

สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2566

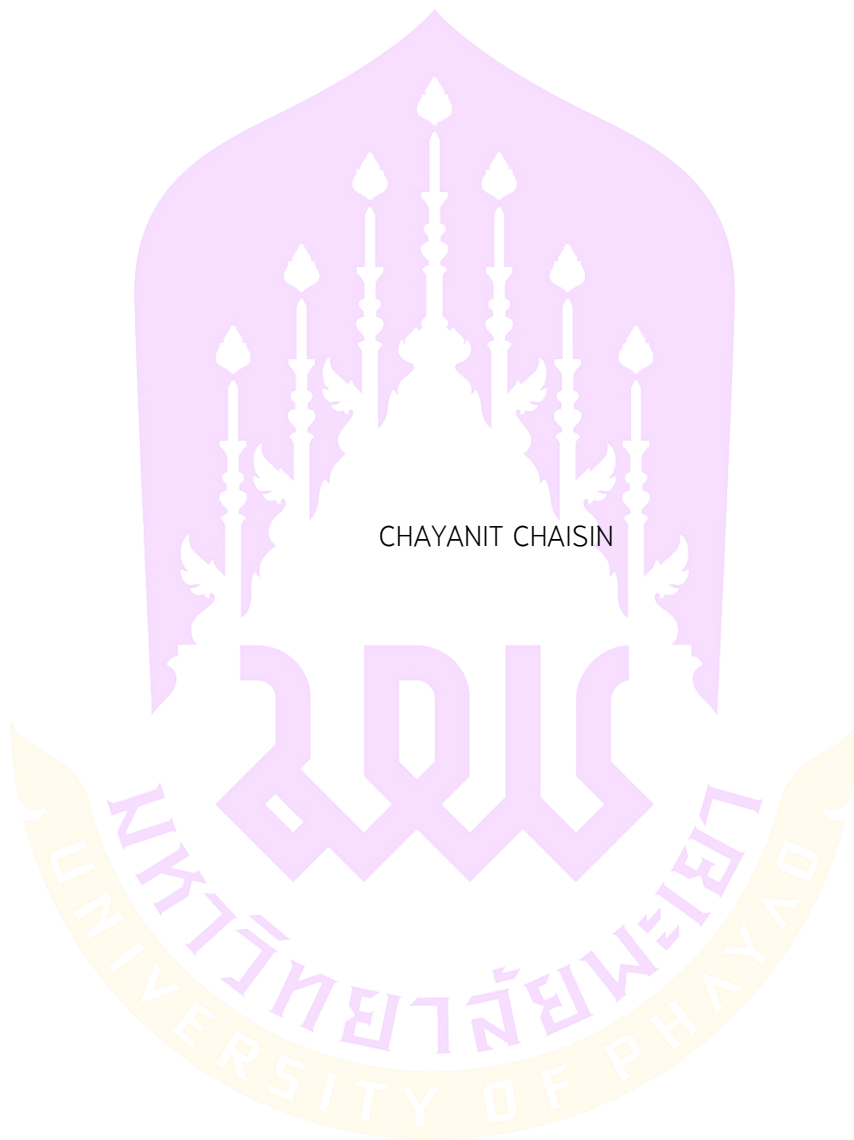
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2566
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

STATES AND GUIDELINES FOR PROJECT MANAGEMENT OF THE OPPORTUNITY
EXPANSION SCHOOLS UNDER NAN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Master of Education Degree
in Educational Administration

May 2023

Copyright 2023 by University of Phayao

การศึกษาด้วยตนเอง

เรื่อง

สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษา น่าน เขต 2

ของ ชญานิศ ไชยศิลป์

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร. วรณกร พรประเสริฐ)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

- เรื่อง:** สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2
- ผู้ศึกษาค้นคว้า:** ชญานิศ ไชยศิลป์, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
- อาจารย์ที่ปรึกษา:** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ
- คำสำคัญ:** การบริหารโครงการ, โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 การศึกษามี 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารโครงการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่านรวมทั้งสิ้น 6 คน โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า สภาพการบริหารโครงการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก การศึกษาแนวทางการบริหาร พบว่า ควรศึกษาข้อมูลนโยบายต้นสังกัด บริบทโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรมต่าง ๆ ก่อนนำมาวางแผนการบริหารโครงการ ประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโครงการ ประเมินความจำเป็นและออกแบบตามโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามความสามารถ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ติดตามให้กำลังใจ จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน กำหนดปฏิทินและดำเนินงานตามขั้นตอนโดยใช้โมเดลการทำงานที่เหมาะสม มีการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่มีการออกแบบให้เหมาะสมโดยติดตามประเมินโครงการในแต่ละระยะ นำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไป

Title: STATES AND GUIDELINES FOR PROJECT MANAGEMENT OF THE OPPORTUNITY
EXPANSION SCHOOLS UNDER NAN PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2

Author: Chayanit Chaisin, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of
Phayao, 2022

Advisor: Assistant Professor Dr. santi Buranachart

Keywords: States and Guidelines for Project Management, the Opportunity Expansion Schools under Nan
Primary Educational Service Area Office 2

ABSTRACT

The purpose of this study was to educate the states and the guidelines of the project management of the opportunity expansion schools under Nan primary educational service area office 2. The research procedure comprised of 2 steps. First, studying about states, The samples were 205 school administrators and teachers that selected by stratified random sampling. The research instruments were questionnaires. The data were analyzed by using descriptive statistics were percentage, mean, standard deviation. Second, to educate guidelines of the project management, The samples were the school administrators, a teacher, the Director of Policy and Plan and the deputy of Nan primary educational service area office 2 that selected by purposive sampling. The results showed that: the project management of the opportunity expansion schools overall was rated the average scores at high level. The guidelines found that, should be studied about agency policy, school context, community and culture before planning. Evaluate the necessity and designed project according to the management structure, clear division of work duties and adjusted according to different situations. Used the principle of participation in operations, follow-up to encourage, set up conducive work place for working and teaching. Set a calendar and operate according to the procedure by used appropriate working models. Used the appropriate tools, evaluate during the implement and finish then use the assessment results to adapted for the further work.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ได้รับความกรุณาจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ และคณะกรรมการทุกท่านที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา นายพรชัย นาชัยเวียงรองผู้อำนวยการ สปป.น่าน เขต 2 และผู้อำนวยการณรงค์ กันอาทา ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า และขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลเพื่อศึกษาค้นคว้า

ขอขอบพระคุณต่อ บุพการี ครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุกคนที่เป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชญานิศ ไชยศิลป์



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ.....	8
แนวคิดของการบริหารโครงการ (The Principle of Project Management).....	13
ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
กรอบแนวคิดการวิจัย	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	64

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	68
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	71
ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2	79
บทที่ 5 บทสรุป	83
สรุปผลการวิจัย	83
อภิปรายผลการวิจัย	84
ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	97
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	98
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	99
ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC)	109
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)	113
ภาคผนวก จ ภาพการโทรศัพท์สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	114
ประวัติผู้วิจัย	123

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	65
ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	71
ตาราง 3 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2	73
ตาราง 4 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการวางแผน	74
ตาราง 5 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการออกแบบองค์การโครงการ... 75	
ตาราง 6 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมใน การบริหารโครงการ	76
ตาราง 7 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการดำเนินโครงการ.....	77
ตาราง 8 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการประเมินโครงการ.....	78

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	63
--------------------------------------	----



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการพัฒนาประเทศให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและประเทศสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาในมิติต่าง ๆ ได้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ในช่วงแรกเป็นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ ต่อมาได้มียุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) เป็นการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความสุขให้กับคนไทยทุกคนอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายอนาคตของประเทศที่ประชาชนไทยทุกคนต้องร่วมกันผลักดันให้เกิดขึ้น (สำนักงานขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง, 2560) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2565) ที่เปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัว รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน รวมถึงการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขในทุกพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้เกิดแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการปรับระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กและจำนวนผู้เรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้มีการจัดทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้มีขนาดและจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็นของพื้นที่ โดยมีกรอบวิสัยทัศน์ในการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษาการเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

กระทรวงศึกษาธิการตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ การพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย การพัฒนา

ช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น การพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน รวมถึงการส่งเสริมศักยภาพวัยผู้สูงอายุ ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลายโดยให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงาน “MOE ONE TEAM” หรือ “การทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวของกระทรวงศึกษาธิการ” และนำ “TRUST” ซึ่งเป็นรูปแบบในการทำงานที่จะทำให้ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง ผู้เรียน และประชาชน กลับมาให้ความไว้วางใจในการทำงานของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นส่วนเสริมในเรื่องความโปร่งใส ทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน และกระบวนการตรวจสอบจากภาคส่วนต่าง ๆ สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร ประชาชน และประเทศชาติ ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนโดยผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็นมาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา และนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2565 การปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ทันสมัย และทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกระดับการศึกษาให้มีความรู้ทักษะและคุณลักษณะ ที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูและอาจารย์ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาให้มีสมรรถนะ ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ด้วยภาษาและดิจิทัล สามารถปรับวิธีการเรียนการสอน และการใช้สื่อทันสมัยและมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ทางการศึกษาที่เกิดกับผู้เรียน และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางผ่านระบบออนไลน์ และการนำฐานข้อมูลกลางทางการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้จังหวัดเป็นฐาน โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติที่ได้รับการปรับปรุงเพื่อกำหนดให้มีระบบบริหารและการจัดการ รวมถึงการจัดโครงสร้างหน่วยงานให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ทันสมัย ตอบสนองผลลัพธ์ทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสร้างโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมกลุ่มอื่น ๆ กระจายทรัพยากรทั้งบุคลากรทางการศึกษา งบประมาณและสื่อเทคโนโลยีได้อย่างทั่วถึง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

การบริหารโครงการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานขององค์กรช่วยในการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายโครงการ และวัตถุประสงค์โครงการ หลักการบริหารโครงการมีจุดเน้นที่หลากหลาย และหลักการย่อย ๆ

ที่มีความสำคัญในเรื่องของวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการขอบเขตโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ตลอดจนรูปแบบการจัดสรรทรัพยากร (Mario, 2013) การบริหารโครงการเป็นกลุ่มของกระบวนการที่มาประยุกต์ใช้กับความรู้เกี่ยวกับโครงการ ทักษะทางเทคนิค มาตรฐานขององค์กรมาใช้ดำเนินการโครงการให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่มีการระบุเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การบริหารโครงการจึงต้องมีการกำหนดกิจกรรมที่มีการสนับสนุนองค์กร ซึ่งลักษณะของโครงการ ได้แก่

- 1) โครงการมีการวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุมการดำเนินงานด้วยบุคคล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด
- 2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่สามารถบรรลุได้และมีการยุติการดำเนินงาน
- 3) เวลา มีระยะเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ
- 4) ผลลัพธ์มีผลิตภัณฑ์ การบริการ ผลของงานที่เป็นเอกลักษณ์
- 5) บุคคลมีการเปลี่ยนแปลง ทีมงานชั่วคราวตามรูปแบบของโครงการ โครงสร้างขององค์กรไม่ได้เป็นลักษณะแนวราบ และ
- 6) อำนาจ ความรับผิดชอบแตกต่างกันตามลักษณะของโครงสร้างองค์กร

การบริหารโครงการมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้จะเห็นได้ว่าการบริหารโครงการมีองค์ประกอบที่หลากหลายในแต่ละบริบทมีความสัมพันธ์กับทุก ๆ คนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ความสำเร็จของการบริหารโครงการนั้นขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้วยการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิคการบริหารโครงการ กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานโครงการได้อย่างต่อเนื่อง (ศักดิ์สิริวรรณ ทรงสิริวรกุล, 2561) Kloppanborg (2009) ได้กล่าวว่า การบริหารโครงการ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิคในการดำเนินการโครงการ รวมถึงกระบวนการทำงานที่เริ่มจากการริเริ่มการวางแผน การปฏิบัติงาน และการปิดโครงการ ต่อมา Vanhoucke (2013) ได้อธิบายถึงหลักการย่อยที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการขอบเขตโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานไปตามขั้นตอน Wysocki (2009) ได้อธิบายวงจรโครงการ ดังนี้

- 1) ขอบเขตโครงการ เป็นการเริ่มต้นกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ความสำเร็จ
- 2) การวางแผนโครงการ เป็นการระบุแผนงานโครงการ ประกอบด้วย การกำหนดเวลาทำงาน ทรัพยากร งบประมาณ ลำดับเหตุการณ์ของงาน ตารางการทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์ตารางโครงการเพื่อให้ได้เอกสารการวางแผนโครงการ
- 3) การปฏิบัติงาน

เป็นการจัดการองค์การ และดำเนินงานของคณะผู้ทำงาน 4) การตรวจสอบและควบคุมเป็นขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงานโครงการ การตรวจสอบความเสี่ยง การรายงานสถานะของโครงการ การนำเสนอผลของโครงการ และระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 5) การปิดโครงการ เป็นการยุติโครงการที่มีการค้นพบข้อเสนอนะโครงการที่สามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไปหรือปรับเปลี่ยนโครงการไปเป็นโครงการอื่นต่อไป ในส่วนของ Portny (2010) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานโครงการทั้งขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเริ่มต้นโครงการ เป็นขั้นตอนของการทำให้เกิดโครงการ การประเมินผล และขอบข่ายของโครงการและวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนการวางแผนโครงการ ข้อมูลโครงการ การประมาณช่วงเวลา และทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ 2) การจัดองค์การและการเตรียมการ เป็นการพัฒนาแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับเวลา ต้นทุน ความต้องการทรัพยากร และแผนการจัดการความเสี่ยง 3) การดำเนินงานโครงการ เป็นการกำหนดทีมงานโครงการระบบสนับสนุนโครงการ การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบและการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปัจจุบัน 4) การปิดโครงการ เป็นการประเมินผลโครงการ การได้รับการยอมรับจากลูกค้า การปิดงบประมาณ การดำเนินการสรุปผลการประเมินโครงการข้อเสนอแนะ และความสำเร็จที่ได้จากโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงในอนาคต

ในปัจจุบันการนำการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี จะทำให้องค์การและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใต้เงื่อนไขด้านเวลา สภาพแวดล้อมในองค์การระหว่างองค์การและภายนอกองค์การ ดังที่ปรากฏในการดำเนินงานขององค์การภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน และภาครัฐ (วันชัย เมฆจันทิก, 2558, สื่อออนไลน์)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการของโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ต้องมีส่วนร่วมและเรียนรู้หลักการแนวปฏิบัติของการบริหารงานโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องตามขั้นตอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมาย ดังนั้น จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่จะขับเคลื่อนการบริหารโครงการของโรงเรียนให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรองรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส

ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารโครงการ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 จำนวน 429 คน ประกอบด้วย โรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ราบ จำนวน 11 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 148 คน และโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูง จำนวน 20 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 281 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ ทาโรยามาเน (Taro Yamane, 1967 อ้างอิงใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 205 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกโรงเรียน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 5 ด้าน (มยุรี อนุมานราชธน, 2551) ดังนี้

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการออกแบบองค์การโครงการ
3. ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ
4. ด้านการดำเนินโครงการ
5. ด้านการประเมินโครงการ

การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการ ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 31 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 1 คน ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 6 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 5 ด้าน (มยุรี อนุมานราชชน, 2551) ดังนี้

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการออกแบบองค์การโครงการ
3. ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ
4. ด้านการดำเนินโครงการ
5. ด้านการประเมินโครงการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผน หมายถึง การวางแผนการจัดการก่อนการดำเนินโครงการ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยในการดำเนินโครงการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
2. ด้านการออกแบบองค์การโครงการ หมายถึง กระบวนการที่นำองค์ประกอบต่าง ๆ ด้านโครงสร้างขององค์กรมาเชื่อมโยงประสานงานกันเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อองค์กร เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ภายใต้อำนาจ

3. ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ หมายถึง การแต่งตั้งและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการดำเนินโครงการ หมายถึง การนำแผน โครงการไปดำเนินการต้องกระทำผ่านระบบการบริหารโครงการซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายและมีประสิทธิภาพเพียงใด

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2

แนวทางการบริหารโครงการ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการเฉพาะกิจ ที่ยืดหยุ่น ฉับไว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมและนำมาซึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาของบุคคล องค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาน่าน เขต 2 ได้แนวทางการจัดการบริหารโครงการของโรงเรียน
2. ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสามารถนำแนวทางการจัดการบริหารโครงการไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 ได้ฐานข้อมูลกระบวนการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลโครงการ และพิจารณาการอนุมัติโครงการของโรงเรียนในสังกัดต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ
2. แนวคิดของการบริหารโครงการ (The Principle of Project Management)
3. ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ

ความหมายของโครงการ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายว่า “โครงการ” หมายถึงงานที่มุ่งหมายจะทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณ กระบวนการ และกิจกรรมเป็นลำดับอย่างชัดเจน มีผู้รับผิดชอบบริหารงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานเหมาะสมกับเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้

Turner (1997) ได้ให้ความหมายว่า โครงการเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะที่ต้องดำเนินงานด้วยความพยายามอย่างมากเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ต้นทุน เวลาประสิทธิภาพ งานโครงการเป็นการทำงานที่ประสานกันด้วยจุดมุ่งหมาย และกลาเสี่ยง

สมบัติ อารังธวัช (2547) ให้ความหมายว่า โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่าง เป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่าง หนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

มยุรี อนุมานราชชน (2551) ให้ความหมายว่า โครงการเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันและจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

โครงการจึงเป็นกลุ่มของกิจกรรมที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด เป็นกลุ่มของกิจกรรมและงานที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงซึ่งต้องทำให้เสร็จภายในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ 2) มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเวลา 3) มีขอบเขตด้านการเงินที่ใช้ 4) มีการกำหนดทรัพยากรที่ใช้ เช่น เงิน บุคคล และอุปกรณ์ (สุพาดา สิริกุดตา และคณะ, 2543; Robbins and Coulter, 1999, p. 289; Kerzner, 1998) ดังนั้น โครงการจึงเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์การเพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Intent) ของผู้บริหารระดับสูงให้กลายเป็นกลยุทธ์ (Tactics) ทั้งในเชิงรุก (Offensive) และการตั้งรับ (Defensive) เพื่อที่จะนำไปใช้จัดการในระดับปฏิบัติอย่างได้ผลตรงตามความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการ (ปกรณ ปรียากร, 2547 และ ปกรณ ปรียากร, 2542) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างโครงการและงานประจำ คือ ประการแรก เป็นลักษณะงานเป็นเอกเทศ หรืองานเฉพาะเป็นผลผลิตหรือบริการที่เป็นผลงานของโครงการมีความแตกต่างในบางด้านจากผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ ประการที่สอง เป็นการดำเนินงานชั่วคราว โครงการทุกโครงการมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน

ไพโรจน์ คะเชนทร์ (2556, สื่อออนไลน์) ให้ความหมายว่า โครงการ หมายถึง กิจกรรม ที่กำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยเฉพาะและมีรายละเอียดของกิจกรรมชัดเจน ว่าทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำ ทำเมื่อไร ทำอย่างไร และคาดว่าจะได้ผลอย่างไร

วันชัย เมฆจันทิก (2558) ให้ความหมายว่า โครงการ หมายถึง “กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่าง คุ้มค่าที่สุด ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ อันได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

สรุป โครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมและงานที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เป็นการดำเนินการชั่วคราวซึ่งต้องทำให้เสร็จภายในเงื่อนไขที่กำหนดไว้ มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของเวลาที่แน่นอนมีการกำหนดขอบเขตด้านทรัพยากรที่ใช้ เช่น เงิน บุคคล และอุปกรณ์ เป็นต้น

ความสำคัญของโครงการ

ความสำคัญของโครงการตามแนวคิดของนักการบริหารและนักการศึกษา มีดังนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2539) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของโครงการ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้แผนมีความชัดเจน บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาของแผนร่วมกัน

2. ช่วยให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมงาน ทั้งหมดหรือเป็นส่วนมากของแผน

3. ช่วยให้แผนมีทรัพยากรใช้อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานจริง เพราะมีรายละเอียดในการใช้ชัดเจน

4. ช่วยให้แผนมีความเป็นไปได้สูง เพราะมีผู้รับผิดชอบและมีความเข้าใจ ในการดำเนินงานเฉพาะโครงการที่ไม่ปะปนกัน

5. ช่วยลดความขัดแย้งและขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่

6. สร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงานและส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบร่วมกัน ตามความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่

7. สร้างความมั่นคงให้กับแผนและสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานให้กับผู้มีหน้าที่ ในการวางแผนและผู้ใช้แผน

8. การควบคุมแผนงานทำได้ง่ายและไม่ซับซ้อนเพราะงานได้แบ่งออกเป็น ส่วนตาม ลักษณะเฉพาะของงาน

โรเบิร์ต, ออสติน ดี (2007) กล่าวถึง ความจำเป็นของโครงการที่ทุกองค์กรต้อง จัดทำให้มีขึ้น ดังนี้

1. ทำให้รู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่องค์กรต้องการ
2. ทำให้เห็นความสำคัญของกิจกรรมที่ถูกกำหนดให้ต้องทำ
3. สามารถระบุบุคคลกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการทุกระดับ
4. สามารถระบุเกณฑ์ตัดสินความล้มเหลวและความสำเร็จได้ชัดเจน
5. ทำให้การดำเนินงานตามกิจกรรมที่ระบุมีความเป็นไปได้มากขึ้น

ไพโรจน์ คะเซนทร์ (2556) ได้กล่าวว่า โครงการมีความสำคัญเพราะทำให้การจัด กิจกรรมตามที่กำหนดมีความ ชัดเจนในเรื่องแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดงบประมาณ บุคลากร ระยะเวลา ผลลัพธ์และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเพื่อตัดสินสภาพความสำเร็จ ของโครงการ

ลักษณะของโครงการ

ลักษณะของโครงการนั้นจะต้องมีจุดมุ่งหมายเฉพาะหนึ่งจุดมุ่งหมาย เป็นการ ปฏิบัติงานชั่วคราวมีระยะเวลาดำเนินการ และระยะเวลาสิ้นสุด ต้องการทรัพยากรหลาย ประเภท ควรที่จะมีผู้สนับสนุนงบประมาณหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องคาดการณ์ในเรื่องที่ไม่ แน่นนอนว่าจะเกิดขึ้น โครงการนั้นได้มีการแบ่งออกเป็น 6 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. แบ่งตามลักษณะของสถานการณ์ที่จะเผชิญ ดังนี้ (ปกรณ ปรียากร, 2542)

1.1 โครงการปรับปรุงงาน (improvement Project) เป็นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

1.2 โครงการนวัตกรรม (innovative Project) เป็นโครงการที่มุ่งเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานขององค์กร

1.3 โครงการวิจัยและพัฒนา (research and development Project) เป็นโครงการนำร่องทดลอง เพื่อนำผลที่ได้เป็นพัฒนาภิกรรมในด้านต่าง ๆ ให้เกิดการพัฒนา

2. แบ่งตามขนาดของโครงการ ได้แก่ โครงการขนาดเล็ก ได้แก่ โครงการของโรงเรียน และขนาดใหญ่ ได้แก่ โครงการระดับประเทศ

3. แบ่งตามระยะเวลาของโครงการ ได้แก่ โครงการระยะสั้น คือ 1 ปี และระยะยาว คือ 5 ปี

4. แบ่งตามโครงการเดิมและโครงการใหม่ ได้แก่ โครงการเดิม หรือโครงการต่อเนื่อง และโครงการใหม่

5. แบ่งตามระดับการบริหาร ได้แก่ โครงการของหน่วยงานระดับนโยบาย ระดับกลางและระดับปฏิบัติ

6. แบ่งตามแผนงาน ได้แก่ โครงการของแผนงานต่าง ๆ ตามภารกิจ เช่น แผนงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ส่วนประกอบของโครงการ

โครงการใด ๆ ที่กำหนดขึ้นต้องประกอบด้วยขั้นตอนการรวบรวมความคิดเพื่อการสร้างโครงการจนถึงส่วนประกอบสุดท้ายที่เป็นการควบคุม กำกับ ติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานโครงการทุกโครงการที่เกิดขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อการแก้ปัญหาการพัฒนา และการตัดสินใจ เพื่อดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ฉะนั้นโครงการย่อมต้องมีประเด็นหรือขั้นตอนในการสร้างที่สำคัญหลายประการ เช่น การชี้ให้เห็นถึงปัญหาหรือแสดงภูมิหลังของโครงการ (Identification) การจัดเตรียมทำโครงการ (Preparation or Formulation) การตรวจสอบควบคุม (Appraisal) การต่อรองโครงการ (Negotiations) การสนับสนุนและการบริหารโครงการที่ทำ (Implementation and Supervision) และการประเมินผลโครงการ (Evaluation) นอกจากนี้ยังมีผู้รู้เกี่ยวกับโครงการได้เสนอส่วนประกอบของโครงการดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2539)

อำนาจ จันทรแป้น (2540) ได้เสนอองค์ประกอบของโครงการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการ เป็นส่วนที่จะบอกให้ทราบว่าโครงการนั้นต้องการจะทำการสิ่งใด

2. หลักการและเหตุผลส่วนนี้แสดงที่มาของการทำโครงการว่ามีเหตุผลความเป็นมาอย่างไร ชี้แจงรายละเอียดของปัญหาและความจำเป็นที่เกิดขึ้นอย่างมีน้ำหนัก ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ

3. วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นให้ผู้พิจารณาโครงการทราบว่าเมื่อตัดสินใจให้ทำโครงการนั้นแล้วผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามโครงการนั้นคืออะไร จะได้ผลงานใดเกิดขึ้น ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ต้องเป็นรูปธรรม สามารถตีความหรือแปลความหมายได้ ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดได้

4. เป้าหมาย จะแสดงถึงสิ่งที่จะต้องทำ ซึ่งแสดงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ หรือในลักษณะพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง ภายใต้เงื่อนไขเวลาหรือเงื่อนไขอย่างใดอย่างหนึ่ง

5. วิธีดำเนินการจะแสดงกิจกรรมตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

6. ระยะเวลา หมายถึง เวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ ถ้าโครงการระยะยาวก็อาจจะมีการแบ่งช่วงการปฏิบัติเป็นขั้นเป็นตอนซึ่งต้องแสดงช่วงระยะเวลาเหล่านั้นให้ชัดเจนด้วย

7. งบประมาณ ปกติแล้วงบประมาณจะครอบคลุมเรื่องเงิน เรื่องกำลังคน และครอบคลุมถึงวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องใช้แสดงเป็นจำนวนเงิน งบประมาณ ยอดรวมตามปริมาณหมวดเงินที่ระบบงบประมาณนั้นกำหนดไว้และตามแหล่งเงินที่คาดว่าจะได้มาสนับสนุนโครงการ

8. ผู้รับผิดชอบโครงการ หมายถึง ตัวบุคคลหรือคณะบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

9. การกำกับ ติดตาม และประเมินผล ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นให้ผู้พิจารณา โครงการทราบถึงวิธีการ ขั้นตอนในการติดตามงาน ในการกำกับและในการติดตามการประเมินผลงาน

10. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลพลอยได้หรือผลประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้ซึ่งเป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือไปจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ ซึ่งอาจเขียนทั้งผลประโยชน์ทางตรงและผลกระทบของโครงการนั้นด้วย

สรุปได้ว่า โครงการทุกโครงการประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ การวางแผน การนำโครงการไปปฏิบัติหรือนำไปใช้ และการตรวจสอบประเมินผล สำหรับโครงสร้างของโครงการประกอบด้วย สภาพปัญหา วัตถุประสงค์และเป้าหมาย แนวทางการจัดกิจกรรม ระยะเวลา การใช้งบประมาณ การกำกับ ติดตาม และการประเมินโครงการ

แนวคิดของการบริหารโครงการ (The Principle of Project Management)

ความหมายของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และคุณภาพ (Quality) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโครงการ (ปกรณัม ปกรณกรณณ์ คำทอง, 2558)

Richman (2002) และสุพจน์ โกสียะจินดา (2550) การบริหารโครงการ เป็นชุดของหลักการ วิธีการ เทคนิค ที่คนใช้ในการวางแผน การจัดองค์กร ชี้แนะ และควบคุมเวลา คุณภาพของงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นกระบวนการทบทวนการวางแผน กระบวนการแก้ปัญหาในงานที่ไม่สามารถดำเนินการตามวิธีปกติได้สำเร็จ

Morris and Hough (1988) ณรงค์ นันทวรรณะ (2547) มยุรี อนุমানราชชน (2551) อธิบายว่า การบริหารโครงการ เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบของงบประมาณ และเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนด อาจจะเป็นผลได้ที่เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือลักษณะเชิงคุณภาพหรือมีทั้งสองอย่าง

วิสูตร จิระดำเกิง (2552) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นการจัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความร่วมมือของทีมงาน เงินทุน เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนข้อมูลระบบงาน เทคนิค และเวลาจะเกี่ยวข้องกับผู้มีสวน์ได้สวน์เสียกับโครงการที่มีอยู่ให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้การบริหารโครงการ เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการจึงเป็นการประยุกต์ความรู้ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิคเข้ากับกิจกรรมของโครงการเพื่อให้งานออกมาตรงกับความต้องการของโครงการที่สำคัญผู้จัดการโครงการต้องอำนวยความสะดวกให้กระบวนการทั้งหมดสามารถทำงานในตรงกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีสวน์ได้สวน์เสีย (วรารณณ์ จิรัชิตพัฒนา, 2552)

