

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้กล่าวถึงปัญหาการบริหารโครงการซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับ โครงการและการบริหารโครงการ การปฏิบัติตามโครงการ การประเมินโครงการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ

โครงการและการบริหารโครงการ

1. ความหมายของโครงการ

เมื่อกล่าวถึงการบริหารโครงการ ควรจะแยกความแตกต่างระหว่างคำต่างๆคือ คำว่าแผนงาน(Programme) โครงการ(Project) งาน(Task หรือ Activity) มีผู้รู้อธิบายไว้ดังนี้

สุวัฒน์ วัฒนพุลย์ (2532 :17) ได้ให้ความหมายของคำเหล่านี้ไว้ดังนี้

แผนงาน หมายถึง "โครงการระยะยาวที่มีขนาดใหญ่มากหรือกลุ่มของโครงการซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โครงการจะถูกแบ่งย่อยออกเป็นงานหลายๆงาน งานต่างๆเหล่านี้จะแบ่งออกหลายหน่วย อย่างไรก็ตามการจัดลำดับขั้นงานนี้อาจจะมีข้อยกเว้นได้เช่นกัน" โครงการเป็นงานที่เป็นเอกเทศแน่นอน และเจาะจงซึ่งจะต้องถูกดำเนินการให้แล้วเสร็จ ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานขนาดใหญ่ หรือใช้ระยะเวลาเท่าใดก็ตาม สิ่งที่เราเน้นเกี่ยวกับลักษณะของโครงการก็คือ จะต้องสามารถแยกออกได้เป็นเอกเทศและแน่นอน

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2530 ก. : 3) ได้อธิบายเกี่ยวกับโครงการว่า โครงการได้แก่กิจกรรมกลุ่มหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันซึ่งมีจุดเริ่มต้นที่แน่นอน มีจุดการปฏิบัติงานสิ้นสุดลงที่แน่นอน และซึ่งต้องการศูนย์รวมข่าวสารเพื่ออำนวยความสะดวก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 3) ได้ให้ความหมายของโครงการว่า โครงการคือ "การนำเอากลุ่มของกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันมาดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของแผนงาน เพื่อเป็นส่วนสนับสนุนให้แผนงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528:3) กล่าวสรุปว่า โครงการหมายถึง แผนงานย่อยหรือการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 46) กล่าวว่า แผนแต่ละแผนจะประกอบด้วย แผนงานหลายแผนงาน หรือโครงการหลายๆโครงการ ซึ่งแผนงาน หรือโครงการที่มีความหมายที่ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกันก็จะเป็นรายละเอียดในการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งนั่นถือว่าทั้งแผนงาน และโครงการคือ "โครงการ" นั่นเอง

โครงการ หมายถึง กิจกรรมของหน่วยงานหนึ่งในการดำเนินงานดำเนินการเพื่อหวังบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งเวลา งบประมาณ และวิธีการดำเนินงานเป็นตัวกำกับ (ประชุม รอดประเสริฐ 2529 : 4 อ้างอิงใน Paul Gaddis, 1959 : 89)

โครงการหมายถึงกิจกรรมขนาดเล็กที่สุดที่สามารถวางแผนวิเคราะห์
เพื่อการวางแผนและการบริหารงานได้ (ประชุม รอดประเสริฐ 2529 : 4
อ้างอิงใน Morris J.Hischman, 1967:1)

โดยสรุป โครงการควรจะหมายถึง ความคิดอย่างมีระบบในการ
จัดกิจกรรมใดๆ โดยหวังให้เกิดผลสำเร็จตามที่ตั้งใจเอาไว้ ตั้งแต่ก่อน เริ่มต้น
โครงการ

2. โครงสร้างของโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3-7)

กล่าวถึง องค์ประกอบของโครงการว่าเป็นรูปแบบที่มีองค์ประกอบครอบคลุม
ประเด็นต่างๆ ซึ่งผู้บริหารผู้วิเคราะห์โครงการ และผู้อนุมัติงบประมาณ
ต้องการทราบเพื่อประกอบการตัดสินใจดังต่อไปนี้

1) ชื่อแผนงาน เป็นการระบุชื่อแผนงานทั้งครอบคลุม

โครงการเดียวหรือหลายโครงการที่มีลักษณะงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้

2) ชื่อโครงการ ให้ระบุชื่อโครงการตามความเหมาะสม

มีความหมายชัดเจน และใช้ชื่อเดียวกันทุกครั้งจนกว่าโครงการนั้นจะแล้วเสร็จ

3) บุคคล/หน่วยงานที่รับผิดชอบ เป็นการระบุตัวบุคคลหรือ

หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ เพื่อผู้พิจารณาโครงการจะสามารถตรวจสอบ
ได้ว่า บุคคลนั้นมีความสามารถที่จะรับผิดชอบโครงการนั้นหรือไม่

หรือโครงการดังกล่าวเป็นภารกิจของหน่วยงานจริงหรือไม่ หน่วยงานนั้น มีทรัพยากรเพียงพอที่จะดำเนินงานหรือไม่

4) หลักการและเหตุผล ในส่วนนี้จะต้องแสดงให้เห็นสภาพ ปัญหา และความจำเป็นในการจัดทำโครงการขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างชัดเจนที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าโครงการ ดังกล่าวเป็นโครงการที่จะสนองต่อนโยบายของหน่วยงานด้วย

5) วัตถุประสงค์ เป็นส่วนที่แสดงให้ทราบว่าสิ่งที่ จะ ดำเนินการให้บรรลุผล คืออะไรตอบสนองหรือสอดคล้องกับแผนหรือแผนงาน อย่างไรบ้าง วัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องสอดคล้องกับหลักการ และเหตุผล ที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น จะต้องมีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ สามารถวัดและประเมินผลได้ ในระยะหลังๆ จึงมีผู้นิยมเขียนวัตถุประสงค์ ออกมาในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือเป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม

6) เป้าหมาย เป้าหมายของโครงการจะบอกให้ทราบว่า จะดำเนินการอะไร ในปริมาณเท่าใด ภายในเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การระบุเป้าหมาย จะแสดงในลักษณะของ ปริมาณ - คุณภาพ คุณลักษณะเฉพาะด้านและกำกับด้วยเวลา

7) กิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่โครงการจัดทำขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานใหญ่ และมีความเกี่ยวข้องกับโครงการอื่นๆซึ่ง จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน รายละเอียดในส่วนนี้จะช่วยเตือนใจผู้บริหารว่า ถ้าโครงการนี้ไม่ได้รับการอนุมัติอาจมีผลกระทบกระเทือนถึงโครงการอื่นๆ ด้วย หรืออาจเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการทราบไว้

