แนวปฏิบัติให้ชัดเจน
- (2) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการทำงานมากขึ้น
- (3) การตรวจสอบงบประมาณ ให้อยู่ในสภาพที่มั่นใจได้ว่า สามารถทำไปได้ทันที ที่ต้องการ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการใช้จ่ายเพื่อมิให้จ่ายเกินแผนที่ กำหนดไว้

2) การควบคุมในช่วงดำเนินงานโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อ ปรับปรุงแก้ไข โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วศึกษาดูว่ามีส่วนใดบ้างที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด จะได้ ปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ

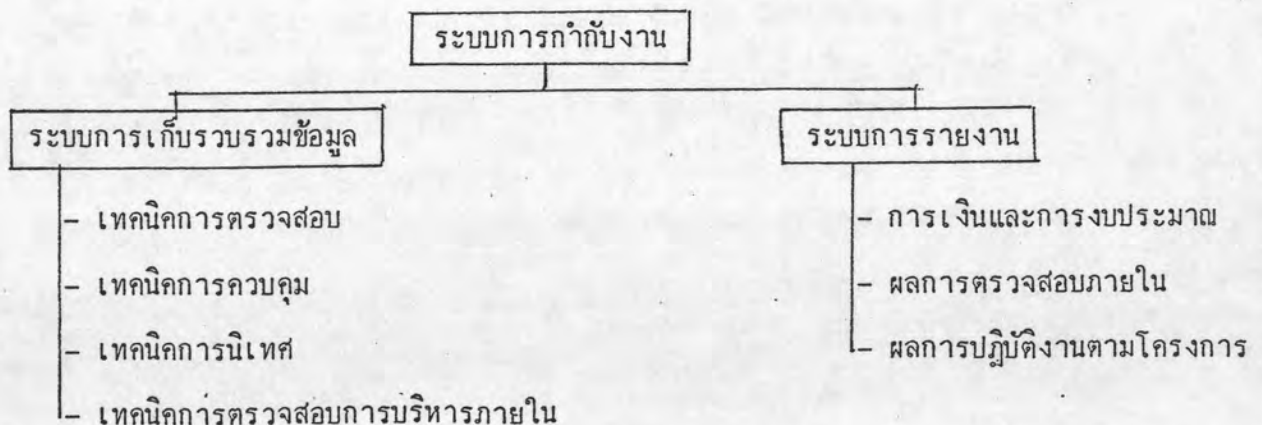
3) การควบคุมหลังดำเนินงานโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ ทราบผลจากการดำเนินงานตามโครงการ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่เพียงใด

### 3. การติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลโครงการ

การติดตามควบคุมกำกับและประเมินผล เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด โครงการประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ข้อดี จุดอ่อนและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.1 การติดตามควบคุมกำกับงาน ( Monitoring ) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานแล้วใช้ข้อมูลเหล่านั้นเพื่อการตัดสินใจแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน ให้การดำเนินงานเกิดผลดีมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีจุดเน้นสำคัญอยู่ปัจจัย ( Input ) กิจกรรมดำเนินงาน ( Process/Activity ) และผลงานหรือผลผลิต ( Output ) ว่าแต่ละด้านเป็นอย่างไร ได้มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ผลของการปฏิบัติจริงเป็นอย่างไร แตกต่างจากที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านปริมาณ เวลาและลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจะเป็นการประมวลข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่อาจปฏิบัติตามที่ได้วางแผนไว้ การติดตามควบคุมกำกับงานจะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 ต ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 ข, ค)

#### แผนภูมิที่ 13 ระบบการกำกับงาน



ที่มา : สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, " การกำกับงานและการประเมินผลโครงการ, " ใน การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2529) , หน้า 9.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ก) ได้กำหนดสิ่งสำคัญที่  
จะต้องดำเนินการในการจัดระบบติดตามควบคุมกำกับงานไว้ดังนี้

1. การกำหนดลักษณะข้อมูลที่จะต้องจัดเก็บรวบรวมในระดับต่าง ๆ ตามโครงสร้าง  
ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับนโยบาย ระดับอำนวยการ ระดับประสานงานและระดับ  
หน่วยปฏิบัติการ