Meredith and Mantel (2006) และสุพจน์ โกวิทยา (2548) ได้เห็นพ้องต้องกันว่า การบริหารโครงการ เป็นวิธีการ เทคนิค และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ

การจัดองค์การ การปฏิบัติตามโครงการและการติดตามและประเมินผลโครงการ ซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารโครงการที่ดีจะเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Clarke, 1999)

ซีต๊ะ หรีหน้าย (2556, หน้า 35) ได้สรุปว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินงานในลักษณะงานที่เป็นงานเฉพาะไม่ใช่งานประจำ ประยุกต์ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถบริหารงาน มีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณ ตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย โดยการใช้เวลาและทรัพยากรเหมาะสมที่สุด

Schwalbe (2004, p. 9) อธิบายว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เครื่องมือ (Tools) และเทคนิค (Techniques) ของผู้บริหารโครงการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความต้องการของโครงการ

Khumpool (2018, p. 7) กล่าวว่า การบริหารโครงการ คือ การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือเราอาจกล่าวได้ว่า การบริหารโครงการ เป็นการดำเนินการเพื่อให้โครงการที่เราได้สร้างขึ้นมามีความเรียบร้อยตามแผนงานที่วางไว้

สรุปว่า การบริหารโครงการ หมายถึง การจัดการการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) เครื่องมือ (Tools) และเทคนิค (Techniques) ของผู้บริหารโครงการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และ คุณภาพ (Quality)

ความสำคัญของการบริหารโครงการ

ทวีป ศิริรัตน์ (2544) ได้นำเสนอความสำคัญของการบริหารโครงการไว้ 4 ประเด็น คือ

1. ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน (Objectives and Function) ซึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดลำดับงาน
2. ทำให้เกิดการประสาน (Coordination) อย่างต่อเนื่อง
3. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency in Utilization of Resources) ในการจัดสรรทรัพยากรในโครงการ

4. ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Output and Effectiveness) ตามเป้าหมายการทำงานจนสามารถสะท้อนผลย้อนกลับเพื่อแก้ไขปรับปรุงผลงานได้อย่างต่อเนื่อง

ทวิชัย แสงนุสร (2562) การบริหารโครงการ มีความสำคัญอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารนำไปสู่การปฏิบัติและได้รับการพัฒนาตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

2. ช่วยให้การควบคุมเรื่องทรัพยากร เวลา งบประมาณ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่แก้ปัญหาค้าง

4. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

5. ช่วยให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น

6. ช่วยให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศในทางบวก และคุณภาพของประชาชนเจริญก้าวหน้า

ปกรณ ปกรณกรณ์ คำทอง (2558) การบริหารโครงการมีความสำคัญ ดังนี้

1. ทำให้ทราบวัตถุประสงค์และหน้าที่ต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน

2. แผนงานมีความชัดเจน เกิดการประสานงาน ลดความขัดแย้งและขจัดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ

3. การใช้ทรัพยากรอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

4. เกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์สูงสุด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551) การบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ได้ผลงานตามที่ต้องการตรงตามเวลาที่กำหนด และภายในงบประมาณที่กำหนด

มยุรี อนุมานราชชน (2551) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารโครงการไว้ว่า ในปัจจุบัน การนำการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ในองค์กรและสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรและสังคม บรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาได้มากยิ่งขึ้นกว่าการใช้การบริหารทั่วไปซึ่งเป็นการบริหารงานประจำ เนื่องจากการบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่เมื่อนำมาใช้ดำเนินกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ จะทำให้องค์กรและสังคมได้รับประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรทางการ บริหารที่มีอยู่อย่างจำกัด ภายใต้เงื่อนไขด้านเวลา สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ระหว่างองค์กรและภายนอกองค์กร ดังที่ปรากฏในการดำเนินงานขององค์กร ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน และภาครัฐ ทำให้ชีวิตของคนในสังคมได้รับความสะดวกสบาย มีความสุขกายสุขใจชีวิต มีคุณค่าและมีการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ของคนในสังคมมากขึ้น กล่าวได้ว่า การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับชีวิตของทุกคนในหลาย ๆ ด้านการบริหารโครงการจึงมีความสำคัญทั้งในระดับบุคคล องค์กรและสังคม

วรารณ จิรัชิตพัฒนา (2552) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วย่อมนำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้นเต็มไปด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจให้ได้ผลงานที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน อันเป็นผลมาจากการทำงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากร

ชิตะ หรีหนาย (2556) การบริหารโครงการสามารถใช้ได้ผลดีกับองค์กรที่ประกอบกิจกรรมที่ยุ่งยาก ซับซ้อน สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

Khumpool (2018) กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นวิธีการบริหารจัดการเฉพาะกิจที่ยืดหยุ่น ฉับไว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมและนำมาซึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาของบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า ในปัจจุบันการบริหารงาน โครงการมีความสำคัญสำหรับการบริหารทั่วไปหรือในงานประจำในยุคข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี

สรุป ความสำคัญของการบริหารโครงการ คือ วิธีการบริหารจัดการเฉพาะกิจที่ยืดหยุ่น ฉับไว ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมและนำมาซึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาของบุคคล องค์กร สังคม และประเทศชาติ

หลักการบริหารโครงการ

มยุรี อนุมานราชชน (2551) ได้เสนอแนะหลักการบริหารโครงการไว้ว่า เพื่อให้การบริหารโครงการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารโครงการมีหลักการ ดังนี้

ด้านการวางแผน

การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโครงการซึ่งเป็นเรื่องของการแปรเปลี่ยนปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูล และการจัดการให้เป็นผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจต้องให้ความสำคัญแก่วัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน หรือด้านเวลาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำวัตถุประสงค์ด้านนั้น ๆ มาวางแผนทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการควรเข้าใจประเด็นต่อไปนี้

ความสำคัญของการวางแผนโครงการ

การวางแผนเป็นการพิจารณาการกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การประสานงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและพัฒนาทางเลือกของแนวทางการดำเนินงานที่ได้รับความเห็นชอบแล้ว การวางแผนโครงการอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการอาจสรุปความสำคัญของการวางแผนโครงการ ดังนี้ (Hanson, 1993)

1. การวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวโครงการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่โครงการต้องการแก้ไข ความสัมพันธ์ของแต่ละสาเหตุของปัญหา กลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาและความคาดหวังจากการแก้ไข ปัญหานั้นโครงการได้เมื่อดำเนินงานแล้วเสร็จจะสามารถแก้ไขสาเหตุใดของปัญหาได้และโครงการต้องประสานกับโครงการอื่นเพียงไร จึงจะช่วยให้งานโครงการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความเป็นไปได้ของโครงการด้านต่าง ๆ การวางแผนที่ดีส่งผลให้การบริหารโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

2. การวางแผนโครงการเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของการบริหารโครงการซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับระบบย่อยหลาย ๆ ระบบ ถ้าพิจารณาขั้นตอนของวงจรโครงการ การวางแผนเป็นกิจกรรมเพื่อเตรียมการสำหรับขั้นตอนอื่น ๆ ต่อไปและยังเป็นกลไกประสานองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการกระบวนการวางแผนต้องดำเนินการก่อนเพื่อกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ

3. การวางแผนโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้โครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนดและภายใต้กรอบงบประมาณ โดยใช้วิธีการวางแผนแบบมีโครงสร้างซึ่งคำนึงถึงวัตถุประสงค์ระยะยาวในการบรรลุภารกิจขององค์การ/สังคม วัตถุประสงค์ระยะกลางในระดับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะสั้นในระดับยุทธวิธี เพื่อให้กิจกรรม ปริมาณข้อมูล กลุ่มและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระบบย่อย ๆ ของโครงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบการวางแผนโครงการ แบบมีโครงสร้างซึ่งเพิ่งจะนำเข้ามาใช้ในปี ค.ศ. 1980 นี่เป็นวิธีการวางแผนแบบมองไปข้างหน้าแทนการมองย้อนหลังและใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการแบบบูรณาการ

4. ในการดำเนินงานโครงการตามแผน อาจเกิดการเบี่ยงเบนไปจากแผนและเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งกิจกรรมและผลผลิตของโครงการที่เกิดขึ้นย่อมแตกต่างจากที่คาดหวัง เพราะในการนำโครงการไปปฏิบัติ มักปรากฏว่าผู้เกี่ยวข้องกับโครงการไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ อย่างไรก็ตามการวางแผนโครงการก็ยังจำเป็นเนื่องจากไม่เพียงแต่ทำให้

สามารถตัดสินใจเริ่มโครงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้สามารถจัดสรรทรัพยากรใหม่ได้เมื่อจำเป็นตลอดระยะเวลาของโครงการ

กระบวนการวางแผนโครงการ

การวางแผนต้องกระทำในทุกขั้นตอนของวงจรโครงการเพื่อเตรียมไปสู่ ขั้นตอนต่อไป นอกจากนี้ยังอาจกระทำในหลาย ๆ ระดับพร้อม ๆ กัน โครงการหนึ่ง มักประกอบด้วยหลาย แผนที่ย่อยออกจากกันในแต่ละช่วงเวลาและขั้นตอนของโครงการ เช่น แผนการจัดซื้อจัดจ้าง (acquisition plan) แผนการนำโครงการไปปฏิบัติ (Implementation plan) แผนการดำเนินงาน และการบำรุงรักษา (operation and maintenance plan) แผนการคัดเลือกแหล่งทุน (Source selection plan) แผนการเลิกจ้างงาน (deployment plan) แผนการยุติโครงการ (deactivation plan) แผนการตรวจสอบ (validation and verification plan) เป็นต้น บางแผนอาจจะปรากฏเฉพาะในบางโครงการ เช่น แผนการจัดซื้อจัดจ้างและแผนการคัดเลือกแหล่งทุน ส่วนแผนการนำโครงการไปปฏิบัติ มักพบอยู่ในทุกโครงการและเป็นแผนที่ใช้แสดงกระบวนการดำเนินงานทั้งหมด

แผนการนำโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งอาจเรียกว่าแผนการดำเนินงานหรือแผนยุทธวิธี เป็นกระบวนการแปรเปลี่ยนสิ่งที่โครงการต้องการทั้งหมดให้เป็นกลุ่มงานต่าง ๆ ตามลำดับ ด้วยหลักเหตุผล ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การระบุความต้องการของผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการของโครงการ พร้อม สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการนั้น ก่อนที่จะกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้วางแผนโครงการต้องพิจารณาสภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้ใช้บริการผู้รับบริการและปัญหาต่าง ๆ จากการดำเนินงานตามนโยบายที่มีอยู่โดยอาจจะประมวลความคิดและรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากการวิเคราะห์หรือผลงานวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ใช้บริการหรือผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาความต้องการ เทคนิคที่ใช้ระบุความต้องการ ได้แก่ การระดมสมอง กลุ่มจำลอง การคิดแบบจินตนาการ การวิเคราะห์รูปลักษณ์ และการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม (ปาริชาติ วลัยเสถียร และสุรพล ปธานวนิช, 2535) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.1 การระดมสมอง (brainstorming) คือ กระบวนการคิดแบบเป็นกลุ่มเชิงสร้างสรรค์ ที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขและคำตอบสำหรับปัญหาหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะปัญหาใหม่หรือแนวทางใหม่สำหรับการแก้ไขปัญหานั้น แนวทางนี้ให้ผู้นำเข้าระดมสมองมา 6-12 คนปล่อยให้ต่างคนคิดโดยลำพังคนเดียวก่อน แล้วเขียนความคิดนั้นลงในบัตร โดยไม่มีการวิจารณ์ความคิดของคนอื่น ช่วยกันจัดเรียงบัตรความคิด ทำแบบนี้หลายรอบจนพอใจความคิดที่สามารถนำมาใช้ได้

1.2 กลุ่มจำลอง (nominal group technique) คือ การระดมสมองแบบหนึ่ง เป็นกระบวนการคิดแบบเป็นกลุ่มย่อยที่นำมาใช้กำหนดองค์ประกอบของปัญหาโดยเฉพาะ องค์ประกอบทางการเมือง สังคม และวัฒนธรรม กำหนดและจัดลำดับเป้าหมาย และตัวผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ความคิดเห็นแล้วคัดเลือกความคิดที่ดี มาใช้ในการตัดสินใจซึ่ง จะเป็นการเพิ่มความมีเหตุผลและการสร้างสรรค์ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ของปัญหาที่ไม่มี โครงสร้างหรือไม่สามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

1.3 การคิดแบบจินตนาการ (Synectic) คือ กระบวนการของกลุ่มปฏิสัมพันธ์ ที่นำมาใช้นิยามปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้โดยการให้ความหมายแก่ปัญหา ใหม่ในลักษณะที่ทำให้ปัญหาใหม่เป็นเรื่องธรรมดาหรือให้ความหมายแก่ปัญหาเก่าในมุมมอง ที่แตกต่างจากเดิม การคิดแบบจินตนาการนี้ ใช้การอุปมาแบบต่าง ๆ เช่น คิดแบบเอาใจเรา ไปใส่แทนหา “สมมติว่าเราเป็นแบบนั้นจะแก้ไขปัญหายังไง” คิดแบบตรง ๆ คือ “ปัญหา ที่ต้องการแก้ไขเป็นอย่างไร ปัญหานี้คล้ายกับอะไรจะแก้ไขอย่างไร” หรือคิดแบบใช้สัญลักษณ์ เช่น กำหนดคำ/ ประโยค/รูปภาพ แล้วจึงแตกเป็นความคิดและเชื่อมโยงความคิด

1.4 การวิเคราะห์รูปลักษณ์ (morphological analysis) คือ กระบวนการวิเคราะห์ ปัญหาอย่างเป็นระบบโดยเฉพาะองค์ประกอบของปัญหาและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ เพื่อจัดทำทางเลือกสำหรับโครงการและแผนงานในอนาคตเมื่อเกิดสถานการณ์ของปัญหาขึ้น

1.5 การสัมภาษณ์ (interviews) และแบบสอบถาม (questionnaires) คือ วิธีการ เพื่อระดมความคิดและข่าวสารข้อมูล โดยการตั้งคำถามที่มีหรือไม่มีโครงสร้างเนื้อหาแก่ผู้ตอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของสถานการณ์ของปัญหา บรรยายภาคที่เอื้ออำนวยต่อ โครงการ ความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายของโครงการและผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาชีพ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ วัตถุประสงค์ของการวางแผนโครงการ เป็นสิ่งเดียวกับวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไปผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ บริการที่เป็นผลลัพธ์ จากการดำเนินงานโครงการแสดงให้ทราบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว ผู้วางแผนต้อง ทราบว่าวัตถุประสงค์หลักของโครงการ 3 ด้าน ได้แก่ เวลา ต้นทุน และคุณภาพ วัตถุประสงค์ใดที่กล่าวมาสำคัญกว่าวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ ส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ของโครงการมักขัดแย้ง กันทำให้ไม่สามารถให้ความสำคัญแก่วัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งโดยไม่ลดความสำคัญ ของวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ เช่น ถ้าลดความสำคัญของเวลาดำเนินการโครงการอาจต้องเสีย ต้นทุน (เงิน) มากขึ้น และมักส่งผลต่อเนื่องไปถึงวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพของผลผลิตและอาจ มีผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้น การทราบว่าวัตถุประสงค์ใดมีความสำคัญในขั้นตอนนิยาม โครงการจะช่วยให้สามารถตัดสินใจและเลือกใช้เทคนิคการวางแผนที่เหมาะสม มิฉะนั้น

ผู้บริหารโครงการอาจให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ด้านเวลาโดยอัตโนมัติ อาจเนื่องมาจากเวลาเป็นวัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรมเห็นได้ชัดเจน ผู้บริหารโครงการมักควบคุมเวลาได้มากกว่าต้นทุนและคุณภาพ โดยใช้โครงข่ายเป็นเครื่องมือควบคุม และผู้บริหารโครงการที่ดีต้องสามารถควบคุมเวลาของโครงการได้ด้วยเหตุนี้ผู้วางแผนต้องคำนึงถึงลำดับความสำคัญที่ให้แก่วัตถุประสงค์ดังกล่าวเมื่อนิยามโครงการ (Turner, 1997 pp. 11-13)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนโครงการอาจใช้เทคนิค 2 แบบ ได้แก่ แผนผังวัตถุประสงค์และโครงสร้างของวัตถุประสงค์ ทั้ง 2 เทคนิคนี้เน้นการจัดโครงสร้างของวัตถุประสงค์ตามลำดับชั้น (ปาริชาติ วลัยเสถียร และสุรพล ปธานวนิช, 2535, หน้า 122-146)

1. แผนผังวัตถุประสงค์ (objective trees) เป็นเทคนิคที่ใช้กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและใช้เป็นแนวทางการจัดวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้อยู่ ในโครงสร้างที่เป็นลำดับชั้น เพื่อบ่งชี้ว่าสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ย่อยจะเกื้อกูลต่อสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ในระดับสูงกว่าได้อย่างไร? วัตถุประสงค์เหล่านั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างไร? แผนผังวัตถุประสงค์ใช้ในการประเมินผลกระทบของโครงการรวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ

2. โครงสร้างของวัตถุประสงค์ (intent structures) เป็นเทคนิคที่ใช้นิยาม วัตถุประสงค์ ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างวัตถุประสงค์และระบุผู้เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์แต่ละด้าน เทคนิคนี้นอกจากใช้กำหนดและจัดลำดับชั้นของวัตถุประสงค์แล้วยังใช้เพื่อแยกแยะวัตถุประสงค์ของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่อาจมีอยู่ในวัตถุประสงค์ย่อย

3. การกำหนดสิ่งที่เป็นผลผลิต/บริการของโครงการทั้งขณะดำเนินโครงการและเมื่อโครงการยุติการกำหนดสิ่งที่ต้องการส่งมอบให้ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปของรายงานที่มีการอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ หรือ อาจเป็นผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ เช่น ตัวแบบเครื่องมือเครื่องใช้ระบบการส่งเชื้อเพลิง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบขับเคลื่อนไปข้างหน้าของเครื่องบินทิ้งระเบิดของฐานทัพอากาศ เป็นต้น สิ่งที่โครงการต้องการส่งมอบให้ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการต้องกำหนดโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่กล่าวมาแล้ว ในขั้นตอนนี้อาจใช้เทคนิคการแยกแยะสิ่งที่ต้องการส่งมอบในรูปโครงสร้างลำดับชั้นของสิ่งที่ต้องการได้รับการดำเนินการดำเนินงาน โครงการเรียกเทคนิคนี้ว่า รายการผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ของโครงการ (product project list : PPL) และเอกสารข้อมูล (factsheet) ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานโครงการควรจะเข้าใจเป็นอย่างดีในสิ่งที่โครงการต้องส่งมอบให้ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการ เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้โครงการ บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายเมื่อโครงการยุติลง

4. การกำหนดงานโครงการ หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการส่งมอบให้ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการแล้วก็ต้องกำหนดสิ่งที่โครงการจะดำเนินการและหรือไม่ดำเนินการ กล่าวคือ ขั้นตอนนี้จะกำหนดงานทั้งหมดที่จะดำเนินการต่อไป โดยแสดงให้เห็นถึงงานชุดของงาน หน่วยงานย่อยและกลุ่มงานให้ถูกต้องมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในการกำหนดงานของโครงการนี้เทคนิคที่ใช้แยกย่อยงานโครงการในลักษณะโครงสร้างที่เป็นลำดับขั้นนี้ เรียกว่า โครงสร้างการแยกแยะงาน ถ้าคำว่างงานหมายถึงผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ก็อาจเรียกเทคนิคนี้ว่า โครงสร้างการ แยกแยะผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ (Turner, 1997, p. 94)

กล่าวโดยสรุป เมื่อขั้นตอนการวางแผนโครงการเสร็จสิ้นลง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ การกำหนดขอบเขตของงาน การกำหนดองค์การโครงการ การกำหนดคุณภาพและลักษณะของผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการ การประมาณการต้นทุน ระยะเวลาและกำหนดการในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนนี้ กิจกรรมดังกล่าวใช้เครื่องมือหลายอย่างได้แก่ โครงสร้างการแยกแยะงานและโครงสร้างการแยกแยะผลลัพธ์เพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ด้านขอบเขตโครงสร้างการแยกแยะองค์การและแผนภูมิความรับผิดชอบเพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ด้านองค์การโครงสร้างการแยกแยะต้นทุนและการควบคุมต้นทุนเพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ด้านต้นทุน แผนผังโครงข่ายเพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ด้านเวลา และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อบรรจุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ กิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผนโครงการดังกล่าวมุ่งให้การดำเนินงานโครงการสำเร็จลุล่วงอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดอายุของโครงการ การวางแผนที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุดต่อความสำเร็จของโครงการ

ด้านการออกแบบองค์การโครงการ

การออกแบบองค์การโครงการที่เหมาะสมที่สุดมีความสำคัญต่อการนำโครงการไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์การเป็นกลไกทางการบริหารที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความรู้ความสามารถมาร่วมกันทำงานตามความเหมาะสม การออกแบบองค์การควรดำเนินการในขณะที่จัดทำโครงการและก่อนการคัดเลือกผู้บริหารโครงการ ทั้งนี้เพื่อประหยัดเวลาและทรัพยากร รวมทั้งป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำโครงการไปปฏิบัติ โครงสร้างขององค์การโครงการที่เหมาะสมควรสอดคล้องกับลักษณะของผู้บริหารโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ภายใต้ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การ แต่ละแบบที่แตกต่างกัน การออกแบบองค์การโครงการมีความสัมพันธ์กับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

หลักการออกแบบองค์การโครงการ

การออกแบบองค์การโครงการใช้หลักการเดียวกันกับการออกแบบองค์การที่ดำเนินงานบริหารทั่วไป Drucker (1973, pp. 601-602) Meredith and Mantel, (1995, pp. 166-167) กล่าวว่า หลักการออกแบบองค์การโครงการ คือ ออกแบบองค์การให้เรียบง่ายที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ซับซ้อน และควรเหมาะสมกับงานที่ต้องดำเนินการให้มากที่สุด โดยเริ่มจากการพิจารณางานหรือกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการเพื่อสร้างผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการที่สำคัญก็คือผู้ออกแบบองค์การต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การโครงการที่กำลังออกแบบว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่เป็นภารกิจขององค์การได้อย่างไรและควรตอบคำถามในการออกแบบองค์การ ดังนี้ (Drucker, 1973, pp. 530-531)

1. ขอบเขตของงานโครงการที่ต้องทำมีอะไรบ้าง เพื่อนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การแม่?

2. ถ้าไม่ดำเนินงานโครงการแล้วจะก่อผลกระทบในด้านใด?

3. องค์การแม่มีค่านิยมอะไรที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น

หลังจากตอบคำถามแล้ว ก็ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด ดังนี้ (Koontz and O'Donnell, 1976, p. 279)

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การแม่ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการ
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การแม่
3. กำหนดและจัดกลุ่มกิจกรรมที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. แยกแยะกลุ่มกิจกรรมแต่ละกลุ่มและมอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละคนรับผิดชอบ
5. มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมให้ผู้บริหารแต่ละคน
6. จัดความสัมพันธ์ของกลุ่มกิจกรรมเหล่านี้ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน

การออกแบบองค์การแบบหน้าที่ซึ่งเป็นองค์การที่ดำเนินงานโดยใช้การบริหารทั่วไป มักดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบและมีเสถียรภาพ แต่องค์การมีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น ขณะที่องค์การโครงการต้องออกแบบโครงสร้างมาเพื่อทำให้องค์การมีทั้งเสถียรภาพและความยืดหยุ่นโดยเฉพาะมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการ

การออกแบบองค์การทั่วไปอาจแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ องค์การแบบหน้าที่ องค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจ และองค์การแบบแมทริกซ์ ในความเป็นจริงอาจมีองค์การมากกว่า 3 ประเภท แต่โครงสร้างส่วนใหญ่จะสะท้อนลักษณะขององค์การ ประเภทใดประเภทหนึ่งใน 3 ประเภทดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์การแบบหน้าที่ (functional organization) เป็นองค์การที่แบ่งส่วนงานโดยถือเอาประเภทของหน้าที่เป็นหลัก เช่น ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านวิศวกรรม ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านบริหารงานบุคคล เป็นต้น หน้าที่เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติให้ลุล่วงเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. องค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจ (task force organization) ซึ่งอาจเรียกว่าองค์การข้างเคียง (collateral organization) องค์การแบบนี้มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องขององค์การแบบหน้าที่ จึงเน้นความเป็นระเบียบและเสถียรภาพ ดังนั้นองค์การจึงเน้นความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว องค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจเป็นการจัดองค์การเพื่อดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงและมีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ หน่วยงานผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีภูมิหลังทักษะ ความรู้ที่แตกต่างกันและมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การด้วยเหตุนี้กิจกรรมทักษะและความชำนาญ ในการปฏิบัติงานจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันภายใต้หัวหน้าทีมคนเดียว ซึ่งได้รับการแต่งตั้งอย่างถาวรให้มาทำงานเฉพาะกิจ

ลักษณะสำคัญขององค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจก็คือ 1) มุ่งกำหนดปัญหาและแก้ไขปัญหาซึ่งองค์การแบบหน้าที่ไม่อาจแก้ไขได้ 2) เป็นส่วนประกอบขององค์การแบบหน้าที่ 3) ดำเนินการควบคู่ไปกับองค์การแบบหน้าที่ 4) ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานกลุ่มเดียวกันกับที่ปฏิบัติงานในองค์การแบบหน้าที่ 5) ผลผลิตขององค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจเป็นปัจจัยนำเข้าให้แก่องค์การแบบหน้าที่ 6) ดำเนินการภายใต้บรรทัดฐานที่แตกต่างจากบรรทัดฐานขององค์การแบบหน้าที่

3. องค์การแบบแมทริกซ์ (matrix organization) หรือองค์การแบบผสมผสานหรือบางกรณีอาจเรียกว่าองค์การคู่ขนาน (parallel organization) โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้ ระบบการบังคับบัญชาหลายสาย กลไกสนับสนุนที่เกี่ยวข้องและวัฒนธรรมองค์การหรือรูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง

3.1 ระบบการบังคับบัญชาหลายสาย องค์การแบบนี้ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงาน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติงานจากองค์การแบบหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานจากองค์การแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจ ผู้ปฏิบัติงานจากองค์การทั้ง 2 แบบต่างได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้รับผิดชอบแตกต่างกันกล่าวคือผู้ปฏิบัติงานเฉพาะกิจได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจึงรู้สึกผูกพันในการปฏิบัติงานขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การแบบหน้าที่มีหน้าที่ให้คำแนะนำเท่านั้น

3.2 กลไกสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยระบบการคลังและระบบการประเมินบุคคล ดังนี้

3.2.1 ระบบการคลังเป็นเครื่องมือวัดต้นทุนงบประมาณและด้านการเงิน

3.2.2 ระบบการประเมินบุคคลเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยผู้บริหารแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจเป็นผู้ให้ข้อมูลในการประเมินและผู้บริหารองค์การแบบหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการประเมิน

3.3 วัฒนธรรมองค์การหรือรูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวข้อง หมายถึง บรรยากาศขององค์การและทัศนคติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การแบบ แมทริกซ์ องค์การแบบแมทริกซ์ ดำเนินงานภายใต้บรรทัดฐานที่แตกต่างจากบรรทัดฐานขององค์การแบบหน้าที่ ผู้บริหารองค์การแบบหน้าที่ต้องเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจของตนให้แก่ผู้บริหารโครงการ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 คนในเวลาเดียวกันและต้องเต็มใจที่จะทำงานในโครงสร้างแบบกลุ่มงานเฉพาะกิจซึ่งเขาอาจต้องอยู่ภายใต้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งต่ำกว่าในองค์การแบบหน้าที่ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับทัศนคติเช่นนี้ องค์การแบบแมทริกซ์จะต้องประสบความล้มเหลวอย่างแน่นอน

ประเภทขององค์การโครงการ

หลักการออกแบบองค์การทั่วไปที่กล่าวมาแล้วเป็นแนวทางที่ใช้พิจารณาจัดโครงสร้างขององค์การโครงการ ดังเช่น เทอร์เนอร์ (Turner, 1997, pp. 138–139; Burke, 1999, pp. 261–266) ได้แบ่งประเภทขององค์การโครงการเป็น 5 ประเภท คือ

1. แบบลำดับชั้นตามหน้าที่ (functional hierarchy)
2. แบบแมทริกซ์การประสานงาน (Coordinated matrix)
3. แบบแมทริกซ์ความสมดุล (balanced matrix)
4. แบบแมทริกซ์การโอนย้าย (secondment matrix)
5. แบบลำดับชั้นตามโครงการ (project hierarchy)

แบบลำดับชั้นตามหน้าที่ หรือแบบหน้าที่งานโครงการ ถูกกำหนดตามขอบเขตการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารโครงการต้องทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ข้อเสียก็คือผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ลำดับความสำคัญกับงานโครงการแตกต่างกัน ทำให้งานโครงการที่ขาดความสนับสนุน ต้องล่าช้า