ในการดำเนินโครงการควรจะขอความร่วมมือ และประสานงานกับหน่วยงาน
ใดบ้าง

8) ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้น
และสิ้นสุดของโครงการ โดยแสดงวัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและสิ้นสุดไว้อย่าง
ชัดเจน การระบุช่วงระยะเวลาของโครงการ เช่น 3 เดือน หรือ 1 ปี
ถือว่าเป็นกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่สมบูรณ์

9) แผนดำเนินการ องค์ประกอบส่วนนี้จะเป็นหัวใจสำคัญ
ของการจัดทำโครงการ เพราะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือทั้ง
ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างครบกระบวนการ ในการวางแผนดำเนินการ
ขั้นแรกผู้จัดทำโครงการจะต้องตั้งคำถามว่าจะทำอะไร เพื่อให้ได้คำตอบ
คือรายการกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติ จากนั้นเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมที่จะต้อง
ปฏิบัติ จากนั้นเป็นการวิเคราะห์กิจกรรม โดยใช้ร่างหน่วยงานปฏิบัติ
(Agency) ค่าใช้จ่าย(Cost) ระยะเวลา(Time) และสถานที่(Space)
ผู้จัดทำโครงการอาจแสดงแผนดำเนินงานในรูปของแผนภูมิต่างๆ เพื่อให้
ผู้บริหารหรือผู้พิจารณาโครงการเข้าใจได้ง่ายขึ้น ได้แก่ แผนภูมิองค์การ
แผนภูมิแท่ง แผนภูมิสายงาน และตาข่ายงาน PERT

10) ค่าใช้จ่าย หมายถึง ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของ
โครงการซึ่งประกอบด้วย

10.1) ยอดรวมค่าใช้จ่าย

10.2) รายละเอียดของค่าใช้จ่ายจำแนกตามหมวด

ค่าใช้จ่าย

10.3) ยอดรวมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม

แต่ละขั้นคอนหรือในช่วงเวลาต่างๆ พร้อมทั้งรายละเอียดค่าใช้จ่าย เพื่อเป็น
แนวทางในการพิจารณาการหมุนเวียน และการเตรียมการด้านการเงิน
ถ้าโครงการได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ

11) การบริหารโครงการ (การติดตาม ความคุ้มค่ากับ

นิเทศและประเมินผลโครงการ) องค์ประกอบนี้เน้นว่า เป็นหัวใจสำคัญของ
โครงการอีกส่วนหนึ่ง เพราะจะแสดงให้เห็นให้ผู้บริหารและผู้พิจารณาโครงการ
ทราบว่า เมื่ออนุมัติให้ดำเนินการและจัดสรรทรัพยากรให้โครงการนั้นๆ
แล้ว มีแนวทางอะไรบ้างที่จะควบคุมกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน
หรือบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดทำโครงการควร
แสดงแนวทางในการตรวจสอบ ติดตาม กำกับ นิเทศ และประเมินผล
การปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระยะเวลา จำนวนครั้ง รูปแบบ ผู้รับผิดชอบ
และงบประมาณไว้ด้วย

12) ผลที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการ

ที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือผลที่เกิดขึ้นอื่นๆ ซึ่งสามารถแสดงได้
ทั้งผลประโยชน์โดยตรง และผลกระทบจากโครงการ

3. ลักษณะของโครงการที่ดี

ประชุม รอดประเสริฐ (2529:10) บันทึกไว้ว่า โครงการเป็นแผนงานที่เกิดขึ้นจากความคิดของคนในองค์การที่มุ่งให้การดำเนินการในองค์การเกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ดังนั้นโครงการจึงควรเป็นความคิดที่ได้รับการพิจารณาอย่างดียิ่ง จากบุคคลทั้งหลายในองค์การนั้นๆ โครงการที่ดีจึงควรมีลักษณะดังนี้

- 1) สามารถแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
- 2) มีรายละเอียด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้ หรือมีความเป็นไปได้สูง
- 3) รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับปัญหาหรือหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
- 4) สามารถสนองตอบความต้องการของสังคม ของกลุ่มชนส่วนใหญ่ และนโยบายของประเทศชาติ
- 5) รายละเอียดของโครงการย่อมต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถดำเนินการตามโครงการได้
- 6) เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การและสามารถติดตามประเมินผลได้
- 7) โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว

8) โครงการต้องได้รับการสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากรอย่างเหมาะสม และทางด้านการบริหารอย่างแท้จริง

9) โครงการจะต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงาน กล่าวคือ จะต้องระบุถึงวัน เวลาที่เริ่มต้น และวันเวลาที่แล้วเสร็จที่แน่ชัด

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2530 : 7) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของโครงการประกอบด้วย ข้อความสำคัญดังต่อไปนี้

1) การอธิบายลักษณะอันเป็นความต้องการเบื้องต้นของโครงการโดยละเอียด ๗ กำหนดเวลาที่โครงการ และสามารถเป็นไปได้ในขณะนั้น

2) แนวการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิควิชาโดยทั่วไป

3) จากการกำหนดแนวการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิควิชา ก็จะนำมาสู่ความคิดทั่วไป เกี่ยวกับปัญหาทางด้านวิชาการ

4) การประมาณค่าการลงทุน กำหนดเวลา ราคา ทรัพยากร วิธีวางแผน เงินทุน ผู้ชำนาญพิเศษ ฯลฯ

5) การระบุข้อเท็จจริงอื่นใดที่เกี่ยวข้องเนื่องกิจการ หรือสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งอาจต้องการสำหรับสนับสนุนโครงการ

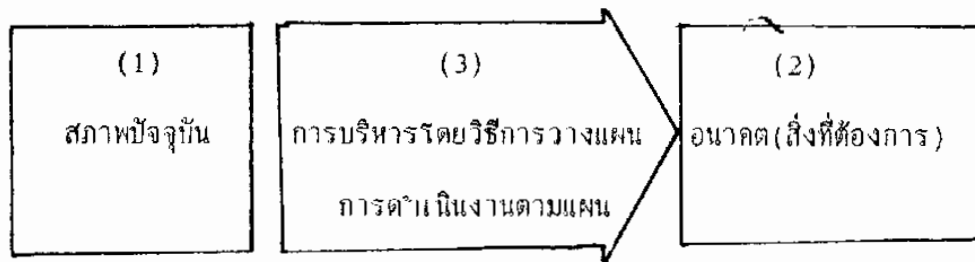
จุดมุ่งหมายของโครงการจะมีความหมายในข้อที่ว่า ก่อให้เกิดทางเลือกโครงการนั้นคือ จะดำเนินต่อไป จะเลิกล้ม หรือจะเปลี่ยนแปลง

