



# การบริหารโครงการ ฝึกอบรม

โดย ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 16 จังหวัดเพชรบุรี

## คำนำ

การบริหารโครงการ เป็นศาสตร์ทางการบริหารแขนงหนึ่งที่เป็นที่รู้จัก และเข้าใจกันน้อยที่สุดในบรรดาศาสตร์ทางการบริหารทั้งหลาย จนแทบจะกล่าวได้ว่า เป็นสิ่งที่ลึกลับหรือเป็นเรื่องของพรสวรรค์เฉพาะตัวของผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการ ทั้งที่ตามความเป็นจริงแล้ว การบริหารโครงการเป็นเพียงวิชาการทางการบริหารสาขาหนึ่ง ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการ สามารถฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้จัดการโครงการที่มีความสามารถและประสบผลสำเร็จได้

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	ข
สารบัญภาพ .....	ง
บทที่ 1 การบริหารโครงการ.....	1
โครงการคืออะไร.....	1
วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ .....	2
ขั้นตอนของการบริหารจัดการโครงการ.....	5
บทที่ 2 การวางแผนโครงการ.....	7
ระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องแก้ไข .....	7
กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ .....	8
การใช้ความคิดสร้างสรรค์.....	10
ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ .....	11
การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินความเหมาะสมของโครงการ.....	12
การเขียนแผนและโครงการ.....	14
องค์ประกอบของการจัดทำข้อเสนอโครงการ .....	17
บทที่ 3 การดำเนินโครงการ .....	20
การวางระบบการจัดการโครงการ (Project Management System).....	20
องค์ประกอบของระบบการจัดการโครงการ .....	20
สรุประบบการจัดโครงการ .....	23
การวัดความสำเร็จในการจัดการโครงการ .....	23
ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ.....	25
บทที่ 4 การติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Controlling).....	30
ความหมายของการควบคุมงาน .....	30
องค์ประกอบของการควบคุม .....	31

การจัดวางระบบการควบคุมโครงการ .....	31
บทที่ 5 การปิดโครงการ.....	38
การประเมินโครงการ (Project Evaluation).....	38
ทำไมต้องประเมินโครงการ .....	38
การประเมินโครงการคืออะไร .....	38
ประเภทของการประเมินโครงการ .....	38
รูปแบบการประเมินโครงการ .....	40

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 แสดงวงจรขององค์การภาครัฐ.....	3
ภาพที่ 2 แสดงความเชื่อมโยงของขั้นตอนในวงจรโครงการ .....	4
ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์ .....	7
ภาพที่ 4 การจัดวางรายละเอียดของวิธีการ.....	9
ภาพที่ 5 ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ.....	11
ภาพที่ 6 การจัดตามภาระหน้าที่.....	22
ภาพที่ 7 การจัดในรูปแบบของคณะทำงาน (Task force).....	22
ภาพที่ 8 การจัดองค์กรเชิงผสมผสาน (Matrix organization).....	23
ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการ.....	24
ภาพที่ 10 ตัวแบบ 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ.....	25
ภาพที่ 11 รูปแบบของการรายงาน .....	27
ภาพที่ 12 ระบบการควบคุมโครงการ .....	33
ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์และความสำคัญของเครือข่าย.....	36
ภาพที่ 14 CIPP Model .....	41
ภาพที่ 15 แผนภาพ Stake's Countenance Model.....	43

## บทที่ 1 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ (Project Management) คือ การจัดการ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและสมบูรณ์ที่สุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไขสามประการ คือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และ คุณภาพ (Quality) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารโครงการ

### โครงการคืออะไร

สำหรับโครงการมีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า โครงการ ไว้หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ให้ความหมายว่า คำว่า “โครงการ” หมายถึงงานที่มุ่งหมายจะทำโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะเวลา งบประมาณกระบวนการและกิจกรรม เป็นลำดับอย่างชัดเจน โครงการต้องมีผู้รับผิดชอบบริหารงาน เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงาน เหมาะสมกับเวลาและงบประมาณที่ตั้งไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (2550 : 78)<sup>1</sup> ได้ให้ความหมายไว้ว่าโครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าจะต้องมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน มีพื้นที่ในการดำเนินงานเพื่อให้การบริการและสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลในพื้นที่นั้น มีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน หรือโครงการเป็นการกำหนดปฏิบัติในรายละเอียดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2551 : 79)<sup>2</sup> ได้ให้ความหมายของโครงการ ว่าเป็นลักษณะของงานที่มีใช้ งานประจำ แต่จะเป็นงานสำคัญที่เกิดขึ้นตามความจำเป็นของสถานการณ์ในสังคม โดยจะต้องรับดำเนินการให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สมคิด พรหมจ้อย (2550 : 23)<sup>3</sup> กล่าวว่า โครงการ หมายถึง หน่วยของแผนงาน หรือกลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มีลักษณะเด่นชัดมีระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดที่แน่นอน และมักจะเป็นงานพิเศษที่ต่างไปจากงานประจำ โครงการจะประกอบด้วย งาน (Task) และ กิจกรรม (Activity)

พิสนุ พงศ์ศรี (2551 : 34)<sup>4</sup> กล่าวว่า โครงการไม่ใช่งานประจำตามปกติที่มีลักษณะเป็นโปรแกรมที่กำหนดไว้ตลอด แต่จะช่วยเสริมงานปกติให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา (มปป.)<sup>5</sup> โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร ต่างๆ เพื่อนำมาลงทุนสร้างผลงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยกิจกรรมดังกล่าวจะต้องเป็น หน่วยอิสระที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และบริหารได้ นอกจากนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มี

<sup>1</sup> สุภาพร พิศาลบุตร .(2550). การวางแผนและการบริหารโครงการ . (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

<sup>2</sup> เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2551). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<sup>3</sup> สมคิด พรหมจ้อย. (2550). เทคนิคการประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่5). นนทบุรี : จตุพร ดีไซน์.

<sup>4</sup> พิสนุ พงศ์ศรี. (2551). เทคนิควิธีประเมินโครงการ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : บริษัท พรอพเพอร์ตี้พรีนธ์ จำกัด.

<sup>5</sup> มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา. (มปป.). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/stouonline/lom/data/sec/Lom14/01-01-01.html> . สืบค้นวันที่ 31 มกราคม 2565.

กำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่ชัด การดำเนินงานจะต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่ได้ตั้งไว้ และได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

โดยสรุป โครงการ หมายถึง การดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษต่างไปจากการดำเนินงาน ปกติ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอน มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด ที่แน่นอน มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรตามขั้นตอนอย่างเหมาะสมและมีการคาดหมายผลงาน ที่จะได้รับการดำเนินงานนั้น

## วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ

วงจรโครงการขององค์การภาครัฐ ก่อนข้างสลับซับซ้อนกว่าวงจรโครงการของภาคเอกชน คือ แนวคิดโครงการ (Project ideas) มีได้มาจากผู้บริหารระดับสูง แต่เป็นข้อกำหนดที่ได้จากนโยบายของรัฐบาลในด้านการบริหารรัฐกิจและการบริหารการพัฒนาเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์รัฐบาลและกลยุทธ์ของหน่วยงานของรัฐ ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรโครงการ จากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามวาระหรือขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.2.1 ขั้นตอนการวางแผน การประเมิน และการจัดทำโครงการ (Planning, Appraisal and Design) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Project identification and formulation)
- 2) การศึกษาความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ และการประเมินความเหมาะสมโครงการ (Feasibility studies and appraisal)
- 3) การออกแบบหรือการวางแผนในรายละเอียดด้านต่างๆ ของโครงการ (Project design)

1.2.2 ขั้นตอนคัดเลือก การอนุมัติ และการเตรียมความพร้อมก่อนการดำเนินงาน (Selection, Approval and Activation) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ (selection and approval)
- 2) การเตรียมการด้านต่างๆ หรือการเตรียมความพร้อมในรายละเอียดที่จำเป็นก่อนการดำเนินงาน (project activation)

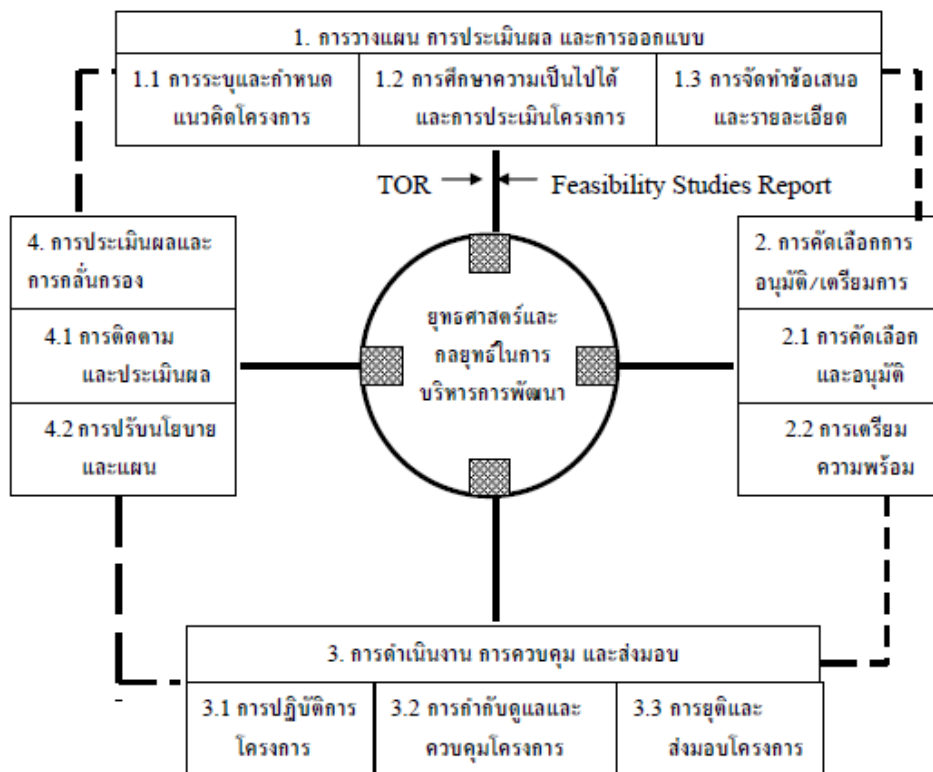
1.2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ การควบคุม การยุติและการส่งมอบ (Project operation, Control and Handover) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การปฏิบัติการ (Implementation)
- 2) การกำกับดูแลและควบคุม (Supervision and control)
- 3) การยุติและการส่งมอบโครงการ (Completion and handover)

1.2.4 การประเมินผลและการกลั่นกรองในรายละเอียด (Evaluation and Refinement) อันประกอบด้วยขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (follow-up evaluation)
- 2) การปรับนโยบายและแผน (refinement of policy and planning)

เพื่อความสะดวกในการพิจารณา ของเสนอวงจรในรูปของแผนภูมิต่อไปนี้



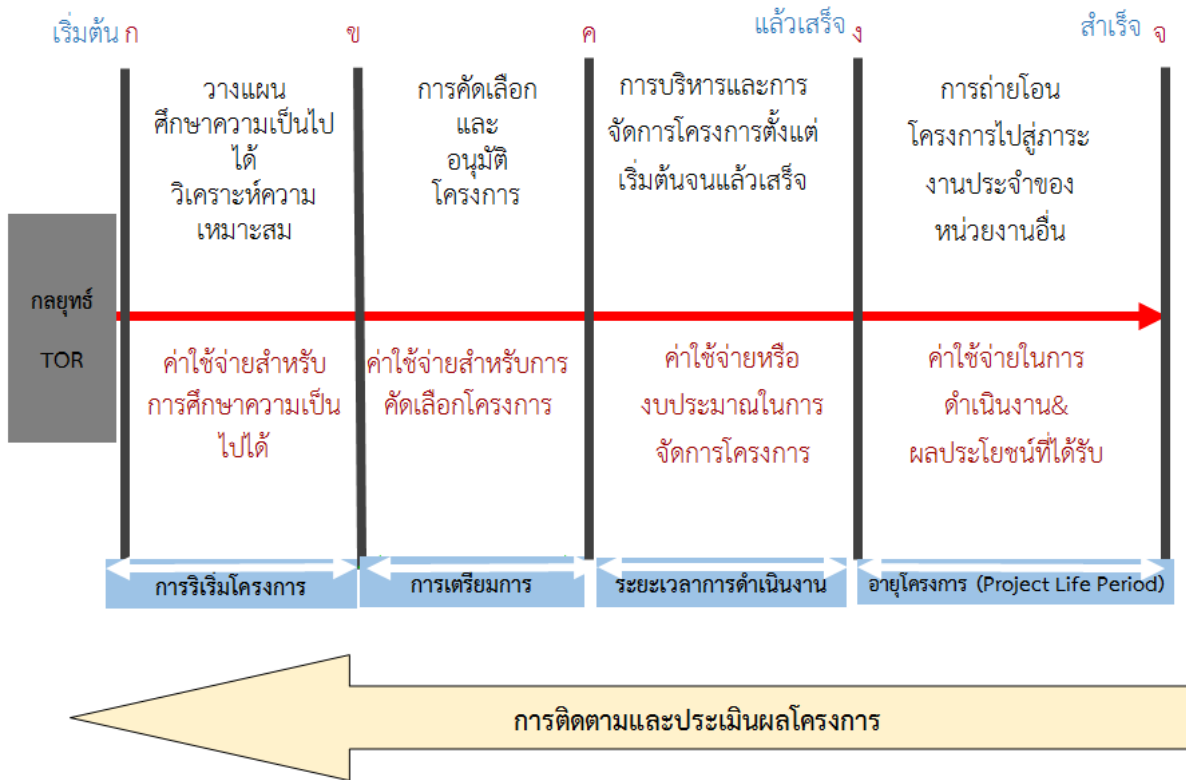
ภาพที่ 1 แสดงวงจรขององค์การภาครัฐ<sup>6</sup>

ในการอธิบายเรื่องการวางแผน การวิเคราะห์และการบริหารโครงการในเอกสารนี้จะให้ความสนใจเฉพาะวงจรโครงการขององค์การภาครัฐ โดยจะเน้นไปที่วงจรในวาระที่หนึ่งถึงสามเป็นสำคัญ

อนึ่ง เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของขั้นตอนต่างๆ ที่ต่อเนื่องกันตามระยะเวลาของการดำเนินงานดังแผนภาพที่ 1 แสดงวงจรขององค์การภาครัฐ ให้ดูง่ายขึ้นในแผนภาพที่ 2 โดยสามารถใช้เส้นทางเดินทางของงานโครงการ (Project roadmap) เป็นเครื่องมือช่วยในการระบุถึงงานที่จะต้องดำเนินการในแต่ละลำดับขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้เห็นว่า การบริหารและการจัดการโครงการมีความละเอียดอ่อน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่างๆ โดยข้อกำหนดหรือเงื่อนไขโครงการต่าง ๆ (Term of reference) ในขั้นตอนการวางแผน จะเป็นเงื่อนไขต่อเนื่องจากระยะเวลาเริ่มต้นไปถึงระยะเวลาสิ้นสุดโครงการ

<sup>6</sup> ปกรณ์ ปรียากร. การวางแผนการวิเคราะห์และแนวทางการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จ.





ปรับปรุงจากการวางแผนและการบริหารโครงการ : รศ.ดร.ปกรณัม ปริยการ โดยอาจารย์สุภาวดี พรหมบุตร

## ภาพที่ 2 แสดงความเชื่อมโยงของขั้นตอนในวงจรโครงการ

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่า ข้อสังเกตที่น่าสนใจมีอยู่สองด้าน คือ ด้านแรก เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Term of reference หรือ TOR) และด้านที่สอง เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณและผลประโยชน์ตอบแทนตลอดอายุโครงการ (Project Life Period) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ประการแรก เรื่องเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ (Term of reference) ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของโครงการ กล่าวคือ ถ้าเงื่อนไขดังกล่าวมีข้อกำหนดที่ชัดเจน ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนโครงการที่ดี โดยหลักการทั่วไป การเขียนเงื่อนไขหรือข้อกำหนดโครงการ ควรจะมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่

1. การระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Expected outcomes) ทั้งในระดับผลลัพธ์อันเป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานของโครงการแล้วเสร็จ ที่จะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (Specific outcomes) หรือจะเรียกว่าการระบุวัตถุประสงค์ (Objective) ของโครงการที่ชัดเจน วัดได้ ตรวจสอบความถูกต้องได้ กับอีกระดับหนึ่ง คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ตามมาหลังจากนั้น (Ultimate outcomes) อันเป็นเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) ในระดับแผนงานหรือระดับกลยุทธ์นั่นเอง
2. การระบุผลผลิตและกิจกรรมหลัก (Outputs and major activities) ที่จะต้องดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการใช้งานต่างๆ ขององค์กรเจ้าของโครงการ
3. การระบุอายุโครงการ (Project life period) ที่สอดคล้องกับปัญหา ความต้องการหรือความจำเป็นในการดำเนินการ โดยคำนึงถึงหลักการพื้นฐานในเชิงเทคนิคของงานและความสามารถในการจัดการ
4. การระบุกลุ่มผู้รับบริการเป้าหมาย (Target customer) ที่คาดว่าจะหรือมีเจตนาที่จะให้เป็นผู้ใช้ประโยชน์หรือรับประโยชน์ของโครงการ

5. การระบุกรอบวงเงินที่จะใช้ในการลงทุน (Expected investment cost) อันถือเป็นประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าของโครงการ ที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดวงเงินงบประมาณ

6. การระบุเงื่อนไขอื่นๆ ที่สำคัญ (Other important conditions) อันเป็นความต้องการเฉพาะด้านขององค์กรเจ้าของโครงการ ที่จะเป็นประโยชน์ในขั้นการวางแผนโครงการ เช่น การจัดองค์กรโครงการ เงื่อนไขเฉพาะในด้านการบริการ อัตราค่าบริการที่จะคิดหลังจากโครงการแล้วเสร็จ การป้องกันผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น เป็นต้น

### ขั้นตอนของการบริหารจัดการโครงการ

การบริหารจัดการโครงการนั้นสำคัญ เนื่องจากโครงการสามารถสร้างภาวะผู้นำ การขับเคลื่อน และ ขจัดสิ่งกีดขวางซึ่งสามารถช่วยให้ทีมสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ สร้างการเจริญเติบโตของรายได้ และ ค้นพบเป้าหมายต่างๆขององค์กร ซึ่งต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การเตรียมการ (build-up) การดำเนินการ (implementation) และการปิดโครงการ (closeout) ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะเฉพาะแต่ละขั้นตอน แต่ก็อาจมีกิจกรรมในขั้นตอนที่ซ้อนทับกันอยู่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามตาราง

ตารางแสดงให้เห็นกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งทักษะและเครื่องมือที่คุณต้องการในการดำเนินกิจกรรม

การวางแผน	การเตรียมการ	การดำเนินการ	การปิดโครงการ
<b>กิจกรรม</b>			
ระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องแก้ไข	สร้างทีมงาน	ติดตามและควบคุม กระบวนการและงบประมาณ	การประเมินผลโครงการ
ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย	มอบหมายความรับผิดชอบ	รายงานความคืบหน้า	การปิดโครงการ
กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ	กำหนดตารางงาน	จัดการประชุมทีมงานทุกสัปดาห์	การประเมินผลร่วมกับทีมงาน
กำหนดขอบเขตทรัพยากรที่ต้องใช้ และภารกิจหลักของโครงการ	จัดการประชุมเพื่อเปิดตัวโครงการ (kick-off)	บริหารจัดการปัญหา	การจัดทำรายงานการประเมินผลขั้นสุดท้ายของโครงการ
เตรียมพร้อมที่จะแลกเปลี่ยน	การวางแผนงบประมาณ		
<b>ทักษะที่สำคัญ</b>			
การวิเคราะห์ภารกิจ	การวิเคราะห์กระบวนการ	การกำกับดูแลงาน	การติดตามงาน
การวางแผน	การสร้างทีมงาน	การเป็นผู้นำและการจูงใจ	การวางแผน
การวิเคราะห์ผลได้ผลเสียของทางเลือกต่างๆ	การมอบหมายความรับผิดชอบ	การสื่อสาร	การสื่อสาร

การวางแผน	การเตรียมการ	การดำเนินการ	การปิดโครงการ
	การเจรจาต่อรอง	การบริหารจัดการความขัดแย้ง	
	การสรรหาและจัดจ้างบุคลากร	การแก้ไขปัญหา	
	การสื่อสาร		
<b>เครื่องมือ</b>			
การแตกโครงสร้างงาน (Work Breakdown Structure)	เครื่องมือกำหนดตารางงาน (CPM, PERT, Gantt)		รายงานการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ : บทวิเคราะห์และสิ่งที่ได้เรียนรู้

## บทที่ 2 การวางแผนโครงการ

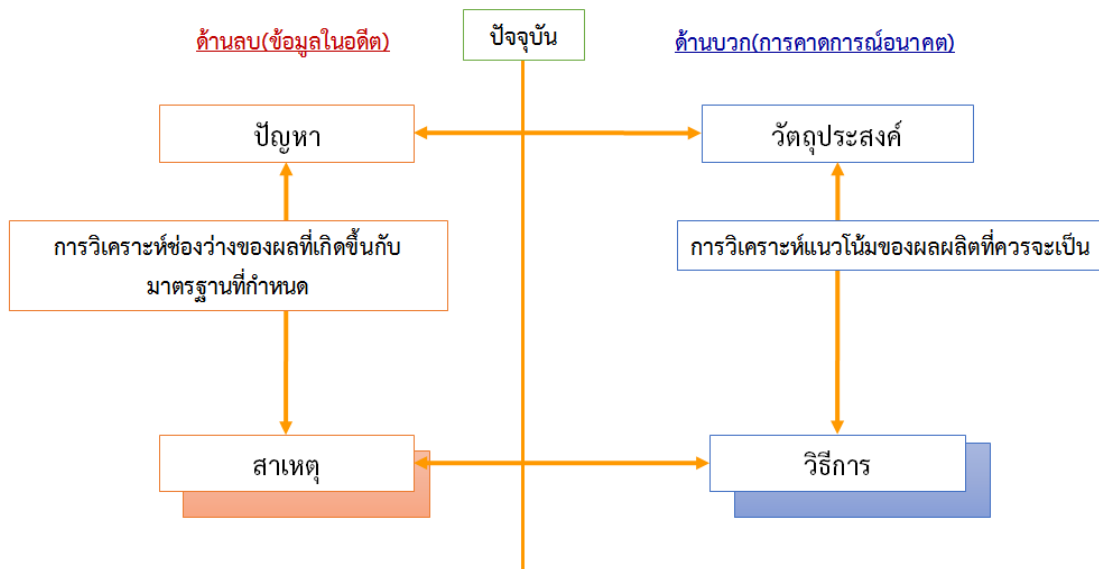
การวางแผนโครงการที่สมบูรณ์ ควรใช้เครื่องมือทางความคิดที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

### ระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องแก้ไข

ก่อนเริ่มวางแผนโครงการ เราต้องระบุให้ได้ว่าปัญหาที่แท้จริงของเรื่องดังกล่าวคืออะไร โดยพิจารณาตอบคำถามที่สำคัญดังต่อไปนี้

- ปัญหาหรือความต้องการคืออะไร?
- สาเหตุของปัญหาหรือที่มาของความต้องการมีอะไรบ้าง?
- จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการแก้ปัญหาคืออะไร?
- วิธีการในการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง?

### ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์



ปรับปรุงจากการวางแผนและการบริหารโครงการ : จ.ดร.ปารมภ์ ปริญญา โดยอาจารย์สุภาวดี พรหมบุตร

### ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์<sup>7</sup>

จากแผนภูมินี้จะเห็นความสัมพันธ์ในเชิงตรรกะรวม 4 ด้าน คือ

**ด้านแรก** เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหาและสาเหตุ (Problems and causes) อันเป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมจากสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งแสดงสภาพปัญหาหรือปรากฏการณ์ในด้านลบ ที่ระบุให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างสภาพที่ต้องการหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น กับสภาพของความเป็นจริงที่เกิดขึ้น อันหมายถึง ปัญหาที่ต้องแก้ไขหรือปัญหาที่ต้องป้องกันหรือโอกาสที่ควรริเริ่มหรือพัฒนา

<sup>7</sup> สุภาวดี พรหมบุตร (2563). เอกสารประกอบการสอนการบริหารและประเมินผลโครงการ. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

จากนั้น จึงเป็นการวิเคราะห์ว่าปัญหาที่ระบุไว้ มีสาเหตุจากอะไรบ้าง ปกติแล้วปัญหาหนึ่งปัญหา มักจะมีผลมาจากสาเหตุหลายสาเหตุเสมอ หรือในทางกลับกัน สาเหตุเพียงเรื่องเดียวก็อาจจะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ หลายปัญหาก็ได้

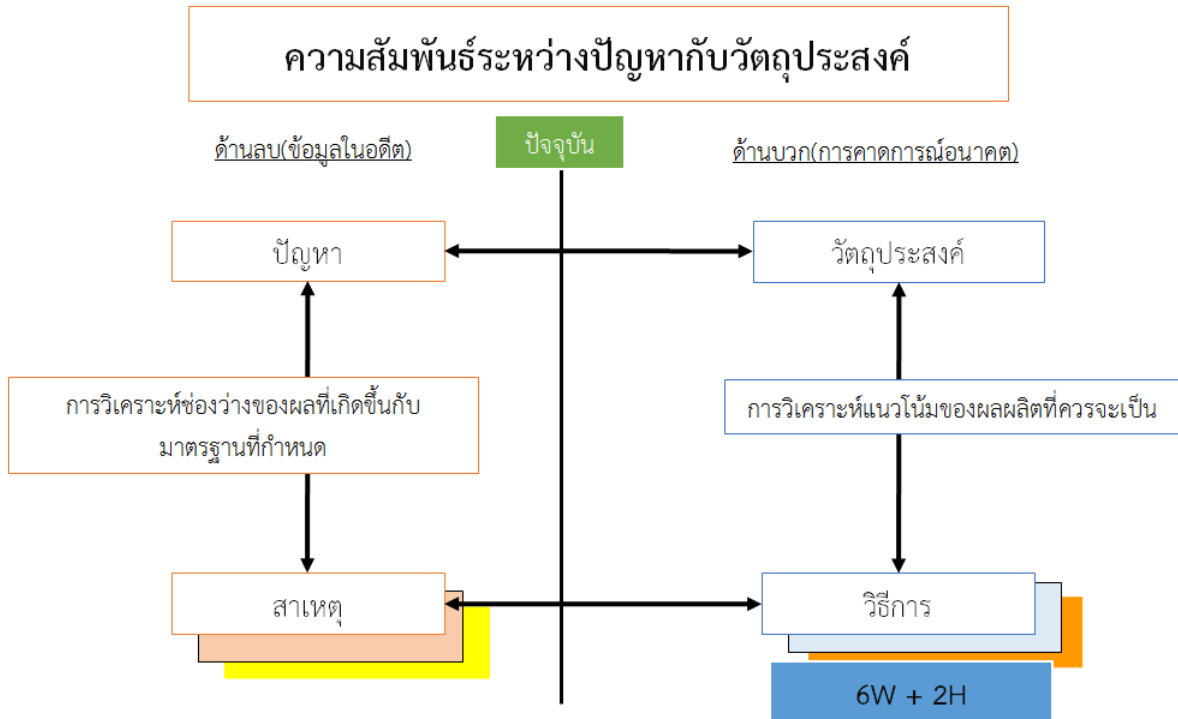
**ด้านที่สอง** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับวัตถุประสงค์ คือ การเปลี่ยนปัญหา ซึ่งเป็นภาพในเชิงลบในเวลาปัจจุบันให้เป็น วัตถุประสงค์ (Objectives) คือสภาพที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีต เมื่อได้รับการแก้ไขแล้วจะนำไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยจะระบุในรูปของผลลัพธ์ในเชิงบวกที่ต้องการ รวมทั้งระบุถึงค่าเป้าหมายต่างๆ (Targets) ในรูปของอัตราการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพกับกำกับด้วยกลุ่มคนหรือพื้นที่เป้าหมายที่ต้องการให้ได้รับผลประโยชน์ รวมทั้งระบุเวลาที่ต้องการให้ผลลัพธ์นั้นเกิดขึ้น

**ด้านที่สาม** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์กับวิธีการ คือ การคิดค้นวิธีการหรือทางเลือกต่างๆ (means or alternatives) ที่จะใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**ด้านที่สี่** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับสาเหตุ กล่าวคือ ในการคิดค้นวิธีการต่าง ๆ นั้น จะต้องคำนึงถึงว่าวิธีการเหล่านั้นจะต้องสัมพันธ์กับสาเหตุของปัญหาที่ได้วิเคราะห์ไว้ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าทางเลือกในการดำเนินงานที่เป็นจริง จะต้องนำไปสู่การลด ควบคุม หรือขจัดสาเหตุต่างๆ ที่ระบุไว้ล่วงหน้าได้

### กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ

เมื่อได้วิธีการดังที่ได้อธิบายมาแล้ว การทำงานในขั้นตอนต่อไปคือ การจัดวางรายละเอียดของวิธีการ ซึ่งแนวทางก็คือ การตอบคำถามที่เรียกว่า 6W + 2H (Why, What, Where, When, Who, Whom, How and How much) กล่าวคือ



ปรับปรุงจากวางแผนและการบริหารโครงการ : ศ.ดร.ปกรณ์ ปิยะกร โดยอาจารย์สุภาวดี พรหมบุตร

ภาพที่ 4 การจัดวางรายละเอียดของวิธีการ<sup>8</sup>

1. **จะทำทำไม (WHY)** เป็นการอธิบายถึงหลักการและเหตุผลตลอดจนความจำเป็น จากการระบุปัญหาและระบุสาเหตุ ในขั้นนี้จะเป็นการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง เพื่อชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์และผลงานของโครงการ คืออะไร

ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ควรใช้หลักการสำคัญที่นักวางแผนรู้จักกันดี คือ SMART PRINCIPLE ซึ่งมาจากหลักคิดดังนี้

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| S คือ Sensible and Specific     | หมายถึง เป็นไปได้และชัดเจน                  |
| M คือ Measurable                | หมายถึง วัดได้ในเชิงเวลา ปริมาณ และคุณภาพ   |
| A คือ Attainable and Assignable | หมายถึง บรรลุผลได้และสามารถมอบหมายได้       |
| R คือ Reasonable and Realistic  | หมายถึง อธิบายได้อย่างสมเหตุสมผลและเป็นจริง |
| T คือ Time Available            | หมายถึง กำหนดเวลาที่เหมาะสม                 |

2. **จะทำอะไร (WHAT)** เป็นการพิจารณาว่าวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีกิจกรรมหลักที่สำคัญตั้งแต่จุดเริ่มต้น ไปถึงจุดสุดท้ายอะไรบ้าง

3. **จะทำเมื่อไร (WHEN)** เป็นการวางกรอบเวลาในการดำเนินโครงการ ให้สอดคล้องกับเวลาเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันเป็นการวางกำหนดการของกิจกรรมต่างๆ ด้วยการเรียงลำดับกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป

<sup>8</sup> สุภาวดี พรหมบุตร (2563). เอกสารประกอบการสอนการบริหารและประเมินผลโครงการ. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

4. **จะทำที่ไหน (WHERE)** เป็นการพิจารณาเรื่องของสถานที่ดำเนินการว่าจะใช้สถานที่ใดมีความเกี่ยวข้องกับสภาพทางกายภาพต่างหรือไม่อย่างไร สถานที่ในการดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับการสร้างคุณค่าหรือคุณประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย

5. **จะทำโดยใคร (WHO)** เป็นการคาดการณ์ด้านกำลังคนที่ต้องการ ลักษณะหรือประเภทของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ การกำหนดจำนวน และคุณสมบัติของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ที่จะเกี่ยวข้อง

6. **จะทำเพื่อใคร (WHOM)** เป็นการพิจารณาถึงกลุ่มบุคคล หรือพื้นที่ที่จะได้รับผลประโยชน์ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาครอบคลุมไปถึงกลุ่มที่จะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบ

7. **จะทำอย่างไร (HOW)** เป็นการพิจารณารูปแบบและ กรรมวิธี ในการดำเนินกิจกรรมรวมทั้งการใช้ความรู้หรือเทคโนโลยี(Know how) ต่าง ๆ

8. **ใช้จ่ายเท่าไร (How much)** เป็นการพิจารณาการคิดคำนวณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามกลไกราคามาตรฐานของต้นทุนต่อหน่วยและค่าใช้จ่ายผันแปรที่กำหนด อนึ่งในเรื่องนี้จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขด้านการจัดทำงานประมาณที่หน่วยงานกำหนด

### การใช้ความคิดสร้างสรรค์

เป็นเรื่องของการใช้ “ความรู้และภูมิปัญญา (Knowledge & Wisdom) ในการระบุปัญหาที่แท้จริงที่ต้องแก้ไข และกระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ โดยความรู้และภูมิปัญญาเช่นนี้ ได้มาจาก

3.1 ความรู้ที่ประมวลจากประสบการณ์ หรือ สัญชาตญาณในการเรียนรู้ (Intuition) ของนักบริหาร ที่ชี้แสดงถึงความชำนาญการที่ได้จากการทำงานต่อเนื่อง จนเกิดการหยั่งรู้

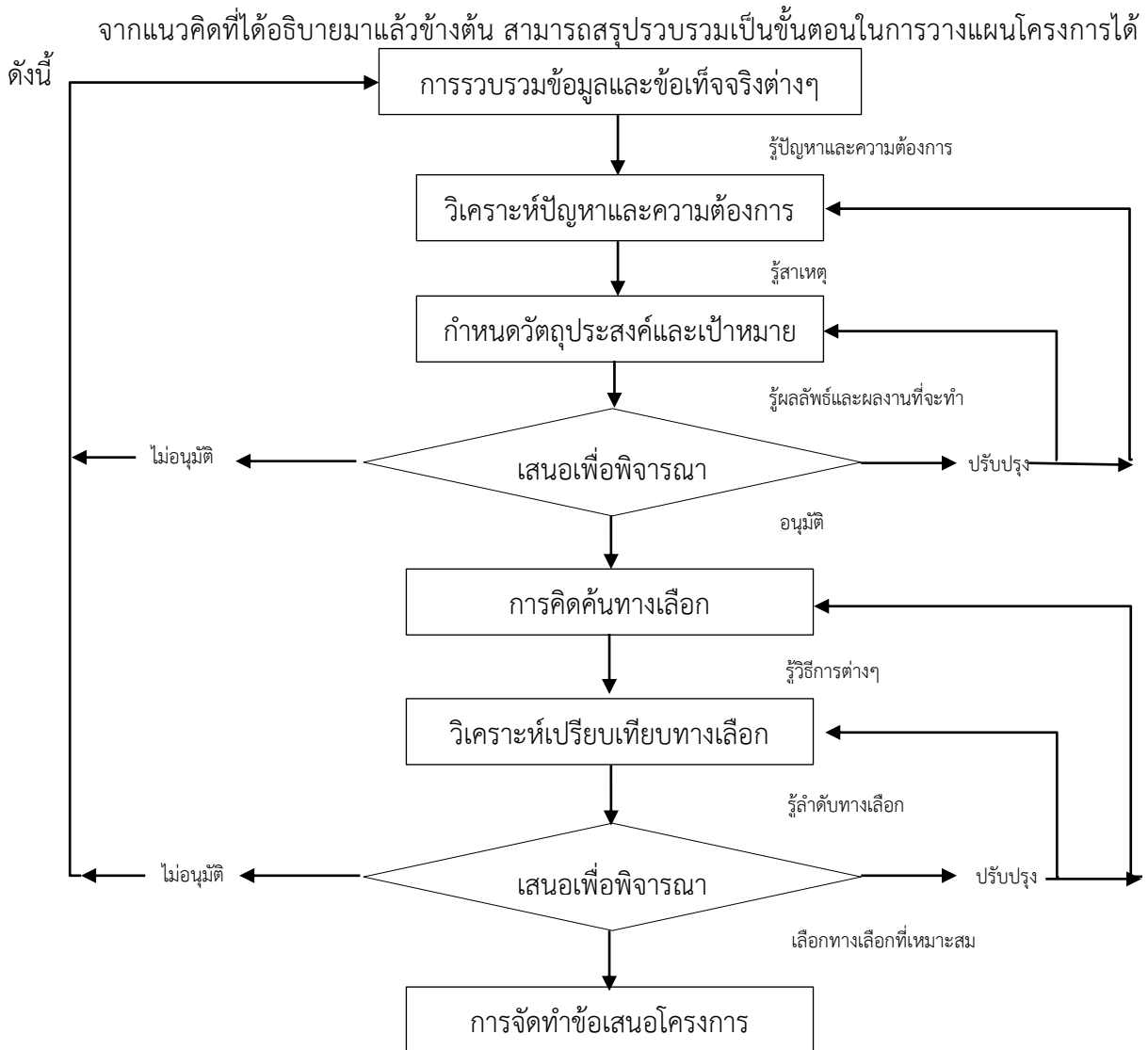
3.2 ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Learning organization) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากข้อเท็จจริงร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ในกิจการ ที่องค์กรสามารถค้นพบสิ่งใหม่ (discovery or invention) ที่ทำให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นผลให้สามารถรักษาเสถียรภาพและรักษาความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขันได้ตลอดเวลา