แบบแมทริกซ์การประสานงาน ผู้บริหารโครงการได้รับแต่งตั้งมาเพื่อประสานงานขณะที่มีอำนาจหน้าที่ที่จำกัดทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเต็มที่จากผู้ปฏิบัติงานซึ่งโอนย้ายมาจากฝ่ายปฏิบัติการในสังกัดหน่วยงานแบบหน้าที่ สถานภาพที่มีแต่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ แต่ไม่มีอำนาจหน้าที่เป็นข้อเสียขององค์การแบบนี้

แบบแมทริกซ์ความสมดุล ผู้บริหารโครงการได้รับการแต่งตั้งมารับผิดชอบโครงการ โดยต้องรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ผู้บริหารโครงการรับผิดชอบโครงการด้าน

เวลาและต้นทุนขณะที่ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการรับผิดชอบโครงการด้านขอบเขตและคุณภาพ องค์การแบบนี้อาจจัดว่าเป็นองค์การแบบอุดมคติ กล่าวคือผู้บริหารโครงการสามารถควบคุมโครงการได้ ขณะที่ผู้ใช้บริการ/ผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการยังคงเข้ามา มีส่วนร่วมหรือมีอิทธิพลต่อโครงการ ข้อเสียก็คือ เป็นการยากที่จะรักษาความสมดุลด้านความรับผิดชอบต่อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอำนาจส่วนตัวเชิงเปรียบเทียบ/สัมพัทธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการ และผู้บริหารฝ่าย ปฏิบัติการจากสภาพการณ์นี้แมทธิกซ์ความสมดุลที่มีข้อบกพร่อง จะกลายเป็นแมทธิกซ์การประสานงาน หรือแมทธิกซ์การโอนย้าย

แบบแมทธิกซ์การโอนย้าย ผู้บริหารโครงการมีความรับผิดชอบสูงสุดในงานโครงการ และผู้บริหารระดับสูงมอบหมายและโอนย้ายบุคลากรให้มาปฏิบัติงานเต็มเวลา หรือบางเวลาตามที่โครงการต้องการผู้บริหารโครงการจึงควบคุมโครงการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แบบลำดับชั้นตามโครงการหรือแบบโครงการ ผู้บริหารโครงการโดยผู้บริหารระดับสูงไม่เข้ามาเกี่ยวข้องและสามารถควบคุมได้ทั้งหมด ขณะที่ผู้ใช้บริการผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการไม่เข้ามาขยายอิทธิพลใด ๆ ต่อผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการของโครงการ

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อบริหารโครงการ

ในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อซึ่งองค์การแบบหนึ่งนำการบริหารแบบโครงการมาใช้ปัญหา ด้านวัฒนธรรมองค์กรในระยะนี้อาจได้รับการปรับเปลี่ยนและจัดให้หมดไป โดยใช้การบริหารองค์การโครงการแบบแมทธิกซ์ ซึ่งผู้บริหารโครงการทั้งแบบเน้นบทบาทและแบบ เน้นงานต้องมีความผูกพันพันธกรณีต่อภารกิจอันเดียวกันของ องค์กรในองค์การแบบแมทธิกซ์ นี้ การบริหารโครงการและการบริหารทั่วไปสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อัน เดียวกัน ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการซึ่งสังกัดหน่วยงานแบบหน้าที่มีบทบาท และความรับผิดชอบต่อจะทำให้ทีมงานโครงการเข้าใจในเป้าหมายของโครงการซึ่งก็คือผลผลิต/ ผลิตภัณฑ์บริการที่โครงการต้องส่งมอบในองค์การที่ดำเนินงานด้วยการบริหารแบบโครงการ เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงการบริหารทั่วไปและการบริหารโครงการจะมีความสัมพันธ์กัน

กล่าวโดยสรุป การบริหารโครงการเป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงโครงการดำเนินงานโดยองค์การแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารโครงการจะออกแบบรูปแบบองค์การที่ดีและเหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อติดต่อสื่อสารโครงสร้างขององค์การ โครงการต้องสอดคล้องกับ ลักษณะของโครงการองค์การแม่ที่เกี่ยวข้องกับโครงการและสภาพแวดล้อมที่โครงการ

ดำเนินงาน รวมทั้งต้องทราบข้อดี ข้อเสีย และเงื่อนไขที่องค์การโครงการจะดำเนินงาน โครงการได้ดีที่สุด การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การโครงการยังสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิด ผลกระทบต่อองค์การ ระบบและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ

การสร้างทีมงานเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ ดังนั้นผู้บริหารโครงการจึงต้องมีทักษะด้านการจัดการที่จำเป็นในการกำหนดกลุ่มงานการสร้างความรู้ความผูกพันพันธกรณีของกลุ่มและการรวบรวมผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งมาจากหน่วยงานแบบหน้าที่ให้มาทำงานในทีมงานที่ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานจากหลากหลายอาชีพ กระบวนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีความซับซ้อนมาก เนื่องจากประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวพันและปัจจัยขัดขวางจำนวนมาก ด้วยเหตุนี้การสร้างทีมงานจึงต้องอาศัยทักษะเฉพาะด้านมากขึ้นและเพื่อให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หัวหน้ากลุ่มของทีมงานต้องเข้าใจปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและลักษณะขององค์การกับพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะจากหลาย ๆ สาขา ในการสร้างทีมงานโครงการมีประเด็นที่ควรศึกษารายละเอียดได้แก่

รูปแบบการสร้างทีมงานโครงการ

การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการรวบรวมคนซึ่งมีความต้องการภูมิหลังและความชำนาญที่แตกต่างกันและทำให้คนเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกระบวนการนี้เป้าหมายและศักยภาพของแต่ละคนจะถูกนำมาาร่วมกันดำเนินงานเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ของทีม การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะของทีมงานจะมีส่วนกำหนดความสำเร็จของโครงการ ผลลัพธ์/ผลงานของโครงการขึ้นอยู่กับความพยายามของทีมงาน การประสานความร่วมมือและการร่วมแรงร่วมใจ ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกคนในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีจุดเชื่อมโยงองค์การที่ซับซ้อน

ดังนั้น การสร้างทีมงานเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งต้องอาศัยทักษะความเป็นผู้นำและความเข้าใจในเรื่ององค์การ จุดเชื่อมโยงขององค์การ โครงสร้างของอำนาจส่วนตัวและอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการจูงใจ ดังนั้น กระบวนการสร้างทีมงานเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นการจัดทำโครงการใหม่ โครงการที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงการที่เกี่ยวกับการก่อสร้างโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงาน โครงการ

ที่มุ่งขจัดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหลัก หรือการปรับเปลี่ยนงานโครงการไปสู่กิจกรรมใหม่

สำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง การปฏิบัติงานควรมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์/ผลงาน 4 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จด้าน เทคนิค ผลงานแล้วเสร็จภายในกรอบเวลาผลงานแล้วเสร็จภายใต้กรอบงบประมาณ ผลงานตาม ข้อผูกพัน ความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม ความมุ่งมั่นในคุณภาพ ความเต็มใจที่จะ เปลี่ยนแปลงและความสามารถในการคาดคะเน

2. การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคน 15 ประการ ได้แก่ ความสนใจในงานและความผูกพัน กันสูง ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการไปทั่วมฤทธิ์สูง น้ำใจที่ดีของทีม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพัฒนาตนเอง ของสมาชิกและจุดเชื่อมโยงองค์การที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมงานโครงการ

ถ้าผู้บริหารโครงการต้องสร้างทีมงานโครงการในขณะนี้ยังไม่มีกรอบการ ออก องค์การ โครงการผู้บริหารโครงการจะไม่สามารถจูงใจบุคคลซึ่งมีศักยภาพในการทำงานในทีมงานได้ จนกว่าจะจัดตั้งองค์การโครงการแล้ว ดังนั้นก่อนจะเปิดรับสมัครสมาชิกทีมงานผู้ปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดรูปแบบขององค์การโครงการและกำหนดงานต่าง ๆ ให้เสร็จก่อนเพื่อสมาชิกทีมงาน จะได้มุ่งเน้นงานตั้งแต่แรกและหมดความกังวลใด ๆ ดังเช่น สมาชิกทีมงานซึ่งไม่เคยทำงาน ร่วมกับผู้บริหารโครงการก็อาจจะกังวลกับรูปแบบภาวะผู้นำและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตัว เขาเองหรืออาจจะกังวลกับลักษณะของโครงการว่าจะเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ และความสนใจของตนเองหรือไม่หรืองานโครงการจะเอื้อประโยชน์ในด้านอาชีพแก่เขาหรือไม่ หรืองานโครงการจะทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตและการทำงานยุ่งยากหรือไม่ หรือสมาชิกจะ ได้รับมอบหมายภาระงานให้อย่างเท่าเทียมกันหรือไม่และสมาชิกแต่ละคนสามารถรับผิดชอบ ภาระงานนั้นได้หรือไม่

ผู้บริหารโครงการควรรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะสร้างทีมงานและจัดการปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพวิธีการที่จะช่วยป้องกันปัญหาในการสร้างทีมงานดังกล่าวตั้งแต่แรก ผู้บริหารโครงการควรปฏิบัติ ดังนี้

1. มอบหมายงานที่ชัดเจน ได้แก่ การมอบหมายงาน ขอบเขตและวัตถุประสงค์ ของงานที่ต้องดำเนินการหลังจากมีการกำหนดตัวผู้ปฏิบัติงานแล้วความเข้าใจงานโครงการ ทั้งหมดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเองเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับสมัครเข้ามาใหม่รู้สึกสบายใจกับงานมักปรากฏว่าความวิตกกังวล การขาดความไว้วางใจและการขาดความเชื่อมั่นเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมเมื่อผู้ปฏิบัติงานที่รับสมัครมาใหม่ได้รู้จักกับทีมงานทราบและเข้าใจบทบาทของตนเอง จุดเด่นจุดแข็งและตัวโครงการแล้ว สิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่จะร่วมทำงานเป็นทีมเดียวกันขณะเดียวกันก็จะสร้างความเชื่อมั่นและความเชื่อถือขึ้นภายในทีมงาน

3. ควรกำหนดโครงสร้างของทีมงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรทราบเกี่ยวกับความรับผิดชอบของตน จุดตรวจสอบและความสัมพันธ์ของจุดเชื่อมโยงขององค์การ โดยผู้บริหารโครงการอาจนำเสนอโครงสร้างการแยกแยะงานพร้อม ๆ กับโครงสร้างของทีมงาน

4. ควรกำหนดสถานที่ทำงานของทีมงานไว้ ณ ที่ใดที่หนึ่ง ควรจะมีสถานที่ทำงานที่อยู่ใกล้กันเพื่อสะดวกในการติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกันของทีมงาน ส่วนทีมงานโครงการที่อยู่ในสำนักงานให้อำนวยให้การปฏิบัติงานโครงการสัมฤทธิ์ผล ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สำนักงานเดียวกันและต้องใช้เวลาทำงานให้กับโครงการอื่น ๆ ด้วยหรืองานเป็นความรับผิดชอบในระยะเวลายาวนาน ๆ ในพื้นที่ที่มีการจัดตั้งทีมงานเสร็จ มีการประชุมกันสม่ำเสมอ เพราะการประชุมเป็นสิ่งสำคัญมากถ้าผู้ปฏิบัติงานไปทำงานอยู่ใกล้กันและไม่ได้พบปะกันทุก ๆ วัน

5. ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานโครงการได้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการและผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผลมาจากความน่าเชื่อถือในตัวผู้บริหารโครงการ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของโครงการและลำดับความสำคัญของโครงการ

6. ควรคอยเอาใจใส่ทีมงานและกิจกรรมของทีม ในขั้นตอนที่เริ่มจัดตั้งทีมงานเพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่เนิ่น ๆ และแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้ทันเวลา ผู้บริหารโครงการซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานมีความเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการประสานวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนเข้ากับวัตถุประสงค์ของโครงการและมีความสามารถในการกระตุ้นความกระตือรือร้นในการทำงานเหล่านี้ล้วนส่งเสริมบรรยากาศด้านแรงจูงใจและความผูกพันของทีมงานในการปฏิบัติงานโครงการ

กระบวนการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานของโครงการในระยะแรกเป็นสิ่งสำคัญผู้บริหารโครงการต้องคอยติดตามการปฏิบัติงานของทีมงานเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้น สิ่งที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของทีมงานผิดพลาดได้แก่ (Thamhain, 1988, pp. 837-839)

1. ระดับการปฏิบัติงานของทีมงานและ/หรือสมาชิกทีมงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัดและอาจเป็นอาการของปัญหาที่รุนแรงมากขึ้น เช่น ความขัดแย้ง การขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันการติดต่อสื่อสารที่มีปัญหาและวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น

2. ระดับการปฏิบัติงานของสมาชิกทีมงานเปลี่ยนแปลงไปเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่าทีมงานเหนื่อยล้าและเครียดหรือมีปัญหารุนแรง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาในการทำงาน การพักงานการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นสำหรับกิจกรรมบางอย่าง อาจเพิ่มความกระปรี้กระเปร่าให้แก่สมาชิกทีมงาน บางกรณีอาจมีมาตรการเร่งด่วน เช่น การประเมินวัตถุประสงค์และ/หรือการประเมินวิธีการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมงานที่เก็บรวบรวมจากสมาชิกทีมงานทำให้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับความต้องการและความเอาใจใส่ของทีมงานและวิธีการที่สมาชิกทีมงานปฏิบัติงาน

4. พฤติกรรมที่สมาชิกทีมงานคนหนึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกอีกคนหนึ่ง อาจเป็นสัญญาณที่ทำให้ทราบว่าเกิดปัญหาภายในทีมงาน

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นความสำเร็จของโครงการที่สำคัญ เพราะกระบวนการสร้างทีมงานต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด นักสังคมศาสตร์ส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่าลักษณะของทีมงานที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ อาจบ่งบอกได้จากตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัว ผู้บริหารโครงการจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศซึ่งทำให้สมาชิกทีมงานรู้สึกพึงพอใจที่จะเข้ามาร่วมงานกันและรู้สึกไว้วางใจกันในกรณีที่ผู้บริหารโครงการมี ประสิทธิภาพมากก็จะส่งเสริมปัจจัยเกื้อหนุนและลดปัจจัยขัดขวางได้มากและจะสามารถสร้างความรู้สึกของความเป็นสมาชิกทีม ส่วนสมาชิกเองจะรู้สึกเต็มใจและร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาถ้าสมาชิกทีมมีน้ำใจให้ทีมงานของตนและรู้สึกไว้วางใจกัน ย่อมแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และช่วยกัน

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการสร้างทีมงานโครงการที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่

1. ผู้บริหารโครงการต้องเข้าใจอุปสรรคต่าง ๆ ของการสร้างทีมงานและการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้ทีมงานรู้สึกต้องการร่วมงานกัน โดยเฉพาะควรหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ทรัพยากรไม่เพียงพอและการได้รับเงินอุดหนุนที่ไม่แน่นอน ความขัดแย้งด้านบทบาทและการแก่งแย่งอำนาจ ทีมงานไม่ได้รับการสนับสนุนและไม่รู้สึกผูกพันกัน ความมั่นคงในงานต่ำและการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์

2. วัตถุประสงค์ของโครงการและความสำคัญของโครงการต่อองค์การแม่ควรจะชัดเจนสำหรับสมาชิกทีมงานทุกคน ผู้บริหารระดับสูงอาจช่วยสร้างภาพลักษณ์ในด้านความสำคัญของโครงการและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารโครงการ

3. ความผูกพันด้านการจัดการ ผู้บริหารโครงการต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารงานอย่างต่อเนื่องการจัดทำโครงการโดยแบ่งช่วงการดำเนินงานออกเป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการในแต่ละช่วงเวลาช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความเอาใจใส่ในโครงการ

4. การสร้างภาพลักษณ์ การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่เกื้อหนุนให้โครงการได้รับลำดับความสำคัญระดับสูง การยอมรับว่าโครงการดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์การโครงการสามารถก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงและผลตอบแทนด้านวิชาชีพที่สมาชิกทีมงานจะได้รับอยู่ในระดับสูงด้วย ภาพลักษณ์เหล่านี้ช่วยให้บุคคลที่มีศักยภาพสนใจที่จะมาร่วมทำงานโครงการและโครงการสามารถรักษาสมาชิกทีมงานซึ่งมีศักยภาพสูงให้ปฏิบัติงานอยู่ในโครงการได้

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการในตอนแรกที่ทำโครงการควรที่จะกำหนดความหมายของโครงการและคัดเลือกสมาชิกทีมงานด้วยความรอบคอบการคัดเลือกสมาชิกทีมงานนี้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ เพื่อให้การจัดการกิจกรรมที่ข้ามสายงานตามหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์ดังกล่าวผู้บริหารโครงการเองต้องได้รับความเชื่อถือทั้งจากสมาชิกทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงและผู้สนับสนุนโครงการโดยผู้บริหารโครงการต้องพูดคุยเป็นการส่วนตัวเพื่ออธิบายขอบเขตและวัตถุประสงค์ของโครงการ ปรัชญาการบริหาร โครงสร้างองค์การและการให้รางวัลตอบแทนแก่สมาชิกทีมงานโครงการ

6. การวางแผนที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่ริเริ่มโครงการจะเอื้ออำนวยให้โครงการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการดำเนินงานและทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโครงการต้องทำให้งานต่าง ๆ ซึ่งดำเนินการข้ามขอบเขตอำนาจของหน่วยงานแบบหน้าที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแผนโครงการที่เหมาะสมต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงานโครงการทุกคน การสนับสนุนของฝ่ายปฏิบัติการ คู่สัญญาและฝ่ายบริหาร การวางแผน ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความต้องการ การประเมินค่า ของโครงการหรือการนิยามโครงการช่วยให้เกิดผลดีต่อตัวโครงการที่กำลังจัดทำ

7. ความเกี่ยวข้องของสมาชิกทีมงาน ผู้บริหารโครงการควรจะสมาชิกทีมงานคนสำคัญเข้ามามีส่วนร่วมโดยเฉพาะชั้นการนิยามโครงการทีมงานจะได้มีความเข้าใจในงาน

โครงการและปฏิบัติงานเป็นอันหนึ่งอันดีและท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความผูกพันกับแผนโครงการในการดำเนินงานด้านเวลาและงบประมาณ

8. การคัดเลือกสมาชิกทีมงาน ผู้บริหารในหน่วยงานแบบหน้าที่รับผิดชอบในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในทีมงานโครงการ โครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ซึ่งสมาชิกทีมต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชา 2 ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ควรร่วมกันพิจารณาคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานโครงการ ควรจัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับงานที่มีลักษณะพิเศษ ผลงานระยะเวลา ความรับผิดชอบการรายงาน ค่าตอบแทนรางวัลที่จะได้รับ และ ความสำคัญของโครงการที่มีต่อองค์การแม่ควรจะมีมอบหมายงานเฉพาะเมื่อสมาชิกทีมงานมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานและแสดงความสนใจในงานโครงการอย่างจริงจัง

9. โครงสร้างทีมงาน ผู้บริหารโครงการต้องกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของทีมงานและแนวคิดในการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มแรกในขั้นตอนการก่อตัวโครงการเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างทีมงาน ได้แก่ แผนโครงการ แมทริกซ์สองมิติ กฎระเบียบของโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องรับผิดชอบในการติดต่อสื่อสารให้สมาชิกทราบเกี่ยวกับลักษณะขององค์การโครงการและต้องมั่นใจว่าทุกฝ่ายเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมทั้งวัตถุประสงค์เฉพาะด้านต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอกับผู้บริหารระดับสูงและผู้สนับสนุนโครงการเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

10. การประชุมทีมงาน ผู้บริหารโครงการควรจัดการประชุมทีมงานตลอดระยะเวลาตั้งแต่ขั้นตอนนี้ยามโครงการจนยุติโครงการขั้นตอนการสร้างทีมงานจะต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ทีมงานควรจะมีประชุมถกเถียงปัญหาด้วยกัน เช่น ประเด็นการปฏิบัติงานว่าทีมงานควรดำเนินงานอย่างไร? อะไรเป็นจุดแข็งของทีมงาน? ทีมงานจะปรับปรุงอะไร? ถ้าจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งในโครงการควรมีขั้นตอนอะไรบ้าง? ในอนาคตทีมงานอาจจะเผชิญกับปัญหาอะไร? ในปัจจุบันสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาใด? จะปกป้องทีมงานจากผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากปัญหาได้อย่างไร?

11. ความผูกพัน/พันธกรณีของทีมงาน ผู้บริหารโครงการควรจะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานขาดความผูกพันกับโครงการตั้งแต่แรกเริ่มโครงการและพยายามเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่เป็นผลเสีย/ผลลบต่อโครงการ ถ้าสมาชิกทีมงานขาดความรู้สึกมั่นคงในงานซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ขาดความผูกพันกับโครงการ ผู้บริหารโครงการควรพยายามหาสาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงนั้นและพยายามลดความรู้สึกดังกล่าว นอกจากนี้ความขัดแย้งก็อาจเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ผู้บริหารโครงการควรเข้ามาแทรกแซงและไกล่เกลี่ยความขัดแย้งโดยเร็ว

12. ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ทีมงานโครงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการต้องแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงทราบว่าต้องการทรัพยากรอะไรบ้างตั้งแต่เริ่มโครงการ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโครงการกับผู้บริหารระดับสูงจะทำให้โครงการได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากความเชื่อถือของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อผู้บริหารโครงการ รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของโครงการ

13. ผู้บริหารโครงการซึ่งมีทักษะด้านการพัฒนาองค์การ ควรติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตลอดเวลา ถ้าสังเกตเห็นว่าการปฏิบัติงานเกิดปัญหา ผู้บริหารโครงการควรจัดการปัญหาอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การซึ่งปฏิบัติงานประจำอยู่ในองค์การหรือภายนอกองค์การ อาจช่วยวินิจฉัยและแก้ไขปัญหของทีมงานได้

14. การหลีกเลี่ยงปัญหาจากประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการเอง ผู้บริหารโครงการควรพยายามหลีกเลี่ยงปัญหา โดยเข้ามารับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่แรกและจัดการแก้ไขปัญหาก่อนที่ปัญหานั้นจะรุนแรงและต้องใช้เวลารวมทั้งความพยายามอย่างมากในการหาทางแก้ไขปัญหานั้น

พฤติกรรมในการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับระบบคน (people System) เพื่อทำให้ระบบโครงการดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่ผู้บริหารโครงการบริหารคนและลักษณะที่คนปฏิสัมพันธ์กันในโครงการทำให้เกิดผลการดำเนินงานโครงการที่แตกต่างกันระบบ ความสัมพันธ์และระบบโครงการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการบริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการนอกจากจะต้องมีทักษะในการวางแผนและติดตามควบคุมโครงการแล้วยังต้องมีความสามารถในการบริหารคน โดยศึกษาหาความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ควบคู่ไปกับความรู้ด้านการจัดทำโครงการ เนื่องจากการบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนและความสัมพันธ์ของคน ซึ่งจะยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าในองค์การแบบอื่น ๆ เพราะในองค์การแบบแมทริกซ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานโครงการมีความหลากหลายในด้านอาชีพ ภูมิหลัง ประสบการณ์การทำงานและมาจากหลาย ๆ หน่วยงาน การบริหารโครงการซึ่งเกี่ยวกับการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การจูงใจคน การวางแผน การจัดองค์การและการควบคุม โครงการ เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกันจึงเป็นงานที่ยากยิ่ง

การบริหารโครงการมีลักษณะพิเศษ คือ ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาไม่สัมพันธ์กัน ผู้บริหารโครงการต้องตระหนักเสมอว่า ในการควบคุมโครงการจะต้องไม่ทำให้

ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาเองมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ในการดำเนินงานโครงการผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงเวลา ต้นทุน/งบประมาณ และการประสานงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารโครงการมีหน้าที่ต้องตัดสินใจด้านเทคนิคด้วย ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วยงาน แบบหน้าที่จะร่วมกันไกล่เกลี่ยความขัดแย้งนั้นในการจัดองค์การแบบโครงการ ผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายฝ่าย ทั้งที่มาจากหน่วยงานแบบหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่รับสมัครเข้ามาทำงานโครงการโดยตรง โดยผู้บริหารโครงการต้องสร้างทีมงานจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหลากหลาย การสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันได้อย่างดีภายใต้ภาวะกดดันด้านต้นทุน/งบประมาณ คุณภาพ เวลา และแรงกดดันจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกโครงการ (ผู้ให้บริการ/ผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ/ประชาชน) ในการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้กระตุ้นสมาชิกทีมงาน ซึ่งมีภูมิหลังการศึกษา ประสบการณ์ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ขณะที่ผู้อำนวยการหน้าที่ที่ชอบธรรมในการบริหารงานน้อยมาก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโครงการควรใช้ ทั้งเทคนิคภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเทคนิคการจูงใจ เพื่อจัดการกับปัญหาเกี่ยวกับคนซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของโครงการและรูปแบบขององค์การโครงการ นอกเหนือจากความขัดแย้งของหลาย ๆ ฝ่าย และ/หรือหลาย ๆ หลักการ

รูปแบบขององค์การโครงการมักไม่เป็นไปตามหลักการของทฤษฎีองค์การ ซึ่งองค์การหนึ่งจะประกอบด้วยโครงสร้างตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลักมีพื้นฐานอยู่บนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาคนเดียว มีการแบ่งงานตามความชำนาญในงานขอบข่ายของการควบคุมจำกัด มีการแบ่งแยกระหว่างหน่วยงาน หลักและหน่วยงานที่ปรึกษาและมีความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจ หน้าที่หลักการของทฤษฎีองค์การดังกล่าวไม่ได้นำมาใช้ในการบริหารโครงการ เนื่องจากองค์การโครงการมีความซับซ้อนและมีความขัดแย้งตามธรรมชาติระหว่าง ผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว เหล่านี้ทำให้องค์การโครงการมีสภาพแวดล้อมแบบใหม่ การบริหารโครงการจึงต้องประสานองค์ประกอบที่แตกต่างกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่แน่นอน ดังนั้น หลักการใหม่ของการบริหารโครงการจึงเกิดขึ้นแทนหลักการเดิมของทฤษฎีองค์การ ด้วยเหตุนี้ การบริหารคนในการดำเนินงานโครงการจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการมนุษยสัมพันธ์แบบประเพณีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโครงการและที่เกิดความขัดแย้งระหว่าง

ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วยงาน แบบหน้าที่จะร่วมกันใกล้เคียงความขัดแย้งนั้น

ในการจัดองค์การแบบโครงการ ผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายฝ่าย ทั้งที่มาจากหน่วยงานแบบหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานใหม่ที่รับสมัครเข้ามาทำงานโครงการโดยตรง โดยผู้บริหารโครงการต้องสร้างทีมงานจากผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความหลากหลาย การสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันได้อย่างดีภายใต้ภาวะกดดันด้านต้นทุน/งบประมาณ คุณภาพ เวลา และแรงกดดันจากกลุ่มต่าง ๆ ภายในและภายนอกโครงการ(ผู้ให้บริการ/ ผู้ได้รับผลกระทบจากโครงการ/ประชาชน) ในการบริหารโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้กระตุ้นสมาชิกทีมงานซึ่งมีภูมิหลัง การศึกษา ประสบการณ์ และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ขณะที่อำนาจหน้าที่ที่ขอบธรรมในการบริหารงานน้อยมาก ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโครงการควรใช้ ทั้งเทคนิคภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเทคนิคการจูงใจ เพื่อจัดการกับปัญหา เกี่ยวกับคนซึ่งเกิดขึ้นจากลักษณะของโครงการและรูปแบบขององค์การโครงการ นอกเหนือจากความขัดแย้งของหลาย ๆ ฝ่าย และ/หรือหลาย ๆ หลักการ

รูปแบบขององค์การโครงการมักไม่ปฏิบัติตามหลักการของทฤษฎีองค์การ ซึ่งองค์การหนึ่งจะประกอบด้วยโครงสร้างตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ตามสายงานหลักมีพื้นฐานอยู่บนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาคนเดียว มีการแบ่งงานตามความชำนาญในงานขอบข่ายของการควบคุมจำกัด มีการแบ่งแยกระหว่างหน่วยงาน หลักและหน่วยงานที่ปรึกษาและมีความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่หลักการของทฤษฎีองค์การดังกล่าวไม่ได้นำมาใช้ในการบริหารโครงการ เนื่องจากองค์การโครงการมีความซับซ้อนและมีความขัดแย้งตามธรรมชาติระหว่างผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว เหล่านี้ทำให้องค์การโครงการมีสภาพแวดล้อมแบบใหม่ การบริหารโครงการจึงต้องประสานองค์ประกอบที่แตกต่างกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบเวลาและงบประมาณที่แน่นอน ดังนั้น หลักการใหม่ของการบริหารโครงการจึงเกิดขึ้นแทนหลักการเดิมของทฤษฎีองค์การ