4. ความสัมพันธ์ของแผนและโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2531 : 4) ได้ให้ความหมายของแผนงาน/โครงการไว้ว่า แผนงาน คือการแปลแผนพัฒนาออกมาเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดความสะดวกในการนำแผน ไปปฏิบัติ ปกติแผนงานจะต้องจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และควรชี้ลงไป ด้วยว่า ควรทำกิจกรรมนั้นๆที่ใด เวลาใด ใครหรือหน่วยงานใด เป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ต้องนำเอาทรัพยากรที่ใช้ในการทํางานมาประกอบด้วย

ในทำนองเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 1) ได้สรุปว่า การวางแผนคือ "การคิดหาทางเลือก (ล่วงหน้า) ที่ดี ที่สุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างประหยัดและให้ได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยการ ตัดเนิการตามขั้นตอนอย่างมีระบบ แบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ "การกำหนดนโยบายพัฒนาการศึกษา เป็นการแสดง เจตนารมณ์ และแสดงความพยายามในการแก้ไข้ปัญหาหรือปรับปรุงสภาพของ การศึกษาให้ดีขึ้น ก่อนจะกำหนดนโยบายได้อย่างเหมาะสม จะต้องมีการ ศึกษาให้เป็นอย่างดีเสียก่อนว่าปัญหาของระบบการศึกษานั้นคืออะไร คือสิ่งใดการศึกษาวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ศึกษาภาพ ความต้องการ ศึกษาแบบ เเยระดับสูงและระดับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ท้าให้สามารถกำหนดนโยบายได้อย่างถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพ ปัญหา ความต้องการและสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้นมีความเป็นนโยบายได้สูง และสอดคล้องกับสภาพการณ์ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ระบบการวางแผน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.(2526: 1)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ(2526:3)

กล่าวถึงตัวแปรที่สำคัญในแผนว่าแผนจะรวมตัวแปรไว้อย่างน้อย 6 อย่างคือ

- 1) อนาคต
- 2) การปฏิบัติ (Action)
- 3) บุคคลหรือองค์กรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนนี้

บรรลุมิติดูประสงค์

- 4) การแก้ปัญหาขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นระหว่างแผนและระหว่าง

ปฏิบัติตามแผน

- 5) มาตรฐาน (Standard or Criteria)
- 6) ความประหยัด สมรรถภาพและการตรงต่อเวลา

ธีรภูมิ ประทุมพรรัตน์ (2528 : 64) กล่าวถึงองค์ประกอบของ
แผนว่าองค์ประกอบของแผนมี 5 ประการคือ

- 1) จุดมุ่งหมาย(End) คือการระบุวัตถุประสงค์หลัก (Goal)

2) วิธีการ (Mean) หมายถึงการเลือกนโยบายและวิธีการที่ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลัก

3) ทรัพยากร หมายถึง การกำหนดประเภท และปริมาณของ ทรัพยากรที่ใช้เพื่อให้บรรลุผล

4) การดำเนินงาน การกำหนดวิธีการตัดสินใจและวิธีการ ที่นำไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผน

5) การควบคุม การตรวจสอบให้เป็นไปตามแผน รวมถึง การแก้ไขให้แผนบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ซีรูลุมิ ประทุมพรรัตน์ (2528 : 62-63) ยังได้แบ่ง ประเภทของแผนออกเป็น 4 ประเภทดังนี้คือ

1) แบ่งตามระยะเวลาของแผน ได้ 3 ระยะคือ แผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

2) แบ่งตามระดับของแผน ได้ 4 ระดับคือ ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับท้องถิ่น ระดับโรงเรียน

3) แบ่งตามลักษณะของกิจกรรมที่กระทำ เช่น แผนการพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ

4) แบ่งตามลักษณะของการวางแผนได้ 2 ลักษณะคือ

4.1) แผนกำหนดอนาคตที่ต้องการ เช่น แผนการศึกษา ของบุตร

4.2) แผนแก้ไขข้อบกพร่องของแผนที่ผ่านมาแล้ว เช่น การวางแผนครอบครัว

จากความหมายของแผนและโครงการที่กล่าวมานี้อาจสรุปได้ว่า
แผนและโครงการเป็นความคิดบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูล ปัญหา
และความต้องการองค์กร ของคนในองค์กรซึ่งตั้งใจจะดำเนินงานให้บรรลุ
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ความคิดเหล่านี้มีขั้นตอนในการคิด และมี
กระบวนการการจัดทำที่มีรูปแบบตั้งแต่ระดับสูงขององค์การไปจนถึงหน่วย
ปฏิบัติการ ซึ่งแนวคิด นโยบายทุกระดับขององค์การเหล่านี้ ต้องสอดคล้อง
สัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การทุกระดับด้วย

5. การบริหารโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2530 : 15)

ให้ทัศนะว่า การบริหารโครงการคือ การจัดการและเทคนิควิชาการส่วนกลาง
ซึ่งต้องประสานกัน เพื่อโครงการที่มองออกมาจากบริษัทที่ดำเนินการนี้ไปสู่ลูกค้า
หรือผู้ใช้ที่บริษัทต้องการตอบสนอง ในทางองเดียวกัน ส่วนรวมที่จำเป็นจะต้อง
ตรวจสอบทรัพยากรในบริษัททั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับงานด้านติดต่อกับผู้รับ
ช่วงสัญญาที่มีอยู่เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน และรับประกันว่าโครงการได้
ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2530 : 410) ให้ความหมาย
ของการบริหารโครงการว่า "การนำโครงการที่เขียนไว้มาปฏิบัติให้ได้ผล
ก็คือการบริหารโครงการ" การบริหารโครงการในที่นี้รวมถึง การเตรียม
หน่วยงานที่เหมาะสม การควบคุม การติดตามผล และการปรับปรุงกลวิธีต่างๆ
เพื่อให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมหน่วยงานที่