3.3 การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others ) หมายถึง ความพยายามที่จะมองออกสู่ภายนอก โดยการศึกษาเปรียบเทียบบทเรียนแห่งความสำเร็จของกิจการอื่นๆ (benchmarks) ของกิจการอื่นๆ หรือการพิจารณาผลการศึกษาที่สำคัญของสถาบันการศึกษาต่างๆ การศึกษาดูงาน การรับรู้ทฤษฎีหรือผลงานวิจัยต่างๆ การศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐบาล การติดตามและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกิจการระหว่างประเทศ

3.4 ความรู้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) กรณีนี้ เป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างมาก เพราะการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกกิจการ หรือการใช้เครื่องมือที่จกกันว่า SWOT Analysis และ SWOT Matrix จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนในการทำงาน

ความรู้จากแหล่งต่างๆ จะถูกประมวลรวมกัน เพื่อให้มีแนวทางแผนใช้เป็นเครื่องมือทางความคิดในการจัดรวบรวมระบบการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จะใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ เพื่อตอบคำถามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้อย่างรอบรู้ รอบคอบ และรอบด้านมากที่สุดเท่าที่จะได้

### ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ



### ภาพที่ 5 ขั้นตอนในการวางแผนโครงการ

จากแผนภูมิต้นี้ สามารถอธิบายได้ว่าการจัดทำโครงการควรเรียงลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง : การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ทั้งนี้เพื่อที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้คือ การรับรู้ถึงปัญหาหรือความต้องการต่างๆ

ขั้นที่สอง : การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ เพื่อที่จะพิจารณาว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาหรือความต้องการเช่นนั้นคืออะไรบ้าง มีสาเหตุ

ขั้นที่สาม : การกำหนดวัตถุประสงค์คือ สภาพของผลลัพธ์ที่ต้องการจะให้เกิดพร้อมกับการกำหนดเป้าหมาย คือ ผลงานที่จะดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนด โดยผลงานนี้จะระบุทั้งปริมาณหรือคุณภาพและเวลา รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่จะเป็ประโยชน์ในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน

ขั้นที่สี่ : การพิจารณาวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในขั้นนี้เป็นการปรึกษาหารือขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและหรือไม่เป็นทางการสุดแล้วแต่กรณี



ผลจากการปรึกษาหารือ อาจนำไปสู่การปรับปรุง ยกเลิก หรืออนุมัติวัตถุประสงค์และเป้าหมายอันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิธีการต่อไป

ขั้นที่ห้า : การคิดค้นและแสวงหาทางเลือก โดยพิจารณาว่าสาเหตุต่างๆที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว ควรจะมีวิธีการในการแก้ไขอย่างไร ซึ่งมักจะมีทางเลือกมากกว่าหนึ่งทาง

จากนั้นในแต่ละทางเลือกจะจัดทำรายละเอียดของวิธีการโดยใช้คำถามตั้งแต่ Why, What, Where, When, Who, Whom, How and How much ดังที่ได้เสนอไว้แล้ว

ขั้นที่หก : การวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสมของทางเลือกต่างๆ ด้วยการใช้ข้อมูลจากผลการศึกษาความเป็นไปได้มาใช้ในการพิจารณา สำหรับวิธีการศึกษาความเป็นไปได้จะอธิบายในหัวข้อต่อไป

ขั้นที่เจ็ด : การนำข้อมูลในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมาะสม ของทางเลือกเสนอให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณา เพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ขั้นที่แปด : นำทางเลือกที่เหมาะสมไปจัดทำข้อเสนอโครงการตามแบบแผนที่กำหนด ทั้งนี้หมายถึง การจัดทำเอกสาร แผน และส่วนประกอบต่างๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานอาจมีข้อเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารแผน ตามที่เหมาะสม

## การศึกษาความเป็นไปได้และประเมินความเหมาะสมของโครงการ

การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในขั้นตอนของการวางแผน จำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์อย่างแยบยล มิเช่นนั้นจะทำให้การเลือกทางเลือกขาดความรอบคอบ ดังนั้น เอกสารในส่วนนี้จะอธิบายถึงแนวคิดและแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ โดยสังเขป

### 1. เหตุผลที่จำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการมีความสำคัญสามประการคือ

1.1 เพื่อตรวจสอบว่าวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆ ที่กำหนดไว้ในโครงการมีความเป็นไปได้ (Feasible) ที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

1.2 เพื่อประเมิน (Appraisal) ว่าโครงการที่วางไว้ควรลงทุนหรือไม่ มีความคุ้มค่าอย่างไร

1.3 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางรายละเอียดด้านต่างๆ ในขั้นการวางแผนดำเนินงาน

### 2. ประเด็นที่ควรศึกษาความเป็นไปได้

ปกติในโครงการพัฒนาของรัฐ จะให้ความสนใจต่อการศึกษาความเป็นไปได้ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

2.1 การศึกษาด้านเทคนิคหรือด้านวิชาการ

2.2 การศึกษาด้านการจัดการ

2.3 การศึกษาด้านการตอบสนองความต้องการต่อกลุ่มเป้าหมายหรือด้านการตลาด

2.4 การศึกษาด้านการเงิน

2.5 การศึกษาด้านเศรษฐกิจ

2.6 การศึกษาด้านสังคมและการเมือง

2.7 การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมและสภาวะนิเวศน์

2.8 การศึกษาด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตของประชาชน

### 3. การศึกษาด้านเทคนิค

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการดำเนินงานโครงการ และความเป็นไปได้ในเชิงเทคนิคหรือวิชาความรู้ รวมทั้งการใช้วิทยาการแขนงต่างๆ (Technical know-how) อันจำเป็นต่อการทำงานในแต่ละกิจกรรมให้สมบูรณ์

ประเด็นคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

- 3.1 ขั้นตอนในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของโครงการ ควรจะเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
- 3.2 ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจะต้องใช้ความรู้ เทคนิค รวมทั้งเทคโนโลยีที่จำเป็นอะไรบ้าง
- 3.3 ประเมินความพร้อม และความเหมาะสมของเทคโนโลยี เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ
- 3.4 ประเมินความเพียงพอและการสนับสนุนต่างๆ ในกรณีที่ต้องการปรับเทคโนโลยีหรือต้องการการสนับสนุนอุปกรณ์หรืออะไหล่
- 3.5 ประเมินเปรียบเทียบกับเทคนิคและเทคโนโลยีของกิจการอื่น
- 3.6 ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบ จะประเมินถึงแหล่งที่มาและความเพียงพอของวัตถุดิบ
- 3.7 ในกรณีที่มีโรงงาน อาคารสำนักงาน ร้านค้า ศูนย์สาธิตให้ประเมินผลความเหมาะสมของสถานที่ที่ตั้ง รวมทั้งความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานต่างๆ
- 3.8 ประเมินความต้องการหรือแผนกำลังคน (Manpower planning) แผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน
- 3.9 แนวทางและความเป็นไปได้ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพ คุณภาพ และโอกาสในการแข่งขัน

### 4. การศึกษาด้านการจัดการ

เป็นการศึกษาความเหมาะสมและความพร้อมด้านองค์การและการจัดการในส่วนต่างๆ ที่สำคัญ คือ

- 4.1 ความสำคัญของโครงการ เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องหรือการสนองตอบของโครงการต่อนโยบายของรัฐบาล
- 4.2 การพิจารณากฎเกณฑ์และเงื่อนไขด้านกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ที่กำหนดโดยหน่วยงานภาครัฐและ/หรือภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง กับผลที่อาจเกิดขึ้นต่อโครงการทั้งในด้านบวกและลบ
- 4.3 การวิเคราะห์ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 4.4 การวางแผนทางในการจัดองค์กรโครงการที่เหมาะสม ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ระหว่างการจัดการโครงการ โดยหน่วยงานประจำ (Functional organization) หรือโดยคณะทำงาน (Pure project or task organization) หรือด้วยการจัดองค์กรแบบผสมผสานระหว่างหน่วยงาน (Matrix organization)
- 4.5 การจัดวางระบบการบริหารบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดตัวผู้จัดการโครงการ ทีมงานโครงการ เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 4.6 แนวทางในการจัดวางระบบการควบคุม ระบบสารสนเทศ ระบบสื่อสารและระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

4.7 แนวทางและวิธีการจัดการโครงการในด้านต่างๆ โดยเน้นที่การจัดการในเชิงคุณภาพ (quality management) การบริหารเวลา (time management) และการจัดการด้านการเงิน (financial management)

4.8 การพิจารณาเรื่องโอกาสในการได้รับการสนับสนุนหรือความช่วยเหลือด้านต่างๆ (เช่น การเงิน วิชาการ เทคโนโลยี) จากรัฐบาล องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชนทั้งภายในและภายนอกประเทศ

### การเขียนแผนและโครงการ<sup>9</sup>

การเขียนแผนและโครงการมีการพัฒนาตามลำดับ ดังนี้

#### 1. อาศัยความนึกคิดและความจำของนักบริหาร

การอาศัยความนึกคิดและความจำเป็นของนักบริหารนั้นย่อมเกิดขึ้นกับนักบริหารทุกคนและแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ การนึกคิดของผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์สูงก็จะรวบรวมออกมาเป็นประสานและเป็นรูประบบ แสดงถึงงานที่จะเริ่มต้นจนถึงการสิ้นสุดของงาน ได้แก่ การใช้ความนึกคิดและความจำนั้นอาจมีข้อบกพร่อง เช่น (1) อาจทำได้ในงานเล็กๆ และงานที่ไม่ซ้ำซ้อน เช่น การวางแผนแต่งงาน ขึ้นบ้านใหม่ ฯลฯ (2) บางครั้งการวางแผนแบบนี้อาจมีปัญหาทางการสื่อสารความเข้ามาด้วย ผู้วางแผนอาจจะได้รับการปฏิบัติงานผิดไปจากแนวความคิดที่ตั้งไว้เดิม เพราะผู้ปฏิบัติ มีความเข้าใจแตกต่างออกไป (3) ผู้บริหารบางครั้งก็อาจจะเปลี่ยนแปลงแผน แต่ผู้ปฏิบัติเองไม่ทราบ

#### 2. การวางแผนแบบรายการของกิจกรรม (Checklist)

เป็นการพัฒนาแนวความคิดตั้งได้กล่าวข้างต้นมาบันทึกเป็น ลายลักษณ์อักษร โดยคำนึงงานหลักก่อน หลังจากนั้นค่อยมาแจกแจงงานหลักให้เป็นงานย่อยเช่นงานฝึกอบรม งาน หลักจะประกอบด้วย

- 1) หาความต้องการฝึกอบรม
- 2) จัดหลักสูตร
- 3) หาผู้ฝึกอบรม
- 4) หาวิทยากร
- 5) จัดเตรียมสถานที่
- 6) จัดเตรียมเอกสารประกอบคำบรรยาย
- 7) จัดทำประกาศนียบัตร
- 8) ฝึกอบรม
- 9) ติดตามและประเมินผล

เมื่อได้งานหลักแล้วก็ค่อยมาแจกแจงงานหลักนั้นเป็นงานย่อย เช่น

- การหาความต้องการมาฝึกอบรม
- สืบหาความต้องการโดยการสอบถามเบื้องต้น
- นำมาร่างเป็นแบบสอบถาม
- ทดสอบแบบสอบถาม
- นำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์
- ตรวจสอบแบบสอบถาม

<sup>9</sup> สุณีย์ ล่องประเสริฐ. ม.ป.ป. การวางแผนและการบริหารโครงการ. สุราษฎร์ธานี: ศูนย์เอกสารตำรามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

- วิเคราะห์และตีความ
- นำความต้องการไปจัดทำหลักสูตร  
 ฯลฯ

การทำรายงานของกิจกรรม นี้ยังสามารถนำเอาเวลากำกับการกระทำในแต่ละขั้นตอน เพื่อแสดงถึง การกระทำก่อนหรือหลัง เช่น

มกราคม – มีนาคม	หาความต้องการฝึกอบรม
สัปดาห์แรกของเมษายน	จัดทำหลักสูตร
8 เมษายน – 7 พฤษภาคม	หาผู้ฝึกอบรม
8 เมษายน – 20 เมษายน	หาวิทยากร
21 เมษายน – 7 พฤษภาคม	จัดเตรียมสถานที่
21 เมษายน – 7 พฤษภาคม	จัดทำเอกสารประกอบคำบรรยาย
8 พฤษภาคม – 10 มิถุนายน	จัดทำประกาศนียบัตร
8 พฤษภาคม – 10 มิถุนายน	ฝึกอบรม
10 มิถุนายน – 25 มิถุนายน	จัดทำรายงานผลการอบรม
หลังจากอบรมแล้ว 3-6 เดือน	ติดตามและประเมินผล

แต่รายงานของกิจกรรม ก็ยังมีข้อบกพร่องที่พบ คือ

1. ไม่สามารถทำงานใหญ่โตได้เพราะจะทำให้มีรายละเอียดมากมายหลายหน้ากระดาษ
2. การหาความสัมพันธ์ของการกระทำแต่ละอย่างก็ดูได้ยาก
3. ช่วงเวลาที่ให้เป็นระยะเวลาที่ทราบเพียงหยาบๆ ไม่สามารถเช็คความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน
4. ต้องควบคุมงานแทบทุกการกระทำไม่สามารถคุมงานในสายใดสายหนึ่งได้

### 3. แผนภูมิของแกนต์ (Gantt's Chart)

เฮนรี แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) ได้ทำการพัฒนารายงานของกิจกรรม ให้ออกมาเป็นรูปของ แผนภูมิแท่ง (bar chart) โดยให้แผนภูมิแท่ง ตามแนวนอนแทนระยะเวลาของการกระทำงานใดงานหนึ่ง ซึ่ง ทำได้ง่ายแก่การอ่านมากกว่ารายงานของกิจกรรม

กิจกรรม	เดือนที่ดำเนินการ								
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
หาความต้องการฝึกอบรม	←————→								
จัดทำหลักสูตร				←→					
หาผู้ฝึกอบรม				←→					
หาวิทยากร				←→					
จัดเตรียมสถานที่				←→					
จัดทำเอกสารประกอบคำบรรยาย					←→				
จัดทำประกาศนียบัตร					←→				
ฝึกอบรม						←→			
จัดทำรายงานผลการอบรม							←→		
ติดตามและประเมินผล								←————→	

แผนภูมิแกนต์ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมายหลายทาง แม้กระทั่งงานใหญ่ๆ เช่น การสร้างเขื่อนผลิตไฟฟ้า เขื่อนเจ้าแฉกร และงานก่อสร้างอื่นๆ ข้อบกพร่องของการใช้ แผนภูมิของแกนต์ มีดังนี้

1. ไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์ของงานย่อยๆ ในโครงการได้ เช่น ไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ว่างานใดจะต้องเสร็จสิ้นไปก่อนอีกงานหนึ่งจะเริ่มได้ หรือจะล่าช้าลงได้เล็กน้อยเพียงใด งานใดจะสามารถทำไปพร้อมกันกับงานอื่นๆ บ้าง

2. ถ้างานที่ซับซ้อนหรืองานที่แตกรายละเอียดมากๆ จะไม่เหมาะสม

#### 4. องค์ประกอบที่สำคัญของกรอบเหตุผลสัมพันธ์

องค์ประกอบที่สำคัญของ Log-Frame มีดังนี้

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในภาพรวม (Goal / Overall Objective)

วัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Objective / Project Purpose)

ผลผลิต (Outputs / Results)

กิจกรรม (Activities)

ตัวชี้วัด (Indicators)

วิธีการ (Means) และค่าใช้จ่าย (Costs)

ฐานคติ (Assumptions) หรือเงื่อนไขความสำเร็จ

จากองค์ประกอบทั้งหมด สามารถนำมาสร้างเป็นความสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์แนวดิ่ง แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานในภาพรวม กับโครงการ โดยความสัมพันธ์อยู่ในรูปแบบ "ถ้า..แล้ว (If..then)"

1. ระดับนโยบาย ได้แก่ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ของแผนงานในภาพรวม ในหนึ่งแผนงานอาจประกอบไปด้วยโครงการกี่โครงการก็ได้

2. ระดับวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของโครงการ ในหนึ่งโครงการอาจมีหลายวัตถุประสงค์ และแต่ละวัตถุประสงค์ก็อาจต้องการผลผลิตที่มากกว่าหนึ่งผลผลิตได้

3. ระดับผลงาน ได้แก่ ผลผลิตของโครงการ ในแต่ละผลผลิตของโครงการอาจต้องการกิจกรรมและทรัพยากรจำนวนมากได้

4. ระดับปัจจัย ได้แก่ กิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงาน

สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ

ในการวางแผนจะต้องคิดจากบนลงล่าง (1-2-3-4) แต่เวลาดำเนินการจะต้องทำจากล่างขึ้นบน (4-3-2-1) กล่าวคือ จะต้องเริ่มจากจัดสรรปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากรต่างๆ ทั้งเงิน คน เวลา เครื่องมือ) เข้าสู่กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ได้เป็นผลผลิตขึ้นมาตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างครบถ้วนถูกต้อง จึงจะถือว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จ และเมื่อแต่ละโครงการในแผนงานประสบความสำเร็จแล้ว ก็จะทำให้เป้าหมายของแผนงานในภาพรวมประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

Tips: เวลาเขียน LogFrame ควรเขียนแบบ 1 วัตถุประสงค์ต่อหนึ่งตาราง ไม่ควรเขียนหลายวัตถุประสงค์ในตารางเดียวเพราะจะทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ต่างๆ

2. ความสัมพันธ์แนวนอน แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดต่างๆ ของแผนงานและโครงการ

สามารถแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบ

1. คำสรุป (Narrative Summary : NS) เป็นคำอธิบายโดยสรุปขององค์ประกอบตามความสัมพันธ์แนวดิ่ง (เป้าหมาย วัตถุประสงค์โครงการ ผลผลิต กิจกรรม และทรัพยากร) ซึ่งเป็นสิ่งที่โครงการจะเข้าไปแก้ไขปัญหาหรือไปแทรกแซง จึงมักเรียกว่า Logical Intervention

2. ตัวชี้วัด (Objectively Verifiable Indicators : OVI) เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อให้บอกได้ว่าแต่ละขั้นตอนประสบความสำเร็จหรือไม่อย่างไร

3. แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ (Sources of Verification : SOV / Means of Verification : MOV) เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาของข้อมูลในตัวชี้วัด เช่น จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ หรือ ต้องลงไปเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิเอง

4. เงื่อนไขความสำเร็จ (Important Assumptions : IA) หมายถึงปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ในการควบคุมของโครงการ แต่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ

### องค์ประกอบของการจัดทำข้อเสนอโครงการ

องค์ประกอบหรือขั้นตอนในการเขียนโครงการ โดยทั่วไป จะมีองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. ชื่อโครงการ

การตั้งชื่อโครงการจะต้องมีความชัดเจน เหมาะสม เข้าใจง่ายและสื่อได้ชัดเจนว่า เนื้อหาสาระของสิ่งที่จะทำ ลักษณะเฉพาะของโครงการและจุดมุ่งหมายของโครงการ

#### 2. ผู้ที่รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ

การเขียนโครงการจะต้องระบุหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้ดำเนินงาน เหตุที่ต้องมีการระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ หรือผู้ที่รับผิดชอบโครงการนั้น ก็เพื่อสะดวกต่อการติดต่อติดตาม และประเมินผลโครงการ

#### 3. หลักการและเหตุผล

ใช้ชี้แจงรายละเอียดของปัญหาและความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหา ชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ และเป็นโครงการที่ดำเนินการนโยบายหรือสอดคล้องกับแผนงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจเห็นชอบและอนุมัติโครงการที่นำเสนอให้ดำเนินการ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณและปัจจัยสนับสนุนนำเสนอให้ดำเนินการได้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณและปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ

#### 4. วัตถุประสงค์

โครงการต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ โดยวัตถุประสงค์เป็นตัวบอกว่า โครงการต้องการให้เปิดอะไรขึ้นบ้าง การระบุวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนปฏิบัติได้ วัดได้และประเมินได้ในระยะเวลาที่กำหนด การเขียนวัตถุประสงค์เป็นรูปธรรมมากกว่าการเขียนเป็นนามธรรม การทำโครงการหนึ่งอาจมีวัตถุประสงค์หลายข้อก็ได้

การเขียนวัตถุประสงค์ ควรคำนึงถึงลักษณะที่ดี 5 ประการ คือ

1. เป็นไปได้ (Sensible) หมายถึง วัตถุประสงค์จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการ
2. วัดได้ (Measurable) วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้
3. ระบุสิ่งที่ต้องการ (Attainable) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินงานชัดเจนและเฉพาะเจาะจงมากที่สุด

4. เป็นเหตุเป็นผล (Reasonable) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ
5. เวลา (Time) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

#### **ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์โครงการ เช่น**

- เพื่อให้เข้าใจถึงการดำเนินงานโครงการ
- เพื่อให้สามารถทราบถึงความเป็นมาของปัญหาการปฏิบัติการ

#### **5. เป้าหมาย**

การเขียนเป้าหมายให้ระบุว่า จะดำเนินการสิ่งใด โดยพยายามแสดงให้ปรากฏเป็นรูป ตัวเลข หรือจำนวนที่จะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การระบุเป้าหมาย ระบุเป็นประเภทลักษณะและปริมาณให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความสามารถในการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการ

#### **6. งบประมาณ**

เป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ซึ่งต้องจำแนกรายการค่าใช้จ่ายให้ชัดเจน และต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการ ในการจัดทำโครงการ คือ

1. ประหยัด (Economy) การเสนองบประมาณจะต้องเป็นไปโดยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้คุ้มค่าที่สุด และได้คุณภาพของผลงานดีที่สุด
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โครงการจะต้องมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับและทุกคนมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ประหยัดที่สุด และได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โครงการจะต้องดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำผลที่เกิดขึ้นเทียบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ
4. ความยุติธรรม (Equity) การใช้จ่ายทรัพยากรจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง คล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### **7. วิธีการดำเนินการ**

วิธีการดำเนินการเป็นรายละเอียดในการปฏิบัติโดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อยๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่นๆ โดยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ว่ามีกิจกรรมใดที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

#### **8. ระยะเวลาในการดำเนินการ**

เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุด โดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการ โดยระบุวัน เดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด ถ้าหากเป็นโครงการระยะยาว และมีหลายระยะ ก็ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละระยะของโครงการนั้นด้วย เพื่อใช้เป็นรายละเอียดประกอบการพิจารณา อนุมัติโครงการ

#### **9. สถานที่ดำเนินการ**

เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือกิจกรรมนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใด เพื่อสะดวกต่อการจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมก่อนที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ

#### **10. การติดตามและประเมินผลโครงการ (ตัวชี้วัด)**

การติดตาม การควบคุม การกำกับ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เสนอโครงการ ควรระบุวิธีการที่ใช้ในการควบคุม และประเมินโครงการไว้

ให้ชัดเจน โดยการกำหนดรูปแบบการประเมินผลโครงการ เช่น มีผู้เข้าร่วมโครงการ ร้อยละ 80 ของเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น

#### 11. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นการระบุผลที่จะได้รับการดำเนินการโครงการ ประกอบด้วยผลทางตรงและทางอ้อม โดยระบุให้ชัดเจนว่าใครจะได้รับประโยชน์และผลกระทบนั้นได้รับในลักษณะอย่างไร ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



### บทที่ 3 การดำเนินโครงการ

#### การวางระบบการจัดการโครงการ (Project Management System)

หลังจากได้รับอนุมัติจากผู้บริหารให้ดำเนินงานโครงการ ผู้จัดการโครงการจะมีบทบาทสำคัญในการจัดวางระบบการจัดการโครงการ ให้สอดคล้องกับแผนโครงการ

ระบบการจัดการโครงการจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ คือ

- แผนงานหรือรายการกิจกรรมและเวลาที่จะใช้ โดยจัดแบ่งเป็นงวดงาน
- แผนเงินหรือรายการงบประมาณในแต่ละงวดงาน หรืออาจจะเรียกว่าวงเงิน
- แผนกำลังคนที่ต้องการในแต่ละงวดงาน

วิบูลย์ บุญยธโรกุล (2545:66) กล่าวว่า ก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการเตรียมการก่อนการฝึกอบรม การเตรียมการในขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการคัดเลือก และแต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม การเตรียมการในขั้นตอนนี้เริ่มต้นจากการคัดเลือกและแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อให้ทำหน้าที่สนับสนุนผู้อำนวยการหลักสูตร ประสานงานกับวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการเตรียมการด้านการจัดการต่างๆ ซึ่งรวมถึง

- 1) จัดทำตารางฝึกอบรมที่มีรายละเอียดของวันและเวลาของพิธีการ กิจกรรมการเรียนการสอน การศึกษาดูงานนอกสถานที่ สังคมและนันทนาการ
- 2) เลือกสถานที่ที่จะใช้ดำเนินการฝึกอบรม
- 3) จัดทำและขออนุมัติงบประมาณค่าใช้จ่าย
- 4) เตรียมการและให้การสนับสนุนวิทยากรในการจัดทำเอกสารประกอบการบรรยาย จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เตรียมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกอย่างอื่น เช่น การเดินทาง ที่พักของวิทยากร

#### องค์ประกอบของระบบการจัดการโครงการ

เพื่อให้การจัดการโครงการประสบผลสำเร็จ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จะต้องเข้าใจองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการโครงการ โดยองค์ประกอบอันประกอบด้วยผู้จัดการโครงการและทีมงานที่ได้รับมอบหมาย จะรับโครงการจากนักบริหารระดับที่เหนือขึ้นไปมาจัดวางระบบการจัดการ ให้สามารถบริหารโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ โดยรู้อะไรต่างๆ อันประกอบด้วย

1. รู้วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของโครงการ

ในการจัดโครงการ ผู้จัดการโครงการ จะต้องรับรู้และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการ (Project Purpose or Objective) รวมทั้งจุดมุ่งหมายของแผนงาน (Program Goal or Overall Objective) ที่โครงการมุ่งที่จะสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นร่วมกับโครงการอื่นๆ

2. รู้ขอบข่ายโครงการ (Project Scope) หรือ ผลผลิตและกิจกรรม โครงการ (Project outputs and activities) ชัดเจน

ในการจัดการโครงการ การกำหนดเป้าหมายของผลงานทั้งในเชิงของเวลา พื้นที่หรือกลุ่มคน ปริมาณ และคุณภาพของผลงาน ถือเป็นขอบข่าย (Scope of Work) ที่ผู้จัดการโครงการและทีมงานต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้แล้วเสร็จ

### 3. รูปร่างที่เหมาะสมขององค์กรโครงการ (Project Organization)

ในการจัดโครงการ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน ดำเนินงานในรูปขององค์กร (Organization) ซึ่งจัดรูปงาน กระบวนการใน การดำเนินงาน การใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีที่จำเป็น ตลอดจนการกำหนดแบบแผนเชิงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน โดยในการจัดองค์กรโครงการ เช่นว่านี้ จะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับขอบข่ายของงานที่ได้กำหนดไว้

### 4. รู้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุม

ในการจัดการโครงการ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องในการควบคุมงานและกิจกรรมต่างๆ ตามขอบข่ายของงาน ถือเป็นเรื่องที่จะทำให้โครงการแล้วเสร็จ ดังนั้น ผู้จัดการโครงการและทีมงานจะต้องจัดวางระบบการควบคุม ที่จะเป็นผลให้การควบคุมด้านต่างๆ แล้วเสร็จตามขอบข่ายของงานดังกล่าวแล้ว

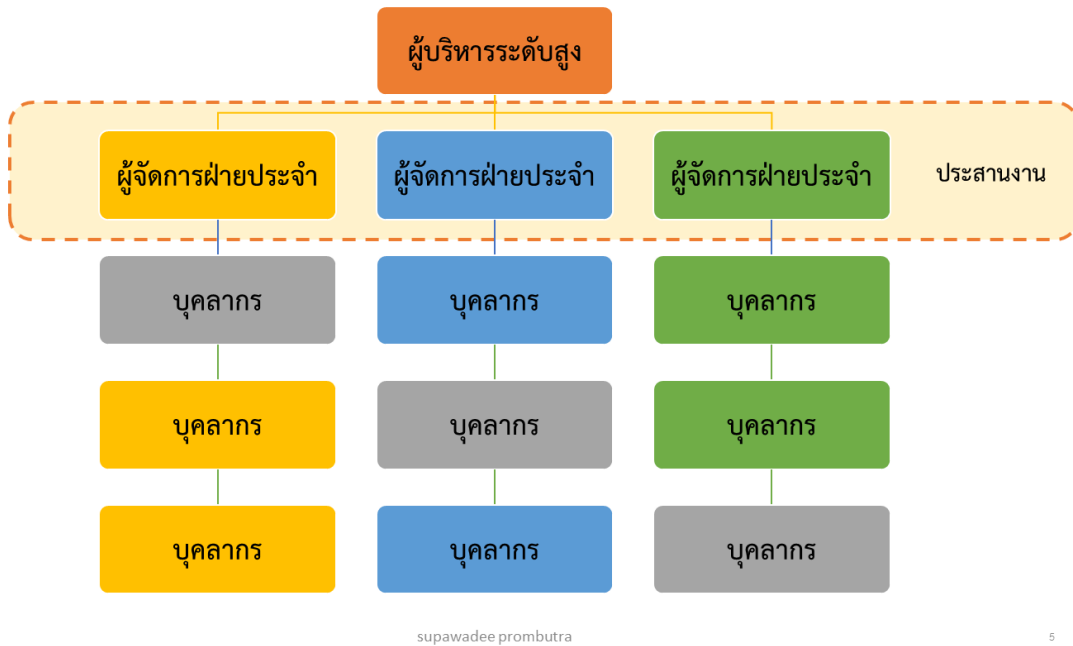
สำหรับการควบคุมโครงการ (Project controls) จะคำนึงถึงเรื่องต่างๆที่สำคัญ และมีตัวชี้วัดอย่างชัดเจนและครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งนี้เรื่องที่สำคัญยิ่ง ในการควบคุมโครงการจะประกอบด้วย

- 1) การควบคุมเวลา (Time control)
- 2) การควบคุมทรัพยากรหรือค่าใช้จ่าย (Cost control)
- 3) การควบคุมคุณภาพ (รวมทั้งปริมาณ) (Quality control)

### 5. รู้ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

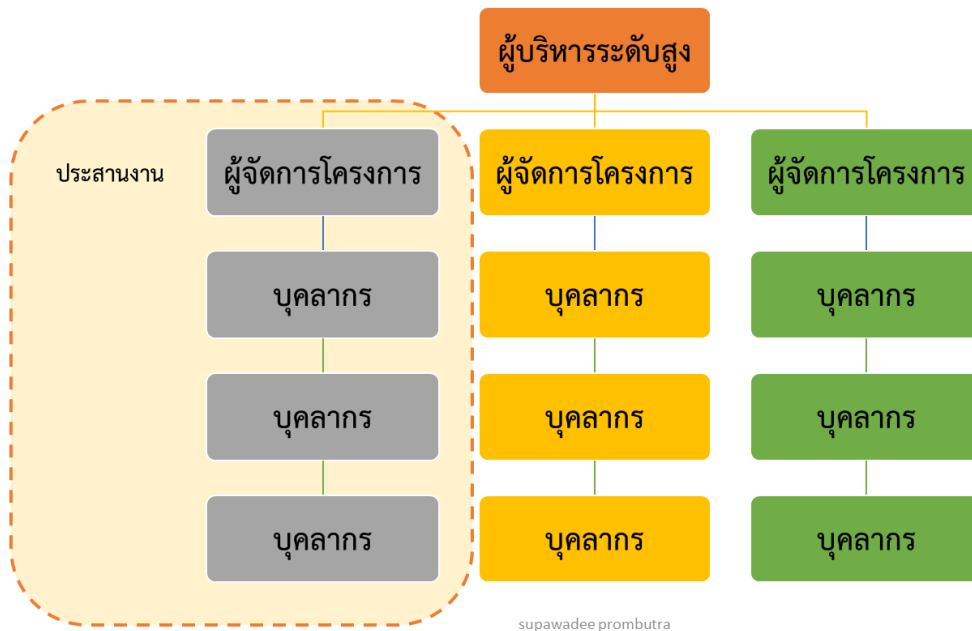
ในการจัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จะต้องรับรู้ถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพราะถ้าหากผู้รับบริการ ให้การยอมรับ (Acceptance) และใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ของโครงการ (Project Outcomes) ดังที่คาดหวังไว้หรือใกล้เคียง จึงจะถือว่าโครงการนั้นประสบความสำเร็จ

โดยทั่วไปการจัดองค์กรโครงการ ทำได้สามรูปแบบคือ  
 1. การจัดตามภาระหน้าที่ (Functional organization)



ภาพที่ 6 การจัดตามภาระหน้าที่<sup>10</sup>

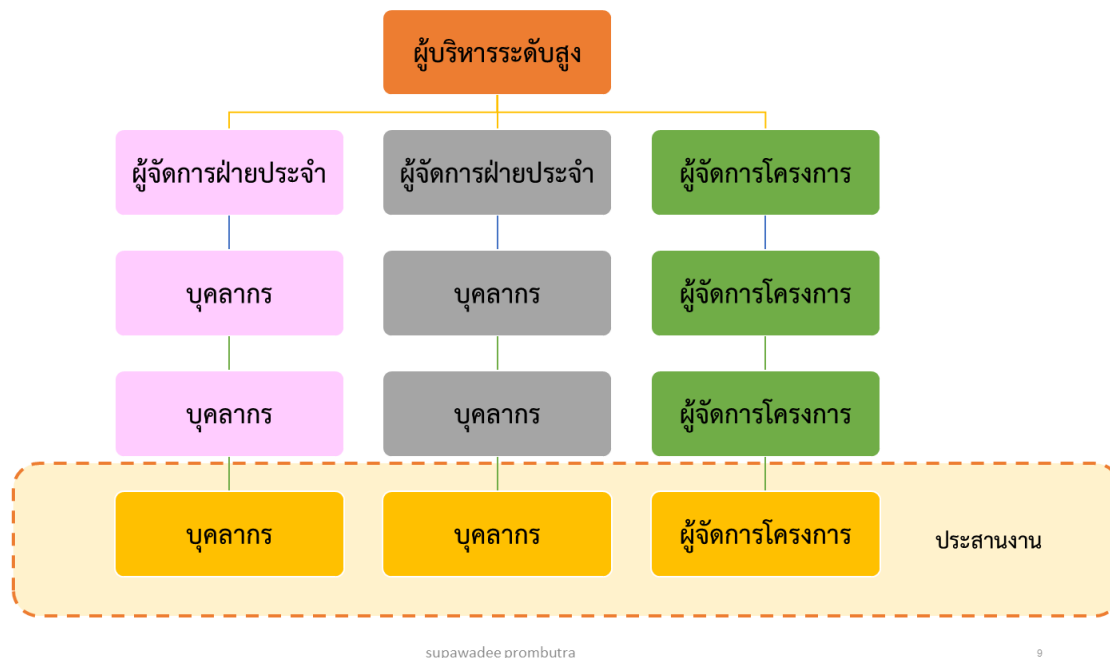
2. การจัดในรูปของคณะทำงาน (Task force) หรือองค์กรที่ดำเนินงานโครงการโดยเฉพาะ (Projectized organization)



ภาพที่ 7 การจัดในรูปของคณะทำงาน (Task force)<sup>11</sup>

<sup>10</sup> สุภาวดี พรหมบุตร (2563). เอกสารประกอบการสอนการบริหารและประเมินผลโครงการ. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

### 3. การจัดองค์กรเชิงผสมผสาน (Matrix organization)



ภาพที่ 8 การจัดองค์กรเชิงผสมผสาน (Matrix organization)

### สรุประบบการจัดโครงการ

ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน : ตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามแผน

ระบุวัตถุประสงค์ : ตัวชี้วัดต่าง ๆตามแผน

กำหนดขอบข่ายโครงการ : โครงสร้างการดำเนินงาน (Work Breakdown Structure (WBS)) ระดับผลผลิตและกิจกรรม

กำหนดรูปแบบองค์กรโครงการ

วางระบบการควบคุม : เวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ

ปรึกษาหารือเพื่อสร้างความพึงพอใจ : การยอมรับและใช้ประโยชน์

### การวัดความสำเร็จในการจัดการโครงการ

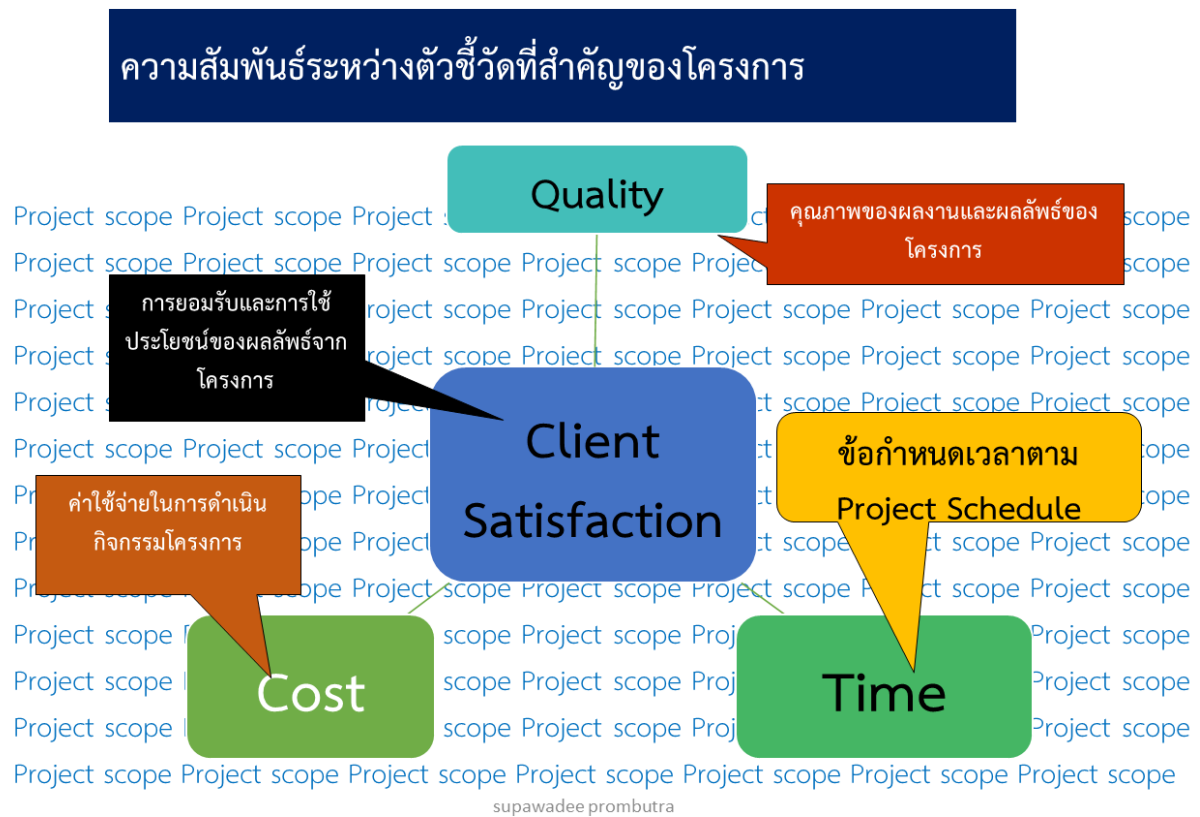
ในการวัดความสำเร็จในการจัดโครงการนั้น ต้องคำนึงจากการยอมรับและการใช้ประโยชน์ของผลลัพธ์จากโครงการ ซึ่งประเด็นที่พิจารณาที่สำคัญ มี 3 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. คุณภาพของผลงานและผลลัพธ์ของโครงการ
2. ระยะเวลา คือมีข้อกำหนดเวลาตามตารางปฏิบัติงานของโครงการ และสามารถบริหาร

เวลาได้ตามกำหนด

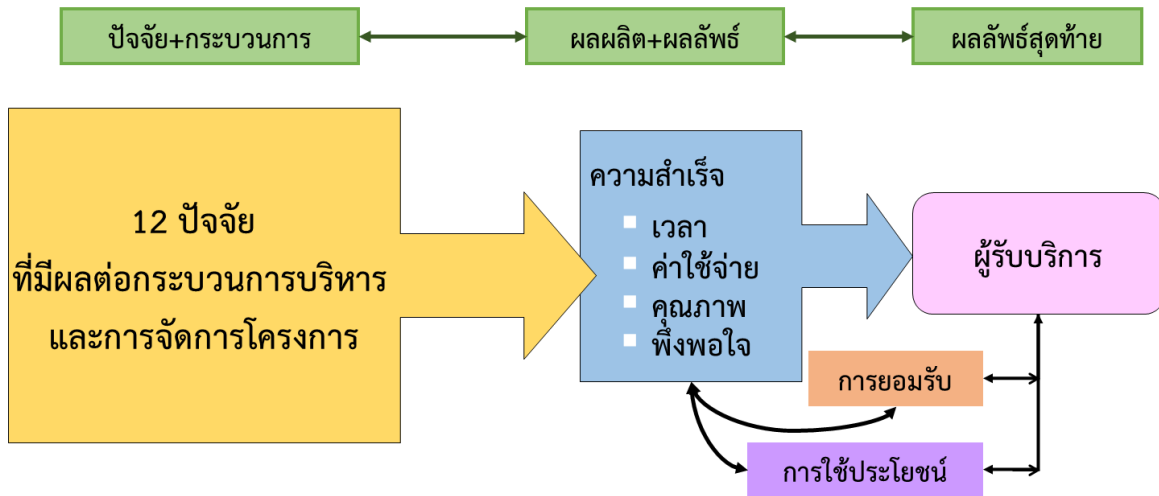
<sup>11</sup> สุภาวดี พรหมบุตร (2563). เอกสารประกอบการสอนการบริหารและประเมินผลโครงการ. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

3. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ ต้องไม่ใช้จ่ายเกินกว่าที่ดำเนินการประมาณการค่าใช้จ่ายในโครงการเอาไว้



ภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการ

ตัวแบบ 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ



supawadee prombutra

13

ภาพที่ 10 ตัวแบบ12ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญกับสภาพการบริหารโครงการของไทย ปกรณ์ ปรียากร (2548) เรียกชื่อว่า ตัวแบบสิบสองปัจจัยแห่งความสำเร็จ (The twelve critical success factors model) อนึ่ง พึงระลึกว่า จุดเน้นหนักและลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ย่อมจะมีการประยุกต์กับโครงการแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

ปัจจัยที่ 1 ผู้จัดการโครงการและทีมงานเข้าใจภารกิจร่วมกันชัดเจน

ผู้จัดการโครงการและทีมงาน จะต้องศึกษา ปรัชญา และทำความเข้าใจ ภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานเจ้าของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประจักษ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยงานประจำที่ร่วมโครงการ และตัวผู้จัดการโครงการเอง โดยต้องทำความเข้าใจชัดเจนในเรื่องต่างๆ คือ

- (1) รู้จุดมุ่งหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์โดยรวม (Overall objective) ที่โครงการจะต้องดำเนินงานให้สัมฤทธิ์ผล
- (2) รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ
- (3) รู้แนวทางการดำเนินงานกิจกรรมและทรัพยากรต่างๆ
- (4) รู้ลักษณะเฉพาะ (Uniqueness) ของโครงการ เมื่อพิจารณาเงื่อนไขที่สำคัญ (Important Assumption) ของโครงการ

ปัจจัยที่ 2 การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูง

ผู้จัดการโครงการจะต้องริเริ่ม ตื่นตัว และเอาใจใส่ ในการแสวงหาการสนับสนุนจากนักบริหารระดับสูง ด้วยวิธีการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้วแต่กรณี เพื่อให้ได้มาซึ่ง

- (1) ด้านทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จำเป็น
- (2) ด้านอำนาจหน้าที่และแนวทางในการใช้อำนาจด้านต่างๆ ที่จำเป็นในการจัดการโครงการ
- (3) ด้านอื่นๆ ที่จำเป็น เช่น การตรวจเยี่ยมการบำรุงขวัญ การให้คำแนะนำ และการสร้างค่านิยมร่วมในการจัดการ

**ปัจจัยที่สาม: การจัดทำกำหนดการ (Schedule)**

เป็นการดำเนินงานที่ผู้จัดการโครงการและบุคลากรหลักในทีมงานโครงการ จะร่วมมือกัน

- (1) การจำแนกงานโดยใช้ WBS
- (2) การจัดเรียงลำดับกิจกรรม
- (3) การกำหนดเวลาที่เหมาะสมของแต่ละกิจกรรม
- (4) การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
- (5) การกำหนดความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

**ปัจจัยที่สี่: การปรึกษาหารือและสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ**

เป็นการใช้ความสามารถและบุคลิกภาพของผู้จัดการโครงการ และทีมงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับ

- (1) เสนอหรือขายความคิดเกี่ยวกับสาระสำคัญของโครงการ (Project Outcomes) ให้แก่ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่จะให้เป็นผู้ใช้ประโยชน์จากโครงการ (Intended Users)
- (2) รับฟังความคิดหรือประชาพิจารณาในกรณีที่เป็นหรือเกี่ยวข้อง
- (3) การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางของประชาสังคม (Civil Society) องค์กรปกครองท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรพัฒนาเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับอนาคตของโครงการ
- (4) สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ทีมงานโครงการ กับผู้รับบริการ

**ปัจจัยที่ห้า : รู้พื้นฐาน/สภาพแวดล้อมของชุมชน**

เป็นการศึกษาพื้นที่โครงการอย่างวิเคราะห์เจาะลึก ทั้งในด้านของปัจจัยพื้นฐานและสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนี้

- (1) รู้การเมือง
- (2) รู้เศรษฐกิจ
- (3) รู้สังคม/ วัฒนธรรม
- (4) รู้ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

**ปัจจัยที่หก: การจัดการทรัพยากรมนุษย์**

ถือเป็นเรื่องที่สำคัญและละเอียดอ่อนที่สุดเรื่องหนึ่งในการจัดการโครงการ ดังนั้น จึงจะต้องให้ความสนใจต่อเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

- (1) ภาระหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ และทีมงาน
- (2) สรรหา คัดเลือก อบรมบุคลากร
- (3) กำหนดอัตราค่าตอบแทน
- (4) สร้างทีมและแนวทางการทำงานร่วมกัน

**ปัจจัยที่เจ็ด: การจัดการด้านเทคนิค งบประมาณ และการบริหารสัญญา**

เรื่องนี้เปรียบได้กับงานประจำภายในโครงการ บางเรื่องเป็นกรณีที่ถูกจิก ชับซ้อน และอาจมีความละเอียดอ่อนในตัวเอง ดังนั้น ผู้จัดการโครงการและทีมงานจึงควรเอาใจใส่ต่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ

- (1) รู้สาระสำคัญของเทคนิคโดยละเอียด หรือข้อกำหนดด้านตัวเนื้องานของกิจกรรมโครงการอย่างถี่ถ้วน
- (2) รู้กรอบเงินงบประมาณ

(3) การจัดทำนิติกรรมสัญญา และการบริหารสัญญาทุกขั้นตอน เช่น ด้านการประมูล การจัดซื้อ การจัดจ้าง การจัดหา การเบิกจ่าย การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามสัญญา เป็นต้น

**ปัจจัยที่แปด: การจัดวางระบบการควบคุม**

เป็นงานจัดวางระบบการควบคุมโครงการที่จะประกอบด้วย

(1) กำหนดมาตรฐานด้านต่างๆ ของงาน ที่ครอบคลุมทั้งเรื่องคุณภาพงาน เวลา การทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายในงบประมาณและงบดำเนินการ

(2) กำหนดกระบวนการของงาน และการติดตามงาน ทั้งในด้านของกิจกรรม และการใช้ทรัพยากร

(3) กำหนดเกณฑ์การวัดและวิธีการวัดผลงาน

(4) กำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข

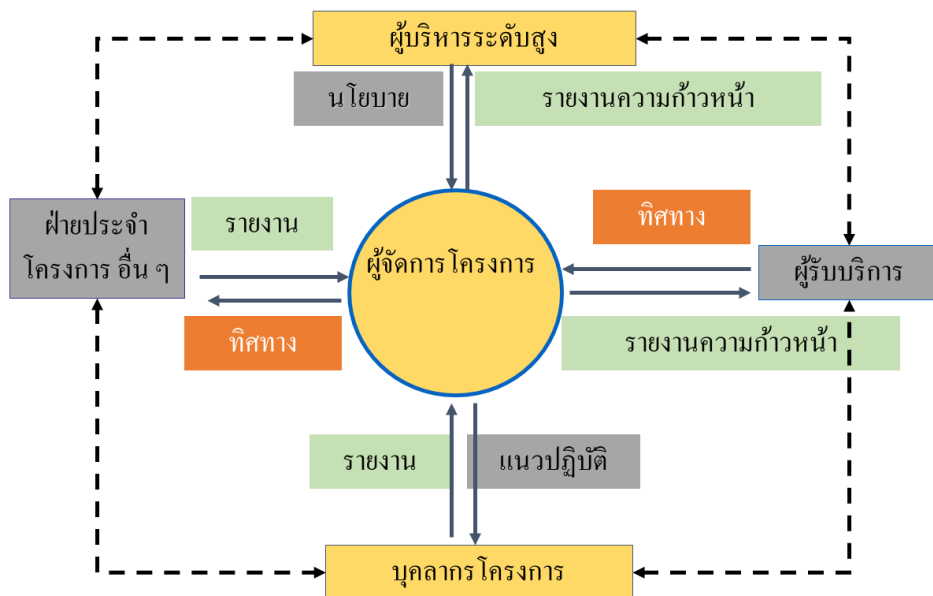
**ปัจจัยที่เก้า: กำหนดระบบการสื่อสาร และรายงาน**

เป็นการจัดวางระบบสนับสนุนการควบคุมที่กล่าวไว้แล้ว โดยจะให้ความสำคัญต่อ

(1) กำหนดรูปแบบของการรายงานต่างๆ เช่น รายงานสรุปสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Executive Summary) รายงานความก้าวหน้า (Progress Report) รายงานการประชุม รายงาน การดำเนินงาน รายงานผลการตรวจงาน รายงานสำหรับการเผยแพร่ และรายงานขั้นสุดท้าย

(2) กำหนดช่องทาง เวลา และวิธีการสื่อสาร ระหว่างนักบริหารระดับสูง ผู้จัดการโครงการ ทีมงานโครงการ โครงการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการติดต่อกับหน่วยงานประจำที่จะต้องทำงานร่วมกัน

(3) การจัดประชุมทั้งที่เป็นทางการ และการปรึกษาหารือนอกกรอบ เพื่อประโยชน์ในการ รับทราบความเคลื่อนไหว และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้านต่างๆ



supawadee prombutra

23

ภาพที่ 11 รูปแบบของการรายงาน



**ปัจจัยที่สิบ : การแก้ไขปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย การปรึกษาหารือ ผู้มีประสบการณ์**  
ในการจัดการโครงการ เรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ คือ ปัญหาและอุปสรรคที่ยากจะคาดหมายล่วงหน้าได้ (Unforeseen Trouble) ดังนั้นผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องเตรียมการ ที่จะรับมือกับเรื่องนี้ โดยใช้ข้อเสนอของตัวแบบต่างๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น

**ปัจจัยที่สิบเอ็ด : การแก้ไขความขัดแย้ง**

เมื่อการจัดการโครงการเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน และความเสี่ยงด้านต่างๆ ดังนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ก็คือ

(1) ด้านความคิด ด้วยการแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง

(2) ด้านผลประโยชน์ ด้วยการเจรจาต่อรอง

ดังนั้น ผู้จัดการโครงการจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารความขัดแย้ง อย่างรอบรู้ รอบคอบ และรอบด้านอีกด้วย

**ปัจจัยที่สิบสอง : การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการสู่ภาระงานประจำ**

เมื่อโครงการใกล้จะเสร็จ จำเป็นต้องถ่ายโอน (Transfer) โครงการส่งต่อไปยังผู้รับผิดชอบ ในการบริหารงานประจำ โดยงานที่สำคัญจะประกอบด้วย

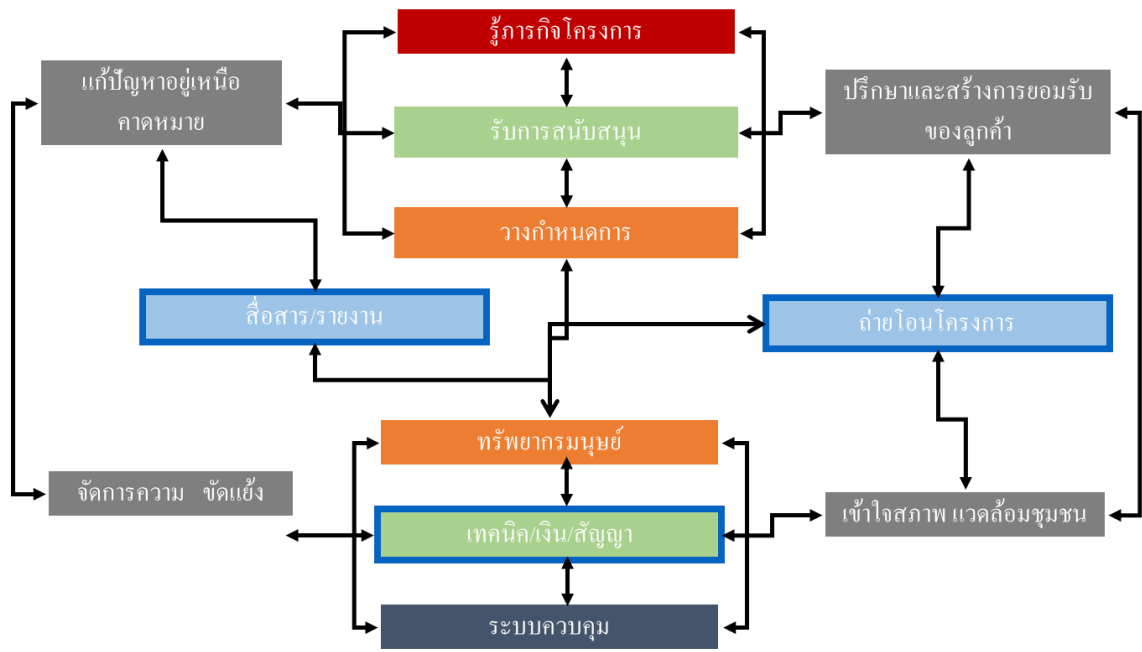
(1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (Standard operating procedure)