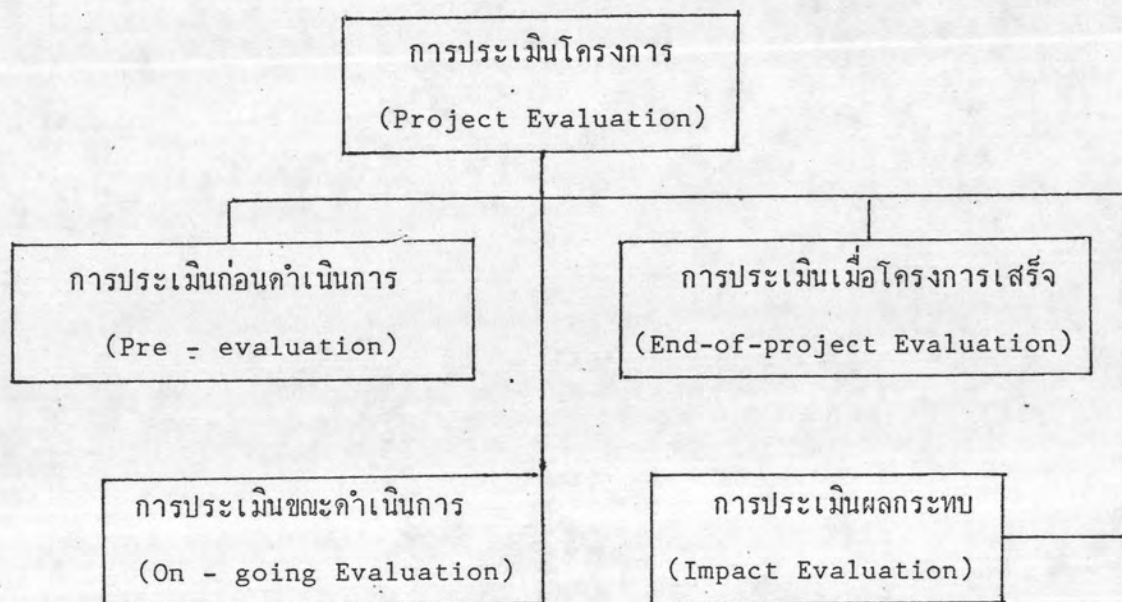
2. การจัดระบบการรายงานที่ถูกต้องเหมาะสม ตอบสนองงานและความรับผิดชอบ  
ในการติดตามควบคุมกำกับงานในแต่ละระดับ

3. การกำหนดหน่วยงานหรือโครงสร้างของสายงานและบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ  
โดยเฉพาะในการติดตามควบคุมกำกับและการรายงานผล

4. การเตรียมบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการ  
ด้านการติดตามควบคุมงานและจัดดำเนินการเกี่ยวกับการรายงานผลการปฏิบัติงาน

3.2 การประเมินผล ( Evaluation ) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งมีผลสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน  
โครงการใดโครงการหนึ่ง และเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาความหมายกว้างไกลไปถึงใน  
รูปการตีค่าประมาณค่าว่าเป็นอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ดีหรือไม่เพียงใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่  
กำหนดขึ้น ข้อมูลที่ได้มาต้องใช้ในการประเมินค่าแล้ว เสนอรายงานเพื่อประกอบการพิจารณา  
ตัดสินใจต่อไป การประเมินผลจะเน้นถึงการประเมินความสำเร็จของโครงการว่าบรรลุ  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด การประเมินผลจะเกิดขึ้น  
ได้ในทุกช่วงของโครงการและจะครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527 ก ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2527 ข, ก)

### แผนภูมิที่ 14 การประเมินโครงการ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือบริหารการประถมศึกษาจังหวัด  
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527 ก) , 3 : 59.

#### 3.2.1 การประเมินก่อนดำเนินการ ( Pre - evaluation )

มีจุดมุ่งหมายวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปสำหรับการตัดสินใจเลือกทำโครงการใดโครงการหนึ่ง เป็นการตรวจสอบขั้นต้น เพื่อความแน่ใจในการตัดสินใจ นิยมเรียกชื่อหลายอย่าง เช่น การประเมินสภาพทั่วไป ( Project Appraisal ) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ( Feasibility Study ) หรือการวิเคราะห์โครงการเพื่อการวางแผน ( Project Analysis ) เป็นต้น โดยหลักการกว้าง ๆ การประเมินในขั้นนี้จะเน้นการพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ความเหมาะสมของโครงการ
- 2) ผลตอบแทนจากการดำเนินโครงการ
- 3) ผลอื่น ๆ ที่คาดว่าจะเกิดตามมาจากการดำเนินโครงการ

