

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541
**The Management of Crisis – Related Student
Assistance Project, B.E. 2541**

วิทยานิพนธ์
โดย
นางสาวอรอุมา พัชรวรภาส

เสนอต่อคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
พ.ศ. 2543

วิทยานิพนธ์ : กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
ปีการศึกษา 2541

: The Management of Crisis – Related Student
Assistance Project, B.E. 2541

โดย : นางสาวอรุณา พัชรวรภาส
: Miss Ornuma Patcharaworrapat

นักศึกษาคณะพัฒนาลังคม : ภาคปกติ รุ่นที่ 24 รหัส 4020511026

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาแล้ว เห็นสมควรรับ
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานักศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม) ได้

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ลงนาม.....
(ศ.ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ)
วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2543

ลงนาม.....ที่ปรึกษา
(อาจารย์วิชัย รูปขำดี)
วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2543

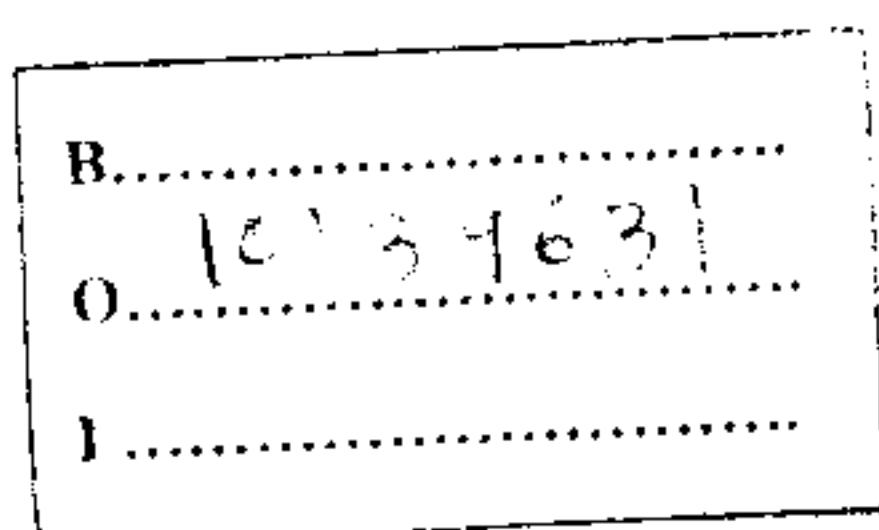
ลงนาม.....ที่ปรึกษา
(ผศ.กรวิทย์ ศรีกิจการ)
วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2543

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
ลงนาม.....
(ศ.ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ)
วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

ลงนาม.....กรรมการ
(อาจารย์วิชัย รูปขำดี)
วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

ลงนาม.....กรรมการ
(ผศ.กรวิทย์ ศรีกิจการ)
วันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

คณะพัฒนาลังคมอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษานักศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม)



ผู้ช่วยศาสตราจารย์.....คณบดี
(แดงธอน มั่นใจตน)
วันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ : กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541
โดย : นางสาวอรอุมา พัทธวรภาส
ชื่อปริญญา : ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม)
วิชาเอก : การจัดการการพัฒนาสังคม
ปีการศึกษา : 2543

การศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 2 ประการ คือ 1) เพื่อ
ศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
ปีการศึกษา 2541 และ 2) เพื่อศึกษาถึงปัญหาการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผล
กระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการศึกษาเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ
(Qualitative Data) ด้วยการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และการสัมภาษณ์เจ้า
หน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ คือ เจ้าหน้าที่ระดับกระทรวง
เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ คณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และการวัฒน
ธรรมอำเภอ และคณะกรรมการระดับโรงเรียน จากจังหวัดที่ได้รับทุน จำนวน 8 จังหวัด

ผลการศึกษา พบว่า

1. การวางแผนโครงการ พบว่า ในส่วนกลางมีการวางแผนโครงการ 2 ระดับ คือ
1) การวางแผนระดับโครงการ (Project Planing) และ 2) การวางแผนระดับดำเนินการ
(Operation Planing) ซึ่งรูปแบบของการวางแผนโครงการนี้ไม่ใช่รูปแบบการวางแผนแบบ
ประเพณีนิยม และยังไม่มีความสมบูรณ์ คือ ขาดในการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
ขาดการกำหนดตารางหรือปฏิทินในการดำเนินโครงการ ไม่มีการกำหนดจำนวนทุนหรือโควต้า
เด็กนักเรียนที่จะให้ความช่วยเหลือ ส่วนหน่วยงานในระดับปฏิบัติการไม่มีการวางแผน คงมี
หน้าที่ปฏิบัติงานตามหนังสือสั่งการ และไม่มีการจัดทำแผนในการติดตามประเมินผลโครงการ
การจัดองค์กรโครงการ พบว่า ลักษณะการจัดองค์กรโครงการเป็นแบบผสมระหว่างการใช้องค์
กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำเป็นหลักในการดำเนินงาน และเพิ่มเติมด้วย
การจัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการในส่วนกลางและระดับต่าง