(2) จัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้แก่หน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินงาน

(3) จัดการฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น

**สรุป**

ความสำเร็จในการจัดการโครงการ จะมีเครื่องชี้วัด ที่สำคัญ รวม 4 ด้าน คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านประสิทธิผล และด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ในการจัดการโครงการให้เป็นไปตามบรรทัดฐานดังกล่าว นักบริหารและผู้จัดการโครงการสามารถใช้ประโยชน์จากตัวแบบสองสองปัจจัยประยุกต์เข้ากับสถานการณ์ของการจัดโครงการที่เป็นจริง ตัวแบบนี้จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้จัดการโครงการและทีมงาน ในอันที่จะให้ความสนใจต่อ การวางแผนโครงการ การจัดระบบงาน การจัดองค์กร การจัดทรัพยากร การจัดวางระบบการควบคุมและการกำหนดระบบสนับสนุนการควบคุมที่จำเป็นต่อโครงการในแต่ละประเภท



## บทที่ 4 การติดตามและควบคุมโครงการ (Project Monitoring and Controlling)

### ความหมายของการควบคุมงาน

การควบคุมเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกด้านหนึ่งของนักบริหาร และเป็นงานที่ควบคู่กับการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่า “การวางแผน เป็นการตัดสินใจของนักบริหาร ที่จะกำหนดวิธีการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในอนาคต ในขณะที่การควบคุม เป็นการใช้บทบาทของนักบริหารในการติดตาม กำกับดูแล ให้กระบวนการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดในอนาคต”

เป็นที่น่าสังเกตว่า โดยปกติแล้วเรื่องของการควบคุม (Controlling) มักจะมีสภาพในเชิงลบ กล่าวคือ มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ชอบถูกควบคุม แต่ในอีกด้านหนึ่งก็มองว่า ในการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกันตามสมควร ดังนั้น เพื่อให้การควบคุมมีสภาพในเชิงบวกและได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน นักบริหารควรจะแบ่งภาระหน้าที่ออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การติดตามงาน (Monitoring or Follow Up) ซึ่งเป็นการพิจารณาข้อมูลที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของระบบงานที่วางไว้ ซึ่งปกติจะให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ได้แก่

(1) การใช้ทรัพยากร (Inputs) เป็นไปตามเงื่อนไขหรือข้อกำหนดต่างๆ ในแผนงานหรือไม่

(2) การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการด้านต่างๆ (Processes) ที่วางไว้ในแผนงานหรือไม่

(3) การพิจารณาผลงาน (Outputs) ที่เกิดขึ้นในโครงการว่ามีปริมาณ คุณภาพและเสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่

(4) การติดตามผลลัพธ์ (Outcomes) ว่าได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ประโยชน์ในหมู่ผู้รับบริการตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

2. การปรับปรุงแก้ไข (Take corrective actions) อันหมายถึงการนำเอาข้อมูลที่ได้ทั้งสี่ด้าน ที่กล่าวแล้วข้างต้น มาวัดหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแผน ในกรณีที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหรือมาตรฐานที่กำหนด นักบริหารก็ต้องใช้ดุลยพินิจ สั่งการให้มีการปรับปรุงแก้ไข

จึงเห็นได้ว่า การควบคุมงานมีความสำคัญในการทำงานของนักบริหารหลายประการ กล่าวคือ

ประการที่หนึ่ง ทราบความก้าวหน้าของงานประจำและโครงการ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ทุกขั้นตอน

ประการที่สอง ทราบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น อันจะทำให้สามารถแก้ไข ได้ทันก่อนจะเกิดความสูญเสีย หรือความล้มเหลวในการทำงาน

ประการที่สาม ทราบความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมของวิธีการทำงาน

ประการที่สี่ ทราบความเพียงพอของกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ

ประการที่ห้า เสริมกำลังใจ และสร้างความอบอุ่น ให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า การควบคุมงานจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของแผนงานและโครงการต่างๆ เป็นอย่างมาก เพราะการวางแผนเป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนการควบคุมเท่ากับเป็นการนำเอาแผนที่วางไว้มาปฏิบัติให้สำเร็จ การควบคุมจึงมีความหมายในด้านบวก มิได้

หมายถึงการติดตามเพื่อ “จับผิด” ผู้ปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม จะเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจที่ดี และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

## องค์ประกอบของการควบคุม<sup>12</sup>

การควบคุมงานด้านต่างๆ ให้ได้ผลลัพธ์ตามแผนงานหรือโครงการที่กำหนดไว้ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญรวม 4 ประการ คือ

### 1. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Standards)

มาตรฐานในที่นี้เป็นเครื่องชี้วัด หรือบรรทัดฐานที่บ่งบอกถึง ระดับความสำเร็จที่ต้องการ อันจะทำให้ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้ควบคุมงานสามารถใช้เป็นตัววัดเปรียบเทียบผลงานได้ตรงกัน

มาตรฐานนี้อาจระบุในเชิง ปริมาณ คุณภาพ ขนาด เวลา และพื้นที่เป้าหมาย รวมทั้งเกณฑ์ทางเทคนิค (Technical) โดยเฉพาะตามหลักพื้นฐานทางวิชาการหรือวิชาชีพด้วย

การกำหนดมาตรฐานดังกล่าวจำเป็นพิจารณาจากข้อกำหนดต่างๆ ในเงื่อนไขของโครงการ และกำหนดการโครงการ ตลอดจนการอ้างอิงในเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปจากองค์การกำหนดมาตรฐานที่น่าเชื่อถือ หรือองค์การทางวิชาชีพเฉพาะทาง (Specialist) ด้วย

มาตรฐานที่ดีคือ มาตรฐานที่ใช้เป็นเป้าหมายในการทำงานได้ ซึ่งปกติจะเป็นไปตาม หลัก SMART คือ เป็นไปได้ (Sensible) วัดได้ (Measurable) บรรลุผลที่ต้องการ (Attainable) อธิบายได้ (Reasonable) และระบุเวลา (Time available)

### 2. การกำหนดแบบแผนของการรายงาน (Reporting)

เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (performance information) จึงต้องกำหนดระยะเวลา รูปแบบ และวิธีการรายงานให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การติดตามงานเป็นไปอย่างรัดกุม รอบคอบ และทันกาล

### 3. การวัดผลงาน (Measurement)

เป็นการวัดผลงานที่ได้รับจากการรายงานกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อพิจารณาว่าสามารถที่จะยอมรับงานนั้นได้หรือไม่ ถ้าได้มาตรฐานก็ผ่าน ไม่ได้มาตรฐานก็ไม่ผ่าน

### 4. การปรับปรุงแก้ไข (Take Corrective Action)

เป็นการใช้ดุลยพินิจของนักบริหารในการสั่งการ หรือให้คำแนะนำ หรือปรึกษาหารือ เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด

## การจัดวางระบบการควบคุมโครงการ

เพื่อให้การควบคุมงานสามารถกระทำได้อย่างเป็นระบบ นักบริหารควรจัดวางระบบการควบคุมออกเป็นสองส่วน คือ

### 1. การควบคุมภายใน

เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของนักบริหารและผู้จัดการโครงการที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ซึ่งจะแบ่งแยกการควบคุมออกเป็น 3 ส่วน คือ

#### 1.1 การควบคุมปัจจัยการทำงาน หรือทรัพยากรต่างๆ (Inputs control)

<sup>12</sup> ปกรณ์ ปรียาร. 2548. การบริหารโครงการ:แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

- (1) บุคลากร
- (2) งบประมาณ
- (3) เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์
- (4) ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

### 1.2 การควบคุมกระบวนการทำงาน (Process control) อันได้แก่

- (1) ขั้นตอนและกฎเกณฑ์
- (2) เวลา
- (3) ค่าใช้จ่าย
- (4) พฤติกรรมในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน

1.3 การควบคุมผลงาน (Outputs control) หรือผลผลิตของโครงการอันเป็นผลงานสุดท้ายที่ดำเนินการแล้วเสร็จทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

## 2. การควบคุมภายนอก

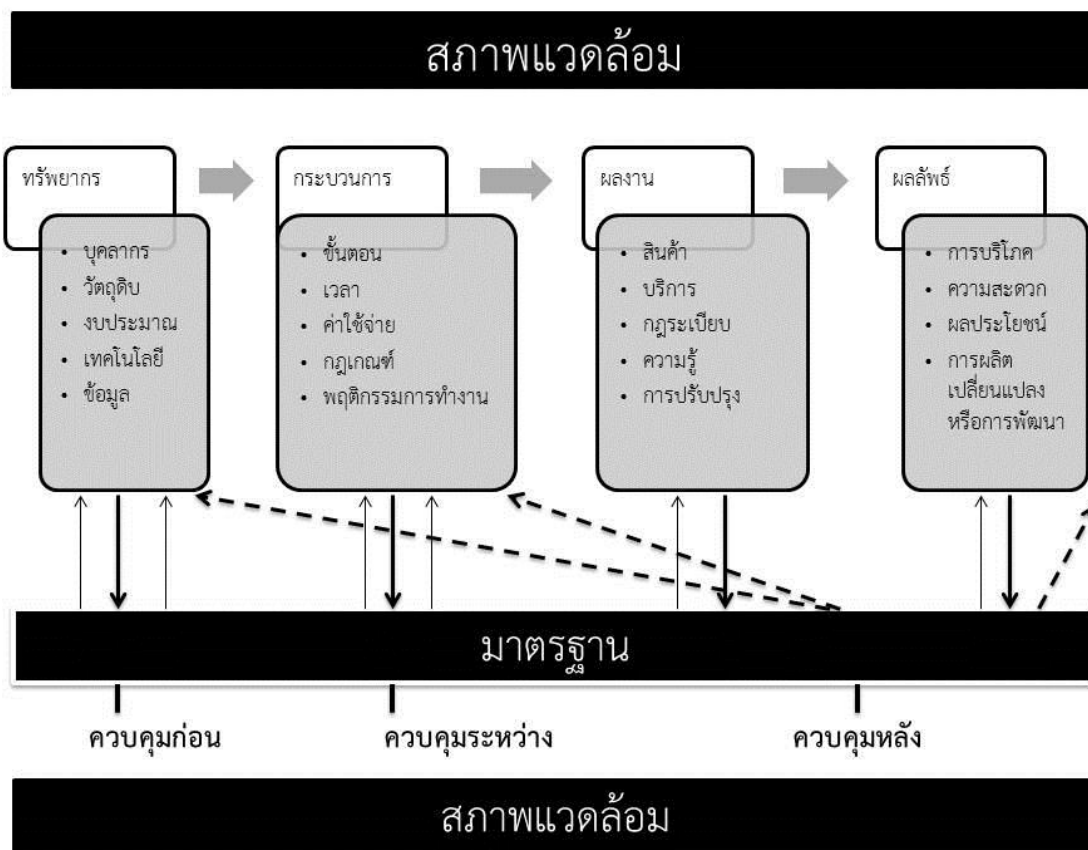
เป็นการใช้ความสามารถของนักบริหารและผู้จัดการโครงการที่จะร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในอันที่จะผลักดันให้งานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะคำนึงถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะกระทบกระเทือนหน่วยงานของตนน้อยที่สุด ดังนั้น จึงจะดำเนินการควบคุมเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 การควบคุมผลลัพธ์ (Outcomes control) อันได้แก่ กลุ่มการนำเอาผลงาน หรือผลผลิตที่ได้จากโครงการไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหมู่ผู้ใช้ประโยชน์ (Users or End - Users) ที่เป็นกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการเป้าหมาย

2.2 การควบคุมผลกระทบ (Impact control) อันได้แก่ ผลข้างเคียงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามมาภายหลังจากการมีโครงการ ทั้งในส่วนที่เป็นผลประโยชน์ในด้านบวกและผลกระทบในด้านลบ

2.3 การควบคุมสภาพแวดล้อม (Environmental control) อันได้แก่ การคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในบริบทของโครงการ ไม่ว่าจะเป็นผลในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม การบริหาร รวมทั้งผลในด้านที่จำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน คือ ผลกระทบที่จะพึงมีต่อสถานะทางนิเวศน์ (Ecology) ที่อาจจะนำไปสู่ผลดี หรือผลเสียในระยะยาว

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการ ได้มีแนวทางในการควบคุมโครงการร่วมกันอย่างชัดเจน นักบริหารและผู้จัดการโครงการควรที่จัดวางระบบการควบคุมโครงการ (Project controlling system) ที่มีรายละเอียดดังแผนภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ระบบการควบคุมโครงการ

จากภาพนี้จะเห็นได้ว่า ระบบการควบคุมนี้สามารถแยกระบบย่อยออกเป็นสามส่วนคือ

1) การควบคุมก่อนการดำเนินการ (Preliminary controls) เป็นการควบคุมทรัพยากรให้เป็นไปตามมาตรฐานต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือศักยภาพ อันได้แก่

เรื่องที่ควบคุม	มาตรฐานที่ใช้	การรายงาน	การปรับแก้
1. บุคลากร	จำนวนและคุณสมบัติ	ตรวจสอบ	เกลี้ย/อบรม/ชี้แจง
2. วัสดุดิบ	ปริมาณและคุณภาพ	การจัดซื้อ	แก้ไขส่วนที่ไม่ผ่าน
3. เครื่องมือเครื่องจักร	คุณลักษณะ	การจัดซื้อ	ยกเลิก/แก้ไข
4. อุปกรณ์	ปริมาณ/ยี่ห้อ/คุณลักษณะ	การจัดหา	ยกเลิก/แก้ไข
5. เงิน	งบประมาณ	การเบิกจ่าย	ชี้แจง/แนะนำ
6. ข้อมูล	เชื่อถือได้	การกลั่นกรอง	การตรวจสอบซ้ำ

2) การควบคุมระหว่างการดำเนินงาน (Concurrent controls) เป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรในกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญมากที่สุดของการบริหารงาน เพราะถ้าปล่อยให้งานผิดพลาดในระหว่างดำเนินงาน ย่อมจะทำให้เกิดความเสียหายต่องานที่ต้องการควบคุมเช่นนี้ คือ

ประเด็นที่ควบคุม	มาตรฐาน	การรายงาน	การแก้ไข
1. ขั้นตอน	เชิงเทคนิค	ประจำงวด	สั่งการ
2. กฎเกณฑ์/วิธีการ	ความถูกต้อง	การสังเกต	แนะนำ
3. เวลา	ห้วงเวลา	ประจำงวด	กวดขัน/อบรม
4. ค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน	บัญชี	แนะนำ/ปรับแก้
5. พฤติกรรม	ผลงาน/ทัศนคติ	การสังเกต	ทำความเข้าใจ/จูงใจ

3) การควบคุมหลังการดำเนินงาน (Feedback controls) เป็นการตรวจสอบผลงาน และผลลัพธ์ของงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดหรือไม่ กับประเมินผลการใช้ประโยชน์ และผลกระทบต่างๆ ด้วยการควบคุมหลังการดำเนินงาน จึงแยกได้เป็นสองส่วน คือ

(1) การควบคุมผลงาน (Outputs controls) เป็นการติดตามและปรับปรุงแก้ไขงานขั้นสุดท้าย ก่อนที่จะส่งผลไปยังลูกค้าหรือผู้รับบริการ อันเป็นการพิจารณาว่า ผลงานขั้นสุดท้าย ไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ กฎระเบียบ ความรู้ หรือการปรับปรุงต่างๆ เป็นต้น เป็นไปตามมาตรฐาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา พื้นที่ กลุ่มคนหรือไม่ ถ้าไม่ได้มาตรฐาน ก่อนที่จะสรุปงานหรือส่งต่อไปยังผู้รับบริการควรที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ณ จุดใด อย่างไร

ข้อพิจารณาสำคัญ ก็คือ ในการปรับปรุงแก้ไขงาน ไม่อาจจะกระทำที่ตัวผลงานเองได้ แต่จะกลับไปปรับแก้ ณ จุดทรัพยากร และกระบวนการ

ดังนั้น ความสนใจของนักบริหารในการจัดวางระบบการควบคุมจึงควรที่จะให้ความสำคัญต่อเรื่องของการจัดการทรัพยากรและกระบวนการให้มากที่สุด เหตุผลที่ระบุเช่นนี้เพราะว่าถ้าทรัพยากรไม่ได้มาตรฐานก็ย่อมจะทำให้กระบวนการทำงานหย่อนมาตรฐานลง ผลงานที่ตามมาจะไม่ได้มาตรฐาน จึงอาจสรุปได้ว่า การติดตามและควบคุมกระบวนการเป็นหัวใจสำคัญของระบบการควบคุม ดังจะอธิบายต่อไป

(2) การควบคุมผลลัพธ์ (Outcomes controls) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานที่พิจารณาถึงระดับความสำเร็จของผลงานที่หน่วยงานเสนอต่อผู้รับบริการหรือสาธารณชนว่าผลลัพธ์ (Results or Outcomes) เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่างๆที่กำหนดไว้หรือไม่ มีผลกระทบ (Impacts) ในด้านบวก หรือด้านลบอย่างไร กับสามารถนำไปสู่การควบคุมหรือโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมได้ ตามจุดมุ่งหมายของนโยบายและแผนของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

ในการควบคุมผลลัพธ์ที่กล่าวนี้จะเห็นได้ว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลอย่างแท้จริง

จากการอธิบายข้างต้นประกอบกับการพิจารณาในเชิงสังเคราะห์ จึงอาจสรุปได้อย่างชัดเจนว่า ในการจัดวางระบบการควบคุมนักบริหารจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบโดยรวมทั้งหมด (Total control) คือ ทั้งส่วนของการกำหนดทรัพยากร กระบวนการ ผลงาน และผลลัพธ์ ทั้งนี้จะมุ่งให้ความสำคัญต่อกระบวนการมากที่สุด

ถ้าพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะเห็นได้ว่า ในการควบคุมกระบวนการจะต้องคำนึงถึงการติดตามและปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆที่เชื่อมโยงกัน อันประกอบด้วย