3.2.2 การประเมินขณะดำเนินการ ( On - going Evaluation )  
 การประเมินในส่วนนี้ มักจะดำเนินควบคู่กับการติดตามควบคุมและกำกับงาน เป็นการประเมินว่า  
 การดำเนินงานของโครงการนั้น ๆ เป็นไปตามแผนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ การดำเนินงาน  
 ในส่วนต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร แล้วจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ  
 แนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสำหรับช่วงต่อไปของโครงการ  
 หรือในการประเมินครั้งต่อไป

3.2.3 การประเมินเมื่อโครงการเสร็จสิ้น ( End - of project  
 Evaluation ) เป็นการประเมินเพื่อสรุปรวมว่า ผลการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น บรรลุ  
 วัตถุประสงค์ และจุดหมายอย่างไร ทำไม่จึงเป็นเช่นนั้น อุปสรรคและปัญหาโดยส่วนรวมเป็น  
 อย่างไร มีข้อมูลและข้อเสนอแนะใดเพื่อใช้เป็นประโยชน์ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ  
 และการดำเนินงานในโอกาสต่อไป

3.2.4 การประเมินผลกระทบ ( Impact Evaluation ) เป็นการ  
 ประเมินผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่โครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อ  
 ติดตามดูว่าผลผลิตจากโครงการส่งผลอย่างไรบ้างในหน่วยงาน หรือสังคมที่เกี่ยวข้องว่า  
 เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ หรือเป็นการค้นหาดูว่าเมื่อโครงการนั้นได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว  
 ปรากฏผลกระทบ ( Impact ) ต่อสิ่งอื่นอย่างไรบ้าง ก่อให้เกิดผลพลอยได้ ผลพลอยเสีย หรือ  
 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น ๆ ในสังคมอย่างไรบ้าง

#### 4. การจัดระบบบริหารและประเมินโครงการ

ในการจัดระบบบริหารและการประเมินโครงการ มีโครงสร้างที่สำคัญประกอบ  
 ด้วย

4.1 การกำหนดองค์กร กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน  
 ด้านการประเมิน

4.2 กำหนดโครงสร้าง สายการประสานงาน ด้านการประเมินผลในระดับ  
 ต่าง ๆ

4.3 การกำหนดรูปแบบส่วนสำคัญของสายงานการประเมินผลในระดับต่าง ๆ  
 ขององค์กร

4.4 การกำหนดแผนงานการประเมินโครงการต่าง ๆ ในช่วงระยะต่าง ๆ

## 5. ผู้รับผิดชอบในการประเมินโครงการ

ในการประเมินโครงการจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่หลายฝ่าย ดังนี้

### 5.1 ผู้บริหารหน่วยงาน

ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบต่อการประเมินโครงการโดยตรง ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งครอบคลุมโครงการทั้งหมด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านนโยบายของการประเมินโครงการ

### 5.2 คณะผู้ประเมิน

คณะผู้ประเมินเป็นผู้ลงมือปฏิบัติในการประเมินอาจเป็นบุคคลภายในโครงการ หรือภายนอกโครงการก็ได้ ถ้ามอบให้บุคลากรภายในโครงการเป็นผู้ประเมิน จะเกิดข้อดี คือ ผู้ประเมินมีความรู้และเข้าใจโครงการเป็นอย่างดี ข้อเสีย คือ อาจเกิดความลำเอียงในการประเมิน เพราะถือว่าเป็นการประเมินตนเอง ส่วนการมอบให้บุคคลภายนอกโครงการเป็นผู้ประเมินนั้น ข้อดี คือ ผู้ประเมินไม่มีความลำเอียง ข้อเสีย คือ ผู้ประเมินไม่มีความรู้และความเข้าใจในตัวโครงการ ต้องเสียเวลาฝึกงานโครงการ ก่อนทำการประเมิน

5.3 ผู้ดำเนินงานโครงการ เป็นผู้มีความสำคัญโดยตรงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของโครงการ

## 6. วิธีการประเมินโครงการ

6.1 การสัมภาษณ์ อาจสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ผู้ดำเนินงาน ผู้ได้รับผลประโยชน์ เป็นต้น

6.2 การใช้แบบสอบถาม

6.3 การสังเกต

6.4 ศึกษาจากบันทึกรายงานต่าง ๆ

6.5 ดูจากผลผลิต

## 7. เครื่องมือประเมินโครงการ

7.1 แบบสัมภาษณ์ ควรจะได้จัดทำแบบสัมภาษณ์ไว้ให้ผู้สัมภาษณ์จะได้ดำเนินการไปในแนวเดียวกัน