3. การอำนวยการโครงการ พบว่า ประธานคณะกรรมการอำนวยการซึ่งได้แก่ รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่ในด้านปฏิบัติผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ทำหน้าที่เลขานุการและกรรมการเป็นผู้ช่วย ภารกิจบทบาทในการกำกับงานโดยการสั่งการลงไป และคอยตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติ มีการตรวจงานและให้คำแนะนำในการดำเนินงานต่อหน่วยปฏิบัติค่อนข้างน้อยมาก

4. การควบคุมโครงการ พบว่า การควบคุมโครงการไม่มีความชัดเจน และไม่ปฏิบัติตามหลักการบริหารโครงการ กล่าวคือ ไม่มีมาตรการในการควบคุม จึงส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสิทธิภาพ

5. การประเมินผลโครงการ พบว่า เริ่มแรกในการวางแผนโครงการไม่ได้ระบุถึงการประเมินผล เพียงแต่กล่าวไว้ว่าจะมอบหมายให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบการบริหารเงินทุน ต่อมาในภายหลังทางคณะกรรมการได้มีการมอบหมายให้สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้ติดตามการบริหารเงินทุน และศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลโครงการไม่มีรูปแบบที่แน่นอน และไม่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่เป็นไปตามหลักการบริหารโครงการ

ปัญหาในการดำเนินโครงการ ด้วยลักษณะการบริหารดังกล่าว จึงทำให้ผลของการปฏิบัติงานมีปัญหาอยู่หลายประการ ทั้งการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและการทำงานให้รัดกุม การวิจัยได้เสนอแนะว่า หากจะบริหารงานให้เรียบร้อยควรจะต้องมีการปรับปรุงตามข้อสังเกตต่าง ๆ ที่ได้ระบุนมา

ABSTRACT

THESIS : The Management of Crisis - Related Student
Assistance Project, B.E. 2541

BY : Miss Ornuma Patcharaworrapat

DEGREE : Master of Arts (Social Development)

MAJOR : Social Development Management

ACADEMIC YEAR : 2000

The study was aimed at 1) finding out the administrative procedures of the project to assist students affected by the economic crisis in the academic year 1998 and 2) to identify the project problems. It was a qualitative study, the data of which were taken from the documents related to the project and interviewing the officials in different agencies concerned those at the ministerial, provincial and district officers, the district education, religion and culture committee and the school committee in the eight provinces where the financial aid was granted to the students.

The findings were summarized below :

1. Project planning. The central administration had two types of planning : 1) planning the project and 2) planning the implementation this way of planning the project was not tradition nor was it completed. That is, the plan still lacked a work schedule or calendar. There was no quota of students to be assisted. Also, the implementation agencies still lacked planning, and acted as directed by the written order from the top management. There was no plan for evaluation or follow-ups.

2. Organizational structure. The organizational structure was an integration of the organizations that performed routine work and establishment of additional administrative committee in the central administration and at different levels.

3. Project supervision. The chairman of the supervisory committee, was the deputy of the permanent secretary of the Ministry of Education. But in actual implementation, the director of the Policy and Planning Office acted as a secretary and committee member to relieve his burden in directing the project. The inspection unit was found to provide little advice to the implementation project ; thus, the inspection unit should be checked

4. Project control. The project control was not obvious and did not follow the principles of project management. That is, there was no control measures, leading to poor efficiency of the implementation.

5. Project evaluation. Initially, the planning of the project did not include the evaluation process. What was stated was that the Office of the Auditor-General of Thailand would be assigned to check the fund management. Later the committee assigned the Office of Education, Religion and Culture Policy and Planning to check the fund management and the Academic Service Center of the National Institute of Development Administration to follow the project performance outcome. Therefore, it could be said that there was no except form for project evaluation. Also, evaluation was not set in advance and did not follow the principles of the project management.

6. Project implementation problems. This type of administration led to several work problems that hindered the achievement of the project goal and to work efficiently. It was recommended all the weaknesses found in the study be connected to improve the project performance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องกระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีก็ด้วยความกรุณาจากศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาใช้เวลาติดตามและเอาใจใส่แก่ลูกศิษย์ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและอธิบายให้ความชัดเจนในเนื้อหามากขึ้น ตลอดจนแนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ อีกทั้งขอขอบพระคุณ อาจารย์วิชัย รูปจำดี และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรวีร์ ศรีกิจการ คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ต่าง ๆ ทั้งในด้านเนื้อหาวิชาการในหลักสูตร และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในพื้นที่ และขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 อีกทั้งได้กรุณาให้ความร่วมมือและการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ และคุณไพบูลย์ คุ่มคำ ที่มีส่วนผลักดันให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขออุทิศส่วนกุศลทั้งหมดแด่คุณพ่อดอน วงศ์พิพันธ์ และขอขอบคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่คอยเป็นกำลังใจทั้งทางตรงและทางอ้อม อันเป็นสิ่งสำคัญทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