- 1) การควบคุมงานให้เป็นไปตามลำดับหรือขั้นตอนของงาน (Work flow) หรือชุดของกิจกรรมหลักที่สำคัญ
- 2) การควบคุมเวลาของแต่ละกิจกรรม
- 3) การควบคุมค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม
- 4) การควบคุมกฎเกณฑ์เฉพาะของแต่ละกิจกรรม
- 5) การควบคุมบุคลากรหรือพฤติกรรมการทำงานในแต่ละกิจกรรม
- 6) การควบคุมผลงานขั้นสุดท้าย (Final outputs)

### การจัดระบบสนับสนุนการควบคุม (Supporting systems)

ในอันที่จะทำให้ระบบการควบคุมที่วางไว้ทำงานอย่างได้ผล นักบริหารจะต้องจัดวางระบบสนับสนุนด้านต่างๆ ที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

#### 1. ระบบการรายงาน (Reporting system)

การรายงานมีความสำคัญอย่างมากในระบบการควบคุมเพราะเป็นที่รวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลข่าวสารที่จะทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบถึงสถานภาพ (Project status) ที่แท้จริงของการดำเนินงาน

เพื่อให้การติดตามและการปรับปรุงแก้ไขงานต่างๆ เป็นไปอย่างได้ผล จึงควรกำหนดรูปแบบและประเด็นของการรายงานต่อไปนี้ให้ชัดเจน

- 1) รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive)
- 2) รายงานความก้าวหน้า (Progress reports)
- 3) รายงานการประชุม
- 4) รายงานผลการดำเนินงาน
- 5) รายงานผลการตรวจงาน
- 6) รายงานสำหรับการเผยแพร่
- 7) รายงานขั้นสุดท้าย

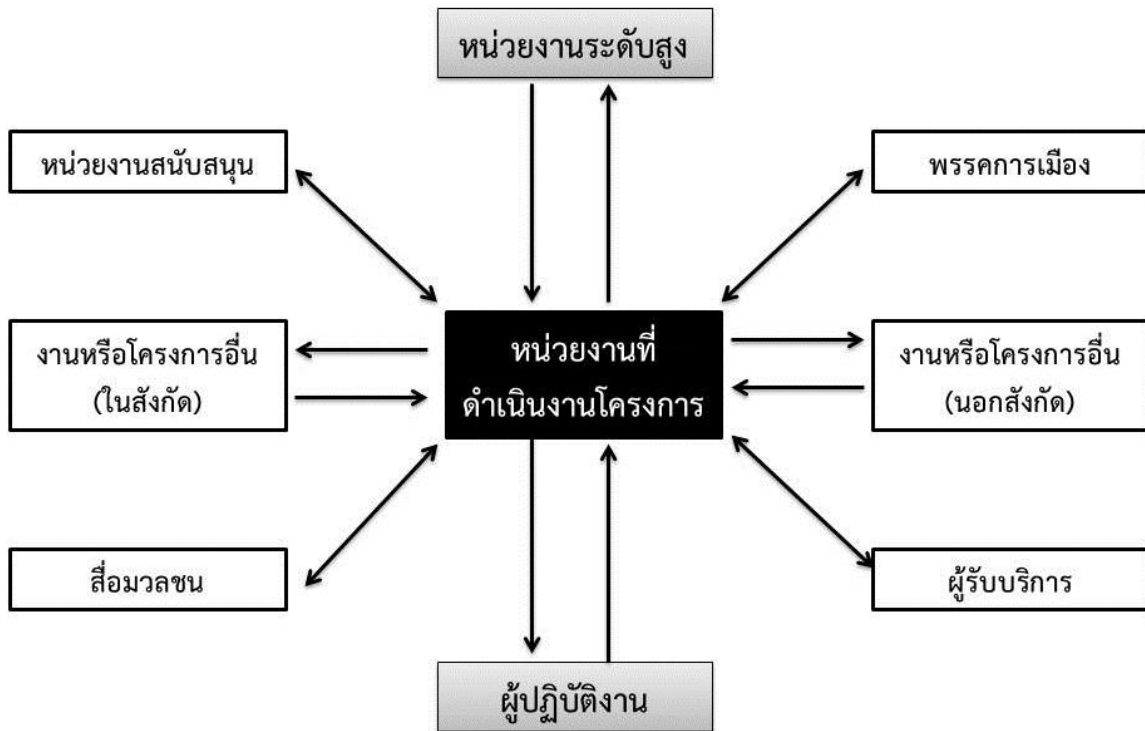
#### 2. ระบบการสื่อสาร (communication system)

เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารส่งต่อไปยังบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงควรกำหนดช่องทาง วิธีการ และเวลาในการติดต่อสื่อสารไว้ล่วงหน้า ด้วยการคำนึงถึงหลักการสื่อสารที่ดี คือ มีความชัดเจน (Clear) ตรงตามความต้องการ (Exact) สรุปความ (Brief) และมีลักษณะจูงใจให้เกิดการสนับสนุน (convincing)

สิ่งที่ควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนร่วมกันในหน่วยงาน ก็คือ การจัดวางเครือข่ายการสื่อสาร (Communication network) มีความสำคัญมากกว่าเครื่องมือสื่อสาร เพราะแม้องค์กรหนึ่งจะมีเครื่องมือการสื่อสารที่ทันสมัย แต่ไม่ได้กำหนดช่องทางและวิธีการ (Channels and methods) ตลอดจนเวลา ในการสื่อสารระหว่างกันไว้อย่างชัดเจน ผลที่ตามมา คือ จะเกิดกรณีที่นักบริหารใช้คำพูดว่า “ยังไม่ได้รับรายงาน”

เพื่อเป็นการยกตัวอย่างให้เห็นถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของเครือข่ายดังกล่าว สามารถอธิบายด้วยการแบ่งช่องทางการสื่อสารไว้หลายช่องทาง ซึ่งแต่ละช่องทาง จะมีวิธีการในการสื่อสาร รวมทั้งตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารแตกต่างกันออกไปเสมอ ดังจะพิจารณาได้จากแผนภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 13 ความสัมพันธ์และความสำคัญของเครือข่าย

จากแผนภาพนี้จะเห็นได้ว่าเครือข่ายในการสื่อสารจะเชื่อมโยงกันระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่จะมีบทบาทในการควบคุมทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการติดตามและปรับปรุงแก้ไขแตกต่างกันออกไปด้วย

การสื่อสารกับหน่วยงานระดับสูง (Upward communication) เป็นการกำหนดเครือข่ายการสื่อสารระหว่างหน่วยงานระดับสูงกับหน่วยงานที่ดำเนินงานหรือโครงการ เป็นการสื่อสารสองทาง คือ หน่วยงานที่จะดำเนินงานรับนโยบายหรือแผนงานจากผู้บริหารระดับสูงในขณะที่หน่วยงานโครงการจะต้องรายงานความก้าวหน้ากลับไปยังผู้บริหารระดับสูง

ในด้านการสื่อสารกับหน่วยงานระดับล่าง (Downward communication) คือ การกำหนดเครือข่ายการสื่อสารระหว่าง หน่วยงานที่ดำเนินงานหรือโครงการ กับผู้ปฏิบัติงานในทีมงานในทีมงานโครงการ ผู้จัดการโครงการจะแปลงนโยบายและแผนงาน เป็นแนวทางปฏิบัติงานจากผู้ปฏิบัติกลับคืนมาเช่นนี้เป็นต้น

นอกจากนั้นก็ยังจะมี การสื่อสารในแนวนอนหรือในด้านข้าง (Horizontal or sideways communication) กับกลุ่มลูกค้าและผู้รับบริการด้านหนึ่งและกับหน่วยงานประจำหรือองค์กรโครงการอีกด้านหนึ่งรวมทั้งองค์กรข้างเคียง เช่น พรรคการเมือง สื่อมวลชน และหน่วยงานสนับสนุน (Supporting or supplier organizations) ซึ่งจะมีวิธีการสื่อสารที่แตกต่างไปจากการสื่อสารกับด้านบนและด้านล่างดังที่กล่าวถึงไว้แล้ว

3. ระบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility system) เพื่อให้ระบบการควบคุมทำงานอย่างได้ผล นักบริหารจะต้องกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบไปยังกลุ่มบุคคลต่างๆ โดยพิจารณาจากหลักในการมอบหมายงาน ที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงาน ได้ใช้ดุลยพินิจในการปรับปรุงแก้ไขงานที่ไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดดังต่อไปนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ (Formal authority) เป็นอำนาจหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ผู้จัดการโครงการและทีมงานได้รับมอบหมาย ตามคำสั่งแต่งตั้ง จึงเป็นอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่งบุคคลผู้นั้นสามารถใช้ดุลยพินิจต่างๆ ได้อย่างเต็มที่
- 2) อำนาจในการให้รางวัล (Reward power) ในการจัดการโครงการจะต้องตกลงกันให้ชัดเจนว่า ผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการขอความดีความชอบให้กับทีมงานได้หรือไม่ อย่างไร เพื่อป้องกันข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดตามมาในภายหลัง
- 3) อำนาจการลงโทษ (Punishment power) เป็นกรณีที่ต้องตกลงกันล่วงหน้า ให้ชัดเจน เช่นเดียวกันว่าผู้จัดการโครงการมีอำนาจในการใช้บทบาทในการลงโทษ กรณีที่เกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนของผู้ปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด
- 4) อำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (Expert power) เรื่องนี้เป็นการใช้อำนาจเฉพาะตัวของบุคลากรโครงการ เพราะแต่ละคนก็มีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบทั้งสิ้น จึงควรทำความเข้าใจร่วมกันถึงขอบเขตของงานและลักษณะของความชำนาญงาน (Specialization) ของแต่ละคนในฐานะที่เป็นบุคลากรหลักของโครงการ ทั้งนี้เพื่อที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง จะใช้ดุลยพินิจต่างๆ ด้วยความเคารพในสมรรถนะส่วนบุคคลที่วิญญูชนพึงมี
- 5) อำนาจในการทำการแทน (Referent power) หมายถึง การทำหน้าที่ในการตัดสินใจแทนบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนั้นโดยตรง ซึ่งเรื่องนี้ ในบางเรื่องบางกรณีต้องมีการมอบอำนาจอย่างเป็นทางการ ด้วยการทำเป็นหนังสือมอบอำนาจ แต่ในบางกรณีเป็นเรื่องที่อาจทำการแทนกันได้ เพราะเป็นเหตุแห่งความจำเป็นเร่งด่วน ไม่จำเป็นต้องมีหนังสือมอบอำนาจ แต่สามารถมาให้สัตยาบันภายหลัง ดังนั้นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจตกลงกันในเรื่องนี้ให้กระจ่างชัด

## บทที่ 5 การปิดโครงการ

### การประเมินโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินโครงการนับว่ายังเป็นแนวคิดและเทคนิควิธีที่ใหม่สำหรับเมืองไทยและสาขาการศึกษา การประเมินโครงการได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการศึกษาประมาณ 15 ปี ที่ผ่านมา โดยเริ่มจากแนวคิดที่เสนอในรูปของบทความของราฟ ไทเลอร์ (Ralph Tyler) ลี เจ ครอนบาช (Lee J. Cronbach) และ ไมเคิล สคริฟเวน (M. Scriven) ในประเทศไทยการเรียนการสอนวิชา การประเมินผลโครงการส่วนมากจะ สอดแทรกอยู่ในสาขาต่าง ๆ เช่น ทางด้านการบริหาร เป็นต้น เมื่อเทคนิคการประเมินได้ขยายตัวพัฒนาขึ้นมี องค์ประกอบของความรู้ทั้งในเชิงแนวคิดและเทคนิควิธีการประเมิน จึงได้มีการจัดสอนเป็นรายวิชาต่างหากใน หลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอกสาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา ซึ่งก่อนหน้านี้ได้สอดแทรกอยู่ใน วิชาหลักการวัดและประเมินผลการศึกษา (สมหวัง พิริยานูวัฒน์, 2544<sup>13</sup>;) )

ปัจจุบันการประเมินโครงการมิได้จำกัดอยู่แต่ในทางการศึกษาเท่านั้น แต่ขยายวงกว้างไปสู่ โครงการในสาขาต่าง ๆ อย่างกว้างขวางจนการประเมินเป็นธุรกิจอีกอาชีพหนึ่งขึ้นมา เพราะในการประเมิน โครงการต่าง ๆ ขององค์กรหน่วยงานหรือสถาบันหนึ่ง ๆ ต้องใช้งบประมาณมหาศาล จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นนักประเมินเพื่อนำผลนั้นมาใช้อย่างคุ้มค่าต่อไป

### ทำไมต้องประเมินโครงการ

ในการประเมินโครงการมีเป้าประสงค์หลักคือ ต้องการข้อมูลที่บ่งชี้ว่าโครงการที่ดำเนินการ นั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่หรือเป็นโครงการที่คุ้มค่าต่อการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ รวมถึงการศึกษาว่าในการดำเนินการโครงการมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในเรื่องอะไรบ้าง และเป็นโครงการที่มีคุณค่ามากน้อยเพียงใด

### การประเมินโครงการคืออะไร

การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศในการปรับปรุงโครงการ และสารสนเทศในการตัดสินใจผลสัมฤทธิ์ของโครงการ (สมหวัง, พิริยานูวัฒน์, 2544)

การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปผลว่าโครงการนั้น ๆ ได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเพียงใด (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2546)

### ประเภทของการประเมินโครงการ

การแบ่งประเภทการประเมินโครงการคงมิใช่เป็นการกำหนดเกณฑ์เด็ดขาด แต่จำเป็นต้อง อาศัยเกณฑ์หลายชนิดมาจำแนกประเภท เช่น ใช้เวลา วัตถุประสงค์ วิธีการ และรูปแบบการประเมินมาแบ่ง บอกถึงประเภทของการประเมิน ซึ่งในที่นี้อาจจำแนกการประเมินโครงการออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

<sup>13</sup> สมหวัง พิริยานูวัฒน์, 2544: รวมบทความทางการประเมินโครงการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การประเมินโครงการก่อนดำเนินการ (Preliminary Evaluation) เป็นการศึกษา ประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ก่อนที่เริ่มโครงการใด ๆ โดยอาจทำการศึกษาถึง ประสิทธิภาพของปัจจัยป้อน ความเหมาะสมของกระบวนการที่คาดว่าจะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ โครงการ ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงของโครงการ ตลอดจนผลลัพธ์ หรือประสิทธิผลที่คาดว่าจะได้รับ ใน ขณะเดียวกันก็อาจจะศึกษาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ เช่น (อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ :มปป.<sup>14</sup>)

- การประเมินผลกระทบด้านสังคม(Social Impact Assessment-SIA)
- การประเมินผลกระทบด้านนิเวศ(Ecological Impact Assessment-EIA)
- การประเมินผลกระทบด้านการเมือง(Political Impact Assessment-PIA)
- การประเมินผลกระทบด้านเทคโนโลยี(Technological Impact Assessment-

TIA)

- การประเมินผลกระทบด้านประชากร(Population Impact Assessment-PIA)
- การประเมินผลกระทบด้านนโยบาย(Policy Impact Assessment-POIA)
- การประเมินผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ(Economic Impact Assessment)

การประเมินโครงการก่อนการดำเนินการนี้มีประโยชน์สำหรับนักลงทุน เพื่อศึกษาว่าก่อนลง มือโครงการใด ๆ นั้น จะเกิดความคุ้มค่าแก่การลงทุน (Cost effectiveness) หรือจะเกิดผลกระทบต่อ ระบบสิ่งแวดล้อมทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ประชากร เทคโนโลยี และระดับนโยบายหรือไม่ หาก ได้ทำการศึกษารอบคอบแล้วอาจจะได้ผลการคาดการณ์ล่วงหน้าว่า จะได้เกิดประโยชน์หรือโทษอย่างไร ปัญหา อุปสรรค เป็นอย่างไร เพื่อผู้เป็นเจ้าของโครงการจะได้ตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะเลิกโครงการหรือ ปรับปรุงองค์ประกอบ และกระบวนการบริหารจัดการโครงการเพียงใด เพื่อให้เกิดผลดี

2. การประเมินระหว่างดำเนินการโครงการ (Formative evaluation) เป็น การ ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงเป็นสำคัญซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างแผนหรือระหว่างพัฒนาโครงการ ผลที่ได้ จาก Formative evaluation นั้น จะช่วยตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริง นอกจากนั้น Formative evaluation อาจใช้ในระหว่างดำเนินโครงการ จะช่วยตรวจสอบว่า โครงการได้ ดำเนินไปตามแผนของโครงการอย่างไร อาจเรียกชื่อเฉพาะว่า Implementation evaluation หรือ Formative evaluation อาจตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการว่าดำเนินได้ผลเพียงไร เรียกว่า Progress evaluation

โดยทั่วไปแล้ว Formative evaluation อาจใช้ประเมินสิ่งต่อไปนี้

- 1) ทบทวนแผนของโครงการ
- 2) การสร้างแผนของโครงการ
- 3) การพัฒนาแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือรายการ (Check list)

สำหรับรวบรวมข้อมูลตามเรื่องที่ต้องการ

- 4) การคัดเลือกวิธีการวัดผลที่เหมาะสม
- 5) การกำหนดตารางเวลาการประเมินผลให้สอดคล้องกับการดำเนินโครงการ
- 6) การเตรียมข้อมูลที่จะเป็นข่าวสารสำหรับการรายงานและเสนอแนะสำหรับการ

ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินโครงการ

- 7) การแนะนำแนวทางปรับปรุง การแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ

ของโครงการ

<sup>14</sup> อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (มปป.) เอกสารประกอบการสอนระดับบัณฑิตศึกษา เรื่องแนวคิดการประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการหรือประเมินผลผลิต (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลรวมสรุป มักจะใช้ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ สำหรับโครงการที่มีการดำเนินระยะยาวก็อาจใช้ Summative Evaluation ในการสรุปย่อความระยะยาวต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จากระยะต่าง ๆ จะช่วยให้มีการประเมินสรุปรวมนั้น ส่วนใหญ่จะรวบรวมจากผลของ Formative evaluation เป็น Summative Evaluation ซึ่งผลสรุปที่ได้จะนำสู่การรายงานว่า โครงการได้บรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือไม่อย่างไร ตลอดจนการรายงานถึงสถานภาพของโครงการว่าประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงไร มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถนำไปสู่การตัดสินใจว่า โครงการนั้นควรดำเนินการต่อหรือยกเลิก