7.2 แบบสอบถาม ควรเป็นแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้พอสมควร

7.3 แบบการสังเกต อาจจะทำในรูปแบบของการเขียนเครื่องหมายลงในช่องของพฤติกรรม หรือผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของโครงการ

7.4 แบบรายงานความก้าวหน้าของโครงการ หรือแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามโครงการ

## 8. ปัญหาในการประเมินโครงการ

8.1 ขาดความจริงใจในการประเมิน เท่าที่ปรากฏมักจะไม่ได้รับการเอาใจใส่ควบคุมติดตามอย่างจริงจัง ขาดหลักเกณฑ์และหลักฐานการประเมิน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการประเมินเท่าที่ควร

8.2 การขัดแย้งในการประเมินโครงการ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่สำคัญอยู่หลายประการ เช่น บางคนอาจเน้นประเมินประสิทธิภาพของโครงการ ว่าสามารถทำได้มากน้อยเพียงใดในวงเงินงบประมาณที่กำหนด บางคนอาจจะเน้นในด้านประสิทธิผลของโครงการว่า สามารถบรรลุเป้าหมายเพียงใด โดยไม่คำนึงถึงการลงทุนว่าจะมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นประเด็นที่ทำให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น

8.3 การขาดหน่วยงาน หรือองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรง การประเมินมักจัดในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินเฉพาะโครงการ เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้วก็สลายตัวไป ทำให้เกิดปัญหาขาดความชำนาญในการประเมิน

8.4 การขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่ชัดของโครงการ ทำให้ยากแก่การประเมิน

8.5 การขาดเวลาดำเนินการประเมินที่เหมาะสม บางโครงการกำหนดระยะเวลาดำเนินการค่อนข้างสั้น ทำให้ไม่มีเวลาประเมินความก้าวหน้าเพียงพอ

( มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2527 )

### การกำหนดแผนงาน/โครงการในโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ข) ได้กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด จัดทำแผนบริหารโรงเรียน ในลักษณะของแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี ซึ่งเป็นแผนขอตั้งงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนการใช้งบประมาณ โครงสร้าง



ของแต่ละแผนจะประกอบไปด้วย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม

เนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้น การบริหารโครงการ จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการวางแผนและการบริหารโรงเรียน โครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี จึงเป็นโครงการที่จะต้องนำไปปฏิบัติจริง เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน การกำหนดแผนงานและโครงการจะครอบคลุมและสอดคล้องกับขอบข่ายงาน ตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน

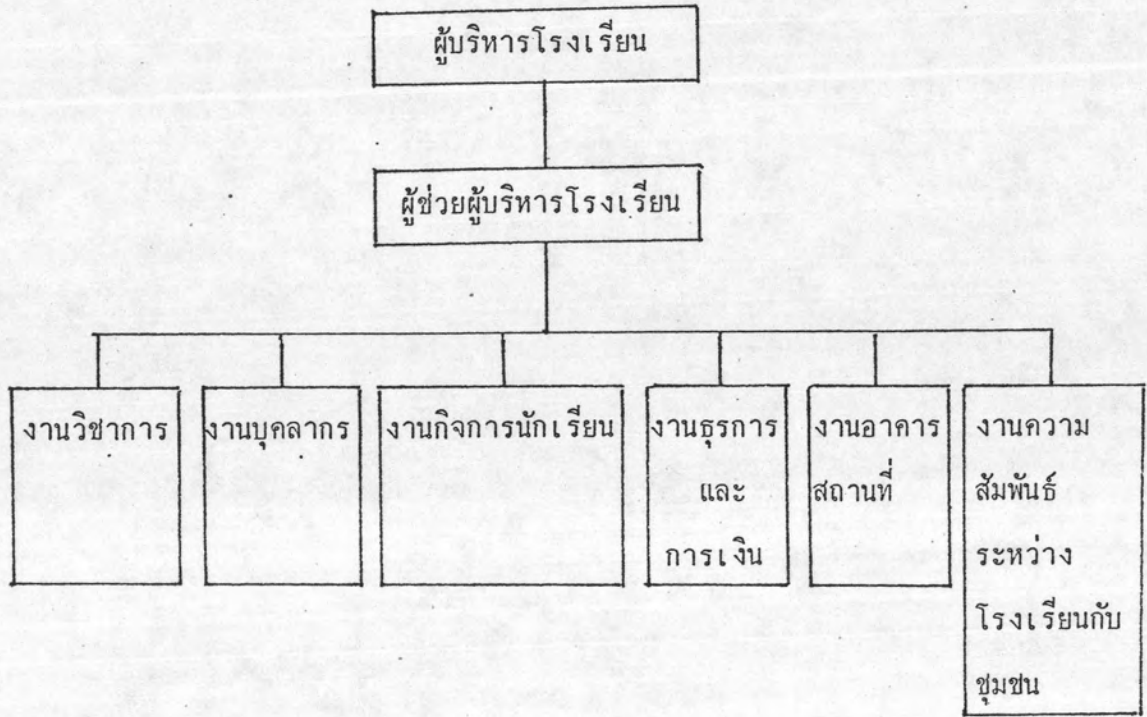
#### 1. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียน โดยแบ่งกลุ่มงานต่าง ๆ ออกเป็น 6 งาน คือ