เหมาะสม และการควบคุม ติดตาม ตลอดจนการปรับปรุงโครงการ การเตรียม
 หน่วยงานที่เหมาะสม การจัดหน่วยงานเพื่อบริหารโครงการมักจัดในลักษณะ
 ผสมผสานเป็นแมตริกซ์ (Matrix Organization) หรือไม่ก็เป็นแบบ
 คณะกรรมการ (Committee Organization) ทั้งนี้เนื่องจากการจัด
 หน่วยงานปกติจะไม่สามารถดึงทรัพยากรบุคคล จากแผนกหรือฝ่ายต่างๆ
 มาช่วยทำงานในโครงการได้รวดเร็วทันเวลาส่วนการควบคุม ติดตาม
 และปรับปรุงโครงการนั้น เมื่อมีหน่วยงานที่เหมาะสมสำหรับการบริหาร
 โครงการแล้ว การนำโครงการไปปฏิบัติจะดำเนินการไปอย่างไร แต่ละ
 กิจกรรมมีกำหนดเริ่มต้น และสิ้นสุดเมื่อไร และติดต่อ ประสานสัมพันธ์กัน
 อย่างไร เหล่านี้ล้วนต้องมีการกำหนดไว้อย่างแน่นอน มีการวางแผนล่วงหน้า
 มีการควบคุมติดตามเป็นระยะๆ และเมื่อมีปัญหาขัดข้องต้องรีบแก้ไข
 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลวิธี ขึ้นตอนตลอดเวลา เพื่อนำโครงการไปสู่จุดหมาย
 บลายทางให้ได้ โครงการไม่ว่าจะมีการวางแผนเตรียมการอย่างดีเลิศ
 เพียงใด ถ้าขั้นตอนการติดตามและควบคุมนี้ไม่ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษ
 ทุกอย่างก็สร้างขึ้นอย่างดีอาจทลายลงได้ ในขั้นตอนนี้จึงมีการใช้ศาสตร์
 และศิลป์มาประกอบกันอย่างเต็มที่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารโครงการเป็นการนำโครงการ
 ไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยอาศัย
 ความสามารถส่วนตัว และหลักวิชาการในการบริหารทรัพยากรขององค์การ
 ข้อมูลจากสภาพปัจจุบันปัญหา มาใช้ในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ สั่งการ
 ดำเนินการบริหาร ควบคุมกำกับ และติดตาม ประเมินผล
 ตั้งแต่เริ่มโครงการจนเกิดโครงการ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง

บริหารอย่างต่อเนื่องและสิ้นสุดลงโดยการประเมินผล การดำเนินงาน และสรุปรายงานให้หน่วยเหนือทราบต่อไป

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 47) ได้กล่าวไว้ว่า โดยปกติการบริหารโครงการควรจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนแรก คือ การเตรียม หรือการวางแผนโครงการ

ส่วนที่สอง คือ การสนับสนุน หรือการนำโครงการไปใช้

ส่วนสุดท้าย คือ การตรวจสอบควบคุม หรือการประเมินผลโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 : 35) กล่าวถึง การกำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาว่าเป็นการแสดงเจตนารมณ์และแสดงความพยายามในการแก้ไขปัญหหรือปรับปรุงสภาพของการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ก่อนจะกำหนดนโยบายได้อย่างเหมาะสม จะต้องมีการศึกษาให้เห็นอย่างแน่ชัดเสียก่อนว่า ปัญหาของระบบการศึกษานั้นมีอะไร คือสิ่งใด การศึกษาวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงานวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา ศักยภาพ ความต้องการ ศึกษานโยบายระดับสูง และระดับที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทำให้สามารถกำหนดนโยบายได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการ และสภาพแวดล้อมได้ดียิ่งขึ้น ความเป็นไปได้สูงและสอดคล้องกับสภาพการณ์ด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

โดยที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระจายอำนาจในการบริหารและการควบคุมโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีจำนวนมาก และกระจายกันอยู่ทั่วประเทศ ได้จัดระบบ และโครงสร้างการบริหารให้

โรงเรียนประถมศึกษาเหล่านั้นอยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ
การประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) และคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ
(กปอ.) จากนโยบายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความรับผิดชอบในการวางแผน
และการบริหารการประถมศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา
และความต้องการของท้องถิ่นโดยตรง ในขณะเดียวกันก็ต้องสนองต่อนโยบาย
ระดับสูงและแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะต่างๆ ภาระหน้าที่
การดำเนินงาน และความรับผิดชอบดังกล่าว เป็นหน้าที่ของจังหวัดโดยตรง
ซึ่งต้องประสานงานร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จนกระทั่งถึง
โรงเรียนตามลำดับ การบริหารโครงการของสำนักงานคณะกรรมการประถม
ศึกษาแห่งชาติในปัจจุบัน จำเป็นจะต้องมีความสัมพันธ์ และประสานงานกัน
ตามลำดับ กับทั้งมีระบบการควบคุมดูแลโดยใช้คณะกรรมการซึ่งมีตั้งแต่
ระดับกรม จนถึงระดับกลุ่มโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 : คำนำ)

จึงสรุปได้ว่า การบริหารโครงการหมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคล
ผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมดำเนินการเพื่อพัฒนางาน
และคนให้มีคุณภาพตามเป้าหมายของโครงการและสังคมโดยก่อให้เกิด
ประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารโครงการจึงเป็นกระบวนการการจัดการที่มี
เป้าหมายโดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดการ
เป็นอย่างดีจึงจะทำให้กระบวนการบริหารโครงการดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ สำหรับในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ ภาระงานหนึ่งในการบริหารที่ดำเนินกันอยู่ เจจริงจึง
ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติคือ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนจะนำโครงการไปปฏิบัติหรือนำไปใช้

หลังจากโครงการได้รับการจัดเตรียมและได้รับการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการได้แล้ว การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริหารโครงการจะได้รับการกำหนดขึ้น เช่น การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคล กลุ่มบุคคลและหน่วยงาน รวมทั้งขอบเขตของการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในโครงการ

โครงการมีความสำคัญมากที่สุดขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติหรือการนำไปใช้ เพราะโครงการจะแสดงถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของแผนอย่างชัดเจน กล่าวคือ แสดงถึงเป้าหมาย แสดงถึงกิจกรรมบอกระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติ และแสดงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน ฉะนั้นอาจกล่าวได้ว่า การปฏิบัติตามแผน หมายถึงการแตกแผนเป็นโครงการหรือรายละเอียดในการปฏิบัติงาน แล้วนำโครงการเหล่านี้ไปดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของแผนในที่สุด