4. การประเมินประสิทธิภาพ การประเมินโครงการโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่ผ่านมา ยังจำกัดอยู่เพียงการประเมินผลผลิต โดยมุ่งที่จะทราบความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้ให้บริการหรือผู้ให้ทุนในการยุติหรือขยายโครงการ แต่ในปัจจุบันนักประเมินและผู้บริหารโครงการ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินประสิทธิภาพของโครงการด้วย โดยถือว่าเป็นประเภทของการประเมินที่จำเป็นสำหรับโครงการบริการทั่วไป เพราะจะช่วยเสริมให้โครงการเหล่านั้น สามารถดำเนินการอย่างสอดคล้องกับสภาพการณ์ของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาท้องถิ่น หรือโครงการที่เป็นตัวกำหนดเกณฑ์สำคัญสำหรับประกันโครงการขนาดใหญ่ระดับชาติ ที่จะต้องสูญเสียทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดโดยไม่จำเป็น การดำเนินโครงการบริการสังคมนั้น จะไม่มุ่งแต่เพียงความสำเร็จของโครงการเท่านั้น แต่จะต้องให้คัมค่าในเชิงของประสิทธิภาพด้วย

โดยปกติการประเมินประสิทธิภาพของโครงการมักจะเริ่มจากคำถามต่าง ๆ กัน เช่น

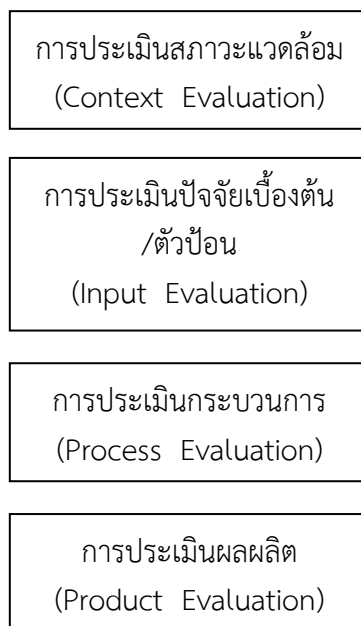
1. ความสำเร็จของโครงการนั้น ๆ เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายแล้วมีความเหมาะสมหรือไม่
2. ผลผลิตของโครงการเกิดจากปัจจัยที่ลงทุนไปใช้หรือไม่
3. โครงการนี้มีผลผลิตสูงกว่าโครงการอื่น ๆ เมื่อลงทุนเท่ากันหรือไม่ และเพราะเหตุใด (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี : 2546<sup>15</sup>)

### รูปแบบการประเมินโครงการ

1. แนวคิดและโมเดลชิปในการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Srufflebeam's CIPP Model)

ในปี ค.ศ. 1971 สตัฟเฟิลบีมและคณะได้เขียนหนังสือทางการประเมินออกมาหนึ่งเล่ม ชื่อ “Educational Evaluation and decision Making” หนังสือเล่มนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการศึกษาของไทยเพราะได้ให้แนวคิดและวิธีการทางการวัดและประเมินผลการศึกษาได้อย่างน่าสนใจและทันสมัยด้วย นอกจากนี้ สตัฟเฟิลบีมก็ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและรูปแบบของการประเมินอีกหลายเล่มอย่างต่อเนื่อง จึงกล่าวได้ว่า ท่านผู้นี้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการประเมิน จนเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในปัจจุบัน เรียกว่า CIPP Model

<sup>15</sup> เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 14 CIPP Model

รูปแบบการประเมินแบบซีป (CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิต (Context, Input, Process and product) โดยจะใช้วิธีการสร้างเกณฑ์และประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งภาพรวมหรือรายปัจจัยเป็นสำคัญ ซึ่งพออธิบายได้ดังนี้

การประเมินด้านบริบท หรือประเมินเนื้อความ (context Evaluation) เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายของโครงการ ได้แก่ บริบทของสภาพแวดล้อม นโยบาย วิสัยทัศน์ ปัญหา แหล่งทุน สภาพความผันผวนทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนแนวโน้มการก่อตัวของปัญหาที่อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ เป็นต้น

การประเมินปัจจัยป้อน (Input Evaluation) เพื่อค้นหาประสิทธิภาพขององค์ประกอบที่นำมาเป็นปัจจัยป้อน ซึ่งในด้านการท่องเที่ยวอาจจะจำแนกเป็นบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมือ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ศักยภาพการบริหารงาน ซึ่งแต่ละปัจจัยก็ยังคงแยกย่อยออกไปอีก เช่น บุคคล อาจพิจารณาเป็น เพศ อายุ มีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ความพึงพอใจ ความคาดหวัง ทัศนคติ ศักยภาพ ความสามารถ ประสบการณ์ ความรู้ คุณวุฒิทางการศึกษา ถิ่นที่อยู่และลักษณะกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการศึกษาต่อจากการประเมินบริบทและปัจจัยป้อนว่า กระบวนการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เป็นการศึกษาค้นหาข้อบกพร่อง จุดอ่อน หรือจุดแข็งของกระบวนการบริหารจัดการโครงการที่จะนำโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของโครงการ โดยเฉพาะความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ที่ได้แล้วนำเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไปตัดสิน เกณฑ์มาตรฐานนั้นอาจจะกำหนดขึ้นเองหรืออาศัยเกณฑ์ที่บุคคลหรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ก็ได้ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวในตอนต่อไป

## 2. แนวความคิดและแบบจำลองของ R.W. Tyler

R.W. Tyler เป็นนักประเมินรุ่นแรก ๆ ในปี ค.ศ. 1930 และเป็นผู้ที่เริ่มต้นบุกเบิกแนวความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการ เขามีความเห็นที่ “การประเมินคือการเปรียบเทียบพฤติกรรมเฉพาะอย่าง (performance) กับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมที่วางไว้” โดยมีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน รัดกุมและจำเพาะเจาะจงแล้ว จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินได้เป็นอย่างดีในภายหลัง จากคำจำกัดความของการประเมินดังกล่าวแล้วนี้จะเห็นได้ว่า มีแนวความคิดเห็นว่า โครงการจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ดูได้จากผลผลิตของโครงการว่าตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แต่แรกหรือไม่เท่านั้น แนวความคิดในลักษณะดังกล่าวนี้เรียกว่า “แบบจำลองที่ยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal Attainment Model or Objective) เรียกว่า Tyler’s Goal Attainment Model

ซึ่งต่อมาปี 1950 ได้มีรูปแบบ มาใช้เป็นกระบวนการตัดสินใจการบรรลุวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ทำการประเมิน (R.W. Tyler.1950) เรียกว่า “Triple Ps Model” ดังนี้

P-Philosophy & Purpose - ปรัชญา/จุดมุ่งหมาย

P-Process - กระบวนการ

P-Product - ผลผลิต

ในการประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการทางการศึกษาได้โดยการประเมินความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ว่า ปรัชญา/จุดมุ่งหมายของโครงการมีความสัมพันธ์กับกระบวนการและผลผลิตหรือไม่ ถ้าประเมินเป็นส่วน ๆ ก็จะประเมินในด้านประสิทธิภาพของปรัชญา/จุดมุ่งหมายและกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของผลผลิตว่าตรงกับปรัชญา/จุดมุ่งหมายหรือไม่ มีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นต้น

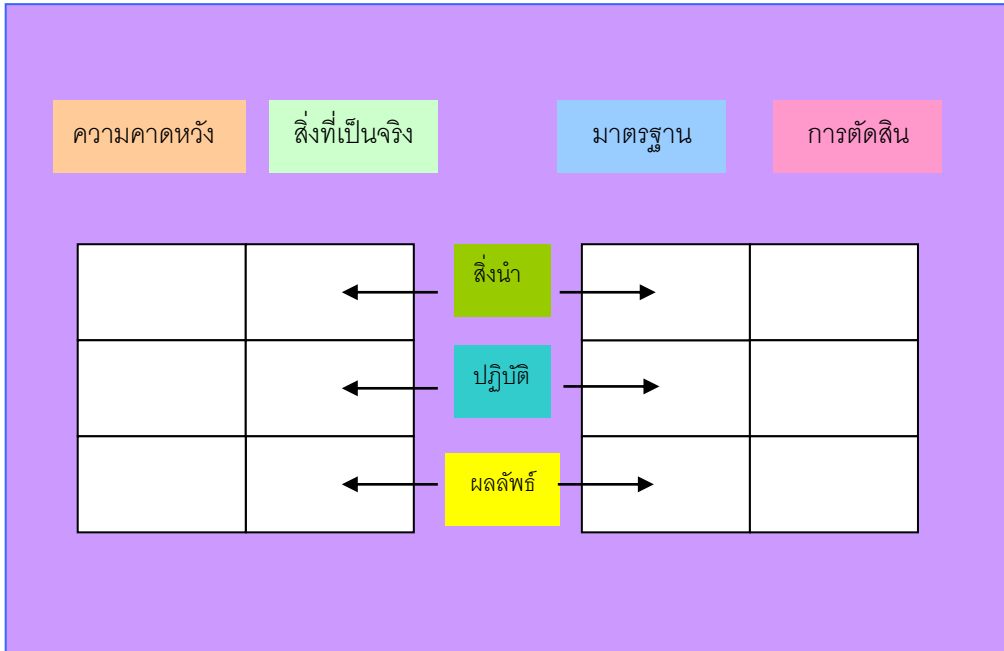
## 3. แนวความคิดของ Robert E. Stake ในการประเมิน<sup>16</sup>

แนวความคิดของ Robert E. Stake นั้น คำนึงถึงความต้องการสารสนเทศที่แตกต่างกันของบุคคลหลาย ๆ ฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับโครงการในการประเมินโครงการ ผู้เกี่ยวข้องคนหนึ่งอาจต้องการทราบเกี่ยวกับความแน่นอนและสอดคล้องในการวัด เพื่อการประเมินนั้น ๆ ในขณะที่ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นอาจต้องการทราบทิศทางการดำเนินงานของโครงการหรือผู้ใช้ผลผลิตของโครงการอาจมีความต้องการอีกรูปหนึ่ง สำหรับนักวิจัยอาจต้องการสารสนเทศที่แตกต่างไปจากผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพราะการประเมินนั้นเพื่อที่จะรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของโครงการอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

ดังนั้นการประเมินโครงการจึงต้องมีการบรรยายเกี่ยวกับโครงการอย่างละเอียดเพื่อให้ครอบคลุมถึงสารสนเทศที่จะต้องสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อจะนำไปสู่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการนั้น จึงเสนอรูปแบบของการประเมินโครงการอย่างมีระบบ โดยการบรรยายและตัดสินใจคุณค่าเกี่ยวกับโครงการตามหลักการของโครงการนั้น ๆ

<sup>16</sup> เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546) การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Stake ได้ตั้งชื่อแบบจำลองในการประเมินผลของเขาว่า แบบจำลองการสนับสนุน (Countenance Model) ดังแสดงในแผนภูมิข้างล่างนี้



ภาพที่ 15 แผนภาพ Stake's Countenance Model

จากแผนภูมิต้นจะเห็นได้ว่า Stake ได้เน้นว่า การประเมินโครงการจะต้องมี 2 ส่วน คือ การบรรยาย (Descriptive) และการตัดสินคุณค่า (Judgment)

ในภาคการบรรยายนั้น ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ประเมินจะต้องหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. เป้าหมายหรือความคาดหวัง (Goals or Intents) เป้าหมายที่ครอบคลุมนโยบายทั้งหมด สำหรับการประเมินการศึกษาไม่ควรจะสนใจเป้าหมายเฉพาะในแง่พฤติกรรมของผู้เรียนเพียงอย่างเดียว ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ความคาดหวังนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1.1 สิ่งนำ (Antecedence) เป็นสภาพที่มีอยู่ก่อน ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับผลของการเรียนการสอน

1.2 ปฏิบัติการ (Transactions) เป็นผลสำเร็จของการจัดกระทำงานเป็นองค์ประกอบของขบวนการเรียนการสอน

1.3 ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลของโปรแกรมทางการศึกษา

2. สิ่งที่เป็นจริงหรือสังเกตได้ (Observations) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในสภาพความเป็นจริงมีส่วนประกอบ 3 ส่วนเช่นกัน คือ สิ่งนำ ปฏิบัติการ และผลลัพธ์

ความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นจริง มิได้เป็นตัวชี้บ่งว่าข้อมูลที่เราได้มีความเที่ยงหรือความตรง แต่เป็นเพียงสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า สิ่งที่ตั้งใจไว้ได้เกิดขึ้นจริงเท่านั้น

ในภาคการตัดสินคุณค่า เป็นส่วนที่จะตัดสินว่า โครงการประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด นักประเมินต้องพยายามศึกษาดูว่า มาตรฐานอะไรบ้างที่เหมาะสมในการที่จะนำมาเปรียบเทียบเพื่อช่วยในการตัดสินใจโดยทั่ว ๆ ไป เกณฑ์ที่ใช้มี 2 ชนิด คือ



1. เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) เป็นเกณฑ์ที่เราตั้งไว้ อาจเกิดขึ้นก่อนโดยมีความเป็นอิสระจากพฤติกรรมของกลุ่ม

2. เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion) เป็นเกณฑ์ที่ได้มาจากพฤติกรรมของกลุ่ม

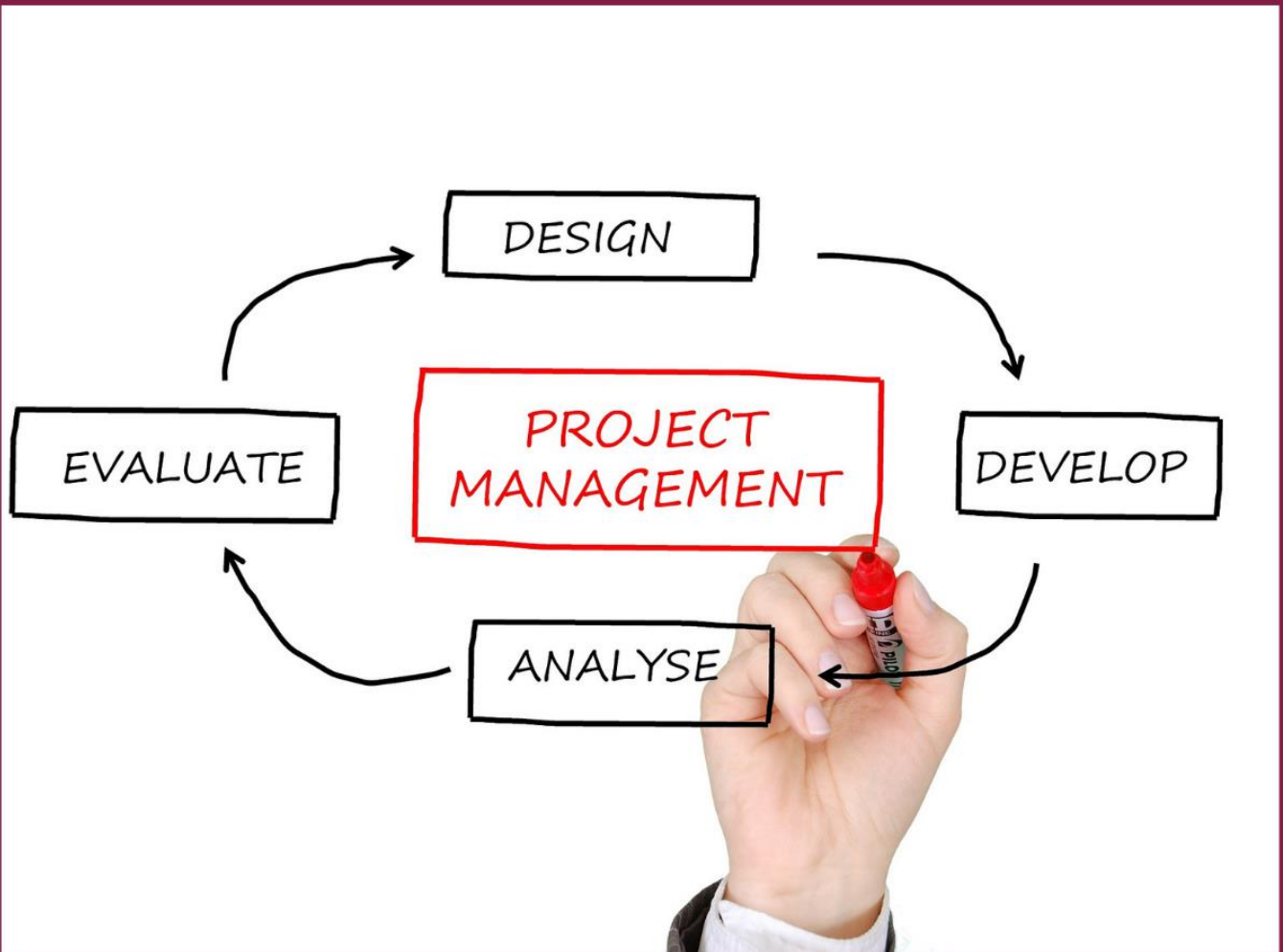
ถ้าผู้ประเมินไม่สามารถหามาตรฐานที่จะนำมาเปรียบเทียบได้ ก็ต้องพยายามหาโครงการอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาเปรียบเทียบเพื่อช่วยในการตัดสินใจ แบบจำลองนี้มุ่งเน้นความสอดคล้อง และความสมเหตุสมผลของเมตริกบรรยาย และเมตริกตัดสินคุณค่า สำหรับความสอดคล้องนั้น มี 2 ลักษณะคือ

1. Contingence เป็นความสอดคล้องเชิงเหตุผล จะพิจารณาความสัมพันธ์ในแนวตั้งตามของ Stake

2. Congruence เป็นความสอดคล้องที่ปรากฏขึ้นจริงหรือเป็นความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ (empirical) พิจารณาความสัมพันธ์ในแนวนอนตาม ของ Stake

ข้อดีสำหรับรูปแบบของการประเมินของ Stake คือ เสนอวิธีการประเมินเป็นระบบ เพื่อจัดเตรียมข้อมูลเชิงบรรยาย และตัดสินคุณค่า มีมาตรฐานในการประเมินปรากฏชัดเจน แต่มีข้อจำกัดคือ เซลล์บางเซลล์ของเมตริกมีความคาบเกี่ยวกัน และความแตกต่างระหว่างเซลล์ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในโครงการได้<sup>17</sup>

<sup>17</sup> ศึกษานิเทศก์ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพศึกษาภาคเหนือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา



ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 15 จ.เพชรบุรี

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์