อรอุมา พัชรวรภาส

3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543

สารบัญ

	หน้า
หน้าอนุมัติ	
<u>บทคัดย่อ</u>	(1)
ABSTRACT	ab (3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
<u>สารบัญ</u>	co (6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญแผนภูมิ	(9)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตการศึกษา	7
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
<u>บทที่ 2</u> แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	c2-1
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับโครงการและการบริหารโครงการ	10
2.1.1 ความหมายของโครงการ	10
2.1.2 ลักษณะของโครงการที่ดี	11
2.1.3 ความหมายของการบริหารโครงการ	12
2.1.4 ลักษณะการบริหารโครงการ	13
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการ	14
2.2.1 ระบบการบริหารโครงการ	15
2.2.2 หลักการบริหารโครงการ	17
2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ	19
2.2.4 ลักษณะกระบวนการบริหารโครงการ	23
1. การวางแผนโครงการ	32
<u>2. การจัดองค์การบริหารโครงการ</u>	c2-2 36
3. การอำนวยการโครงการ	45
4. การควบคุมโครงการ	49
5. การประเมินผลโครงการ	51

	หน้า
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
<u>บทที่ 3</u> กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา	
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	63
3.2 นิยามปฏิบัติการในการศึกษา	65
3.3 วิธีการศึกษา	67
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	72
3.5 แนวประเด็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	73
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	74
<u>บทที่ 4</u> ผลการศึกษากระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียน ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต	c4-1
4.1 การวางแผนโครงการ	75
4.2 การจัดองค์กรโครงการ	79
4.3 การอำนวยการโครงการ	88
4.4 การควบคุมโครงการ	<u>c4-2</u> 96
4.5 การประเมินผลโครงการ	105
4.6 ปัญหาในการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับ ผลกระทบจากภาวะวิกฤต	110
<u>บทที่ 5</u> สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	116
5.2 ข้อเสนอแนะ	122
<u>บรรณานุกรม</u>	bi 124
<u>ภาคผนวก</u>	ap 131
<u>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</u>	v 168
	<u>q</u> 141

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
1.1	แสดงจำนวนและอัตราการออกจากโรงเรียนของนักเรียน	2
1.2	แสดงการประมาณการจำนวนนักเรียนออกจากโรงเรียนและ นักเรียนที่ไม่เรียนต่อจำแนกตามระดับการศึกษา ปี 2540-2541	4
3.1	แสดงตัวแปร และประเด็นที่จะศึกษาตามกรอบกระบวนการ บริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต	64
3.2	แสดงรายชื่อภาค, จังหวัด, อำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	70
3.3	แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	72
4.1	แสดงบทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินโครงการ	84
4.2	แสดงการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดไปยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	91
4.3	แสดงการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอไปยังสถานศึกษา	92
4.4	แสดงการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน	95
4.5	แสดงการประชุมของคณะกรรมการระดับโรงเรียน	96
4.6	แสดงการประชุมของคณะกรรมการ ศศว.อ	97

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
2.1 แสดงระบบการวางแผนและการบริหารโครงการ	14
2.2 แสดงวงจรการบริหารโครงการ	15
2.3 แสดงระบบการบริหารโครงการ	16
2.4 แสดงวงจรชีวิตของโครงการ	20
2.5 แสดงกระบวนการบริหารโครงการ	27
2.6 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนของโครงการ	35
2.7 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรโครงการแบบหน้าที่	38
2.8 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรแบบเน้นโครงการ	40
2.9 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรแบบเมตริกซ์	42
2.10 แสดงระบบการกำกับงาน	51
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	63
4.1 แสดงรูปแบบองค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ ในส่วนกรุงเทพมหานคร	80
4.2 แสดงรูปแบบองค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ ในส่วนภูมิภาค	82
4.3 แสดงลักษณะการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ ในส่วนภูมิภาค	89
4.4 แสดงลักษณะการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ ในส่วนกรุงเทพมหานคร	93
4.5 แสดงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ขอรับทุน	94
4.6 แสดงการบริหารเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร	101
4.7 แสดงการบริหารเงินทุนในส่วนภูมิภาค	102

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่ประเทศไทยได้มีการวางแผนทางการพัฒนา ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 1-7 โดยมีแนวความคิดที่เน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นหลักโดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรม ตามแนวความคิด Trickle Down Effect คือ เมื่อด้านเศรษฐกิจได้รับการพัฒนาแล้ว ก็จะกระจายความเจริญเข้าไปสู่ระบบอื่น ๆ ของสังคม ทำให้ประเทศชาติมีความเจริญทั้งในเมืองและชนบท แต่ในสภาพความเป็นจริงกลับกลายเป็นว่าการพัฒนาที่ผ่านมาของไทย ประสบความล้มเหลวจนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

โดยวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยที่เกิดขึ้นตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2540 มีผลกระทบทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังจะเห็นได้ว่าในด้านเศรษฐกิจ สถาบันการเงินและสถานประกอบการจำนวนมากต้องหยุดกิจการ ส่งผลให้มีผู้ว่างงานเพิ่มมากขึ้น โดยในปี พ.ศ.2540 มีผู้ว่างงานประมาณ 1.15 ล้านคน (ไม่รวมแรงงานที่รอฤดูกาลเกษตร) และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 1.84 ล้านคนในปี พ.ศ.2541 (สำนักงานกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2541 : 2) นอกจากนี้ยังมีแรงงานอีกส่วนหนึ่งที่ถูกลดค่าจ้าง ซึ่งภาวะเช่นนี้มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชากรไทยส่วนหนึ่งด้วย กล่าวคือ การที่แรงงานจำนวนมากมีรายได้ลดลงหรือถูกเลิกจ้างนั้นมีผลต่อความเป็นอยู่ของครอบครัว โดยครอบครัวเหล่านี้จำเป็นต้องพยายามลดรายจ่ายต่าง ๆ ให้มากที่สุด และต้องหาช่องทางต่าง ๆ ที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะทำได้โดยสุจริตหรือผิดกฎหมาย อันจะนำไปสู่ปัญหาดังกล่าวหลาย ๆ ด้านตามมา

ภายใต้ภาวะวิกฤตเช่นนี้ บุคคลกลุ่มหนึ่งที่ได้รับผลกระทบไปด้วย คือ กลุ่มนักเรียน นักศึกษา ที่บิดามารดาหรือผู้ปกครองตกงาน/ถูกลดรายได้ นักเรียน นักศึกษาเหล่านี้ บางส่วนไม่ได้เรียนต่อบางส่วนต้องเลิกเรียนกลางคัน และบางส่วนที่เรียนอยู่ต้องค้างชำระค่าเล่าเรียน ซึ่งถ้าภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองยังไม่ดีขึ้น ก็มีแนวโน้มจะต้องออกกลางคันด้วยเช่นกัน เนื่องจาก ผู้ปกครองไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของบุตรหลานได้

วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น มิได้มีสาเหตุมาจากความอ่อนแอของสถาบันการเงินเท่านั้น แต่ยังเป็นผลมาจากวิกฤตทางปัญญาในสังคมไทยที่สะสมกันมาเป็นเวลาช้านาน การจัดการศึกษาของไทยที่ยังด้อยประสิทธิภาพทำให้คนไทยและแรงงานไทยได้รับการศึกษาโดย

เฉลี่ยต่ำกว่าและมีคุณภาพด้อยกว่าคนในประเทศอื่น ๆ อันเป็นผลที่สะสมกันมาตั้งแต่อดีตที่ประเทศไทยไม่ได้ขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงและทั่วถึงเพียงพอ (สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ, 2540 : 12) แม้ว่าในปี พ.ศ. 2534 ได้มีโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมีเจตจำนงที่จะขยายไปถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในปัจจุบันก็ตาม แต่การดำเนินงานดังกล่าวก็ยังไม่สามารถทำได้ทั่วถึงทั้งหมด เพราะมีเด็กส่วนหนึ่งที่ยากจนและด้อยโอกาสไม่เข้าเรียน และเด็กบางคน que เข้าเรียนแล้วก็ต้องออกจากโรงเรียนทั้ง ๆ ที่ยังเรียนไม่จบจากสภาพดังที่กล่าวมานั้นชี้ให้เห็นได้ว่ก่อนที่จะเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจ มีเด็กส่วนหนึ่งต้องออกจากระบบการศึกษาก่อนวัยอันควรอยู่แล้วดังข้อมูลในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนและอัตราการออกจากโรงเรียนของนักเรียน

ระดับการศึกษา	จำนวน น.ร. ปีฐาน	ออกจากโรงเรียน	อัตราการออกจากโรงเรียน (ร้อยละ)
ออกระหว่างชั้นเรียน			
ประถมศึกษา(รุ่นปีค.ศ.2535-2540)	1,191,694	146,578	12.30
มัธยมศึกษา(รุ่นปีค.ศ.2538-2540)	1,402,591	167,684	11.96
มัธยมศึกษาตอนต้น	854,705	63,154	7.39
มัธยมศึกษาตอนปลาย	547,886	104,530	19.08
- ประเภทสามัญ	298,606	51,739	17.33
- ประเภทอาชีวศึกษา	249,280	52,791	21.18
รวม ออกระหว่างชั้นเรียน	2,594,285	314,252	12.11
ออกเพราะไม่เรียนต่อ			
มัธยมศึกษาตอนต้น(ปีค.ศ. 2540)	937,885	85,166	9.08
มัธยมศึกษาตอนปลาย(ปีค.ศ. 2540)	759,099	111,130	14.64
รวมผู้ไม่เรียนต่อ	1,696,984	196,296	11.57
รวมนักเรียนออกจากโรงเรียน	4,291,269	510,558	11.90

ที่มา : สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ, 2540

จากข้อมูลในตารางแสดงว่า ในจำนวนเด็ก 100 คน ที่เข้าเรียนชั้น ป.1 ในปี พ.ศ.2535 มีเพียง 88 คน ที่อยู่โรงเรียนจนถึงชั้น ป.6 ในปี พ.ศ.2540

ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากเด็ก 100 คนที่เข้าเรียนชั้น ม.1 ในปี พ.ศ.2538 มีผู้ที่เรียนจนถึงชั้น ม.3 ในปี พ.ศ.2540 จำนวน 93 คน

ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีเด็กออกจากโรงเรียนเป็นสัดส่วนสูงที่สุด คือ จากเด็ก 100 คน ที่เข้าเรียนชั้น ม.4 ประเภทสามัญศึกษามีเพียง 83 คน ที่เรียนจนถึงชั้น ม.6 ส่วนอาชีวศึกษานั้นมีเด็ก 79 คนเท่านั้นที่เรียนจนถึงปีสุดท้าย

ข้อมูลข้างต้นแสดงว่า ในระยะที่ผ่านมา มีเด็กซึ่งมีโอกาสเข้ารับการศึกษาระบบโรงเรียน ต้องออกจากโรงเรียนโดยเรียนไม่จบเป็นจำนวนมากขึ้นตามลำดับ โดยในระดับประถมศึกษา มีร้อยละ 12.3 มัธยมศึกษาตอนต้นร้อยละ 7.4 มัธยมศึกษาตอนปลายประเภทสามัญร้อยละ 17.3 และประเภทอาชีวศึกษาร้อยละ 21.2

สำหรับเด็กที่เรียนจบแต่ละระดับการศึกษาแล้วออกจากโรงเรียนโดยไม่เรียนต่อ มีดังนี้ เด็กที่ไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีอัตราร้อยละ 9 และเด็กที่ไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีอัตราร้อยละ 14.6

อัตราการออกจากโรงเรียนดังกล่าว เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนภาวะวิกฤตทางการศึกษา ซึ่งเมื่อเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจก็เป็นที่แน่นอนว่า อัตราการออกจากโรงเรียนของเด็กจะสูงกว่าที่เป็นอยู่เดิม สาเหตุสืบเนื่องมาจากการที่ผู้ปกครองของเด็กถูกเลิกจ้างงาน หรือมีรายได้ลดลงทำให้ครอบครัวของคนเหล่านี้ต้องตัดรายจ่ายที่ไม่ใช่ความจำเป็นเฉพาะหน้าออกไป เพื่อให้มีเงินสำหรับยังชีพต่อไปในชีวิตประจำวัน ความจำเป็นดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อการศึกษาของเด็ก ซึ่งเป็นสิ่งที่เห็นผลระยะยาว มากกว่าที่จะเป็นความจำเป็นเฉพาะหน้าเหมือนกับเรื่องปากท้องของคนในครอบครัว ประกอบกับการศึกษาเป็นภาระที่ค่อนข้างหนักสำหรับผู้ปกครอง เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาไม่ได้มีเฉพาะค่าเล่าเรียน ค่าหนังสือ อุปกรณ์การเรียน ค่าเครื่องแบบ ฯลฯ เท่านั้น แต่ยังมีเงินกินเปล่าและต้องเสียเงินบริจาคอีกด้วย ซึ่งทำความเดือดร้อนให้แก่ผู้ปกครองที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

จากผลการสำรวจของสวนดุสิตโพล (สำนักงานกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ , 2541 : 6)พบว่า มีผู้ปกครองถึงร้อยละ 66.6 ที่ต้องจ่ายเงินกินเปล่าทางการศึกษา และผู้ปกครองถึงร้อยละ 64.2 ต้องกู้ยืมเงินจากนายทุนหรือญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายทางการศึกษาของบุตรหลานของตนเอง ภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวเมื่อผนวกกับปัญหาทางเศรษฐกิจ ทำให้ผู้ปกครองบางรายไม่สามารถแบกรับได้ต่อไป ผลกระทบจึงตกที่ตัวเด็กทำให้บางคนต้องออก

จากโรงเรียนในทันทีและบางคนที่ผู้ปกครองพยายามชวนขายให้ได้เรียนอยู่ในโรงเรียนต่อไป โดยการกู้ยืมเงินจากผู้อื่น หรือถ้ากู้ไม่ได้ก็ค้างชำระค่าเล่าเรียน ถ้าผู้ปกครองไม่สามารถชำระหนี้สิ้นไปสักระยะหนึ่ง เด็กก็จะต้องออกจากโรงเรียนในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากลุ่มเด็กที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตมีอยู่ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเด็กที่ไม่มาลงทะเบียน ลาออกหรือหายไปจากโรงเรียน และกลุ่มเด็กที่ไม่จ่ายค่าเล่าเรียนหรือเป็นเด็กที่ผู้ปกครองต้องชวนชวนหาเงินมาจ่ายค่าเล่าเรียน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และข้อมูลจากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 แสดงการประมาณการจำนวนนักเรียนออกจากโรงเรียนและนักเรียนที่ไม่เรียนต่อ
จำแนกตามระดับการศึกษา ปี 2540-2541

ระดับการศึกษา	อัตราการออกจากโรงเรียน / อัตราที่ไม่เรียนต่อ		จำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน/ ที่ไม่เรียนต่อ	
	ออกทั้งหมด	ออกเนื่องจาก ภาวะวิกฤต	ออกทั้งหมด	ออกเนื่องจาก ภาวะวิกฤต
ประถมศึกษา	4.70	2.10	267,746	119,631
มัธยมศึกษาตอนต้น	4.63	1.45	107,874	33,783
มัธยมศึกษาตอนปลาย				
-สามัญศึกษา	5.92	-1.03	56,667	-
-อาชีวศึกษา	11.17	1.42	78,822	10,020
รวมนักเรียนที่ออก ระหว่างชั้นเรียน			511,109	163,434
ไม่เรียนต่อ ม.ต้น	15.96	6.88	144,561	62,308
ไม่เรียนต่อ ม.ปลาย	18.46	3.82	137,610	28,475
รวมผู้ไม่เรียนต่อมัธยมศึกษา			282,171	90,783
รวมผู้ออกจากโรงเรียน			793,280	254,217