ด้วยเหตุนี้ การบริหารคนในการดำเนินงานโครงการจึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการมนุษยสัมพันธ์แบบประเพณีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโครงการและประยุกต์ใช้หลักการมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานโครงการ 2 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ

2. แรงจูงใจของผู้บริหารโครงการ

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จของโครงการมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถสร้างทีมงานและจัดการทีมงานได้ทั้ง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ขอบเขตน้อย ผู้บริหารโครงการจึงควรเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อนอื่นตัวผู้บริหารเองก็ต้องมีแรงจูงใจที่จะบริหารทีมงาน โครงการจึงจะทำให้การปฏิบัติงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการได้ อีกทั้งควรเลือกใช้กลยุทธ์จูงใจสมาชิกทีมงานที่เหมาะสมหลัง จากใช้ความพยายามเข้าใจแรงจูงใจของสมาชิกแล้ว

ด้านการดำเนินโครงการ

เมื่อผู้บริหารโครงการได้ทำการวางแผนโครงการออกแบบองค์การโครงการจัดจ้างผู้ปฏิบัติงานเข้าทำงานในทีมงานโครงการแล้วก็จะนำแผนโครงการไปดำเนินการ การนำแผนโครงการไปดำเนินการต้องกระทำผ่านระบบการบริหารโครงการซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ๆ เช่น ระบบองค์การ ระบบการบริหาร งานบุคคล ระบบสารสนเทศ ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบ การควบคุม เป็นต้น โดยผู้บริหารโครงการจะต้องใช้ทักษะด้านภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการบริหารเพื่อเชื่อมโยงระบบย่อย ๆ ดังกล่าวให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการแบบบูรณาการเป็นเครื่องมือ ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การบริหารจุดเชื่อมโยงโครงการ

ระบบการบริหารโครงการที่ได้วางแผนไว้อาจจะไม่ใช่กลไกการบริหารที่นำไปให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะงานโครงการส่วนหนึ่งต้องอาศัยความพยายามและการอุทิศตัวของผู้บริหารโครงการ ด้วยเหตุนี้ ถ้าโครงการประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มักจะอ้างว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องพยายามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้โครงการประสบความสำเร็จและต้องเอาใจใส่กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงานโครงการ

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบ (Systems integration) เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานโครงการส่วนใหญ่ เพราะโครงการเป็นระบบหนึ่งซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบย่อยองค์การ ระบบย่อยการบริหารงานบุคคล ระบบย่อย เครื่องจักรเครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความซับซ้อนของระบบโครงการทำให้โครงการต้องเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเฉพาะทางมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการทำให้มีความแตกต่าง ขณะที่ต้องใช้การประสานงานที่กระชับมากขึ้น ซึ่งหมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะเห็นว่า

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและการประสานงานเป็นลักษณะที่ไม่สอดคล้องกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการดำเนินงานโครงการที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมักทำให้โครงการมีการประสานงานกันต่ำ

โครงการเป็นระบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน โดยทำหน้าที่ร่วมกันในลักษณะองค์รวม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการเป็นกระบวนการที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์ประกอบทุกส่วนของโครงการสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำหน้าที่ตามแผน องค์ประกอบหลายประการของโครงการอาจจะมี ความสัมพันธ์กันน้อย แต่อาจจะมีผลสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการโดยรวมในขั้นสุดท้าย เช่น ข้อมูลป้อนกลับที่มาจากผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการโครงการเริ่มต้นดำเนินงานด้วยงบประมาณที่น้อยเกินไป ความสัมพันธ์กับหลายหน่วยงานที่ให้ความสนับสนุนโครงการเป็นต้น บุคคลและฝ่ายต่าง ๆ จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้รับช่วง สัญญา ผู้ให้บริการฝ่ายการเงิน ผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานแบบหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนด้านเทคนิค ผู้เขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ ฝ่ายฝึกอบรม บุคลากร ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและโครงการอื่น ๆ องค์ประกอบที่กล่าวมาเหล่านี้คือ ระบบย่อยของโครงการ

ในโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ ซึ่งโครงการโอนย้าย/ยืมตัวผู้ปฏิบัติงานมาจากหน่วยงานแบบหน้าที่ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานยากมากที่สุด โดยเฉพาะสำหรับโครงการขนาดใหญ่มาก เนื่องจากโครงสร้างแบบแมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่ซับซ้อน ผู้บริหารโครงการต้องติดต่อสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ที่สนับสนุนโครงการ ซึ่งมักรู้สึกว่าคุณบังคับให้ต้องสนับสนุนโครงการทำให้รู้สึกเครียดและอาจเกิดความขัดแย้งกับ ผู้บริหารโครงการ องค์การแบบแมทริกซ์ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งพื้นฐาน ที่มีอยู่ในองค์การขนาดใหญ่ ได้แก่ ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการที่โครงการต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางขณะที่ต้องจัดให้มีการประสานงานผู้บริหารโครงการ ต้องแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ และตัดสินใจโดยอาศัยคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางซึ่งรู้ในเรื่องนั้น ๆ ดีกว่าตน

ผู้บริหารโครงการในองค์การแบบแมทริกซ์มีบทบาทในการประสานงาน และตัดสินใจข้ามสายการบังคับบัญชาที่เป็นจุดเชื่อมโยงของระบบย่อย ๆ การติดต่อสื่อสารในแนวนอนขององค์การแบบนี้ควรเป็นแบบเปิดเผย เนื่องจากปัญหาโครงการส่วนใหญ่เกิดขึ้นในขณะที่ระบบย่อยมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารโครงการกับผู้บริหารระดับสูงและระหว่างผู้บริหารโครงการกับผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ที่สนับสนุน

โครงการในการบริหารโครงการ ผู้บริหาร โครงการมักต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหา 3 ประเภท ได้แก่

1. ปัญหาด้านการบริหาร ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญหา ปัญหาต่าง ๆ ความขัดแย้งในองค์การอันเนื่องมาจากผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2. ปัญหาด้านเทคนิค ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ด้านขอบเขตของ โครงการ การตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ด้านต้นทุน/คุณภาพ/เวลาดำเนินการด้านหนึ่งทางเลือกด้านเทคนิค

3. ปัญหาด้านผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการ ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการและกฎระเบียบขององค์การโครงการ

ผู้บริหารโครงการต้องบริหารข้ามจุดเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพถ้าต้องการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจุดเชื่อมโยงก็คือ ผู้บริหารโครงการต้องวางแผนและควบคุมจุดที่องค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการเข้ามาปฏิสัมพันธ์กัน ผู้บริหารโครงการต้องบริหารจัดการจุดเชื่อมโยงโครงการ 3 ประเภท ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ได้แก่ จุดเชื่อมโยงคน (people interfaces) จุดเชื่อมโยงองค์การ (organizational interfaces) และจุดเชื่อมโยงระบบ (system interfaces)

1. จุดเชื่อมโยงคน คนเหล่านี้ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่สังกัดหน่วยงานในองค์การแม่ของโครงการหรือผู้ปฏิบัติงานที่มาจากหน่วยงานอื่นภายนอกโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน 2 กลุ่มนี้อาจมีปัญหาและความขัดแย้งกันถ้าผู้ปฏิบัติงาน 2 กลุ่มอยู่ในโครงสร้างองค์การระดับเดียวกัน ผู้บริหารโครงการมีอำนาจน้อยมากในการจัดการกับปัญหาซึ่งอาจต้องขอให้หน่วยงานที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้ง ถ้าผู้ปฏิบัติงาน 2 กลุ่มนี้ไม่อยู่ในโครงสร้างองค์การระดับเดียวกันผู้บริหารโครงการต้องเข้ามาไกล่เกลี่ยทางแก้ไขปัญหาขั้นสุดท้ายก็คือย้ายผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งหรือทั้ง 2 คนออกจากทีมงาน

2. จุดเชื่อมโยงองค์การ เป็นจุดเชื่อมโยงที่ยุงยากมากที่สุด เนื่องจากจุดเชื่อมโยงนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับคนแต่ยังเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่หลากหลายขององค์การรูปแบบการบริหารและภารกิจขององค์การที่ขัดแย้งกัน องค์การต่างมีวัตถุประสงค์ความเชี่ยวชาญหลักการและหน้าที่ขององค์การเอง นอกจากนี้ยังมีภาษาขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานอาจจะไม่เข้าใจความแตกต่างเหล่านี้ นำไปสู่ความเข้าใจผิดและความขัดแย้งในจุดเชื่อมโยงได้ง่าย การบริหารจุดเชื่อมโยง ไม่ใช่เพียงการติดต่อระหว่างจุดเชื่อมโยงเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันเท่านั้น แต่เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การให้ความเห็นชอบและกิจกรรมอื่น ๆ ทางการบริหารที่อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การจนกระทั่งส่งผลกระทบต่อโครงการ

จุดเชื่อมโยงองค์การยังเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนิน งานโครงการ และกลุ่มภายนอกองค์การโครงการเช่น ผู้ให้บริการ ผู้ทำสัญญาเช่าช่วง ผู้ทำสัญญา เป็นต้น

3. จุดเชื่อมโยงระบบ เป็นจุดเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ภายในโครงการ ได้แก่ ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก ฮาร์ดแวร์ หรือสิ่งอื่น ๆ ซึ่งโครงการได้ผลิต ขึ้นถึาระบบย่อย ๆ เหล่านี้สร้างขึ้นโดยหน่วยงานขององค์การซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันทำให้เกิด ปัญหามากขึ้น

จุดเชื่อมโยงแต่ละประเภทก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารโครงการ โดยเฉพาะจุด เชื่อมโยงคนและจุดเชื่อมโยงองค์การ เป็นจุดเชื่อมโยงทางการบริหารที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับ คนผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้บริหารโครงการและผู้บริหารหน่วย งานแบบหน้าที่ที่มาเกี่ยวข้องกัน ขณะเดียวกันจุดเชื่อมโยงนี้ยังเกี่ยวข้องกับองค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่บริหารองค์การที่ อาจมีวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกัน อาจกล่าวว่ จุดเชื่อมโยงคนที่สำคัญในการบริหารโครงการมี 4 จุด ได้แก่ จุดเชื่อมโยงผู้บริหาร โครงการกับผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่จุดเชื่อมโยง ผู้บริหารโครงการกับผู้บริหารระดับสูง จุดเชื่อมโยงผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่กับผู้บริหาร หน่วยงานแบบหน้าที่และจุดเชื่อมโยงผู้บริหารโครงการกับผู้บริหารโครงการ

การดำเนินงานโครงการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กระบวนการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการประกอบด้วย กิจกรรม ต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโครงการต้องกระทำตั้งแต่ริเริ่มโครงการ กิจกรรมดังกล่าว มี 2 ประเภทคือ 1) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการให้ราบรื่นตลอดระยะเวลาจนโครงการเสร็จสิ้น และ 2) กิจกรรมเฉพาะด้านในแต่ละช่วงซึ่งผู้บริหารโครงการหรือผู้บริหารระดับสูงต้อง ดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กิจกรรมเหล่านี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินกิจกรรมบางอย่างก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นำเสนอความคิดโดยรวมเกี่ยวกับการบริหารโครงการให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับทราบ

1.2 เลือกรูปแบบองค์การที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ

1.3 นำเสนอแผนภูมิความรับผิดชอบโครงการที่แยกแยะอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานโครงการและผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานแบบหน้าที่

1.4 คัดเลือกผู้บริหารโครงการ

1.5 คัดเลือกผู้บริหารหน่วยงานแบบหน้าที่ให้มาร่วมงานโครงการ

1.6 จัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียงให้แก่องค์การโครงการแข่งขันงบประมาณบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องคอมพิวเตอร์

1.7 ให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการและผู้บริหารโครงการอย่างเต็มที่

2. หลังจากผู้บริหารระดับสูงได้ดำเนินกิจกรรมข้างต้นและให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการอย่างเต็มที่แล้ว ผู้บริหารโครงการก็จะได้รับมอบหมายให้ทำงานโครงการไปปฏิบัติต่อการดำเนินงานโครงการไปสู่ความสำเร็จและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้แก่โครงการ ผู้บริหารโครงการต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

2.1 กำหนดแผนการดำเนินงานโครงการ

2.2 จัดทำโครงสร้างการแยกแยะงาน

2.3 ออกแบบและกำหนดองค์การโครงการ

2.4 จัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการ

2.5 จัดทำเอกสารการจัดซื้อจัดจ้างของโครงการ

2.6 ออกคำสั่งเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมที่กล่าวมามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและต้องดำเนินการพร้อมกัน จึงต้องจัดทำเอกสารที่กำหนดกิจกรรมข้างต้นออกมาให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะที่เตรียมจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการจะมีความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กระบวนการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้บริหารโครงการเริ่มต้นจากการแต่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ เพื่อจัดทำโครงสร้างการแยกแยะงานซึ่งเป็นงานที่ยากที่สุดใน การวางแผนโครงการและเป็นหัวใจของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องมั่นใจว่างานทุกงานสอดคล้องกันอย่างดีจนทำให้ระบบโครงการทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อนอื่นผู้บริหารโครงการต้องแยกแยะงานเป็นระบบตามโครงสร้างการแยกแยะองค์การและแสดงรายการของผลิตผล/ผลิตภัณฑ์/บริการที่งานทั้งหมดจะก่อให้เกิดขึ้น หลังจากแยกแยะโครงการออกเป็นระบบย่อย ๆ แล้วจึงแยกแยะองค์ประกอบของโครงสร้างการแยกแยะงานโดยมีกำหนดการและงบประมาณเป็นกรอบ เนื่องจากกลุ่มงานแต่ละกลุ่มต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่าย กำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดกำกับไว้ โครงสร้างการแยกแยะงานที่จัดทำอย่างดีแล้วสามารถนำมาจัดเตรียมแผนโครงการในรายละเอียด เขียนผังโครงข่าย ต้นทุนค่าใช้จ่ายและความรับผิดชอบในงาน โครงสร้างการแยกแยะงานที่ดีจึงช่วยให้โครงการ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างแท้จริงขณะนำโครงการไปดำเนินการ เพื่อให้ การดำเนินงานโครงการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขณะที่น่าโครงการไปปฏิบัติ ผู้บริหารโครงการ ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่อไปนี้

1. การควบคุมโครงการมีความสำคัญกับการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโครงการ การวางแผนโครงการโดยใช้โครงข่ายจะไม่เกิดประโยชน์ถ้าการควบคุมโครงการไม่มีประสิทธิภาพการใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมโดยใช้โครงข่ายจะต้องระบุเหตุการณ์เชื่อมโยงและจุดเชื่อมโยงที่สำคัญ เหตุการณ์ที่เป็นจุดเชื่อมโยง เช่น การส่งมอบสิ่งอำนวยความสะดวกหรือฮาร์ดแวร์ให้เสร็จสมบูรณ์ เป็นต้นในการทำให้การดำเนินงานโครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระยะเวลาที่จะจัดสรรทรัพยากรต้องสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เป็นจุดเชื่อมโยง กำหนดเวลาและงบประมาณของโครงการด้วย

2. การจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารโครงการเป็นผู้บริหารความขัดแย้งโดยเฉพาะเมื่อเป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับทรัพยากรโครงการเช่น บุคลากรโครงการ ความขัดแย้งมักเกิดขึ้นภายในโครงการ ถ้าผู้บริหารโครงการไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับสมาชิกทีมงานหรือกับผู้บริหารหน่วยงานแบบ หน้าที่ที่สนับสนุนโครงการ ความขัดแย้งอาจมีมากขึ้น เนื่องจากความแตกต่างในวัตถุประสงค์ของโครงการกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแบบหน้าที่และการแก่งแย่งทรัพยากรกัน

ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การที่เกิด ณ จุดเชื่อมโยงองค์การและระบบย่อย ๆ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้งดังกล่าวอาจได้แก่ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร 2 คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกัน ณ จุดเชื่อมโยงหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารตีความวัตถุประสงค์ต่างกันและไม่เข้าใจภาพรวมของโครงการรวมทั้งวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องเอาใจใส่สถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาทันทีเพื่อให้โครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อแก้ไขและป้องกันสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งผู้บริหารโครงการต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ปัญหาซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อาจแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแม่โดยรวม ได้แก่ ความขัดแย้งในโครงการที่กำลังดำเนินการเป็นโครงการที่จำเป็นต่อองค์การแม่และสัมพันธ์กับโครงการอื่น ๆ ภายในองค์การแม่

2. ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโครงการ ได้แก่ความขัดแย้งเกี่ยวกับการใช้กำลังคนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน โครงการ การควบคุมโครงการไม่มีประสิทธิภาพ การใช้เทคนิคการวางแผนและการควบคุมโดยใช้โครงข่ายจะต้องระบุเหตุการณ์เชื่อมโยงและจุดเชื่อมโยงที่สำคัญ เหตุการณ์ที่เป็นจุดเชื่อมโยง เช่น การส่งมอบสิ่งอำนวยความสะดวกหรือฮาร์ดแวร์ให้เสร็จสมบูรณ์ เป็นต้น ในการทำให้

การดำเนินงานโครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระยะเวลาที่จะจัดสรรทรัพยากรต้องสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เป็นจุดเชื่อมโยง กำหนดเวลา และงบประมาณของโครงการด้วย

3. การประสานการติดต่อสื่อสาร กิจกรรมสุดท้ายที่ช่วยสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ การประสานการติดต่อสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมนี้ยากมากที่สุด เพราะผู้บริหารโครงการต้องอาศัยทักษะการบริหารคนค่อนข้างมาก ผู้บริหารโครงการส่วนใหญ่พบว่า ตัวเองใช้เวลาครึ่งหนึ่งของชั่วโมงทำงานในการพูดคุยกับคน ตั้งแต่รับข้อมูลมอบหมายงาน สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับทิศทาง ของงานโครงการแก้ไขความขัดแย้ง และความเข้าใจผิดต่าง ๆ โดยต้องรับผิดชอบ ในการประสานการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโครงการเพื่อให้โครงการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การติดต่อสื่อสารของฝ่ายต่าง ๆ ภายในโครงการอย่างต่อเนื่องนี้อาจกระทำโดยวิธีใช้และไม่ใช้เอกสารและต้องสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทีมงานทุกคนพูดคุยกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารโครงการยังต้องรับผิดชอบต่อประสานการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ ภายนอกโครงการให้รวดเร็ว โดยส่วนใหญ่จะใช้เอกสาร อาจกล่าวได้ว่าการประสานการติดต่อสื่อสารภายในมีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบย่อย ๆ ของโครงการปกติมักจะมีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างจุดเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ผู้บริหารโครงการต้องช่วยเร่งให้มีการติดต่อสื่อสารเพื่อลดปัญหาการประสานระหว่างจุดเชื่อมโยง และทำหน้าที่เชื่อมประสานความสัมพันธ์เพื่อป้องกันอุปสรรคด้านการติดต่อสื่อสารที่อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในทีมงาน

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ

การนำแนวคิดเกี่ยวกับระบบมาใช้ในการมองโครงการจะทำให้เห็นลักษณะทั่วไปของโครงการได้ชัดเจนขึ้น แนวทางระบบแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบอย่างชัดเจน โดยศึกษาปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ของระบบย่อยของโครงการผ่านทางระบบสารสนเทศซึ่งจะทำให้เข้าใจการดำเนินการของโครงการได้ดียิ่งขึ้นและสามารถใช้ประโยชน์ดังกล่าวในการบริหารงานของโครงการได้ด้วยการดำเนินงานโครงการเกี่ยวข้องกับการบริหารจุดเชื่อมโยงซึ่งเป็นเรื่องของการใช้สารสนเทศ เป็นส่วนใหญ่ตั้งแต่การรับ-ส่ง ใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือผลิตข้อมูล

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การวางแผนการควบคุมและการดำเนินงาน โครงการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดก็คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการแบบบูรณาการ (integrated project management information System : IPMIS) ซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างของโครงการที่ออกแบบไว้ สารสนเทศที่ได้จากการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นซีพี

เอ็ม/เพิร์ท ซีเอสพีอีซีและที่คิวเอ็มจะช่วยให้องค์การโครงการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกโครงการ

ผู้บริหารโครงการต้องได้รับความสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการจากฝ่ายระบบสารสนเทศซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของโครงการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการแบบบูรณาการนี้เป็นกระบวนการนำเข้าสู่ข้อมูลที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การโครงการ/สภาพแวดล้อมแล้ว นำข้อมูลมาผ่านกระบวนการประมวลผล (data processing) โดยอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์หรือกระบวนการอื่น เพื่อให้ข้อมูลเป็นสารสนเทศที่มีความหมาย สารสนเทศนี้ต้องมีการรวบรวมและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีระบบการจัดการข้อมูลในลักษณะฐานข้อมูล เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถเรียกใช้งานได้

ผู้บริหารที่ตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูลข่าวสารในการด้วย จะมีบทบาท 3 ประการ ดังนี้ (Mintzberg, 1973, pp. 67-77)

1. ผู้ติดตาม (monitor) ผู้บริหารโครงการจะเป็นผู้ติดตามจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ/สภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลง ปัญหาและโอกาสซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ และทราบว่าเป็นการเผยแพร่ข้อมูลและทำการตัดสินใจ
2. ผู้เผยแพร่ (disseminator) ผู้บริหารโครงการจะทำหน้าที่ส่งทั้งที่เป็นข้อเท็จจริงและค่านิยมจากภายนอกองค์การและจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการได้รับข้อมูลที่เป็นจริงจากการที่เขามีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ ส่วนข้อมูลจากภายนอกอาจอยู่ในรูปความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ การติดต่อสื่อสารที่สม่ำเสมอ ส่วนข้อมูลที่เป็นค่านิยมเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเสียหาย ผู้ใช้อำนาจตัดสินใจอาจสะท้อนความต้องการ/ความเชื่อว่าจะอะไรคือสิ่งที่ควรระวัง ผู้บริหารโครงการอาจส่งผ่านข้อความที่แสดงถึงค่านิยมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อชี้แนะการตัดสินใจเมื่อต้องอภิปรายประเด็นสำคัญ ๆ
3. ผู้ให้ข้อมูล (spokesperson) ผู้บริหารโครงการจะให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการและบุคคลภายนอกโครงการเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นที่รวมของข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารโครงการสามารถให้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาจประชาสัมพันธ์หรืออาจให้คำปรึกษาในกิจกรรมที่องค์การโครงการดำเนินงานผู้บริหารโครงการจะให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารระดับสูง/คณะอำนวยการซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับหัวหน้าและฝ่ายปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้แก่ ผู้จัดการซื้อ หน่วยงานภาครัฐ สื่อมวลชน ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการและองค์การการค้า

เมื่อผู้บริหารโครงการจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อนำมาตอบสนองความต้องการใช้ งานด้านต่าง ๆ ของการบริหารโครงการ ระบบสารสนเทศดังกล่าวควรประกอบด้วย ส่วนประกอบ 4 ส่วน ดังนี้ (Parker, 1989: 10–12)

1. ระบบประมวลรายการ (transaction processing system: TPS) “ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวัน มุ่งตอบสนองการใช้ข้อมูลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ งานด้านบัญชีงาน ด้านการจัดทำเอกสาร งานด้านการควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นต้น

2. ระบบประมวลผลรายงาน (information reporting System: IRS) ข้อมูลที่ใช้จัดทำ รายงานมักเป็นผลพลอยได้จากการดำเนินงานประจำ แล้วนำข้อมูลนั้นมาสรุปผล การดำเนินงานในรูปของรายงาน รายงานส่วนนี้มุ่งตอบสนองการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร โครงการในด้านการวางแผน การติดตาม และการควบคุม

3. ระบบประมวลผลการตัดสินใจ (decision Support System: DSS) สารสนเทศส่วน ที่เอื้ออำนวยให้การเรียกใช้ข้อมูลเป็นไปได้ง่าย ผู้บริหารโครงการสามารถเรียกใช้งานข้อมูลได้ ตามความต้องการ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ระบบประมวลผลนี้เอื้ออำนวย ให้สามารถสืบค้นข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลหน้าเครื่องคอมพิวเตอร์และจัดทำรายงานชั่วคราวอย่าง ย่อด้วยตัวเอง

4. ระบบสำนักงาน (office system/automation: OA) ส่วนนี้เป็นการนำความสามารถ ที่ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ใช้ในสำนักงานมาใช้ให้เกิด

ข้อดีของการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ มาใช้ได้แก่ (Burke, 1999, pp. 293–294)

1. ซอฟต์แวร์ของระบบสารสนเทศช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถทำการคำนวณ ใด ๆ ได้อย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลได้ทันทีทั้งสามารณำเสนอข้อมูลออกมา อย่างเป็นรูปธรรมบนกระดาษ ขณะที่การคำนวณด้วยมือเป็นเรื่องลำบากและใช้เวลามาก

2. การควบคุมข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้าสู่ระบบสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นสิ่ง ที่ดำเนินการได้ซึ่งทำให้ผลการคำนวณถูกต้องตลอดเท่ากับเป็นการลดข้อผิดพลาดที่เกิดจาก การคำนวณโดยคน

3. การค้นหาและใช้ข้อมูลทำได้ง่ายและรวดเร็วจากฐานข้อมูล

4. การใช้โปรแกรมประยุกต์ใช้งานทำให้ได้โครงสร้างข้อมูลที่เป็น มาตรฐาน

5. ซอฟต์แวร์มีศักยภาพในการประมวลผลข้อมูลของโครงการขนาดใหญ่

6. หน้าที่ของซอฟต์แวร์ในการคัดเลือกและเรียงลำดับข้อมูลช่วยให้ผู้ใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์นำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นระบบ

7. การวิเคราะห์วิธีสายทางวิกฤตด้วยการคำนวณค่าความยืดหยุ่นการเบี่ยงเบนในการวิเคราะห์จะดำเนินการได้ง่าย

8. เมื่อจัดทำฐานข้อมูลแล้ว การวิเคราะห์ในเชิงสมมติ (what if) จะทำได้ง่ายและรวดเร็ว

9. ฐานข้อมูลโครงการสามารถเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขององค์กรแม่

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานโครงการเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถบูรณาการหรือสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของระบบบริหารโครงการซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยการบริหารงาน ระบบย่อยการควบคุม ระบบย่อยสารสนเทศ ระบบย่อยการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น การดำเนินงานโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากระบบย่อยสารสนเทศจะช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเข้าใจกันและมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างดีตลอดเวลาซึ่งอาจป้องกันหรือลดความขัดแย้งระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับโครงการข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและข้อมูลจากสภาพแวดล้อมของโครงการจะเอื้ออำนวยให้โครงการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดและปรับเปลี่ยนโครงการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม/สังคมภายนอกโครงการซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

ด้านการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการอาจจะดำเนินการได้ 3 ช่วง ช่วงแรก คือ ตั้งแต่ก่อนเริ่มวางแผนโครงการ กล่าวคือ เป็นการประเมินความต้องการของผู้ใช้บริการผู้รับบริการซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์ของโครงการว่าตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการของโครงการและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ ? ทรัพยากรของโครงการมีปริมาณเพียงพอหรือไม่ ? ช่วงที่สองในระหว่างดำเนินงานตามแผนโครงการก็จะประเมินผลการดำเนินงานควบคู่กันไปและช่วงที่สามเมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงก็จะประเมินผลโครงการเพื่อทราบผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ ทั้งที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ การประเมินผลโครงการ มีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดของการประเมินผล

การประเมินผลโครงการมีแนวคิดที่พิจารณาได้จากความหมายของการประเมิน ดังนี้ (เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2546, หน้า 6-11)

1. การประเมินหมายถึงการวัด ในช่วง ค.ศ. 1900-1930 นักประเมินผลทางด้านการศึกษานิยามการประเมินว่าเป็นการวัดผลทำให้การประเมินเน้นความเป็นปรนัย/ความถูกต้องที่เป็นอยู่จริงความเที่ยงตรงของการวัดมาตรฐานของเครื่องมือที่ใช้วัด

การวิเคราะห์เชิงปริมาณจากคะแนนที่วัดได้ การค้นหาเกณฑ์มาตรฐานเพื่อนำมาใช้เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานโครงการสำหรับการตัดสินใจและการวินิจฉัยคุณค่า

2. การประเมินเป็นการวิจัย กล่าวคือ การประเมินเป็นการประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมเป็นวิทยาศาสตร์ประยุกต์ เพื่อนำผลการวิจัยมาตัดสินและพัฒนาโครงการด้านการวางแผนและติดตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำโครงการไปปฏิบัติ มีการประเมิน มีการออกแบบวิจัย สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และเชิงตรรกวิทยาอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งตอบคำถามว่าโครงการนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่และมีความสำเร็จระดับใด (แต่ไม่มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ) ผลการศึกษาจะนำไปใช้ในการตัดสินใจและเป็นทางเลือกในการปฏิบัติ

3. การประเมินเป็นการตรวจสอบและการติดตามผลงานที่ได้ประเมินแล้ว กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ โครงการใดที่ได้ผ่านการประเมินแล้วก็จะทำการประเมินอีกครั้ง เพื่อดูว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ โดยมีกระบวนการและเทคนิควิธีสำหรับอ้างอิงผลการประเมินอย่างมีระบบ