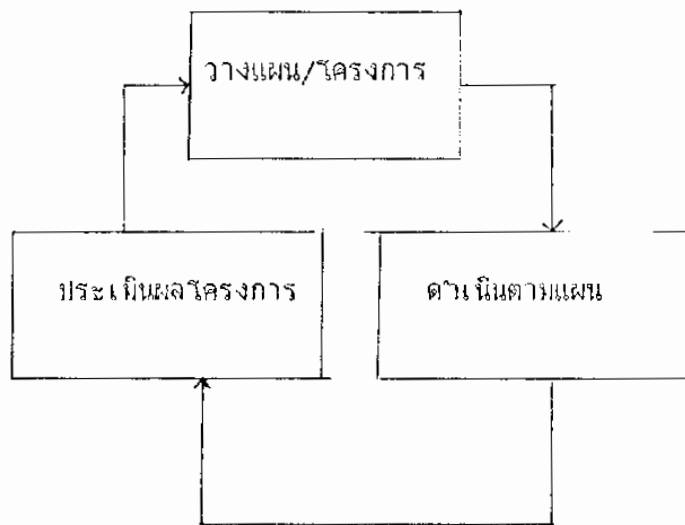
ประชุม รอดประเสริฐ(2529:ก) กล่าวว่า "การบริหารโครงการเป็นหัวใจของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ นอกจากจะต้องดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจโครงการนั้นอย่างดีพอแล้ว การบริหารก็ย่อมต้องการระบบ และมีขั้นตอนเองการดำเนินการในลักษณะที่เป็นวงจรกล่าวคือ จะต้องมีการวางแผน มีการดำเนินงานตามแผน และจะต้องมีการควบคุมกำกับโครงการ

นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 48) ยังได้กล่าวถึง ปัจจัยของการบริหารโครงการว่า โครงการจะบรรลุถึงเป้าหมายของมัน ได้มากน้อยเพียงใดหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยของการบริหาร 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ หรือหลักการการบริหาร โดย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์จะต้องมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม ส่วนการบริหารนั้นจะขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการจะต้องมีทั้งความรู้ และความสามารถในการบริหารงาน โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ในศาสตร์ของการบริหาร สามารถใช้ศาสตร์ของการบริหารอย่างมีศิลป์ และมีเทคนิควิธีการอื่นๆประกอบการบริหารโครงการด้วย จึงจะทำให้ โครงการดำเนินไปตามขั้นตอนอย่างมีระบบ และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด และพูดถึงการบริหารโครงการไว้ว่า โดยปรัชญา หรือแนวคิดขององค์การจะแสดงให้เห็นภารกิจ (Mission) ซึ่งหมายถึง หน้าที่ และขอบเขต ความรับผิดชอบหรืองานที่องค์การนั้นจะต้องกระทำ ภารกิจขององค์การจะต้องมีทิศทาง (Goal) ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างแน่นอนและชัดเจน และวัตถุประสงค์ ความสำเร็จได้ย่อมต้องอาศัยวิธีการทำงาน หรือโครงการเป็นสำคัญ กระบวนการตามลำดับขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้ว คือสิ่งที่เรียกว่า แผนงาน หรือการวางแผนขององค์การนั่นเอง

ดิเรก ศรีสุโข (2528 : 65) ชี้ให้เห็นว่า โดยทั่วไปแล้ว โครงการมักจะเริ่มต้นที่ปัญหา (Problem) หรือความต้องการ (Needs) หรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว สภาพปัญหานั้นจะหมดสิ้น หรือเบาบางลงไปตามเป้าหมายของ โครงการที่ระบุไว้ ความสำเร็จของ

โครงการแต่ละโครงการน่าจะขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละปัญหาที่โครงการแต่ละโครงการมุ่งหวัง โครงการที่สร้างขึ้นเพื่อแก้ปัญหาน่าจะสำคัญกว่าโครงการที่สร้างขึ้นเพื่อหางานให้คนทำแต่ไม่ได้แก้ปัญหาสิ่งใด ปัญหาแต่ละอย่างไม่ควรมีข้อจำกัดว่า จะแก้ไขได้ด้วยโครงการเพียงโครงการเดียว และวิธีทางการแก้ปัญหาที่ใหม่จาปีต้องจำกัดไว้มีเพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ ดิเรก ศรีสุริข (2528 : 66) ยังได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำงาน ของโครงการว่า ส่วนใหญ่เริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการและวิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานนี้ ทั้งนี้เพื่อความสอดคล้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกันแล้วจึงวางแผน/โครงการ ดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้ และขั้นสุดท้าย คือการดำเนินการประเมินผลโครงการว่า เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไร ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป ดังแสดงจากภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการทำงานโครงการ

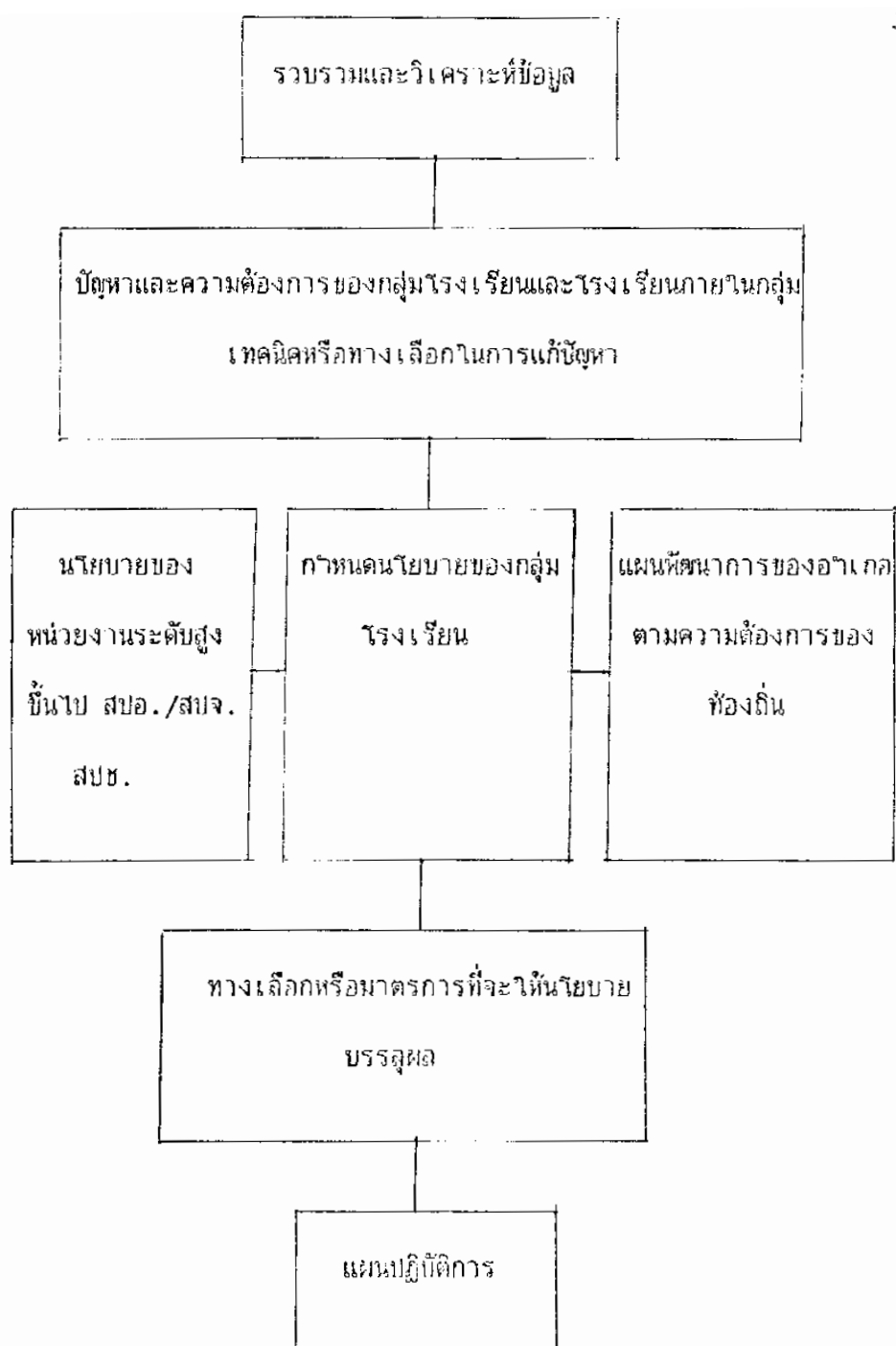
ที่มา : สมหวัง พิธิยานุเคราะห์. (2528 : 57)

การเตรียมโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (2530:27) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของการบริหารโครงการไว้ว่า ผลประโยชน์ซึ่งเกิดจากการบริหารโครงการได้แก่สิ่งต่างๆที่ท่านอาจคาดหวังได้เมื่อได้มีการพิจารณาโครงการเป็นส่วนรวมจากศูนย์รวมการควบคุมแห่งเดียว แทนที่จะได้รับการดูแลแยกกันโดยผู้บริหารนับเป็นสิบๆ ซึ่งแต่ละคนมีงานเกี่ยวข้องกับโครงการเพียงส่วนย่อยเท่านั้น การบริหารโครงการควรที่จะจัดให้มีแผนโครงการที่แท้จริง และการปฏิบัติตามแผนนั้นอย่างทันเวลา และมีประสิทธิภาพ การบริหารโครงการที่สัมฤทธิ์ผลจะยังผลให้โครงการเสร็จทันเวลา ภายในค่าใช้จ่าย

ตามงบประมาณที่กำหนดไว้ และมีผลงานได้ตามมาตรฐาน การที่ผู้บริหารโครงการหลายรายไม่สามารถผลิตผลให้ได้ถึงเกณฑ์มาตรฐานนั้น ทว่าเหตุผลอันต้องติเตียนการบริหารโครงการไม่ ผลิตผลอาจเลวร้ายยิ่งกว่าหากว่าไม่มีการบริหารโครงการ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 9) ได้เสนอแนวทางการจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการในระดับโรงเรียนไว้ดังนี้

เนื่องจากโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการของการจัดการศึกษา เพื่อให้แผนปฏิบัติการของโรงเรียนสามารถสนองต่อความต้องการของโรงเรียน และชุมชนมากที่สุดกับทั้งสามารถสนองนโยบายของกลุ่มโรงเรียน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด กรมและกระทรวง อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มีการรวบรวมข้อมูลอย่างครบถ้วน และวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนและโรงเรียน จึงเป็นขั้นแรกของการที่จะกำหนดกรอบแนวคิดและวิธีการ เพื่อการดำเนินงานในอนาคต สิ่งที่โรงเรียนต้องตระหนักให้มากคือ แนวคิดและขั้นตอนการดำเนินงานในรอก่อนนั้น จะต้องสนองต่อความต้องการและปัญหาของโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน ในการกำหนดแผนหรือดำเนินโครงการใด ๆ เพื่อสนองปัญหาและความต้องการของโรงเรียนนั้น จะต้องศึกษานโยบายของหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป คือกลุ่มโรงเรียนสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จังหวัด กรมและกระทรวง จากนั้นจึงมากำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นทางเลือกหรือมาตรการที่จะให้นโยบายบรรลุผลโดยคณะกรรมการระดับต่างๆ เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว จึงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆที่กำหนดจะดำเนินการในโครงการต่อไป ซึ่งสามารถสรุปไว้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การจัดทำนโยบายของกลุ่มโรงเรียน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

(2531 : 9)

สำหรับในระดับโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ข.:107) ได้เสนอแนวทางการบริหารโครงการสำหรับโรงเรียนไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในโครงการของโรงเรียน จึงควรมีบทบาทในฐานะผู้บริหารโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ซึ่งต้องร่วมดำเนินการกับครู อาจารย์ในโรงเรียนในงานต่อไปนี้

- 1) จัดรูปงานและองค์การให้เหมาะสมกับงาน
- 2) อำนวยการให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายให้ได้
- 3) ดำเนินการติดตามผล ตรวจสอบ ควบคุมกำกับให้กิจกรรมโครงการสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ดำเนินการประเมินผลการดำเนินการกิจกรรมโครงการ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ประชุม รอดประเสริฐ (2529:48) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารโครงการว่า การบริหารโครงการเป็นงานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานนั้น ให้บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงานซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญหลายหลักการ เช่น การวางแผนงาน (Planning) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) และยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การวางแผน หมายถึงการดำเนินการในการรวบรวมความคิดและข้อมูลต่างๆ เพื่อจัดทำ หรือร่างเป็นโครงการขึ้นและใช้ร่างโครงการนี้

เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกสำหรับผู้บริหาร โครงการหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องจัดสร้าง และเข้าใจจึงจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการรวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงานโดยได้กำหนดให้ชัดเจนว่า หน่วยงานใด ทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายของงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงาน งานจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงาน หรือของโครงการ การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน ได้ทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างต้องกระทำ การตัดสินใจว่าบุคคลใดต้องกระทำ การอนุมัติเงิน การอำนวยการเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม รวมถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

เทียนฉาย กิระนันท์ (2531 : 28-31) ได้กล่าวถึงวงจรโครงการไว้ว่า โครงการแต่ละโครงการอาจสรุปเป็นวงจรโครงการ(Project Cycle) อันประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญตามลำดับขั้นตอนดังนี้

- 1) การระบุโครงการ (Project Identification)
- 2) การศึกษาและการจัดเตรียมโครงการ (Project Preparation)

- 3) การควบคุมตรวจสอบโครงการ (Project Appraisal)
- 4) การตัดสินใจเลือกโครงการ (Project Decision)
- 5) การนำโครงการไปปฏิบัติ (Project Implementation)
- 6) การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : S-11)

ได้จัดทำเอกสารคู่มือการจัดทำแผน และให้โรงเรียนได้จัดทำแผนเพื่อใช้แผนในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพโดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนและการลงมือปฏิบัติงานตามแผนไว้ดังนี้

1) เมื่อจัดทำแผนฯเสร็จแล้ว และลงมือปฏิบัติ ขณะเดียวกัน ควรเสนอคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนเพื่อนำไปรวมรวมเป็นแผน กลุ่มโรงเรียน เพื่อเสนอปัญหาและความต้องการในลักษณะรวมของกลุ่ม เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและช่วยให้การปฏิบัติได้จริง

2) ก่อนเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ จะต้องเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีการ และทรัพยากรต่างๆโดยการจัดการทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน และวิธีการทำงานเป็นต้น เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและแบ่งงานได้เหมาะสม

3) ปฏิบัติตามแผนฯ หรือปฏิบัติในปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หากมีปัญหาหรืออุปสรรค ก็รับหาทางแก้ไขปรับปรุงทันที โดยการพิจารณา และตัดสินใจร่วมกันของคณะครู อาจารย์

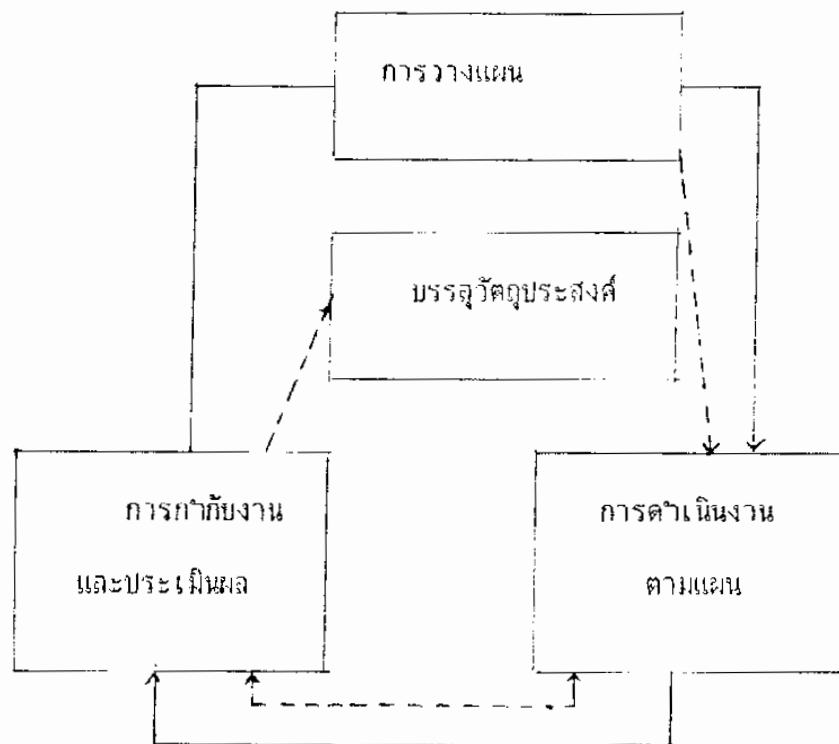
4) ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยยึดตามขั้นตอน ที่ได้วางไว้และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานในขั้นตอนใด หรือลดขั้นตอนใด

ในระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่ก็สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
และระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างดี

ในการวางแผนและบริหารงาน จำเป็นต้องมีการจัดระบบสำนักงาน
ให้เหมาะสม เพื่อรองรับการบริหารงานนั้นๆ ระบบการวางแผนและบริหารงาน
จึงประกอบด้วยระบบย่อย 4 ระบบคือ

- 1) การเตรียมการเพื่อการวางแผน
- 2) การจัดทำแผน
- 3) การกำกับงานและประเมินผล
- 4) การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารในอีกลักษณะหนึ่งก็พบว่า
การกำกับงานและประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน
ดังแผนภูมิในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การบริหารแผนโครงการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

(2530 ข.: 9)

โดยสรุปแล้ว การกำกับงานและประเมินผล เป็นระบบย่อยของระบบการวางแผน และบริหารงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การกำกับงานและประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารโครงการนั่นเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2527 ค.: 3) เสนอว่า การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการจัดทำแผนขั้นสุดท้าย ก่อนจะนำแผนไปปฏิบัติหรือนำแผนไปใช้โดยปกติจะเริ่มเมื่อได้รับการแจ้งจัดสรร

งบประมาณจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งการ
จัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น
อาจทำได้ 2 ลักษณะคือ

- 1) จัดสรรให้จังหวัดเต็มตามวงเงินงบประมาณที่จังหวัดขอไป
- 2) จัดสรรให้ไม่เต็มตามวงเงินงบประมาณที่จังหวัดขอจัดสรรไป

ในกรณีที่ 2 นี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอาจดำเนินการได้เป็น 2 ลักษณะ
คือ

2.1) พิจารณาเป็นรายการตามแผนงาน

และตัดโครงการที่มีลำดับความสำคัญต่ำออก แล้วแจ้งจัดสรรเป็นรายการ
แยกตามแผนงาน

2.2) พิจารณาคัดยอดรวมของวงเงินงบประมาณตาม

รายแผนงานเช่น คัดร้อยละ 10 หรือร้อยละ 15 ของแต่ละแผนงาน เป็นต้น

เมื่อจังหวัดได้รับแจ้งจัดสรรวงเงินงบประมาณจาก สำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแล้วก็นำยอดเงินนั้นมาปรับวงเงิน