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

งานทั้ง 6 งานนี้ มีเป้าหมายร่วมกัน คือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่นเป็น งานสนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529 ก)

แผนภูมิที่ 15 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

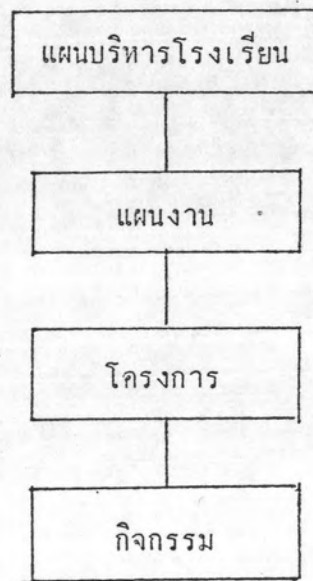
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2527) , หน้า 21.

## 2. โครงสร้างของแผนบริหารโรงเรียน

แผนบริหารโรงเรียนมีลักษณะเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรูปแบบโครงสร้างลดหลั่นกันไปตามระดับของแผนในภาพรวมดังนี้

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2529 ข, เล่ม 9)

แผนภูมิที่ 16 โครงสร้างแผนบริหารโรงเรียน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สามเจริญพานิช, 2529 ข), 9 : 21

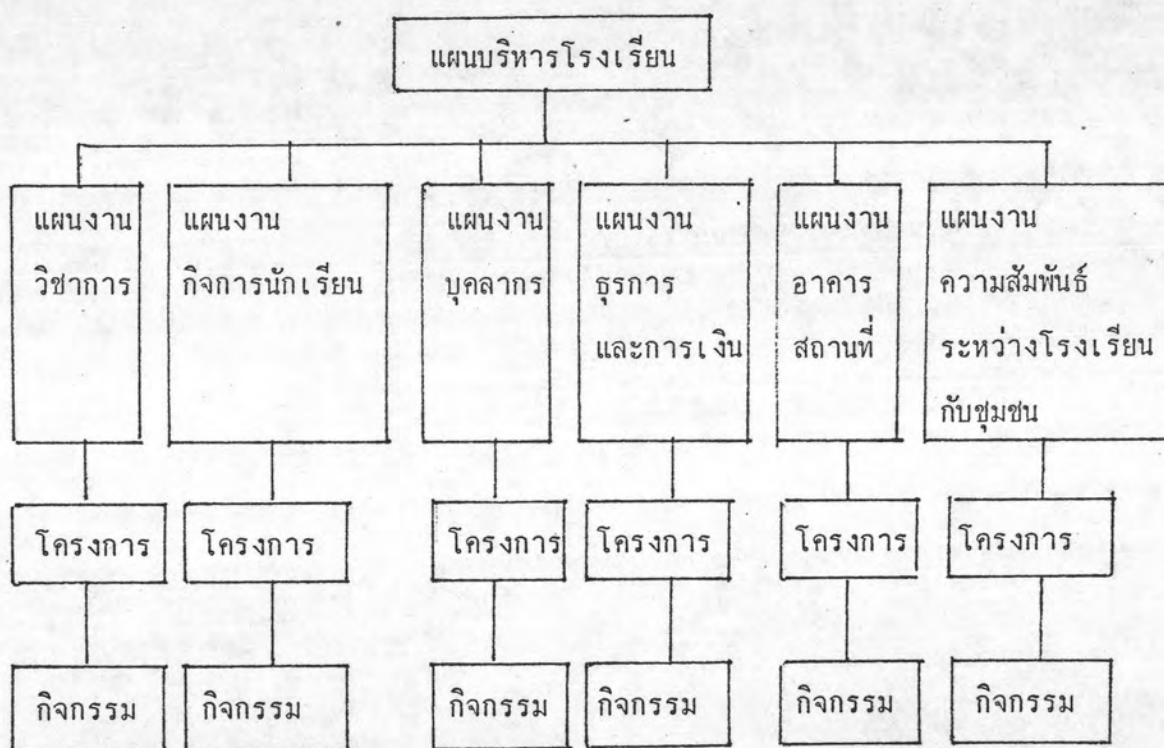
เมื่อพิจารณาแผนบริหารโรงเรียนตามโครงสร้างโดยส่วนรวมสรุปได้ว่าแผนบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย แผนงานซึ่งแยกตามงานของโรงเรียนรวม 6 แผนงาน คือ