การวางแผนการประเมินผล

โครงการเป็นระบบการควบคุมโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ ข้อมูลป้อนกลับและการควบคุมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานโครงการที่เหมาะสมแหล่งสำคัญของข้อมูลป้อนกลับจะมาจากการประเมินผลโครงการ ถ้าโครงการไม่มีกระบวนการประเมินผลที่เป็นระบบ โครงการอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องวางแผนอย่างดี ข้อมูลต้องน่าเชื่อถือ เครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานได้และการตัดสินใจคุณค่าของโครงการฯ ข้อสรุปของการประเมินจึงจะถูกต้องการประเมินผลโครงการ ผู้ปฏิบัติงานโครงการหรือผู้สนับสนุนโครงการไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมินผลโครงการ ผู้ประเมินผลโครงการจะต้องศึกษาประเด็นต่าง ๆ ก่อนข้อมูลที่ใช้ประเมิน ผู้ประเมินจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับความเป็นมา วัตถุประสงค์ กลไกการดำเนินงาน ผู้สนับสนุนโครงการ ผู้ปฏิบัติงานใด กลุ่มที่อาจต่อต้านการประเมินผล หลังจากทราบข้อมูลดังกล่าวแล้ว ยังต้องตัดสินใจว่าจะทำการประเมินหรือไม่ ถ้าโครงการวางแผนให้ทำการอาจจะตัดสินใจว่าจะทำการประเมินเมื่อใด

กระบวนการวางแผนประเมินผลโครงการประกอบด้วย 6 ขั้นตอน (Posavac & Carey, 1980, pp. 31-42)

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ (identify relevant people ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการอาจเป็นผู้มีผลประโยชน์จากโครงการ และผลกระทบจากการประเมิน ผู้เกี่ยวข้องกับ

โครงการโดยตรงเช่น ผู้รับรายได้จาก โครงการ ผู้ปฏิบัติงานโครงการ ผู้ให้บริการโครงการ หรือผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการ กลุ่มผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการนี้รวมเรียกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ (stakeholders) ก่อนอื่นผู้ประเมินผลโครงการควรสนใจผู้ปฏิบัติงานโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการมากกว่าผู้สนับสนุนโครงการหรือผู้ให้บริการ ผู้บริหารโครงการจะเป็นบุคคลสำคัญที่ผู้ประเมินจะเกี่ยวข้องตลอดเวลาที่ทำการประเมิน ดังนั้นผู้ประเมินควรทราบภูมิหลัง ความสนใจ ทัศนคติและชื่อเสียงของเขาให้มากที่สุด ส่วนผู้ปฏิบัติงานโครงการก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนประเมินผล เพราะผู้ประเมินจะได้รับความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ผู้ประเมินควรทราบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ของโครงการเพื่อจะได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือด้านต่าง ๆ ขณะทำการวางแผนประเมินผล

ผู้สนับสนุนโครงการ อาจได้แก่หน่วยงานที่สนับสนุนโครงการด้านการเงิน หน่วยงานของรัฐบาลหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การแม่ที่โครงการนั้นดำเนินการอยู่โดยหน่วยงานที่สนับสนุนโครงการจะมอบหมายให้ตัวแทนของหน่วยงานคนใด คนหนึ่งหรือ 2 คน มาดูแลและให้คำปรึกษาการประเมินผล ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งส่งมอบรายงานการประเมินผล ประเภทและจำนวนของผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการซึ่งโครงการจะต้องระบุให้ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการและลักษณะของการประเมิน เช่น ศูนย์รักษาโรคมะเร็งจะประเมินจากผู้รับบริการโครงการซึ่งอาจได้แก่ ผู้ป่วยด้วยโรคมะเร็งหรือผู้ซึ่งได้รับการวินิจฉัยว่าเป็นมะเร็งหรือญาติของผู้ป่วยโรคมะเร็งด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเมินว่าจะเน้นกลุ่มเป้าหมายหรือครอบคลุมผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้อง เพื่อทราบผลกระทบของโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 จัดการประชุมเบื้องต้น (arrange preliminary meetings) ก่อนที่จะตัดสินใจทำการประเมินผลโครงการและก่อนที่จะเขียนรายละเอียดของโครงการวางแผนประเมินผล ผู้ประเมินควรได้พบปะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อรวบรวม ข้อมูลพื้นฐาน 5 ประเด็น ดังนี้ ใครต้องการให้มีการประเมินผล? ต้องการประเมิน ผลโครงการประเภทใด? ทำไมจึงต้องการประเมินผล ? ต้องการให้ทำการประเมินผลเมื่อใด ? และทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่?

1. ใครต้องการให้มีการประเมินผล? (Who wants the evaluation?) ถ้าผู้สนับสนุนโครงการและผู้ปฏิบัติงานโครงการต้องการให้ทำการประเมินผลโครงการ ผู้ประเมินมักจะได้รับความร่วมมือจากทั้ง 2 ฝ่าย เนื่องจากผู้สนับสนุนโครงการพร้อมที่จะรับทราบรายงานผลการประเมินและผู้ปฏิบัติงานของโครงการก็พร้อมจะรับข้อเสนอแนะจากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการ

ในกรณีที่ผู้สนับสนุนโครงการริเริ่มให้ทำการประเมินผลและปฏิบัติงาน โครงการต่อต้านการประเมินผู้ประเมินผลอาจต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานโครงการยอมรับวัตถุประสงค์ของการประเมินและวิธีการประเมินก่อนที่จะมีการเริ่มต้นเก็บรวบรวมข้อมูล มิฉะนั้นผู้ประเมินจะไม่สามารถได้รับความช่วยเหลือที่จำเป็นในขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลและอาจไม่ยอมให้ข้อมูลเบื้องต้นที่มีคุณค่าในการตีความข้อมูล แต่ถ้าวการประเมินผลเป็นการริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานโครงการ ผู้ประเมินผลควรจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้สนับสนุนโครงการโดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการประเมินผลโครงการในการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. ต้องการประเมินผลโครงการประเภทใด? (What type of evaluation desired?)

ผู้ประเมินผลโครงการ ผู้สนับสนุนโครงการและผู้ปฏิบัติงานโครงการต้องมีความชัดเจนว่าต้องการการประเมินผลโครงการแบบใด กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานโครงการอาจต้องการให้มีการประเมินผลแบบเบื้องต้น (formative evaluation) เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงโครงการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้และเพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าสำเร็จมากน้อยเพียงไร? ส่วนผู้สนับสนุนโครงการอาจต้องการให้มีการประเมินผลแบบสรุปรวม (Summative evaluation) เพื่อทราบว่าผลที่เกิดจาก โครงการตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่? ช่วยให้ทราบจุดแข็งจุดเด่นของโครงการที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ผู้สนับสนุนโครงการและผู้ปฏิบัติงานโครงการอาจได้รับความกดดันที่จะต้องนำทรัพยากรที่จำกัดไปใช้ในโครงการอื่นและต้องตัดสินใจว่าจะต้องดำเนินงานโครงการต่อไปหรือยุติโครงการ ดังนั้นผู้ประเมินผลโครงการต้องทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการในเรื่องแนวคิดของการประเมินผลและเสนอประเภทการประเมิน ผลที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้ประเภท ของการประเมินผลโครงการยังขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของวัตถุประสงค์ของโครงการ และทรัพยากรที่มีอยู่ของโครงการที่จะประเมิน

3. ทำไมจึงต้องการประเมินผล? (Why is the evaluation desired?)

ปกติเหตุผลที่ต้องการให้ประเมินผลไม่ใช่ต้องการข้อสรุปของการวิจัยที่ถูกต้องน่าเชื่อถือส่วนมากเป็นเหตุผลทางการเมือง เช่น ต้องการนำผลการวิจัยไปสนับสนุนการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องการเสริมสร้างความชอบธรรมให้แก่การตัดสินใจนั้น ๆ ต้องการทราบผลกระทบของโครงการที่มีต่อองค์การที่ให้การสนับสนุน โครงการหรือสนับสนุนโครงการที่เป็นผลดีทางการเมือง เป็นต้น ดังนั้น ผู้ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการวิเคราะห์เหตุผลที่ทำให้ต้องการทำการประเมินผล ประเด็นที่อาจจะต้องพิจารณา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้สนับสนุนโครงการรู้สึกผูกพัน/มีพันธกรณีที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจว่าจะดำเนินโครงการต่อไปหรือไม่? ควรจะขยายโครงการหรือไม่? ควรจะ

ปรับปรุงโครงการหรือไม่? สำหรับโครงการใหม่ที่กำลังดำเนินการอยู่มีประเด็นที่จะพิจารณาได้แก่ โครงการต้องไม่ก่อผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้รับความสนับสนุนทางด้านการเงินหรือด้านการเมืองจากผู้มีอำนาจตัดสินใจจากแหล่งทุนต่าง ๆ ทั้งของเอกชนและของรัฐบาล

4. ต้องการให้ทำการประเมินผลเมื่อใด? (When is the evaluation desired?) ผู้ประเมินผลโครงการควรจะทำการประเมินเมื่อใด? การกำหนดวันส่งมอบรายงานผลการประเมินทำให้ผู้ประเมินต้องดำเนินการประเมินทั้ง ๆ ที่แบบสอบถามหรือเครื่องมือประเมินผลที่มีอยู่อาจไม่มีความเที่ยงตรงหรือความน่าเชื่อถือตามที่ต้องการ ผู้ให้ข้อมูลอาจจะมีจำนวนน้อยจนทำให้ข้อสรุปของการประเมินผลขาดความน่าเชื่อถือ กลุ่มควบคุมอาจจะมีจำนวนไม่มากพอและไม่พร้อมขณะที่ต้องการประเมินจากสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ประเมินต้องตัดสินใจ ว่าควรจะทำการประเมินในสถานการณ์นั้นหรือไม่? ควรเลื่อนการประเมินผลออกไปหรือไม่? หรือควรปฏิเสธที่จะทำการประเมินผลเพราะผลการประเมินอาจจะผิดพลาดได้ ผู้ประเมินผลอาจจะกำหนดวันส่งมอบผลการประเมินเมื่อการประเมินผลทุกขั้นตอนเป็นไปตามกำหนดเวลาที่วางแผนไว้ ผู้ประเมินผลโครงการควรทำการประเมินให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เพราะเกี่ยวข้องกับชื่อเสียงของผู้ประเมินผลเอง

5. ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่? (What resources are available?) ถ้าผู้ประเมินเป็นคนภายในหน่วยงาน งบประมาณที่จะใช้ประเมินผลโครงการได้รับการจัดสรรไว้แล้วหรือไม่? ผู้ปฏิบัติงานโครงการสามารถช่วยประเมินผลโครงการซึ่งจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือไม่? ถ้าผู้ประเมินเป็นคนภายนอกหน่วยงานควรจะมีการทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรกับผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่แทนผู้สนับสนุนโครงการหรือองค์การที่ต้องการทำการประเมินผลโดยมีการกำหนดค่าใช้จ่าย ระยะเวลาการจ่ายเงินค่าประเมินผล และรายละเอียดต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความสามารถที่จะรับการประเมินได้ของโครงการ (assess the availability of the program) เป็นวิธีการวิเคราะห์และพรรณนาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ของโครงการว่ามีความพร้อมที่จะดำเนินการประเมินหรือไม่? อย่างไร? หลังจากผู้ประเมินได้พูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับที่มาและความสำคัญของโครงการ วัตถุประสงค์และทรัพยากรของโครงการเพื่อทำการตัดสินใจว่าจะทำการประเมินได้หรือไม่? โครงการที่สามารถประเมินได้ควรจะเป็นโครงการที่มีพื้นฐานทางทฤษฎีรองรับหรือมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงตามหลักเหตุผลระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานในอนาคต (ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ) กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเมื่อนำโครงการ

ไปปฏิบัติแล้วซึ่งก็คือผลลัพธ์ของโครงการ) นอกจากนั้นทรัพยากรดำเนินการต้องได้รับการจัดสรรเพื่อทำการประเมินอย่างเพียงพอเมื่อโครงการที่ต้องทำการประเมินไม่สามารถประเมินได้ผู้ประเมินอาจต้องขอให้ผู้สนับสนุนโครงการ ต้องการประเมินให้ชัดเจนก่อน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบวรรณกรรม (examine the literature) ผู้ประเมินซึ่งมีประสบการณ์ประเมินผลโครงการหลาย ๆ กับการทบทวนวรรณกรรมจำนวนมากขณะที่ผู้ประเมินซึ่งเชี่ยวชาญจะพัฒนาความรู้ที่เจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะซึ่งจะช่วยพัฒนาการวิจัยประเมินผลโครงการในด้านนั้น ๆ ได้ แต่ผู้ประเมินซึ่งไม่มีประเมินเรื่องที่ต้องประเมินอาจต้องใช้เวลาค้นคว้าเนื้อหาของเรื่องนั้นและระวังจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องก่อนที่จะเสนอรูปแบบการประเมินและสร้างเครื่องมือ การประเมินผลในการทบทวนวรรณกรรม ผู้ประเมินควรสนใจประเด็นสำคัญของการประเมินผลโครงการแบบนี้หรือไม่? รูปแบบการประเมินเป็นแบบใด? เครื่องมือวัดใหม่ ๆ ได้ถูกพัฒนาเพื่อใช้ประเมินผลหรือไม่? เครื่องมือนั้นมีความเชื่อถือและความเที่ยงตรงเพียงใด? ใช้การวิเคราะห์สถิติประเภทใด? สถิตินั้นเหมาะสม การวิเคราะห์หรือไม่? ข้อสรุปของการศึกษาจากวรรณกรรมต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับหรือไม่? ถ้ามีความขัดแย้งในข้อสรุปอาจเป็นเพราะสาเหตุใด เช่น ข้อผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการสุ่มตัวอย่าง การออกแบบการประเมินผลหรือการแปลความข้อสรุป ประเด็นใดในการประเมินที่ยังไม่ได้ศึกษา?

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (determine the methodology) หลังจากทบทวนวรรณกรรม ผู้ประเมินก็พร้อมที่จะตัดสินใจเลือกระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีส่วนประกอบ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์และการออกแบบ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง การเลือกวิธีการวัด การเก็บรวบรวมข้อมูลการเลือกใช้สถิติ และการรายงานผลฉบับสมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. กลยุทธ์และการออกแบบ (strategy and design) กลยุทธ์การประเมินถูกกำหนดโดยประเภทการประเมินผล เช่น การประเมินผลกระบวนการ ผลลัพธ์ ประสิทธิภาพเป็นต้น ผู้ประเมินอาจจะทำการประเมินมากกว่า 1 ประเภท นอกจากนี้กลยุทธ์และการออกแบบการประเมินผลจะถูกกำหนดด้วยตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ โครงการที่จะประเมินนั้นอยู่ในขั้นตอนของการดำเนินงานหรือยังอยู่ในขั้นตอนการวางแผนถ้าเป็นโครงการที่เพิ่งเริ่มต้นใหม่ผู้ประเมินอาจวางแผนการประเมินได้หลายรูปแบบ เช่น ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งหนึ่งหรือหลายครั้งก่อนที่จะนำโครงการไปปฏิบัติและทำการเปรียบเทียบข้อมูลในช่วงก่อนดำเนินงานโครงการกับข้อมูลเก็บรวบรวมหลังจากดำเนินงานโครงการผู้ประเมินอาจจะทำการเปรียบเทียบกลุ่ม

เป้าหมายกลุ่มเดิมตลอดระยะเวลาช่วงหนึ่งและทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในระยะเวลาเดียวกัน เป็นต้น

2. ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง (population and sampling) ถ้าผู้ประเมินระบุประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วก็จะตัดสินใจว่าจะประเมินประชากรซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายทั้งหมดหรือประเมินกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายกลุ่มเดียวโดยการสุ่มจากประชากรนั้น ๆ เหตุผลที่ควรประเมินประชากรก็เพราะประการแรก ผู้ไม่ใช้กลุ่มเป้าหมายในการประเมินอาจจะรู้สึกไม่พอใจซึ่งเป็นเหตุผลทางจิตวิทยาหรือทางการเมืองของผู้ซึ่งได้รับโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการสำรวจและประการที่ 2 เหตุผลด้านระเบียบวิธีวิจัยที่ต้องการศึกษาประชากร เพราะอาจไม่สามารถสรุปผลของโครงการได้อย่างถูกต้องถ้ากลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก กล่าวคือ ผู้ประเมินมีข้อสรุปที่ผิดพลาดทั้ง ๆ ที่โครงการมีประสิทธิผล ผู้ประเมินต้องยอมรับสมมติฐานที่ผิด(โครงการไม่มีผลต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการ) หรือปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ถูก (โครงการส่งผลต่อผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการ) ส่วนเหตุผลที่ควรใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในโครงการมากกว่าที่จะใช้ประชากรก็เพราะการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรซึ่งมีจำนวนมากต้องใช้เวลาและเงินมาก การประเมินผลโครงการโดยทั่วไปมักต้องดำเนินการภายใต้งบประมาณและข้อจำกัดด้านเวลา สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ก็คือผู้ซึ่งให้ข้อมูลในการประเมินอาจจะขาดหายไปเนื่องจากการย้ายถิ่น การตายหรือการถอนตัวออกจากโครงการ ผู้ประเมินผลควรระบุจำนวนผู้ร่วมโครงการที่ถอนตัวออกไป ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ร่วมโครงการดังกล่าวพร้อมเหตุผลในการถอนตัวซึ่งจะส่งผลกระทบต่อข้อสรุปถ้าประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างในการประเมินผลจำนวน 50 เปอร์เซนต์หายไป หรือถอนตัวออกจากโครงการจะทำให้ข้อสรุปไม่มีความเชื่อมั่นเลย

3. กลุ่มควบคุมและกลุ่มเปรียบเทียบ (control and comparison group) ผู้ซึ่งถูกสุ่มมาเข้ากลุ่มที่ไม่ได้รับบริการของโครงการที่ต้องการประเมินจะเป็นกลุ่มควบคุม (Control group) ผู้ซึ่งไม่ได้ถูกสุ่มมาเข้ากลุ่มที่ไม่ได้รับบริการของโครงการที่ต้องการประเมินเรียกว่ากลุ่มเปรียบเทียบ (Comparison group) หรือกลุ่มควบคุมที่ไม่เท่ากัน (nonequivalent Control group) เพราะการกระจายสุ่มเป็นที่ยอมรับกันว่าจะทำให้กลุ่มทั้งสองมีลักษณะใกล้เคียงกันก่อนได้รับบริการของโครงการ กรณีที่การประเมินผลโครงการต้องการทราบว่าโครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผู้เข้าร่วมโครงการหรือไม่? ควรจะทำการสุ่มผู้เข้าร่วมโครงการประเมินทั้งที่เป็นผู้ได้รับบริการโครงการและผู้ไม่ได้รับบริการโครงการ เนื่องจากผู้ประเมินจะสามารถทราบสาเหตุที่เป็นผลของการดำเนินงานโครงการที่มีต่อผู้เข้าร่วมโครงการ เมื่อผู้ประเมินผลไม่สามารถหาผู้ซึ่งจะเข้ามาอยู่ในกลุ่มควบคุมได้จริง ๆ ผู้ประเมินอาจใช้กลุ่มควบคุมมากกว่า

1 กลุ่มเพื่อช่วยให้ข้อสรุปของการประเมินมีความน่าเชื่อถือและมีความเที่ยงตรงมากขึ้น การประเมินผลที่ดีอาจไม่จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบ ถ้ามีมาตรฐานหรือคุณภาพที่เป็นเกณฑ์ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายของโครงการกำหนดไว้สำหรับเปรียบเทียบ

4. การเลือกการวัด (selection of measures) ในการวัดต้องวางแผนสำหรับการวัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากหลาย ๆ แหล่ง แหล่งสำคัญของข้อมูลในการประเมิน ผลคือ

4.1 ผู้ให้บริการผู้รับบริการอาจให้คำตอบเกี่ยวกับความเข้าใจและความพึงพอใจในโครงการโดยรายงานผลการดำเนินงานโครงการโดยตรงด้วยตัวเองหรือตอบแบบทดสอบที่สร้างขึ้นมาวัดทัศนคติอารมณ์ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ

4.2 พฤติกรรมของผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการ เช่น จำนวนผู้สมัครเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับทักษะการทำงานใหม่อาจวัดจากเปอร์เซ็นต์ของผู้สมัครที่ถอนตัวออกจากโครงการใหม่เปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ

4.3 ผู้ซึ่งสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการ เช่น คู่สมรส ญาติ ผู้ปกครองของผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการซึ่งเป็นเด็ก เพื่อนสนิท เป็นต้น

4.4 ผู้ปฏิบัติงานโครงการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะความเข้าใจของ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเที่ยงตรงกว่าความเข้าใจของผู้ให้บริการผู้รับบริการ แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจมีอคติจากการเข้ามาเกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายผู้ประเมินอาจจำเป็นต้องใช้มาตรวัดหลาย ๆ อันจากการเก็บข้อมูลแหล่งเดียว

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) อาจจำเป็นต้องใช้ผู้ซึ่งเป็นที่เชื่อถือดูแลการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นประจำวัน ซึ่งอาจจะเก็บไว้ในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้หรือเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลยังต้องสามารถเก็บความลับ เช่น ข้อมูลที่เป็นความลับต้องไม่เผยแพร่ให้ทราบจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม ต้องเคารพต่อผู้อื่นในการรักษาข้อมูลเป็นความลับรวมทั้งไม่ถามข้อมูลในลักษณะที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกว่ารุกรานความเป็นส่วนตัว

6. การเลือกใช้สถิติ (choice of statistics) สถิติที่เหมาะสมจะนำมาใช้แสดงทั้งระดับนัยสำคัญทางสถิติและขนาดของผลลัพธ์ สถิติที่เลือกใช้ควรเป็นสถิติที่ง่ายเพราะข้อสรุปจะนำเสนอให้แก่ผู้สนับสนุนโครงการและผู้ปฏิบัติงานโครงการซึ่งไม่มีความเชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์หรือสถิติขั้นสูง ผู้ประเมินผลโครงการไม่ควรรู้สึกหลงใหลกับสถิติขั้นสูงที่นำมาใช้อย่างผิด ๆ เพื่อโน้มน้าวให้เชื่อผลสรุปการวิจัยประเมินโครงการที่ขาดความเที่ยงตรงภายใน เนื่องจากผู้ซึ่งไม่ใช่ผู้ประเมินสบายใจกับสถิติที่ยุ่งยากน้อย ดังนั้น ผู้ประเมินควรใช้การวิเคราะห์ทางสถิติที่สามารถ อธิบายได้ดีเท่าที่จำเป็นและนำเสนอข้อสรุปเป็นเปอร์เซ็นต์หรืออาจนำเสนอเป็นกราฟ

7. การรายงานผลฉบับสมบูรณ์ (final report) ในขั้นการวางแผนควรกำหนดรูปแบบของรายงานการประเมินผลฉบับสมบูรณ์แม้ว่าตารางสถิติเป็นสิ่งจำเป็นแต่ควรนำเสนอจำนวนน้อยและควรนำตารางที่มีความสำคัญในระดับน้อยต่อผลสรุปไปไว้ในภาคผนวก

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอโครงร่างของการประเมินผลที่เป็นลายลักษณ์อักษร (present a written proposal) หลังจากได้เตรียมการตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว ผู้ประเมินต้องเตรียมจัดทำโครงร่างของการประเมินผลที่เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับนำเสนอผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงการโครงร่างนี้ควรได้รับความเห็นชอบร่วมกันจากผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานโครงการในประเด็นเกี่ยวกับลักษณะและประเภทของการประเมินผล วัตถุประสงค์/เป้าหมายของการประเมินผล มาตรฐานวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการและความพร้อมที่จะให้ทำการประเมินผล เช่น โครงการได้ดำเนินการอย่างเต็มที่พอที่จะทำการประเมินผลได้หรือการปรากฏตัวชั่วคราวของบุคคลที่เป็นตัวแปรภายนอกอาจทำให้การแปลความข้อมูลผิดจึงต้องรอให้ตัวแปรภายนอกออกไปก่อนที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นการประเมินอาจจะต้องเลื่อนกำหนดเวลาออกไปในเวลาที่เหมาะสม

หลักการออกแบบการวิจัยประเมินผล

การออกแบบการวิจัยประเมินผลโครงการตามหลักเกณฑ์ของรูปแบบเชิงเหตุผลมีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลิตภัณท์/บริการการว่าเกิดจากตัวโครงการเท่านั้นและเพื่อทำการอ้างอิงผลลัพธ์/ผลผลิต ผลิตภัณท์/บริการไปยังกลุ่มบุคคลอื่น สถานที่อื่น เวลาอื่นที่ต้องการนำผลสรุปไปขยายผลเพื่อให้การวิจัยประเมินผลบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้ประเมินผลโครงการจะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของผลสรุป 2 ประการคือ ความเที่ยงตรงภายใน (internal validity) และความเที่ยงตรงภายนอก (external validity) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายใน คือ การได้วัดสิ่งที่ต้องการวัดหรือความถูกต้องของสิ่งที่ค้นพบ หมายความว่า ข้อสรุปของการวิจัยประเมินผลที่ได้จัดปัจจัยอื่นเช่น ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ถูกสุ่มให้เข้ารับบริการโครงการทำให้การอธิบายผลลัพธ์ของโครงการมีความเที่ยงตรงภายในเพราะปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลดังกล่าวไม่ได้รวมอธิบายผลลัพธ์ของโครงการข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยประเมินผลที่ว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์จึงมีความเที่ยงตรงภายใน ดังนั้นรูปแบบการวิจัยประเมินผลที่มีคุณภาพจะต้องควบคุมปัจจัยภายนอกตัวโครงการที่ทำให้ความเที่ยงตรงภายในไม่เกิดขึ้น ปัจจัยภายนอกตัวโครงการดังกล่าวได้แก่ ปัจจัย 8 ประการคือ (Langbein, 1980, pp. 183-189)

1.1 เหตุการณ์พ้อง (historical effect) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ สถานการณ์บางอย่างที่มีผลกระทบต่อโครงการในขณะโครงการดำเนินงานอยู่ เช่น ภาวะเศรษฐกิจถดถอยหรือฟื้นตัว

1.2 การเจริญวุฒิภาวะ (maturation) คือ สภาวะทางชีวภาคและจิตภาคภายในตัว ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาในระหว่างโครงการดำเนินการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์และผลกระทบที่มุ่งศึกษา

1.3 การทดสอบก่อน (pretest) ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการโครงการที่ต้องการประเมินผลอาจจะถูกทดสอบด้วยเครื่องมือวัดประเภทใดประเภทหนึ่งก่อนเริ่มดำเนินงานโครงการ การทดสอบก่อนนี้อาจมีผลต่อการวัดตัวแปรตามตัวเดียวกันในการทดสอบหลัง (posttest) เพราะผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการเกิดการเรียนรู้และคุ้นเคยกับเครื่องมือวัดมากขึ้นทำให้ตอบได้ถูกต้องมากขึ้นจึงได้คะแนนสูงขึ้นการเปลี่ยนแปลงนี้จึงไม่ได้เป็นผลจากตัวโครงการที่ต้องการประเมิน

1.4 การใช้เครื่องมือวัด (instrumentation) การเปลี่ยนแปลงของมาตรวัดที่ยาก/ง่าย คุณลักษณะของผู้สัมภาษณ์หรือผู้ให้คะแนนที่มีประสบการณ์ ผู้สัมภาษณ์หรือผู้ให้คะแนน ซึ่งรู้สึกเหนื่อยล้าหรือเคร่งครัดต่อการใช้เครื่องมือวัดย่อมมีผล กระทบต่อการวัดตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการและผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลกระทบนี้จึงไม่ใช่ผลลัพธ์ของโครงการ

1.5 การคัดเลือก (selection) กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมถูกคัดเลือกโดยไม่ใช้การกระจายสุ่ม (randomization) ทำให้กลุ่มทั้ง 2 แตกต่างกันตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินงานโครงการ ความแตกต่างของกลุ่มทั้ง 2 อาจเนื่องมาจากการคัดเลือกในตอนแรกและอิทธิพลของโครงการในเวลาต่อมาจนแยกไม่ออก วิธีการทดสอบก่อนและทดสอบหลังที่ใช้ในการประเมินผลจะช่วยตรวจสอบและควบคุมว่ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมซึ่งคัดเลือกตัวเองมาเป็นผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการแตกต่างกันตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการหรือไม่และมีการเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใดหลังเข้าร่วมโครงการ

1.6 การขาดหาย (mortality) เนื่องจากการตาย การย้ายถิ่น การถอนตัวออกจากการเข้าร่วมในโครงการของผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการ เพราะไม่เห็นด้วยกับวิธีการดำเนินงานโครงการรู้สึกไม่พอใจต่อการให้บริการไม่สามารถทนต่อสภาพการณ์ภายในโครงการได้เหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อการศึกษาประเมินผล โดยเฉพาะเมื่อผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการมีคะแนนสูงสุดหรือต่ำสุดในการทดสอบก่อนการดำเนินงานโครงการจะทำให้คะแนนรวมของกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมเมื่อทดสอบหลังการดำเนินงานโครงการเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงนี้