งบประมาณในร่างแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด (ซึ่งอยู่ในมือของจังหวัด)

แล้วนำเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดเพื่อทราบ เมื่อคณะกรรมการ

การประถมศึกษาจังหวัดรับทราบแล้ว จึงแจ้งให้สำนักงานการประถมศึกษา-

อำเภอ กิ่งอำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนทราบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ

ประจำปี และบริหารโครงการในส่วนของตนต่อไป

แผนปฏิบัติการประจำปี ที่จะเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

เพื่อทราบนั้น ควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้คือ(สำนักงานคณะกรรมการ

การประถมศึกษาแห่งชาติ 2527 ค.: 4)

- 1) สรุปแผนปฏิบัติการ ซึ่งแสดงชื่อโครงการตามรายแผนงาน
- 2) งบหน้างบประมาณการใช้จ่ายของแผนงาน/โครงการตามหมวดงานและแยกตามรายแผนงาน
- 3) โครงการที่จะดำเนินการพร้อมรายละเอียดของโครงการแยกตามระดับของหน่วยงาน

4) แผนกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

การจัดทำแผนกำกับกับการปฏิบัติงานเป็นการนำเอากิจกรรมแห่งโครงการที่จะต้องปฏิบัติในแต่ละเดือนมาแสดงให้ทราบว่า ในเดือนนั้นมีกิจกรรมใดโครงการใดที่จะต้องปฏิบัติในสัปดาห์ใดซึ่งต้องมีครบทั้ง 12 เดือน ในแต่ละระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามควบคุมและกำกับกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ

อธิบดีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 ก. : 11-12) ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับว่าเมื่อแผนพัฒนาการศึกษา และค่าของงบประมาณประจำปีได้รับอนุมัติแล้วในระดับโรงเรียนกำหนดให้ดำเนินการ คือ ดำเนินการปรับแผนพัฒนาการศึกษาแล้วจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

จากรูปแบบและแนวคิด ตลอดจนหลักการต่างๆ หลายความคิด และหน่วยงานต่างๆ ได้เสนอไว้เกี่ยวกับโครงการ และการบริหารโครงการ เพื่อให้งานตามภาระงานต่างๆ เกิดประสิทธิภาพล้นแล้วแต่เป็นนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า โครงการนั้นเป็นกระบวนการคิดคาดการณ์ล่วงหน้า ที่อาศัยข้อมูล โดยหวังให้งานที่ทำดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด เกิดการประหยัดทรัพยากร และเป็นการใช้ทรัพยากร

ทางการบริหารทั้งหมดทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีกระบวนการจัดทำอย่างเป็นระบบ มีระเบียบวิธี การเตรียมโครงการจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารโครงการจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การเตรียมโครงการที่ดีจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้โครงการเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเจตนารมณ์ของหน่วยงาน

การปฏิบัติตามโครงการ

เนื่องจากโครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า จะต้องมีการเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน จะต้องมีการวัดดูประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนพร้อมกับวิธีการในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริการและสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน หรือโครงการ เป็นการกำหนดการปฏิบัติงานในรายละเอียดให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 47) กล่าวถึงเป้าหมายของโครงการว่า โครงการทุกโครงการมีเป้าหมายในการพัฒนาที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

- 1) เพื่อการผลิตและการให้บริการ
- 2) เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน
- 3) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพโดยปรับปรุงวิธีการที่มีอยู่ให้

เหมาะสมยิ่งขึ้น

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดการบริหารโครงการ จึงต้องมีการเตรียมโครงการให้ คน เงิน วัสดุ และวิธีการต่างๆ อันเป็นทรัพยากรทางการบริหารมีอย่างเพียงพอและเหมาะสม ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 8-9) เสนอไว้ว่าการจัดเตรียมโครงการนั้นหมายถึง การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆที่จะนำโครงการไปสู่การปฏิบัติดังนี้

1) การศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินงานของโครงการ

2) การจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆเพื่อการดำเนินงานตาม

โครงการ

3) การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำกิจกรรมต่างๆที่กำหนดไว้ใน

โครงการ

4) การคาดคะเนถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจาก

การดำเนินการ

โครงการ

สรุปได้ว่าการบริหารโครงการทุกโครงการต้องประกอบด้วยส่วนประกอบอันสำคัญ 3 ส่วน คือ การวางแผน หรือการจัดเตรียมโครงการ การนำโครงการไปปฏิบัติ หรือการนำโครงการไปใช้ และการประเมินผลโครงการ

เมื่อโครงการใดโครงการหนึ่งได้รับการคัดเลือกให้ดำเนินการได้ การบริหารโครงการก็ย่อมเกิดขึ้น โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องจะต้องพยายามทำให้ทุกกิจกรรมของโครงการบรรลุถึงความสำเร็จ ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 50) เสนอไว้ว่า การบริหารโครงการจะเป็นไปได้

ด้วยดี ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญหลายประการที่ต้องเตรียมการคือ ประการแรกต้อง มีทรัพยากรสนับสนุนในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสม

ประการที่สองการดำเนินงานโครงการทั้งการวางแผนและการควบคุมแผนจะต้องทำร่วมกันเป็นกลุ่ม

ประการที่สามผู้บริหารโครงการ และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจในโครงการที่จะต้องกระทำเป็นอย่างดี

1. ผู้บริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 60) กล่าวถึงผู้บริหารโครงการว่า ผู้บริหารโครงการเป็นผู้นำในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุถึงความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามกำหนดเวลา และภายในงบประมาณ และจำนวนทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการอาจจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ ผู้บริหารโครงการระดับสูง และผู้บริหารโครงการระดับปฏิบัติการ

ผู้บริหารโครงการระดับสูง หมายถึงผู้ที่กำหนดนโยบายในการดำเนินงานโครงการทั้งหมด โดยปกติมักเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารโครงการระดับนี้จึงมักได้ชื่อว่าเป็นผู้จัดการทั่วไป(General Manager) ของโครงการฉะนั้นจึงมีลักษณะเป็นผู้บริหารแบบผู้ผสมผสาน ผู้บริหารโครงการระดับนี้ จะมีอำนาจในการสนับสนุน อนุมัติโครงการ หรือมีอำนาจในการตัดสินใจยกเลิกโครงการ