1. แผนงานวิชาการ
2. แผนงานกิจการนักเรียน
3. แผนงานบุคลากร
4. แผนงานธุรการและการเงิน
5. แผนงานอาคารสถานที่
6. แผนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในส่วนของแต่ละแผนงานแต่ละแผนงาน จะประกอบด้วยกลุ่มของโครงการซึ่งเป็นรายละเอียด การปฏิบัติที่สนองวัตถุประสงค์ของแผนงาน จำนวนโครงการในแต่ละแผนงาน จะมีจำนวนมากน้อย ต่างกัน ตามสภาพปัญหาและความจำเป็นของแผนงานนั้น ๆ

โครงการนับเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของแผน เพราะประกอบด้วยกลุ่มของกิจกรรมที่ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือความต้องการที่ตั้งไว้ ซึ่งจะ ส่งผลถึงความสำเร็จของแผนบริหารโรงเรียนโดยรวม

### แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างแผนบริหารโรงเรียนประถมศึกษา



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพ การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

( กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สามเจริญพานิช, 2529 ช ), 9 : 20.

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษาโดยตรง แต่ในฐานะโครงการเป็นส่วนประกอบของแผน จึงขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในโรงเรียนดังนี้

สุณีย์ จันทนาวัฒน์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังไม่มีหน่วยงานการวางแผนโดยเฉพาะ แต่ให้ฝ่ายวิชาการรับผิดชอบ มีคณะกรรมการวางแผนของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน คณะครู - อาจารย์ ร่วมเป็นกรรมการ โครงการส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์ เพื่อสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย และแนวปฏิบัติของโรงเรียนและเพื่อปรับปรุงพัฒนางาน หัวหน้าหมวดวิชาเป็นผู้ร่างโครงการ การเตรียมบุคลากรก่อนปฏิบัติงานตามแผนส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยการประชุมชี้แจง เจ้าของโครงการเป็นผู้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานตามโครงการ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ติดตามประเมินผลโครงการเป็นแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน พบว่า ขาดการนิเทศเพื่อแก้ไข้ปัญหา ในระหว่างการดำเนินงานตามแผน ขาดหลักการในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ

อารีฝัน เทพลักษณ์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 2 พบว่า สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขาดการเตรียมการเพื่อการบริหารในลักษณะแผนงานโครงการ ปัจจุบันการบริหารยังเป็นลักษณะการบริหารงานประจำ ขาดการจัดทำแผนการติดตามควบคุมดำเนินการรายงานและการประเมินผล บุคลากรยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนในการบริหารแบบแผนงานโครงการศึกษานิเทศก์เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารแผนและโครงการมีงานแทรกซ้อนมาจากผู้บริหารจนไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้ และบางโครงการมีกิจกรรมซ้ำซ้อนกับโครงการอื่น การติดตามผลบางโครงการที่ต้องลงไปสู่อำเภอ กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร เนื่องจากได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณค่อนข้างน้อย

สุพจน์ น้อยจินดา (2531) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวางแผนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า ด้านการติดตามควบคุมกำกับ  
และนิเทศการดำเนินการตามโครงการนั้น มีแผนติดตามในรูปของ Gantt's Chart ไม่มี  
รายละเอียดเรื่องที่จะติดตาม ไม่บันทึกผลการติดตาม ไม่มีเกณฑ์การประเมิน โรงเรียนมี  
แผนการประเมินเฉพาะระยะสิ้นสุดโครงการ