ไม่ได้เกิดจากตัวโครงการ ถ้าจะปรับกลุ่มทดลองหรือกลุ่มควบคุมเมื่อเกิดการขาดหายของผู้ใช้บริการ ผู้รับบริการควรดำเนินการก่อนเริ่มดำเนินโครงการ เพราะอาจทำให้กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่มีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกันคล้ายคลึงกันมากที่สุดตามหลักการสุ่มซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบการทดลองที่สามารถควบคุมปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเที่ยงตรงภายในและความเที่ยงตรงภายนอกได้เต็มที่และอาจทำให้รูปแบบการทดลองลดระดับลงเป็นรูปแบบกึ่งทดลอง

1.7 การถดถอยทางสถิติ (regression) หรือการถดถอยสู่ค่าเฉลี่ย (regression to the mean) ของการวัดค่าเชิงปริมาณในระหว่าง 2 ช่วงเวลาถ้าผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการที่มีคะแนนสูงสุดหรือต่ำสุดได้รับการคัดเลือกมาจากการวัดหรือทดสอบครั้งที่ 1 ก่อนเริ่มดำเนินงานโครงการ ในการวัดครั้งที่ 2 มีแนวโน้มที่คะแนนสูงสุดหรือต่ำสุดลดลงหรือเพิ่มขึ้นเข้าสู่ค่าเฉลี่ยทั้งนี้ เป็นไปตามหลักธรรมชาติกล่าว คือ คะแนนที่สูงหรือต่ำเกินไปจากค่าเฉลี่ยจะเข้าสู่สมดุล ดังนั้น ในการประเมินจึงไม่ควรเลือกผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการที่มีคะแนนสูงสุดหรือต่ำสุด เพราะผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากตัวโครงการ แต่เปลี่ยนแปลงตามธรรมชาติของการถดถอยสู่ค่าเฉลี่ย

1.8 ปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ 7 ปัจจัยที่กล่าวข้างต้น (interaction of these threats) และทำให้ความเที่ยงตรงภายในไม่เกิดขึ้น ปฏิสัมพันธ์ของ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลรวม เช่น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการคัดเลือกกับการเจริญวุฒิภาวะ (selection-by-maturation interaction)

2. ความเที่ยงตรงภายนอก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าในการออกแบบการวิจัย ประเมินผล ความเที่ยงตรงภายในเป็นการอธิบายผลลัพธ์/ผลกระทบของการดำเนินงานโครงการได้ถูกต้องโดยไม่มีอคติและมีความเชื่อมั่นส่วนความเที่ยงตรงภายนอก หมายถึงข้อสรุปของการวิจัยประเมินผลสามารถนำไปใช้อ้างอิงทั่วไป (generalization) หรือผลที่ได้จากการประเมินผลโครงการสามารถนำไปสรุปเป็นหลักการหรือนำไปใช้กับประชากรทั้งหมดได้ ปัจจัยที่ทำให้ความเที่ยงตรงภายนอกของการวิจัยไม่เกิดขึ้นได้แก่ ปัจจัย 3 ประการคือ (Langbein, 1980, pp. 53-62; ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2530, หน้า 183-185)

2.1 การเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช้การสุ่มจากประชากรทำให้ไม่สามารถอ้างผลการประเมินจากกลุ่มตัวอย่างไปยังประชากรทั้งหมด

2.2 ปฏิสัมพันธ์ทางสถิติ (statistical interaction) ระหว่างสถานการณ์บางอย่างที่ไม่ใช่เหตุการณ์ปกติ บางครั้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินโครงการหนึ่ง ๆ อาจไม่ใช่ผลลัพธ์จากโครงการนั้น ๆ อย่างแท้จริง เนื่องจากอาจมีโครงการอื่น ๆ ส่งผลกระทบที่ช่วยให้โครงการ

ที่กำลังประเมินประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการ ที่ทำการประเมินอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป วัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการวิจัยประเมินผลโครงการก็คือ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บริหารโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ให้บริการ/ผู้รับบริการและผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประเมินผลโครงการควรให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนการประเมินผลโครงการ การออกแบบการวิจัยประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสรุปการวิจัยที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นมากที่สุด ในสภาพการณ์หนึ่ง ๆ

ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2556 โดยมีโครงสร้างของเขตพื้นที่การศึกษา 174 เขต ต่อมาได้มีประกาศเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมทั่วประเทศทั้งหมดเป็น 183 เขตพื้นที่การศึกษา

หลังจากนั้นได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพื่อกำหนดให้มีเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษารับผิดชอบดูแลและการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาโดยกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2553 ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ สพฐ. รวมทั้งสิ้น 225 เขตพื้นที่การศึกษา

จังหวัดน่านมีเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาในพื้นที่ 8 อำเภอโซนใต้ของจังหวัดน่าน ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอภูเพียง อำเภอเวียงสา อำเภอนาน้อย อำเภอนาหมื่น อำเภอบ้านหลวง อำเภอแม่จริม และอำเภอสันติสุข สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาในพื้นที่ 7 อำเภอโซนเหนือของ

จังหวัดน่าน ได้แก่ อำเภอท่าช้าง อำเภอปัว อำเภอเชียงกลาง อำเภอทุ่งช้าง อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อำเภอบ่อเกลือ และอำเภอสองแคว

สภาพภูมิศาสตร์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของพื้นที่ 7 อำเภอทางตอนเหนือของจังหวัดน่าน มีที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค สถานที่ตั้งเลขที่ 418 หมู่ที่ 6 บ้านปรังค์พัฒนา ตำบลปัว อำเภอปัว จังหวัดน่าน รหัสไปรษณีย์ 55120 โทรศัพท์ 054 791510 โทรสาร 054 791250 เว็บไซต์ www.nan2.go.th มีเขตบริการที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบในการจัดการศึกษาครอบคลุมพื้นที่ใน 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอท่าช้าง อำเภอสองแคว อำเภอปัว อำเภอเชียงกลาง อำเภอทุ่งช้าง อำเภอบ่อเกลือ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ

สภาพภูมิศาสตร์ของเขตพื้นที่การศึกษา พื้นที่ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นภูเขาสูงชัน สลับกับที่ราบลุ่มแม่น้ำระหว่างหุบเขา เนื้อที่ประมาณ 3,940,425 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ทิศใต้	ติดต่อกับ	อำเภอเมืองน่านและอำเภอลำดอง
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	อำเภอปอง จังหวัดพะเยา

แผนพัฒนาจังหวัดน่าน 4 ปี (พ.ศ. 2561–2564)

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ “เมืองแห่งความสุข เศรษฐกิจสร้างสรรค์ ธรรมชาติสมบูรณ์ การเกษตรมั่นคง ชุมชนเข้มแข็ง ท่องเที่ยวยั่งยืน”

พันธกิจ

1. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นเมืองอุทยานแห่งชาติ เมืองแห่งชุมชนคนต้นน้ำที่คงความสมบูรณ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรการผลิตทางการเกษตรเพื่อบริโภคภายในจังหวัดเพื่อทดแทนการนำเข้า การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนที่คงความสมดุลของระบบนิเวศให้มีความสำคัญกับการพัฒนาสีเขียว

2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน กระจายความเจริญทางด้าน

เศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างสมดุล ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. พัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ได้รับการดูแลด้านสุขภาพขั้นพื้นฐานอย่างมีมาตรฐานที่เสมอภาคและทั่วถึง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีการศึกษาและสุขอนามัยที่ดี ลดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาให้มีความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้นสอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและ แนวทางประชารัฐ

4. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนด้วยองค์ความรู้ การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความมือของทุกภาคส่วน

5. พัฒนาการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนตามศักยภาพของพื้นที่และความพร้อมของ ประชาชน

6. พัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้เกินค่าเฉลี่ยของประเทศ เด็กและเยาวชนต้องได้รับการศึกษาที่มีมาตรฐานเข้าศึกษาต่อได้อย่างเสมอภาคและทั่วถึง

7. เสริมสร้างความมั่นคงและความสัมพันธ์ชายแดน ตลอดจนวางระบบบริหารจัดการที่ดีเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างไรก็ตามในการพัฒนาจังหวัดน่านในระยะยาวยังมีเป้าหมายเชิงคุณภาพในการลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่าเทียม พัฒนาการเพาะปลูกพืชเกษตรในการตอบสนองการบริโภคภายในจังหวัดเพื่อทดแทนการนำเข้า ประชากรได้รับการดูแลด้านสุขภาพขั้นพื้นฐานอย่างมีมาตรฐานที่เสมอภาคและทั่วถึง เด็กเยาวชนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคและทั่วถึง เชื่อมโยงภาคชนบทและเมืองด้วยวิถีการผลิตเชิงเกษตรและการท่องเที่ยว กระจายนักท่องเที่ยวจากแหล่งท่องเที่ยวหนาแน่นไปสู่ชนบทโดยใช้การท่องเที่ยวเชิงนิเวศเป็นเครื่องมือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปาสีวรรณ ลิทธิการ (2557) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาและนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการ วิเคราะห์องค์ประกอบกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็น ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้

จำนวน 1,763 คน และขั้นตอนที่ 2 การนำเสนอรูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์ในเขตจังหวัดภาคใต้ 7 คน และผู้รับผิดชอบโครงการในสถานศึกษา 7 คน นำผลมาวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างรูปแบบ หลังจากนั้นจึงนำรูปแบบไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมและนำไปสนทนากลุ่มกับกลุ่มปฏิบัติเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทำการปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบฉบับสมบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาตามวงจรชีวิตโครงการ 3 ระยะ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) เอกสารลักษณะโครงการ 2) การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 3) ระบบข้อมูลสารสนเทศ 4) การวางแผนโครงการ 5) การเขียนโครงการ ระยะที่ 2 การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรบุคคล 2) คุณลักษณะและภาวะผู้นำผู้บริหารโครงการ 3) การบูรณาการเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการเทียบเคียงกับสถานศึกษาอื่น และระยะที่ 3 การปิดโครงการ มี 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินผลโครงการ การรายงานผลและการปิดโครงการ

2. รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้ มีส่วนประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ส่วนที่ 2 แนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ และกระบวนการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ระบุใจ ขั้นที่ 2 ใส่ใจปฏิบัติ โดยต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบตามวงจรชีวิตโครงการ ขั้นที่ 3 เร่งรัดทบทวน ขั้นที่ 4 ประมวลผลผลลัพธ์ ขั้นที่ 5 นำกลับสู่การปฏิบัติใหม่ และส่วนที่ 4 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในการบริหารโครงการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ

ศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล (2561) ได้ศึกษาการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ให้ข้อมูลคณะละ 7 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีหัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร คณะกรรมการประจำคณะ/คณะกรรมการบริหารคณะ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ รวมทั้งสิ้น 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การออกแบบโครงการ 4) การติดตามงบประมาณ 5) การมอบหมายงาน และ 6) การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง

2. การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

นพรัตน์ อรรถโชติ (2562) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program: EP) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สร้างรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสาร สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 15 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 980 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่มีความเที่ยง 0.97 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ ร่างรูปแบบฯ และเอกสารประกอบการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และขั้นตอนที่ 3 ประเมินรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตาม

หลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบประเมินรูปแบบ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบของการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ 98 ตัวแปร ได้แก่ 1) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการบริหารจัดการ 3) คุณภาพนักเรียน 4) คุณภาพบุคลากร 5) สมรรถนะผู้บริหาร 6) การวางแผนกลยุทธ์ 7) การติดตามประเมินผล 8) การบริหารงบประมาณ

2. รูปแบบการบริหารงานโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ได้แก่ แนวคิดพื้นฐาน และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ได้แก่ 1) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2) กระบวนการบริหารจัดการ 3) คุณภาพนักเรียน 4) คุณภาพบุคลากร 5) สมรรถนะผู้บริหาร 6) การวางแผนกลยุทธ์ 7) การติดตามประเมินผล 8) การบริหารงบประมาณ และส่วนที่ 3 เจาะไขความสำเร็จของรูปแบบ ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ลงความเห็นเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสม

3. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมรูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความถูกต้อง อยู่ในระดับมากที่สุด มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม (2562) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จและการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารและการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ 2) ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาในการบริหารโครงการและการดำเนินโครงการ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัย

ด้านบุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารในการให้จัดโครงการ การมีเครือข่ายของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้ดำเนินการหลักมีการศึกษาโครงการอย่างรอบด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการเป็นอย่างดี มีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้ความร่วมมือเป็นทีมงานที่ดี รองลงมา คือ ปัจจัยด้านงบประมาณ ได้แก่ หน่วยงานมีงบประมาณให้ดำเนินการโครงการมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ นโยบายขององค์กรมีความชัดเจน มีการวางแผนโครงการที่ดีครอบคลุม ชัดเจน การดำเนินโครงการมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี และปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนและทั่วถึง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการโครงการของวิทยาลัยนานาชาติมหาวิทยาลัยมหิดล ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และปัญหาที่พบ ได้แก่ ด้านบุคลากรประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงนโยบายการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายไม่เข้าร่วม วิทยากรไม่สามารถมาได้กำหนด การกำหนดตัวชี้วัดล่วงหน้าเมื่อถึงเวลาดำเนินการจริงอาจทำตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ใช้ไม่ได้ กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในการเข้าร่วมโครงการแบบไม่เต็มที่ ด้านงบประมาณ ได้แก่ อัตราค่าตอบแทนวิทยากร และการตั้งงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านอื่น ๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

พนิดา เพชรจวงจันทร์ และอภิชาติ เลนะนันท์ (2563) ได้ศึกษาการบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร และ 2) กระบวนการการบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร จำนวน 103 คน ครู จำนวน 224 คน รวมทั้งสิ้น 327 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบแบบสอบถาม และสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

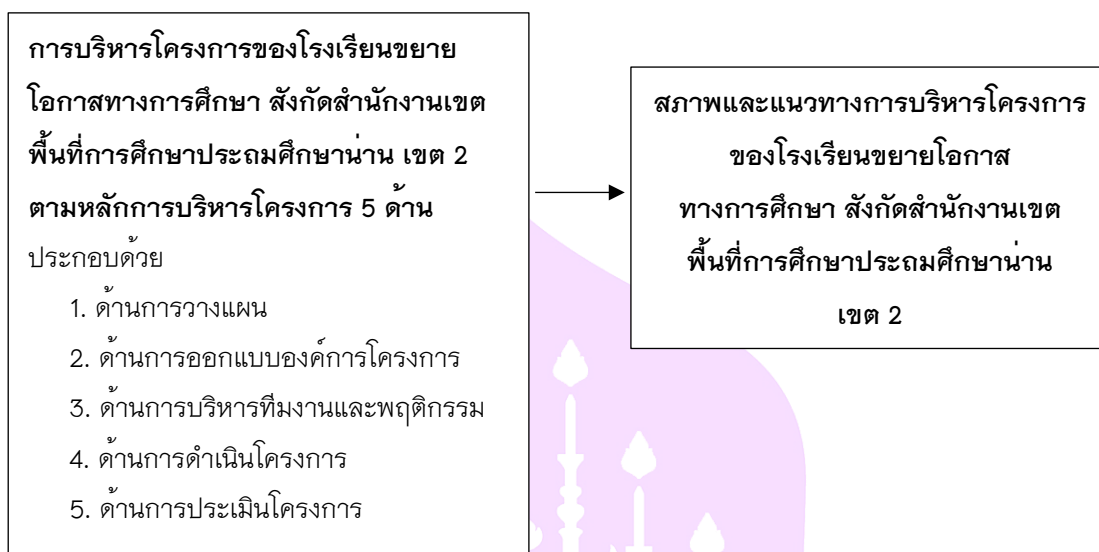
1. แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารมีการวางแผนงาน โดยเน้นการแต่งตั้งคนให้เหมาะสมกับงาน มีการดำเนินการตามโครงการโดยมีการประชุมและประสานงานระหว่างคณะทำงานให้ปฏิบัติงานตามโครงการดำเนินต่อไปและการ

ประเมินผลโครงการ ผู้บริหารและหัวหน้าแต่ละคุณภาพ 9 ดี กำกับ ดูแลและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของโครงการ

2. กระบวนการการบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารและครูเห็นว่าสถานศึกษาชั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้มีการปฏิบัติตาม กระบวนการบริหาร โครงการโรงเรียนคุณภาพ 9 ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีการปฏิบัติการสูงสุด ได้แก่ ด้านการดำเนินโครงการ รองลงมา ได้แก่ ด้านการวางแผนโครงการและลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการประเมินผล โครงการ

ศุภมาส ชุ่มแก้ว (2564) ได้ศึกษาการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วย การวิจัย โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการ และหน่วยการวิจัยที่ประสบความสำเร็จ พบว่า ประกอบด้วย 1) การวางแผนการทำงาน (planning) 2) ภาวะผู้นำ(leadership) 3) ทีมงาน(team work) 4) การสื่อสาร(communication) 5) การแก้ปัญหา/อุปสรรค (Troubleshooting) 6) การกำกับติดตามงานและการให้ข้อมูล บ้อนกลับ (monitoring & feedback) 7) จรรยาบรรณ(ethics) 8) การประกันคุณภาพงานวิจัย (research quality assurance และ 9) ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (key performance indicators)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 มีการดำเนินการวิจัยรวม 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 จำนวน 429 คน ประกอบด้วยโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่ราบ จำนวน 11 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 148 คน และโรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูง จำนวน 20 โรงเรียน มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 281 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 2 ซึ่งทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane 1967 อ้างอิงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 205 คน และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)		
		ผู้บริหาร	ครู	รวม
โรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นราบ	148	11	60	71
โรงเรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นที่สูง	281	20	114	134
รวม	429	31	174	205

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) เป็นคำถามชนิดปลายปิด

ตอนที่ 2 เป็นสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการออกแบบองค์การโครงการ 3) ด้านการบริหารทีมงาน และพฤติกรรมในการบริหารโครงการ 4) ด้านการดำเนินโครงการ และ 5) ด้านการประเมินโครงการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ใช้เกณฑ์การแปลผลโดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย

การแปลผล

4.50-5.00

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.50-3.49

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.50–2.49 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.49 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี เป็นคำถามชนิดปลายเปิด
การสร้างเครื่องมือใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ

2. ร่างข้อคำถามของแบบสอบถามประกอบการบริหารโครงการ

3. นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง ด้านเนื้อหา (Content validity) ความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์คณะวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

4.2 นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

4.3 นายณรงค์ กันอาทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2

ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content validity) ความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Congruence: IOC) ได้ค่าระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าแบบสอบถามใช้ได้ทุกข้อ

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขและนำไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .979

6. นำผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อจัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเข้าไปในโรงเรียนทั้ง 31 โรงเรียน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แนบ QR code ไปในแบบสอบถาม เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ระยะเวลาตอบกลับภายใน 1 เดือน
3. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับคืนมา และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ได้ตอบกลับทางโทรศัพท์ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามใน Google Forms ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยดาวน์โหลดข้อมูลการตอบแบบสอบถามจาก Google Drive เป็นไฟล์ Microsoft Excel แล้วทำการตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์ของข้อมูล
2. นำข้อมูลจากไฟล์ Microsoft Excel ส่งเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อให้ได้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
5. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล

การแปลผลการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 ใช้เกณฑ์การแปลผลโดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย

4.50-5.00

การแปลผล

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50–4.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.50–3.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.50–2.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00–1.49	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี โดยการจัดกลุ่มข้อมูล และเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวม 31 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 1 คน ทำการสุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 6 คน ได้แก่

1. นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
2. นางจันทนา อินททำ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
3. นายเอกชัย ชุมศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยฟอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
4. นายณรงค์ กันอาทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
5. นางสาวนันทรัตน์ สมมุติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสำน (คุรุราษฎร์รังสรรค์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
6. นางสาวบุญญา วรรณภัย ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจตุราษฎร์ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เกี่ยวกับการแนวทางการบริหารโครงการตาม

การสร้างเครื่องมือใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ
2. ร่างข้อคำถามของแบบสอบถาม
3. นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบ และนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content validity) ความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญมีรายนาม ดังนี้

- 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา อาจารย์คณะวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

- 4.2 นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

- 4.3 นายณรงค์ กันอาทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Content validity) ความสอดคล้องของเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Of Congruence: IOC) ได้ค่าระหว่าง 0.67–1.00 แสดงว่าแบบสอบถามใช้ได้ทุกข้อ

5. จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ หรือ Application Line โดยก่อนสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาเพื่อเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล โดยใช้สถิติความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์แนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เกี่ยวกับแนวทางการบริหารโครงการ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดบทสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ แล้วใช้วิธีการจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่โดยวิเคราะห์คำหลัก (Domain Analysis) โดยจำแนกคำสำคัญ ประโยคที่มีความสัมพันธ์กันมาไว้เป็นข้อมูลชุดเดียวกันแล้วนำมาวิเคราะห์เป็นประเด็นหลักและแบ่งประเด็นย่อยออกไป
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างข้อสรุปโดยเขียนบรรยายถึงความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นเพื่อนำมาตีความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยสรุปผลข้อมูลแบบการบรรยายเชิงพรรณนา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติและได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ข้อมูลสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 205 คน สามารถแสดงข้อมูลสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงรายละเอียดดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
1. เพศ		
1.1 ชาย	76	37.10
1.2 หญิง	129	62.90
รวม	205	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	42	20.50
2.2 30-40 ปี	59	28.80
2.3 41-50 ปี	78	38.00

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
2.4 51 ปีขึ้นไป	26	12.70
รวม	205	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
3.1 น้อยกว่า 10 ปี	54	26.30
3.2 10-20 ปี	78	38.00
3.3 20 ปีขึ้นไป	73	35.60
รวม	205	100.00
4. ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ		
4.1 น้อยกว่า 10 ปี	103	50.20
4.2 10-20 ปี	69	33.70
4.3 20 ปีขึ้นไป	33	16.10
รวม	205	100.00

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และเป็นเพศชาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาคือ อายุ 30-40 ปี มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 และอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 ส่วนอายุ 51 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาคือ 20 ปีขึ้นไป มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 และน้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ น้อยกว่า 10 ปี มีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ 10-20 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10

**สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**

การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 แสดงรายละเอียดดังตาราง 3-7 ดังนี้

**ตาราง 3 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**

การบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการวางแผน	4.53	.42	มากที่สุด
ด้านการออกแบบองค์การโครงการ	4.40	.42	มาก
ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหาร โครงการ	4.32	.43	มาก
ด้านการดำเนินโครงการ	4.58	.48	มากที่สุด
ด้านการประเมินโครงการ	4.36	.49	มาก
รวมเฉลี่ย	4.44	.34	มาก

จากตาราง 3 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .34) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = .48) ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = .42) ด้านการออกแบบองค์การโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .42) ด้านการประเมินโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .49) และด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .43)

ตาราง 4 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการวางแผน

ด้านการวางแผน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวทางการจัดทำโครงการ	4.62	.49	มากที่สุด
2. สถานศึกษามีการประเมินความจำเป็นของโครงการ โดยพิจารณาจากความสำคัญและความคุ้มค่าของ โครงการ	4.57	.49	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ของโครงการอย่างชัดเจน	4.67	.47	มากที่สุด
4. สถานศึกษาออกแบบวิธีการจัดทำโครงการอย่างชัด เจน	4.43	.49	มาก
5. สถานศึกษามีการประชุมประสานความร่วมมือ คณะกรรมการภาคี 4 ฝ่ายเพื่อประชุมวางแผนในการ ดำเนินงานบริหารโครงการ	4.53	.57	มากที่สุด
6. สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน การบริหารโครงการ	4.48	.50	มาก
7. สถานศึกษามีการจัดเตรียมปฏิทินการปฏิบัติงานและ กำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน	4.60	.56	มากที่สุด
8. สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ การดำเนินงานโครงการ	4.46	.49	มาก
9. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเพื่อสร้าง ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มดำเนินโครงการ	4.37	.55	มาก
รวมเฉลี่ย	4.53	.42	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส
ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ด้านการวางแผน
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$, S.D = .42) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ
อย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .47) สถานศึกษามีการประชุมชี้แจง

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .49) สถานศึกษามีการจัดเตรียมปฏิทินการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = .56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .55)

ตาราง 5 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการออกแบบองค์การโครงการ

ด้านการออกแบบองค์การโครงการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมาะสม	4.45	.49	มาก
2. สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน	4.42	.49	มาก
3. สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับโครงการแต่ละประเภท	4.36	.48	มาก
4. สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน	4.66	.47	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีเสถียรภาพ	4.17	.61	มาก
6. สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว	4.32	.61	มาก
รวมเฉลี่ย	4.40	.42	มาก

จากตาราง 5 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการออกแบบองค์การโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = .42) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ มีสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = .47) สถานศึกษามีการ

ออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = .49) และสถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีเสถียรภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .61)

ตาราง 6 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการบริหารทีมงาน และพฤติกรรมในการบริหารโครงการ

ด้านการบริหารทีมงานและ พฤติกรรมในการบริหารโครงการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษามีการจัดสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงาน บริหารโครงการ	4.67	.47	มาก
2. สถานศึกษามีการมอบหมายงาน แบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบในทีมงานอย่างชัดเจน	4.41	.49	มาก
3. สถานศึกษามีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานตาม ประสบการณ์และความรู้ความสามารถ	4.46	.51	มาก
4. ในการปฏิบัติงานของทีมนั้นมีความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน	4.25	.62	มาก
5. ในการปฏิบัติงานของทีมนั้น ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์ และมีน้ำใจต่อกัน	4.43	.70	มาก
6. สถานศึกษามีการกำหนดสถานที่ทำงานของทีมงาน ไว้ที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อความสะดวกในการ ติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน	4.31	.62	มาก
7. มีการสร้างหรือตกแต่งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ต่อการทำงาน	4.01	.80	มาก
8. ผู้บริหารหรือหัวหน้าโครงการมีการเอาใจใส่ทีมงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.29	.56	มาก
9. เมื่อเกิดปัญหาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนทีมงาน เพื่อให้สามารถแก้สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	4.07	.79	มาก
รวมเฉลี่ย	4.32	.43	มาก

จากตาราง 6 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .43) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีการจัดสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงานบริหารโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .47) สถานศึกษามีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานตามประสบการณ์และความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .49) ในการปฏิบัติงานของทีม ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์และมีน้ำใจต่อกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .70) มีการสร้างหรือตกแต่งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .80)

ตาราง 7 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการดำเนินโครงการ

ด้านการดำเนินโครงการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้	4.71	.46	มากที่สุด
2. สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้	4.67	.48	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการประสานขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ	4.62	.54	มากที่สุด
4. สถานศึกษามีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ	4.53	.61	มากที่สุด
5. สถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ	4.46	.61	มาก
6. สถานศึกษามีการกำกับติดตามระหว่างการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนด	4.49	.57	มาก
รวมเฉลี่ย	4.58	.48	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการดำเนินโครงการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = .48) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = .46) สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .48) และสถานศึกษามีการประสานขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$, S.D. = .54) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีสถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .61)

ตาราง 8 แสดงสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านการประเมินโครงการ

ด้านการประเมินโครงการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. สถานศึกษาออกแบบการประเมินสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการ	4.39	.61	มาก
2. สถานศึกษาใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการประเมินโครงการที่เหมาะสม	4.54	.51	มากที่สุด
3. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องชัดเจน	4.48	.53	มาก
4. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการประเมินโครงการนำเสนอแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.37	.57	มาก
5. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินโครงการ	4.00	.76	มาก
6. สถานศึกษานำข้อมูลการสรุปผลการประเมินโครงการมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการในปีต่อไป	4.36	.56	มาก
รวมเฉลี่ย	4.36	.49	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ด้านการประเมินโครงการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .49) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรก ได้แก่ มีสถานศึกษาใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการประเมินโครงการที่เหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = .51) สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องชัดเจน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = .53) และสถานศึกษาออกแบบการประเมินสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .61) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีสถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .76)

ตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2

การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 1 คน รวม 31 คน ครูผู้สอน จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 จำนวน 1 คน และรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 34 คน ทำการสุ่มผู้ให้ข้อมูลโดยทำการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ได้จำนวนผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 6 คน โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นประเด็นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2 ได้ ดังนี้

ประเด็นที่ 1 แนวทางในการวางแผนการบริหารโครงการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเสนอว่า แนวทางในการวางแผนการบริหารโครงการ ควรจะมีการศึกษาข้อมูลนโยบายต้นสังกัด บริบทโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรมต่าง ๆ ก่อนนำมาวางแผนการบริหารโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับนโยบายของส่วนกลางและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (นายพรชัย นาชัยเวียง) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศในด้านบริบทต่าง ๆ และข้อมูลของโรงเรียนก่อนทำการวางแผนการบริหารโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับนโยบายของส่วนกลางอย่างเหมาะสม"

ประสานเครือข่ายโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อร่วมกันวางแผนการบริหารโครงการโดยกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโครงการ เพื่อให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รู้แนวทางในการจัดทำโครงการ มีการประเมินความจำเป็นของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความคุ้มค่าของโครงการตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (นายเอกชัย ชุมศรี) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโครงการ เพื่อให้รู้แนวทางในการจัดทำโครงการ และประเมินความจำเป็นของโครงการตามวัตถุประสงค์" การประชุมคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย เพื่อเสนอโครงการให้ได้รับความเห็นชอบและรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการดำเนินโครงการมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินโครงการโดยให้มีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์

ประเด็นที่ 2 แนวทางการออกแบบองค์การโครงการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเสนอว่า แนวทางการออกแบบองค์การโครงการ ควรมีการออกแบบตามโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยผ่านการประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบโดยแบ่งหน้าที่ในโครงการอย่างชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานตามความสามารถ เลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและให้โอกาสกับบุคลากรที่อยากเรียนรู้งานใหม่ ๆ มีการออกแบบองค์การที่มีความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียนและความสามารถของครูเพื่อให้ดำเนินโครงการได้ตามบริบทของโรงเรียน สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (นายพรชัย นาชัยเวียง) และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (นายณรงค์ กันอาทา) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบโดยแบ่งหน้าที่ในโครงการอย่างชัดเจน และออกแบบองค์การให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียนและความสามารถของครูเพื่อให้ดำเนินโครงการได้ตามบริบทของโรงเรียน"

ประเด็นที่ 3 แนวทางการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเสนอว่า แนวทางการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ ควรจะใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมอบหมายงานตามประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและความถนัดของครู โดยเสนอพิจารณาในที่ประชุมและถามความสมัครใจ มีการติดตามให้กำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (นางจันทนา อินท่า) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการติดตามการทำงาน ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ" มีการนิเทศติดตามอย่างใกล้ชิด มีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน เช่น จัดห้อง

สอนและห้องปฏิบัติงานพิเศษให้ใกล้กันเพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการบริหารทีมงานแบบฟิชชอนนึ่ง มีการถ่ายทอดงานโดยมีการกำกับจากผู้บริหาร เมื่อปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาหนึ่งก็ควรเปิดโอกาสให้พิจารณาและเปลี่ยนเรียนรู้งานใหม่ตามความต้องการและความสมัครใจโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่และมุ่งเน้นให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 (นางปญญิสาวรรณภย์) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมีการติดตามให้กำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันตามความต้องการและความเหมาะสม"

ประเด็นที่ 4 แนวทางการดำเนินโครงการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเสนอว่า แนวทางการดำเนินโครงการควรจะมีการกำหนดปฏิทินและดำเนินการตามระยะเวลาโดยมีการกำกับติดตามและแก้ไขปัญหาพร้อมกับทีมงานในแต่ละขั้นตอน มีการประสานขอความร่วมมือกับบุคลากรหรือองค์กรภายนอกตามความจำเป็นของแต่ละโครงการ มีการดำเนินงานตามขั้นตอนโดยใช้โมเดลการทำงานที่เหมาะสม เช่น PDCA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 (นายณรงค์ กันอาทา) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการดำเนินงานตามขั้นตอน PDCA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาการดำเนินงาน" มีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการและการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น

ประเด็นที่ 5 แนวทางการประเมินโครงการ

ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเสนอว่า แนวทางการประเมินโครงการควรมีการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ มีการติดตามประเมินโครงการในแต่ละระยะเพื่อให้ทราบปัญหาการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (นายเอกชัย ชุ่มศรี) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการออกแบบเครื่องมือในรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละโครงการและมีการติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ" การประชุมคณะครูผู้รับผิดชอบในโครงการ เพื่อประเมินทั้งก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้น ควรนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไปให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ อีกทั้งควรจะนำเสนอผลการดำเนินโครงการต่อชุมชนและสาธารณะโดยอาจจะนำเสนอผ่านทาง Social Media ช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและยังแสดงออกถึงความโปร่งใสของการดำเนินงานอีกด้วย

สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (นายเอกชัย ชุมศรี) ที่กล่าวว่า "ควรจะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและเผยแพร่ข้อมูล การดำเนินโครงการสู่สาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนาโครงการต่อไป"



บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องสภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 สรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

จากการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี และมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการ น้อยกว่า 10 ปี

สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการออกแบบองค์การโครงการ อยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ อยู่ในระดับมาก

การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2

แนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 พบว่า

1. ด้านการวางแผน ควรศึกษาข้อมูลนโยบายต้นสังกัด บริบทโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรมต่าง ๆ ก่อนนำมาวางแผนการบริหารโครงการ ประสานเครือข่ายโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อร่วมกันวางแผนการบริหารโครงการ ประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโครงการ มีการประเมินความจำเป็นของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความคุ้มค่าของ

โครงการตามวัตถุประสงค์

2. ด้านการออกแบบองค์การโครงการ ควรมีการออกแบบตามโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตามความสามารถ สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ

3. ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ ควรจะให้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ควรมีการติดตามให้กำลังใจในการทำงาน จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน เช่น จัดห้องสอนและห้องปฏิบัติงานพิเศษให้ใกล้กัน เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

4. ด้านการดำเนินโครงการ ควรจะมีการกำหนดปฏิทินและดำเนินการตามระยะเวลา มีการดำเนินงานตามขั้นตอนโดยใช้โมเดลการทำงานที่เหมาะสม เช่น PDCA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาการดำเนินงาน มีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ และมีการปรับปรุงการดำเนินโครงการ

5. ด้านการประเมินโครงการ ควรมีการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ ประเมินทั้งก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ มีการติดตามประเมินโครงการในแต่ละระยะ นำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไปให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน จัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

การศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีการวางแผน ออกแบบโครงการ บริหารทีมงานตามขั้นตอนระยะเวลาที่กำหนด ดำเนินโครงการชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงในการทำงาน ปีต่อ ๆ ไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภูษณทัต ผลทับทิมธนา (2563) ได้ศึกษา การบริหารโครงการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโครงการของ

สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศราวุธ นาดินชาติ (2557) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโครงการเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารโครงการเรียนฟรี 5 ปี อย่างมีคุณภาพตามความคิดเห็นของบุคลากรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารโครงการของโรงเรียนเป็นงานที่ต้องมีการอบรมสร้างความเข้าใจในการทำงานกับบุคลากรทุกระดับก่อนการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและคณะครูผู้ดำเนินงาน มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนงานให้การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนตามปฏิทินในระยะเวลาที่กำหนดไว้ มีการบริหารจัดการงานงบประมาณตามระเบียบของทางราชการที่ชัดเจน โปร่งใส ตรวจสอบได้ อีกทั้งยังมีการประเมินสรุปผลการดำเนินงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการทำงานในปีต่อ ๆ ไป สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่านเขต 2 (ทำการสัมภาษณ์วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2566) ได้กล่าวว่า “ในการดำเนินงานบริหารโครงการจะต้องศึกษานโยบายและแนวทางการบริหารโครงการจากต้นสังกัดแล้วนำมาเขียนโครงการให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ออกแบบโครงการตามแบบฟอร์มที่ต้นสังกัดกำหนดโดยเขียนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนให้เจน ดำเนินงานและกำกับติดตามประเมินผลตามขั้นตอน PDCA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามปฏิทินการดำเนินงาน และเมื่อโครงการเสร็จสิ้น และนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไปให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและชุมชนต่อไป” และยังสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ นายณรงค์ กันอาทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2 และผู้ทรงคุณวุฒิ นายเอกชัย ชุมศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยฟอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่านเขต 2 ที่มีใจความสำคัญว่า “การดำเนินงานบริหารโครงการต้องเริ่มจากการศึกษาหาความรู้และแนวทางการวางแผนการดำเนินโครงการให้เข้าใจ จากนั้นจึงมีการศึกษาข้อมูลจากสารสนเทศในด้านบริบทต่าง ๆ และข้อมูลของโรงเรียนก่อนทำการวางแผนการบริหารโครงการเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับนโยบายของส่วนกลางอย่างเหมาะสมโดยประสานเครือข่ายโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อร่วมกันวางแผนการบริหารโครงการโดยกำหนดเป้าหมายปฏิทินการดำเนินการอย่างชัดเจน การประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบโดยแบ่งหน้าที่ในโครงการอย่างเหมาะสม มีการกำกับติดตามในแต่ละขั้นตอนเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ วิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปปรับปรุงในปีต่อ ๆ ไป

และทำรายงานผลการประเมินโครงการและสรุปโครงการเสนอแก่ผู้บริหารและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทาง social media”

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการดำเนินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการวางแผน อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการออกแบบองค์การโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการประเมินโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ อยู่ในระดับมากที่สุด

การศึกษาแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ประเด็นที่ 1 แนวทางในการวางแผนการบริหารโครงการ

แนวทางในการวางแผนการบริหารโครงการควรจะมีการศึกษาข้อมูลนโยบายต้นสังกัด บริบทโรงเรียน ชุมชน และวัฒนธรรมต่าง ๆ ก่อนนำมาวางแผนการบริหารโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตรงกับนโยบายของส่วนกลางและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชนอย่างเหมาะสม ประสานเครือข่ายโรงเรียนขยายโอกาสเพื่อร่วมกันวางแผนการบริหารโครงการโดยกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของมยุรี อนุমানราชชน (2551) ที่ได้กล่าวว่า “การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโครงการซึ่งเป็นเรื่องของการแปรเปลี่ยนปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ คน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ข้อมูล และการจัดการให้เป็นผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจต้องให้ความสำคัญแก่วัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน หรือด้านเวลาอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำวัตถุประสงค์ด้านนั้น ๆ มาวางแผนทำกิจกรรม” การประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโครงการ เพื่อให้คณะครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รู้แนวทางในการจัดทำโครงการ มีการประเมินความจำเป็นของโครงการเพื่อให้ทราบถึงความคุ้มค่าของโครงการตามวัตถุประสงค์การประชุมคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย เพื่อเสนอโครงการให้ได้รับความเห็นชอบและรับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการดำเนินโครงการ มีการกำหนดปฏิทินการดำเนินโครงการโดยให้มีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์ สอดคล้องกับ Allen (1958) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎี POLC ในขั้นตอนของการวางแผนไว้ว่า “P – Planning / การวางแผน คือการกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลาเพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และ

ขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ”

ประเด็นที่ 2 แนวทางการออกแบบองค์การโครงการ

แนวทางการออกแบบองค์การโครงการ ควรมีการออกแบบตามโครงสร้างการบริหารงาน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยผ่านการประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบโดยแบ่งหน้าที่ในโครงการอย่างชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานตามความสามารถ เลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและให้โอกาสกับบุคลากรที่อยากเรียนรู้งานใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Turner (1997) ที่กล่าวว่า “แนวทางที่ใช้พิจารณาจัดโครงสร้างขององค์การโครงการ สามารถใช้การออกแบบแบบลำดับขั้นตามหน้าที่หรือแบบหน้าที่งานโครงการถูกกำหนดตามขอบเขตการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารโครงการต้องทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามขอบเขตของงานที่ได้รับผิดชอบ” การออกแบบองค์การควรความยืดหยุ่นตามบริบทของโรงเรียนและความสามารถของครูเพื่อให้ดำเนินโครงการได้ตามบริบทของโรงเรียน สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับ Koontz and O'Donnell (1976) ที่ได้กล่าวว่า “การออกแบบองค์การแบบหน้าที่ซึ่งเป็นองค์การที่ดำเนินงานโดยใช้การบริหารทั่วไปมักดำเนินการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบและมีเสถียรภาพ แต่องค์การมีโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น ขณะที่องค์การโครงการต้องออกแบบโครงสร้างมาเพื่อให้องค์การมีทั้งเสถียรภาพและความยืดหยุ่นโดยเฉพาะมีความคล่องตัวและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ/ผู้รับบริการ” สอดคล้องกับ Allen (1958) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎี POLC ในขั้นตอนของการจัดการองค์กรไว้ว่า “การจัดการองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องราบรื่นและไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด)

ประเด็นที่ 3 แนวทางการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ

แนวทางการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ ควรจะใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อให้มีความรับผิดชอบงานตามประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ตามความถนัดและความสนใจ สอดคล้องกับ Thamhain (1988) ที่กล่าวว่า “การบริหารคนและลักษณะที่คนปฏิสัมพันธ์กันในโครงการทำให้เกิดผลการดำเนินงานโครงการที่แตกต่างกับระบบความสัมพันธ์และระบบโครงการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการบริหาร ความสำเร็จของโครงการมีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ” มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบมอบหมายงานตามประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและความ

ถนัดของครูโดยเสนอพิจารณาในที่ประชุมและถามความสมัครใจ มีการติดตามให้กำลังใจในการทำงาน มีการนิเทศติดตามอย่างกัลยาณมิตร มีการจัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการจัดการเรียนการสอน เช่น จัดห้องสอนและห้องปฏิบัติงานพิเศษให้ใกล้กันเพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการบริหารทีมงานแบบพี่สอนน้อง มีการถ่ายทอดงานโดยมีการกำกับจากผู้บริหาร เมื่อปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลาหนึ่งก็ควรเปิดโอกาสให้พิจารณาและเปลี่ยนเรียนรู้งานใหม่ตามความต้องการและความสมัครใจโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่และมุ่งเน้นให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งในการบริหารทีมงานที่ดีผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ ดังเช่น Allen (1958) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎี POLC เกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำ ไว้ว่า “ภาวะการเป็นผู้นำ คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดีต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชารวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดีและมีการตัดสินใจที่รอบคอบฉับไวดีเยี่ยมสามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้”

ประเด็นที่ 4 แนวทางการดำเนินโครงการ

แนวทางการดำเนินโครงการควรจะมีการกำหนดปฏิทินและดำเนินการตามระยะเวลา โดยมีการกำกับติดตามและแก้ไขปัญหาพร้อมกับทีมงานในแต่ละขั้นตอน มีการประสานขอความร่วมมือกับบุคลากรหรือองค์กรภายนอกตามความจำเป็นของแต่ละโครงการ มีการดำเนินงานตามขั้นตอนโดยใช้โมเดลการทำงานที่เหมาะสม เช่น PDCA เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Stuckenbruck (1988, Online) ที่ได้กล่าวว่า “การนำโครงการไปปฏิบัติจะต้องเลือก รูปแบบที่จะนำโครงการไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับโครงการประเภทต่าง ๆ” มีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการและมีการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับ ธร สุนทรายุทธ (2550) ที่กล่าวว่า “การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม กระบวนการต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ” และยังสอดคล้องกับ Allen (1958) ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎี POLC เกี่ยวกับการควบคุม ไว้ว่า “การควบคุม คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุด”

ประเด็นที่ 5 แนวทางการประเมินโครงการ

แนวทางการประเมินโครงการควรมีการติดตามประเมินผลโดยใช้เครื่องมือที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการ มีการติดตามประเมินโครงการในแต่ละระยะเพื่อให้ทราบปัญหาการดำเนินงาน สอดคล้องกับ เยาวดี วิบูลย์ศรี (2538) ได้กล่าวว่า “การประเมินเป็นการตรวจสอบและการติดตามผลงานที่ได้ประเมินแล้วกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือโครงการใดที่ได้ผ่านการประเมินแล้วก็จะทำการประเมินอีกครั้ง เพื่อดูว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ โดยมีกระบวนการและเทคนิควิธีสำหรับอ้างอิงผลการประเมินอย่างมีระบบ” มีการประชุมคณะครูผู้รับผิดชอบในโครงการ เพื่อประเมินทั้งก่อนดำเนินโครงการ ระหว่างการดำเนินโครงการ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้น สอดคล้องกับ Posavac & Carey (1980) ที่กล่าวว่า “ก่อนที่จะตัดสินใจทำการประเมินผลโครงการและก่อนที่จะเขียนรายละเอียดของโครงร่างการประเมินผล ผู้ประเมินควรได้พบปะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและกำหนดขอบเขตและระยะเวลาในการประเมิน” ควรนำผลการประเมินมาปรับใช้ในการดำเนินการครั้งต่อไปให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินโครงการให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ อีกทั้งควรจะนำเสนอผลการดำเนินโครงการต่อชุมชนและสาธารณะโดยอาจจะนำเสนอผ่านทาง Social Media ช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทางและยังแสดงออกถึงความโปร่งใสของการดำเนินงานอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยเรื่องการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ครั้งนี้ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรศึกษาการทบทวนและวิธีการการบริหารที่งานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ เพื่อนำไปปรับใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารและบุคลากรควรศึกษาการประเมินโครงการเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการประเมินโครงการแต่ละประเภท
3. ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์สรุปผลการดำเนินโครงการในช่องทางต่าง ๆ

เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้เสียในการดำเนินโครงการได้รับทราบและเปิดการสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อปรับใช้ในการดำเนินโครงการในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษารูปแบบการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
3. ควรศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการจากการบริหารโครงการ เพื่อเป็นข้อมูลให้หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องนำไปพัฒนานโยบายนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (25 มิถุนายน 2564). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการ
จัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564–2565.
- ซีต๊ะ หรีหน่วย. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการบริหารโครงการของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา
เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- ณรงค์ นันทวรรณ. (2547). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: พลิทส์เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทวีชัย แสงนุสร. (2562). การสร้างพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ. *Journal
of Modern Learning Development*, 4(2), 21–31.
- ทวีป ศิริวิทย์. (2544). การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย.
- ชร สุนทราวุธ. (2550). การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธานีษฐ์ คิลปัจจุ. (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 11).
กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นพรัตน์ อรรถโชติ. (2562). รูปแบบการบริหารโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร
กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program: EP) ของโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์
ด.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ปกรณ ปกรณกรณ คำทอง. (2558). การตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ บิสซิเนสดีเวลอป.
- ปกรณ ปรียากร. (2542). การบริหารโครงการ. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปกรณ ปรียากร. (2542). การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ
(พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และสุรพล ปธานวนิช. (2535). ระบบเครื่องมือสำหรับการวางแผน
โครงการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปาสีวรรณ สิทธิการ. (2557). รูปแบบการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตจังหวัดภาคใต้.

วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2530). **การวิจัยประเมินผล: หลักการและกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: การพิมพ์พระนคร.

พินดา เพชรจวงจันทร์ และอภิชาติ เลื่อนนันท์. (2563). การบริหารโครงการ “โรงเรียนคุณภาพ 9 ดี” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(3), 32–40.

ไพโรจน์ คะเชนทร์. (2556). **การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2565, จาก www.wattoongpel.com

ภูษณทัต ผลทับทิมธนา. (2563). **การบริหารโครงการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคดิจิทัล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

มยุรี อนุมานราชชน. (2551). **การบริหารโครงการ Project Management** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: คูมายเบส.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2546). **การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรเบิร์ต, ออสติน ดี. (2550). **การบริหารโครงการ**. (คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ. 2007).

วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม. (2562). **ปัจจัยความสำเร็จและการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล**. *วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย*, 6(1), 1–8.

วรารณ จิรชีพพัฒนา. (2552). **การบริหารโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วันชัย เมฆจันทิก. (2558). **การบริหารโครงการในมุมมองนักบริหาร**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2565, จาก http://www.correct.go.th/asean/default/journals/one_as.pdf

วิสูตร จิระดำเกิง. (2552). **การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วรรณกิจ.

ศราวุธ นาดินชาติ. (2557). **การบริหารโครงการเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2**.

- วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ศุภมาส ชุมแก้ว. (2564). การปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัย โดยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติที่ดีในการบริหารโครงการและหน่วยการวิจัยที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารการวัด ประเมินผล สถิติ และการวิจัยทางสังคมศาสตร์*, 2(1), 1-16.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2547). *การบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมมาตร.
- ศักดิ์สิริวรรณ ทรงสิริวรรณ. (2561). *การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุพจน์ โกวิทยา. (2548). *การบริหารโครงการ*. สงขลา: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุพจน์ โกลิยะจินดา. (2550). *การบริหารโครงการในระบบงานไอที*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุพาดา ศิริกุดตา และคณะ. (2543). *การวางแผนและการบริหารโครงการ*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business world.
- อำนาจ จันทรแป้น. (2540). *การประเมินโครงการเปิดสอนปริญญาโท ภาพิเศษ วันเสาร์-อาทิตย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. เชียงใหม่: รายงานการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Allen, L. A. (1958). *Management and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Burke, A. (1999). *Communication and development: A practical guide*. London: Development Division Department for International.
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of Project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Drucker, P. F. (1973). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the*

- Right Things Done (Harper business Essentials).** Illinois: Harper Business.
- Hanson, F. A. (1993). **Testing testing: Social consequences of the examined life.** Berkeley: University of California Press.
- Kerzner, H. (1998). **Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling** (6th ed.). New York: Wiley.
- Khumpool, G. (2018). Prevalence of Gastrointestinal Parasitic Infections of Goats in Nongchok District, Bangkok Checked by Modified Formalin–ether Sedimentation and McMaster Technique. **Journal of Mahanakorn Veterinary Medicine**, 10(1), 49–58.
- Kloppenborg, T. J. (2009). **Project Management: A Contemporary Approach.** Cannada: South–Western Cengage Learning.
- Koontz, H., and O'Donnell, C. (1976). **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions.** New Youk: MC Graw–Hill.
- Langbein, J. H. (1980). **Comparative Criminal Procedure: Germany.** Minnesota: West.
- Mario, V. (2013). **Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Rish Analysis and Project Control** (2nd ed.). New York: Springer–Verlag Berlin Heidelberg.
- Meredith, J. R., and Mantel, Jr. S. (2006). **Project Management a managerial approach** (6th ed.). Asia: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1973). **The Nature of Managerial Work.** New York: Harper and Row.
- Morris, P. W. G., and Hough, G. H. (1988). **The anatomy of major projects.** London: John Wiley and Sons.
- Parker, G. M. (1989). **Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy.** San Francisco: Jossey–Bass.
- Portny, S. E. (2010). **Project Management for Dummies.** New York: Wiley & Sons.
- Posavac, E. J., and Raymond, G. C. (1980). **Program Evaluation: Methods and Case Studies.** Michigan: Prentice–Hall.
- Richman, L. (2002). **Project management step–by–step.** New York: AMACOM.
- Robbins, S., and Coulter, M. (1999). **Management.** New Jersey: Prentice Hall.
- Schwalbe, K. (2004). **Information technology Project Management** (5th ed.).

Massachusetts: Thomson.

Stuckenbruck, L. C. (1988). **Integration: The Essential Function of Project**

Management. Retrieved June 25, 2022, from

https://www.researchgate.net/publication/227987451_Integration_The_Essential_Function_of_Project_Management

Thamhain, H., and Wilemon, D. (1988). **Building high performing engineering project**

teams. New York: IEEE Transactions on Engineering Management.

Turner, J. R. (1997). **The handbook of project-based management** (2nd ed.).

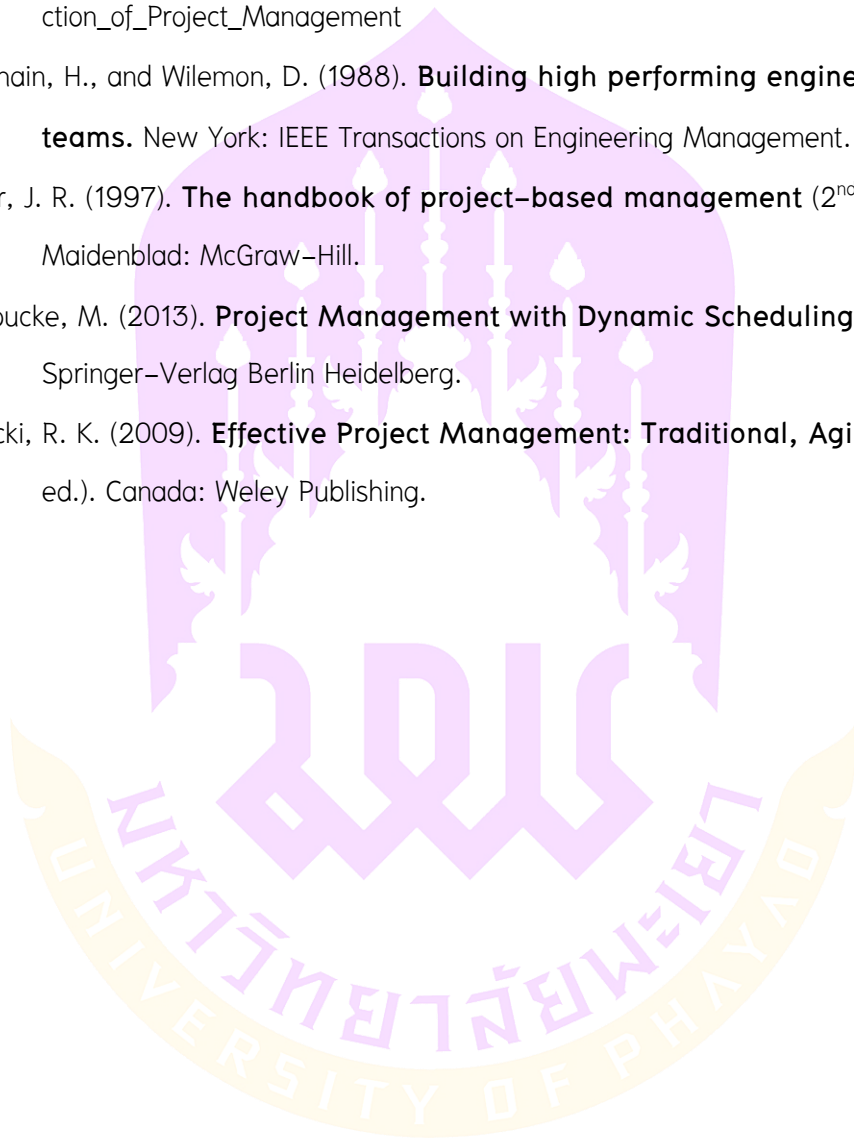
Maidenblad: McGraw-Hill.

Vanhoucke, M. (2013). **Project Management with Dynamic Scheduling.** Belgium:

Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Wysocki, R. K. (2009). **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme** (5th

ed.). Canada: Wiley Publishing.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|-----------------|--|
| 1. ชื่อ-นามสกุล | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา |
| ตำแหน่ง | ประธานหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา |
| สถานที่ทำงาน | มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 2. ชื่อ-นามสกุล | นายพรชัย นาชัยเวียง |
| ตำแหน่ง | รองผู้อำนวยการ สพป.น่าน เขต 2 |
| วิทยฐานะ | รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ |
| สถานที่ทำงาน | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2 |
| 3. ชื่อ-นามสกุล | นายณรงค์ กันอาทา |
| ตำแหน่ง | ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน |
| วิทยฐานะ | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านด่าน |



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 2

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 2 คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ผู้ศึกษาจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อสรุปผลการศึกษาเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองน่าน เขต 2 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการออกแบบองค์การโครงการ 3) ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ 4) ด้านการดำเนินโครงการ และ 5) ด้านการประเมินโครงการ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี

“ขอขอบพระคุณในความกรุณาเสียสละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถาม”

ชฎานิศ ไชยศิลป์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

- ☐ 1. ต่ำกว่า 30 ปี
☐ 2. 30-40 ปี
☐ 3. 41-50 ปี
☐ 4. 51 ปีขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ☐ 1. น้อยกว่า 10 ปี
☐ 2. 10-20 ปี
☐ 3. 20 ปีขึ้นไป

4. ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ

- ☐ 1. น้อยกว่า 10 ปี
☐ 2. 10-20 ปี
☐ 3. 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือของ
ข้อความที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับสภาพและแนวทางการบริหาร
โครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ท่านสังกัด

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านการวางแผน						
1	สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำโครงการ					
2	สถานศึกษามีการประเมินความจำเป็นของโครงการโดยพิจารณาจากความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการ					
3	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจน					
4	สถานศึกษาออกแบบวิธีการจัดทำโครงการอย่างชัดเจน					
5	สถานศึกษามีการประชุมประสานความร่วมมือคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่ายเพื่อประชุมวางแผนในการดำเนินงานบริหารโครงการ					
6	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารโครงการ					
7	สถานศึกษามีการจัดเตรียมปฏิทินการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน					
8	สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ					
9	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มดำเนินโครงการ					

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านการออกแบบองค์การโครงการ						
10	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมาะสม					
11	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน					
12	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับโครงการแต่ละประเภท					
13	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน					
14	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีเสถียรภาพ					
15	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว					
ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ						
16	สถานศึกษามีการจัดสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงานบริหารโครงการ					
17	สถานศึกษามีการมอบหมายงานแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในทีมงานอย่างชัดเจน					
18	สถานศึกษามีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานตามประสบการณ์และความรู้ความสามารถ					
19	ในการปฏิบัติงานของทีมนั้นมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
20	ในการปฏิบัติงานของทีม ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์และมีน้ำใจต่อกัน					
21	สถานศึกษามีการกำหนดสถานที่ทำงานของทีมงานไว้ที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน					
22	มีการสร้างหรือตกแต่งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน					

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
23	ผู้บริหารหรือหัวหน้าโครงการมีการเอาใจใส่ ทีมงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน					
24	เมื่อเกิดปัญหาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน ทีมงานเพื่อให้สามารถแก้สถานการณ์ได้อย่าง เหมาะสม					
ด้านการดำเนินโครงการ						
25	สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้					
26	สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามปฏิทินการ ปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้					
27	สถานศึกษามีการประสานขอความร่วมมือจากผู้ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ					
28	สถานศึกษามีการจัดการบริหารความเสี่ยงของ การดำเนินโครงการ					
29	สถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินโครงการ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นใน ระหว่างดำเนินโครงการ					
30	สถานศึกษามีการกำกับติดตามระหว่างการ ดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนด					
ด้านการประเมินโครงการ						
31	สถานศึกษาออกแบบการประเมินสอดคล้องและ เหมาะสมกับโครงการ					
32	สถานศึกษาใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและ วิธีการประเมินโครงการที่เหมาะสม					
33	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการ ประเมินโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ ถูกต้องชัดเจน					
34	สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการประเมิน โครงการนำเสนอแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง					

ข้อ ที่	รายการ	ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ				
		5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
35	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินโครงการ					
36	สถานศึกษานำข้อมูลการสรุปผลการประเมินโครงการมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการในปีต่อไป					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“ขอขอบพระคุณในความกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม”

**แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สภาพและแนวทางการบริหารโครงการ
ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2**

ชื่อผู้วิจัย ชญานิต ไชยศิลป์ หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
ตำแหน่ง.....
วิทยฐานะ.....
ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง..... ปี
วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์
เริ่มการสัมภาษณ์เวลา น. จบการสัมภาษณ์เวลา..... น.

ตอนที่ 2 แนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 2

1. ท่านมีแนวทางในการวางแผนการบริหารโครงการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

.....
.....

1.1 มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำโครงการหรือไม่/
อย่างไร

.....
.....

1.2 มีการประเมินความจำเป็นของโครงการโดยพิจารณาจากความสำคัญและความ
คุ้มค่าของโครงการหรือไม่/อย่างไร

.....
.....

1.3 มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจนหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

1.4 มีการออกแบบวิธีการจัดทำโครงการและมีการจัดเตรียมปฏิทินการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน หรือไม่/อย่างไร

.....

.....

1.5 มีการประชุมประสานความร่วมมือคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่ายเพื่อประชุมวางแผนในการดำเนินงานบริหารโครงการและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารโครงการหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

2. ในองค์กรของท่านมีแนวทางการออกแบบองค์การโครงการอย่างไร

.....

.....

2.1 มีการออกแบบองค์การโครงการที่มีโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมาะสม เรียบง่ายไม่ซับซ้อน มีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน หรือไม่/อย่างไร

.....

.....

2.2 มีการออกแบบองค์การโครงการที่มีเสถียรภาพและมีความยืดหยุ่นคล่องตัวหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

3. ในองค์กรของท่านมีแนวทางการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการอย่างไร

.....

.....

3.1 มีการจัดสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงานบริหารโครงการ มอบหมายงาน แบ่งหน้าที่
ความรับผิดชอบในทีมงานตามประสบการณ์และความรู้ หรือไม่/อย่างไร

.....
.....

3.2 มีการกำหนดสถานที่ทำงานของทีมงานไว้ที่เดียวกันหรือใกล้กันเพื่อความสะดวก
ในการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน รวมถึงมีการสร้างหรือตกแต่งสภาพ
แวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน หรือไม่/อย่างไร

.....
.....

3.3 มีการเอาใจใส่ทีมงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดปัญหาสถานศึกษา
มีการปรับเปลี่ยนทีมงานเพื่อให้สามารถแก้สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม หรือไม่/
อย่างไร

.....
.....

4. ในองค์กรของท่านมีแนวทางการดำเนินโครงการอย่างไร

.....
.....

4.1 มีการนำโครงการไปปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการตามปฏิทิน
การปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้ มีการกำกับติดตามระหว่างการดำเนิน
โครงการ หรือไม่/อย่างไร

.....
.....

4.2 มีการประสานขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ หรือไม่/
อย่างไร

.....
.....

4.3 มีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการและมีการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

5. ในองค์กรของท่านมีแนวทางการประเมินโครงการอย่างไร

.....

.....

5.1 มีการออกแบบการประเมินสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการ ใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการประเมินโครงการที่เหมาะสม หรือไม่/อย่างไร

.....

.....

5.2 มีการการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินโครงการ และนำข้อมูลการสรุปผลการประเมินโครงการมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการในปีต่อไปหรือไม่/อย่างไร

.....

.....

5.3 มีการจัดทำรายงานผลการประเมินโครงการนำเสนอแก่ผู้บริหารผู้ที่เกี่ยวข้อง และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินโครงการ หรือไม่/อย่างไร

.....

.....

“ขอขอบพระคุณในความกรุณาและเสียสละเวลาของท่าน มา ณ โอกาสนี้”

ชญานิศ ไชยศิลป์

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ภาคผนวก ค ดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence Index: IOC)

รายการ		ระดับความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	หมายเหตุ
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม					
1	เพศ	3	0	0	
2	อายุ	3	0	0	
3	ประสบการณ์ในการทำงาน	3	0	0	
4	ประสบการณ์ในการบริหารโครงการ	3	0	0	
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2					
ด้านการวางแผน					
1	สถานศึกษามีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการจัดทำโครงการ	3	0	0	1.00
2	สถานศึกษามีการประเมินความจำเป็นของโครงการโดยพิจารณาจากความสำคัญและความคุ้มค่าของโครงการ	3	0	0	1.00
3	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจน	3	0	0	1.00
4	สถานศึกษาออกแบบวิธีการจัดทำโครงการอย่างชัดเจน	2	1	0	0.67
5	สถานศึกษามีการประชุมประสานความร่วมมือคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่ายเพื่อประชุมวางแผนในการดำเนินงานบริหารโครงการ	3	0	0	1.00
6	สถานศึกษามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารโครงการ	3	0	0	1.00

รายการ		ระดับความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	หมายเหตุ
7	สถานศึกษามีการจัดเตรียมปฏิทินการปฏิบัติงานและกำหนดระยะเวลาอย่างชัดเจน	3	0	0	1.00
8	สถานศึกษามีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ	2	1	0	0.67
9	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มดำเนินโครงการ	3	0	0	1.00
ด้านการออกแบบองค์การโครงการ					
10	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างอำนาจหน้าที่เหมาะสม	3	0	0	1.00
11	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน	3	0	0	1.00
12	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการมีโครงสร้างที่เหมาะสมกับโครงการแต่ละประเภท	3	0	0	1.00
13	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานในโครงการอย่างชัดเจน	3	0	0	1.00
14	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีเสถียรภาพ	2	1	0	0.67
15	สถานศึกษามีการออกแบบองค์การโครงการที่มีความยืดหยุ่นละคล่องตัว	3	0	0	1.00
ด้านการบริหารทีมงานและพฤติกรรมในการบริหารโครงการ					
16	สถานศึกษามีการจัดสร้างทีมงานเพื่อดำเนินงานบริหารโครงการ				
17	สถานศึกษามีการมอบหมายงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในทีมงานอย่างชัดเจน	3	0	0	1.00

รายการ		ระดับความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	หมายเหตุ
18	สถานศึกษามีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานตามประสบการณ์และความรู้ความสามารถ	3	0	0	1.00
19	ในการปฏิบัติงานของทีมมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3	0	0	1.00
20	ในการปฏิบัติงานของทีม ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์และน้ำใจต่อกัน	3	0	0	1.00
21	สถานศึกษามีการกำหนดสถานที่ทำงานของทีมงานไว้ที่เดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน	3	0	0	1.00
22	มีการสร้างหรือตกแต่งสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	3	0	0	1.00
23	ผู้บริหารหรือหัวหน้าโครงการมีการเอาใจใส่ทีมงาน ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน	3	0	0	1.00
24	เมื่อเกิดปัญหาสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนทีมงานเพื่อให้สามารถแก้สถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	3	0	0	1.00
ด้านการดำเนินโครงการ					
25	สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้	3	0	0	1.00
26	สถานศึกษานำโครงการไปปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่กำหนดไว้	3	0	0	1.00
27	สถานศึกษามีการประสานขอความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ	3	0	0	1.00
28	สถานศึกษามีการจัดการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ	3	0	0	1.00

รายการ		ระดับความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง (1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	หมายเหตุ
29	สถานศึกษามีการปรับปรุงการดำเนินโครงการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ	3	0	0	1.00
30	สถานศึกษามีการกำกับติดตามระหว่างการทำโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และระยะเวลาที่กำหนด	3	0	0	1.00
ด้านการประเมินโครงการ					
31	สถานศึกษาออกแบบการประเมินสอดคล้องและเหมาะสมกับโครงการ	3	0	0	1.00
32	สถานศึกษาใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลและวิธีการประเมินโครงการที่เหมาะสม	3	0	0	1.00
33	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินโครงการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องชัดเจน	3	0	0	1.00
34	สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการประเมินโครงการนำเสนอแก่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	0	0	1.00
35	สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินโครงการ	3	0	0	1.00
36	สถานศึกษานำข้อมูลการสรุปผลการประเมินโครงการมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการในปีต่อไป	3	0	0	1.00
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี					
1	ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารโครงการที่ดี	3	0	0	1.00

ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

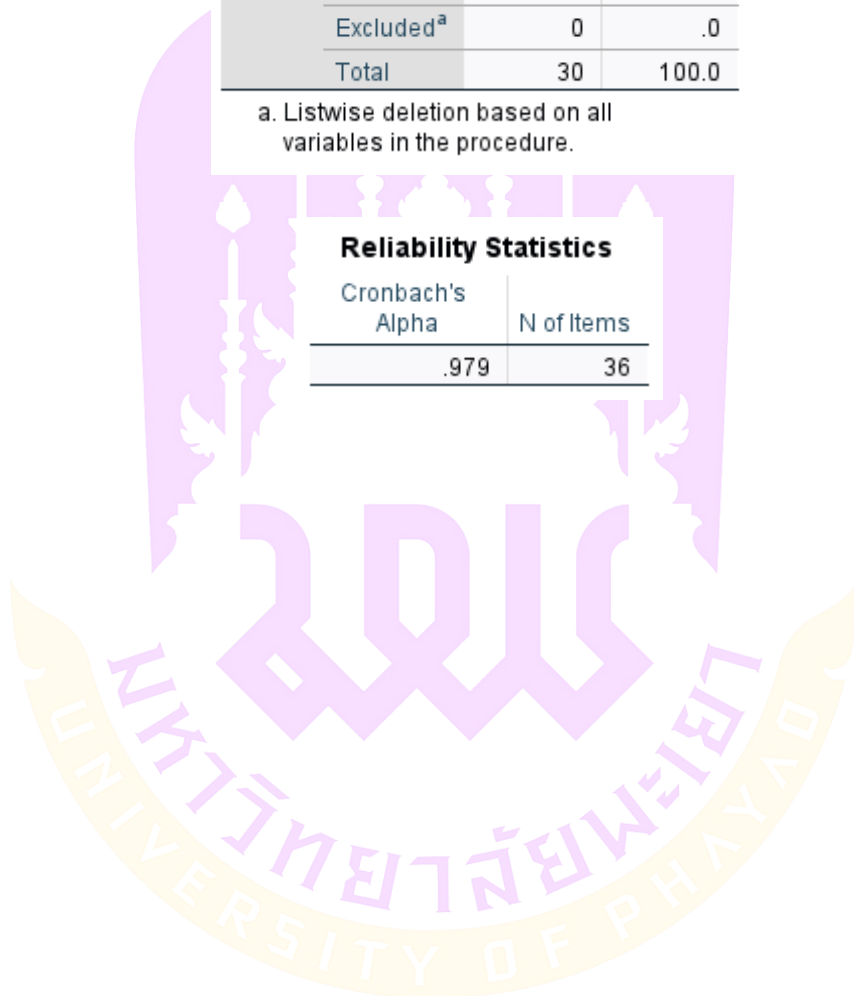
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	36



ภาคผนวก จ ภาพการโทรสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (30 มกราคม 2566)



นายพรชัย นาชัยเวียง รองผู้อำนวยการ สปป.น่าน เขต 2

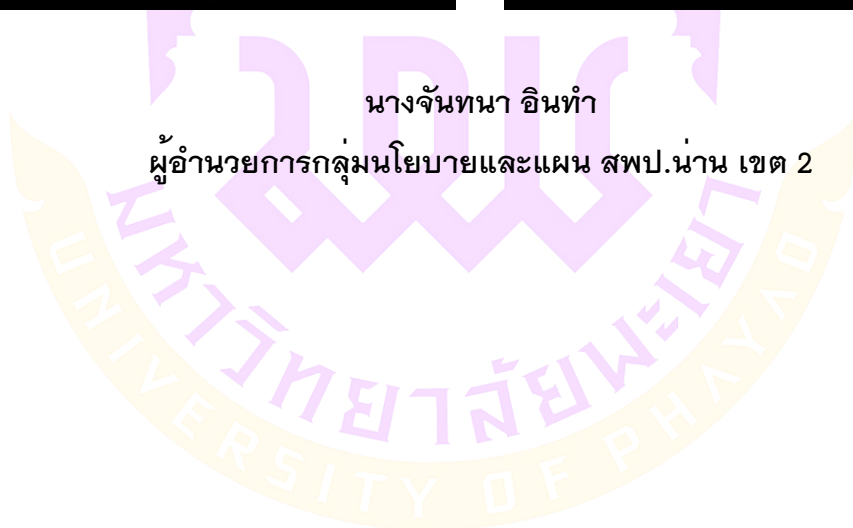


ผู้ให้สัมภาษณ์ทางไลน์ (วันที่ 30 มกราคม 2566)

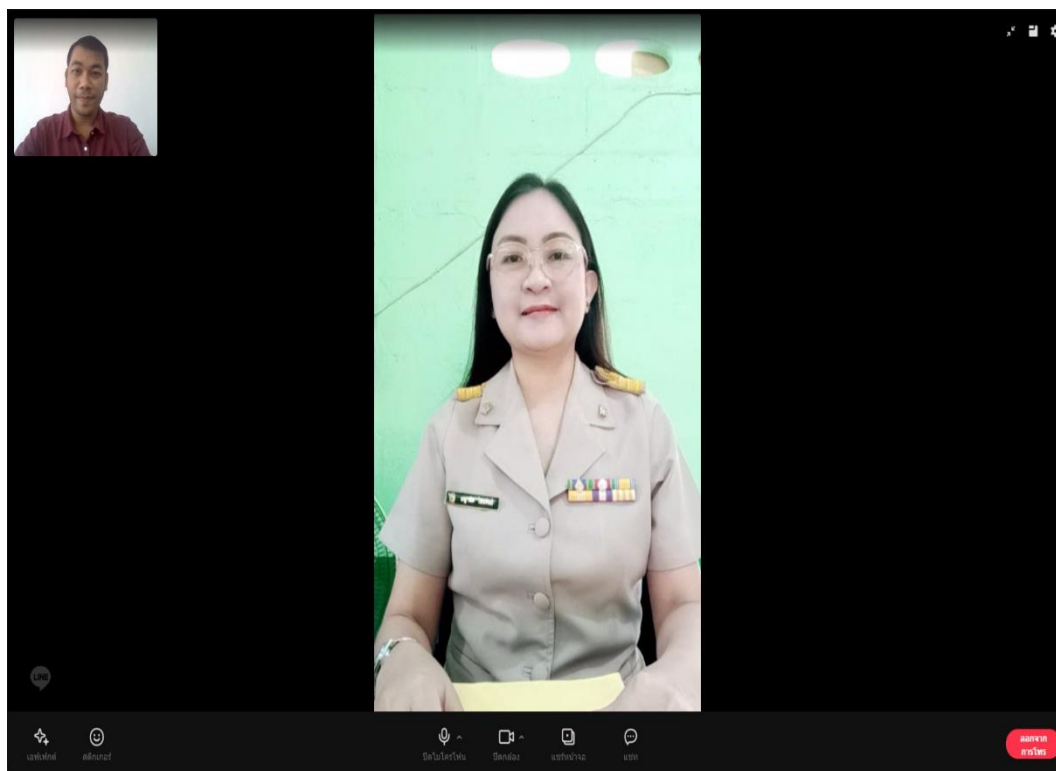


นางจันทนา อินทร์

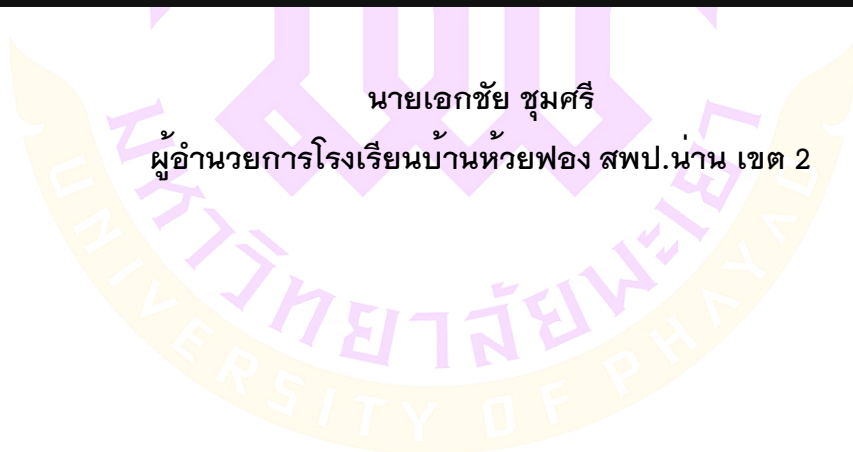
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สปป.น่าน เขต 2



ผู้ให้สัมภาษณ์ทางไลน์ คนที่ (30 มกราคม 2566)



นายเอกชัย ชุมศรี
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยฟอง สพป.น่าน เขต 2

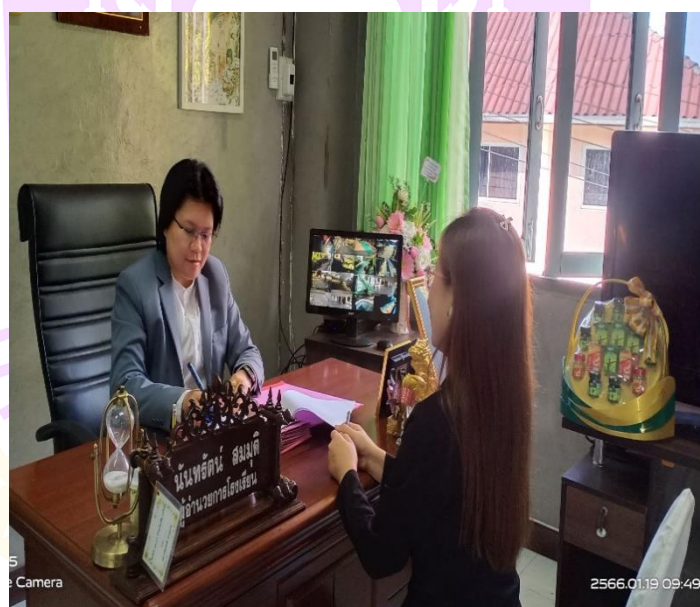


ผู้ให้สัมภาษณ์สด (วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2566)



นายณรงค์ กันอาทา
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านด่าน สพป.น่าน เขต 2

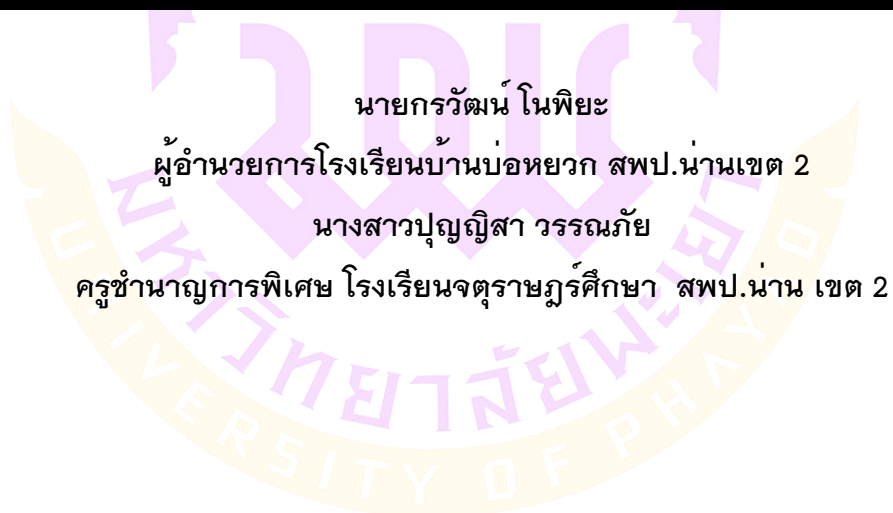
ผู้ให้สัมภาษณ์สด (วันที่ 19 มกราคม 2566)



นางสาวนันทรัตน์ สมมุติ

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านसान(คุรุราษฎร์รังสรรค์) สพป.น่าน เขต 2

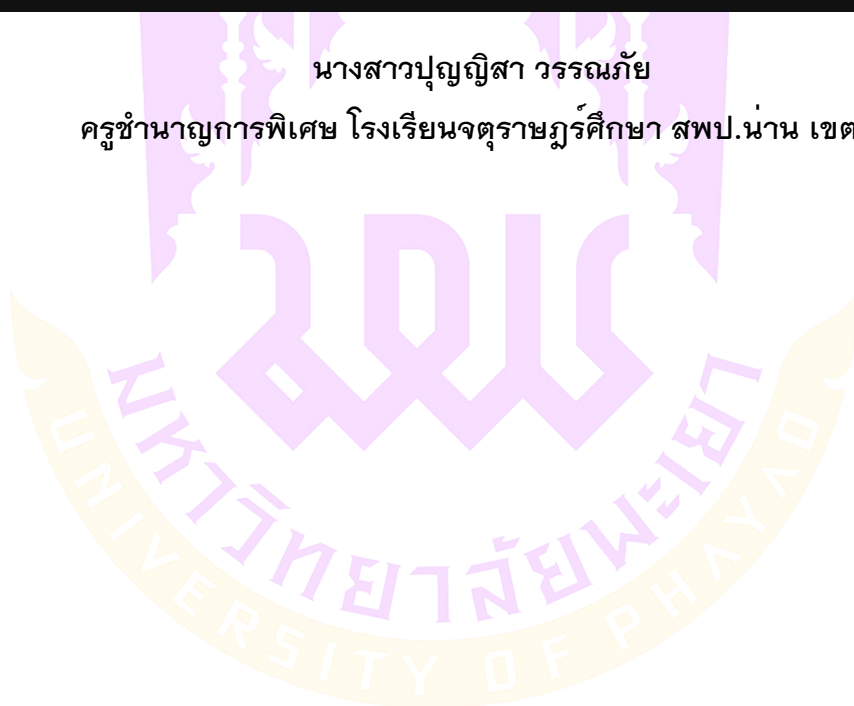
ผู้ให้สัมภาษณ์ทางไลน์ (วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2566)



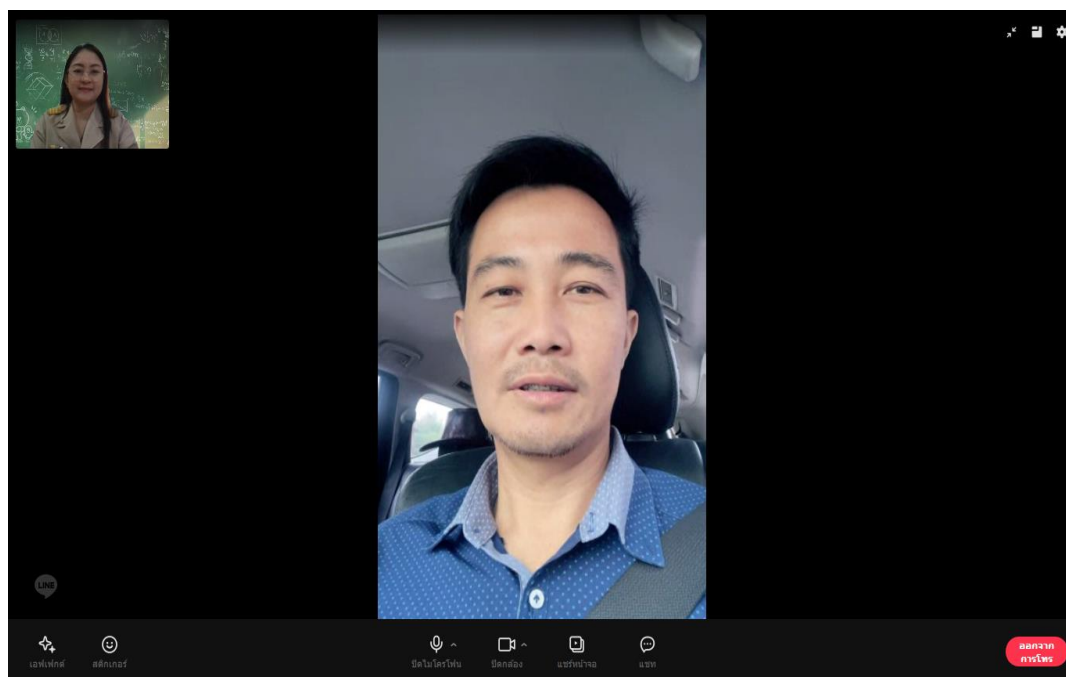
ผู้ให้สัมภาษณ์ทางไลน์ (วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2566)



นางสาวปญญิสา วรรณภัย
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจตุรราษฎร์ศึกษา สพป.น่าน เขต 2

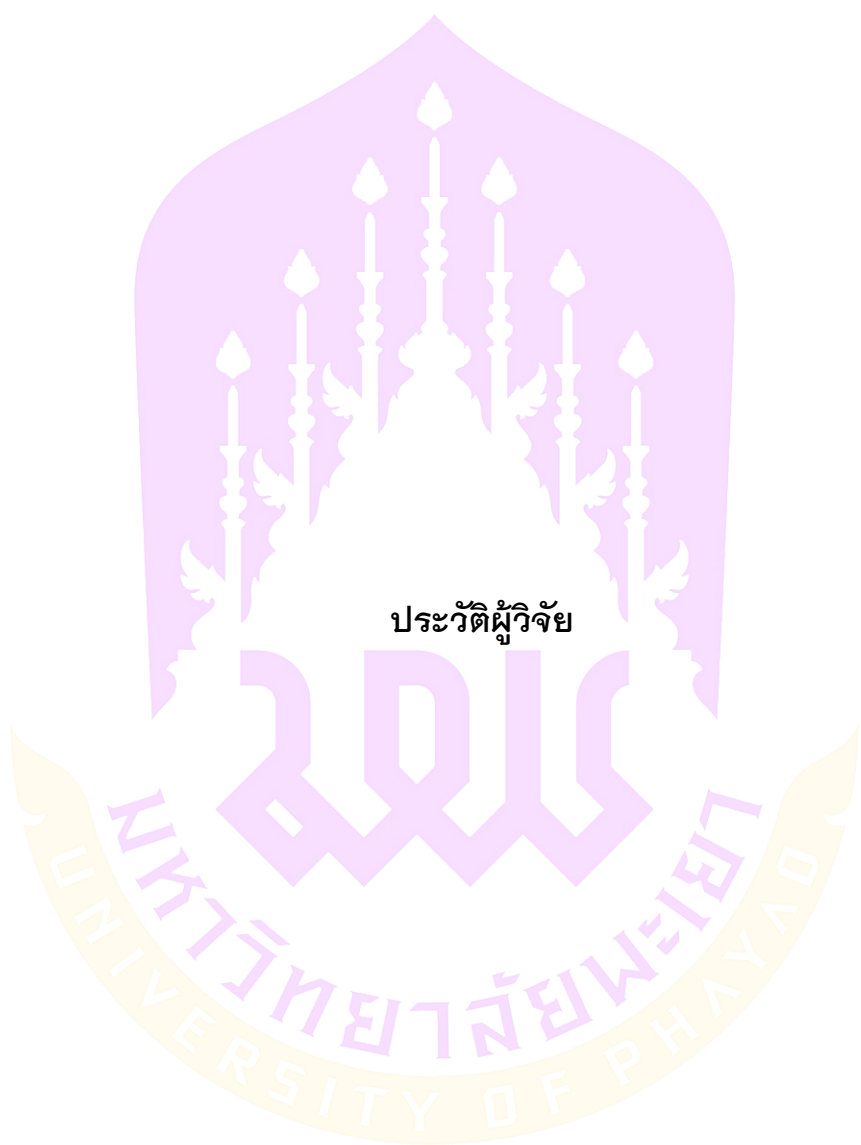


ผู้ให้สัมภาษณ์ทางไลน์ (วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2566)



นายวิรพงษ์ ทะกำ
ผู้อำนวยการโรงเรียนบรรณโคธิษฐ์ สพป.น่าน เขต 2





ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ชฎานิศ ไชยศิลป์
วัน เดือน ปี เกิด	16 มีนาคม 2527
สถานที่เกิด	จังหวัดน่าน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2549 ค.บ. (ภาษาอังกฤษ), มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	166 หมู่ 13 ตำบลสถาน อำเภอปัว จังหวัดน่าน
ผลงานตีพิมพ์	ชฎานิศ ไชยศิลป์. (ผู้บรรยาย). (30 เมษายน 2566). สภาพและแนวทางการบริหารโครงการของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา น่าน เขต 2. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 9 (หน้า 937-948). พะเยา: กองบริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยพะเยา.