ที่มา : สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ, 2541

จากข้อมูลแสดงว่า ในปี พ.ศ.2541 มีนักเรียนระดับประถมศึกษาที่ออกระหว่างชั้นเรียนทั้งหมดประมาณร้อยละ 4.7 มัธยมศึกษาตอนต้นประมาณร้อยละ 4.6 มัธยมศึกษาตอนปลายประเภทสามัญประมาณร้อยละ 5.9 และประเภทอาชีวศึกษาประมาณร้อยละ 11.2

เมื่อคิดเป็นจำนวนผู้ที่ออกระหว่างชั้นเรียนทั้งหมดทั่วประเทศ โดยดูจากประมาณการจำนวนนักเรียนของแต่ละระดับการศึกษาแล้ว พบว่ามีทั้งหมด 511,109 คน ซึ่งในจำนวนที่ประมาณการได้นี้เป็นนักเรียนระดับประถมศึกษา 267,746 คน มัธยมศึกษาตอนต้น 107,874 คน

ส่วนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนเพราะไม่เรียนต่อชั้น ประมาณร้อยละ 16.0 เป็นผู้ไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และประมาณร้อยละ 18.5 เป็นผู้ไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

เมื่อคิดเป็นจำนวนเด็กที่ออกจากโรงเรียนทั้งหมดทั่วประเทศ โดยดูจากประมาณการจำนวนนักเรียนของแต่ละระดับการศึกษาแล้ว ปรากฏว่ามีทั้งหมดประมาณ 793,280 คน โดยเป็นเด็กที่ออกระหว่างชั้นเรียน 511,109 คน และเป็นเด็กที่ไม่เรียนต่อ 282,171 คน

ทั้งนี้ประมาณการจำนวนเด็กที่ออกจากโรงเรียนเพราะภาวะวิกฤตมีจำนวนทั้งสิ้น 254,217 คน เป็นผู้ที่ออกระหว่างชั้นเรียน 163,434 คน และเป็นผู้ไม่เรียนต่อ 90,783 คน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ประมาณการจำนวนเด็กที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตจนต้องออกระหว่างชั้นเรียนในระดับประถมศึกษา มี 119,631 คน มัธยมศึกษาตอนต้น 33,783 คน และมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษา 10,020 คน

สำหรับประมาณการจำนวนเด็กที่ไม่เรียนต่ออันเนื่องมาจากภาวะวิกฤต เป็นผู้ไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 62,308 คน และไม่เรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 28,475 คน

เมื่อเกิดสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น รัฐจึงมีความตระหนักในความสำคัญของการศึกษา จึงได้พยายามหาทางที่จะช่วยให้เด็กมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเด็กทุกคน โดยไม่ให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจมาเป็นอุปสรรคจนทำให้เด็กต้องออกจากโรงเรียน หรือมีแนวโน้มว่าจะต้องออกในอนาคตอันใกล้ แต่ด้วยความจำกัดของงบประมาณแผ่นดิน จึงไม่สามารถจัดสรรงบประมาณส่วนใดมาช่วยบรรเทาได้ ยกเว้นส่วนที่ต้องจัดสรรเข้ากองทุนเงินกู้/ยืมเพื่อพัฒนาการศึกษา คณะกรรมการประสานและติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2541 จึงมีมติให้นำเงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย จำนวน 1,000 ล้านบาท (สำนักงานกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2541 : 3) มาจัดสรรเป็นทุนช่วยเหลือเด็ก

เรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2541 ทั่วประเทศที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤต ให้ได้มีโอกาสศึกษาต่อในสถานศึกษาต่อไปได้

ซึ่งการดำเนินงานในปีการศึกษา 2541 นั้น ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นลงไปแล้ว โดยได้มีการจัดสรรไปในวงเงิน 886.20 ล้านบาท และจากการที่คณะกรรมการประสานนโยบายและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสังคมได้มอบหมายให้สมาคมพัฒนาสังคมทำการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของโครงการจากเงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย และในฐานะที่ผู้ศึกษาได้มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ปรากฏว่าในการดำเนินงานโครงการประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อบกพร่องในด้านการจัดทำโครงการ และประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการอยู่หลายประการ ซึ่งการบริหารจัดการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการบริหารจัดการโครงการถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำโครงการไปสู่ความสำเร็จตามแผนที่ได้วางไว้ ดังที่ วีระชัย ผลทิพย์ (2533 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 2) ได้กล่าวไว้ว่า โครงการมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของแผนงานเป็นอย่างมาก ถ้าการบริหารโครงการมีประสิทธิภาพแล้ว จะสามารถสนับสนุนให้แผนหรือแผนงานที่วางไว้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน

จากความสำคัญดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาว่ากระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ได้มีการกระทำกันอย่างไรบ้าง มีการดำเนินโครงการไปตามแนวคิดและหลักการบริหารโครงการมากน้อยเพียงไร

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงปัญหาการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาถึงกระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ในครั้งนี้ มีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาสาระ การศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาถึงกระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 เท่านั้น โดยจะศึกษาตามกระบวนการบริหารโครงการ ดังนี้

- (1) การวางแผนโครงการ
- (2) การจัดองค์การโครงการ
- (3) การอำนวยการโครงการ
- (4) การควบคุมโครงการ
- (5) การประเมินผลโครงการ

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ จะทำการศึกษากิจกรรมการบริหารโครงการเฉพาะในส่วนภูมิภาค คือ 75 จังหวัดที่ได้มีการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 โดยเลือกจังหวัดตัวอย่างที่มีลักษณะการบริหารโครงการที่น่าสนใจ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากน้อยต่างกัน ภาคละ 2 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 8 จังหวัด ดังนี้

- (1) ภาคกลางได้แก่ สุพรรณบุรี เพชรบุรี
- (2) ภาคเหนือได้แก่ เชียงใหม่ นครสวรรค์
- (3) ภาคใต้ ได้แก่ สงขลา สุราษฎร์ธานี
- (4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ นครราชสีมา บุรีรัมย์

1.3.3 ขอบเขตด้านเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายที่จะทำการศึกษาค้นคว้า ได้แก่

- (1) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- (2) เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
- (3) คณะกรรมการการศึกษา การศาสนา การวัฒนธรรมอำเภอ
- (4) คณะกรรมการระดับโรงเรียน

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ในด้านวิชาการ

1.1 ทำให้รับรู้ถึงกระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

1.2 ทำให้ทราบถึงปัญหาในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

1.3 ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาความรู้ในวิชาการบริหารโครงการ

1.4.2 ในด้านปฏิบัติ

เป็นแนวทางสำหรับองค์กรหรือหน่วยงาน ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตได้มีรูปแบบหรือแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบและกระบวนการบริหารโครงการที่มีความเหมาะสมต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ศึกษากระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ผู้ศึกษาได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาครั้งนี้ได้ดังนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงการและการบริหารโครงการ

- 2.1.1 ความหมายของโครงการ
- 2.1.2 ลักษณะของโครงการที่ดี
- 2.1.3 ความหมายของการบริหารโครงการ
- 2.1.4 ลักษณะการบริหารโครงการ

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการ

- 2.2.1 ระบบการบริหารโครงการ
- 2.2.2 หลักการบริหารโครงการ
- 2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในกระบวนการบริหารโครงการ
- 2.2.4 ลักษณะกระบวนการบริหารโครงการ
 - 1. การวางแผนโครงการ
 - 2. การจัดองค์การบริหารโครงการ
 - 3. การอำนวยการโครงการ
 - 4. การควบคุมโครงการ
 - 5. การประเมินผลโครงการ

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับโครงการและการบริหารโครงการ

2.1.1 ความหมายของโครงการ

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของโครงการเป็นจำนวนมากทั้งในแง่คำจำกัดความอย่างแคบและคำจำกัดความอย่างกว้าง เช่น บางท่านได้ให้คำจำกัดความว่า โครงการ หมายถึง งานที่ไม่ใช่งานประจำไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก และลักษณะเด่นของโครงการ คือ มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน และมีทรัพยากรในการบริหารจำกัด (ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ, 2541 : 195)

วินิจ ทองประทุม (2518 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า "โครงการ" ไว้ดังนี้ คือ

1. โครงการ (Project) หมายถึง หน่วยที่เล็กที่สุดของกิจกรรม ซึ่งสามารถกำหนดขั้นตอนการวางแผน การวิเคราะห์ และการบริหารได้
2. โครงการ (Project) คือ หน่วยขององค์การซึ่งมุ่งดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดการพัฒนา โดยการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวนั้นจะต้องเป็นไปตามกำหนดเวลาภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด และผลการปฏิบัติงานถูกต้องตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้
3. โครงการ (Project) คือ งาน (task) ซึ่งมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน โดยแต่ละกิจกรรมจะต้องจัดทำเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการสร้างงาน หรือโครงการนั้น ๆ มา
4. โครงการเป็นเรื่องของการลงทุนชนิดหนึ่ง คือ เป็นการลงทุนชนิดพิเศษที่มีลักษณะแข็งติดถึงวัตถุประสงค์ ขนาด สถานที่ตั้ง มีแนวความคิดใหม่ และมีผลต่อการพัฒนาต่อไป
5. โครงการ หมายถึง แผนงาน หรือส่วนหนึ่งของแผนงานที่มีการลงทุนทางด้านทรัพยากร ซึ่งสามารถทำการวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระหน่วยหนึ่ง

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 47) ให้คำจำกัดความของ โครงการ หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ งานแต่ละงานอาจประกอบด้วยโครงการหลายโครงการ และโครงการแต่ละโครงการจะสามารถดำเนินการไปด้วยดี และจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพได้ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารโครงการ

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และคณะ (ม.ป.ป. : 342) ได้ให้ความหมายของ "โครงการ" ไว้ว่า โครงการ หมายถึง กิจกรรมชุดหนึ่ง ซึ่งผู้จัดทำได้กำหนดขึ้นมา และกะว่าถ้าได้มีการดำเนินงานครบถ้วนแล้ว จะสามารถเป็นพลังผลักดันให้เกิดผลตามที่ได้ระบุไว้เป็นวัตถุประสงค์ได้

วิชัย รูปขำดี (2542 : 3) ได้อธิบายถึงความหมายของโครงการไว้ว่า ความหมายของโครงการนั้นมีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก ที่สำคัญพอที่จะกล่าวถึง ได้แก่

1. โครงการเป็นหน่วยของกิจกรรมที่เล็กที่สุด สามารถแยกออกมาเพื่อทำการวางแผนวิเคราะห์และการบริหารได้
2. โครงการเป็นหน่วยขององค์การหนึ่งซึ่งมุ่งกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ ภายในเวลางบประมาณและรายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
3. โครงการ คือ กิจกรรมหรืองานที่มีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดอย่างแน่นอน และมีความต้องการใช้ทรัพยากรอย่างใดอย่างหนึ่งในแต่ละกิจกรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์และสนับสนุนกัน กิจกรรมเหล่านี้แยกออกจากกันได้และจะต้องจัดทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมา

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า โครงการ คือ กิจกรรมหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน กิจกรรมหรืองานดังกล่าวจะต้องเป็นหน่วยอิสระหน่วยหนึ่งที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด มีวิธีการบริหารที่เฉพาะเจาะจง มีการวางแผน และวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

2.1.2 ลักษณะของโครงการที่ดี

ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ (2535 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า โครงการที่ดีต้องมีลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ กล่าวคือ

1. มีวัตถุประสงค์ (Objective) วัตถุประสงค์ของโครงการต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่าย มีโอกาสที่จะกระทำได้สำเร็จ กล่าวคือ ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงทางด้านทรัพยากรที่มีอยู่ ชัดความสามารถในการดำเนินงาน
2. มีความเป็นเอกเทศ (Discreteness) โครงการหนึ่ง ๆ จะต้องมีความเป็นเอกเทศในตัวของมันเอง เพื่อจะได้สามารถวิเคราะห์ วางแผน ควบคุม และติดตามผลการดำเนินงานของโครงการได้โดยอิสระ
3. มีการกำหนดแบบการดำเนินงานที่สอดคล้องกลมกลืนกัน (Coherent Organized Action) โครงการหนึ่ง ๆ จะต้องมีการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่ติดต่อสืบเนื่องกันไป ตั้งแต่เริ่มรับหลักการที่จะให้มีโครงการถึงการดำเนินงานตามโครงการจนแล้วเสร็จ กระบวนการดำเนินงานจะต้องมีความสอดคล้อง และกลมกลืน
4. มีสถานที่ตั้งของโครงการ (Location) สถานที่ตั้งย่อมมีผลกระทบต่อโครงการในด้านต่าง ๆ เช่น ผลตอบแทน ค่าใช้จ่าย เป็นต้น การเลือกสถานที่ตั้งของโครงการ จึงต้อง

คำนึงถึงความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ เช่น ปัจจัยการผลิต ความสะดวกในการขนส่ง การติดต่อสื่อสาร ความสะดวกในเรื่องไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์

5. มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด (Scheduled Beginning and Terminal Point) ลักษณะงานที่ถือว่าเป็นงานโครงการ ต้องมีกำหนดเวลาเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดโครงการอย่างแน่ชัด หากมีกิจกรรมที่ดำเนินการไปเรื่อย ๆ ไม่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด ก็จะถือว่าเป็นงานประจำ

2.1.3 ความหมายของการบริหารโครงการ

มีผู้กล่าวถึงคำจำกัดความของ การบริหารโครงการไว้พอสมควร อย่างเช่น

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2541 : 38) ได้ให้ความหมายของ การบริหารโครงการ หมายถึง การดำเนินงานภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Project Purpose) และเป้าหมาย (Target) อย่างมีประสิทธิภาพและเหตุผล และปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนในระบบงานนั้น ๆ อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อยมากที่สุด

วินิต ทรงประทุม (2518 : 8) ให้คำจำกัดความของ การบริหารโครงการ ไว้ว่า เป็นการบริหารงาน การจัดการหรือการดำเนินงานให้งานที่จัดระเบียบขึ้นเป็นแผนรวมหรือโครงการสำเร็จผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งโครงการนั้นขึ้นมา

สมพร แสงชัย (2520 : 4) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารโครงการ เป็นความพยายามที่จะพิจารณาจัดทำโครงการหรือกิจกรรมทั้งหมดของรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารโครงการจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ให้ผลประโยชน์ต่อการพัฒนาธรรมชาติ การพัฒนาเศรษฐกิจ การเมืองหรือสังคม ดังนั้นการบริหารโครงการเกือบทั้งหมด จึงเกี่ยวข้องกับโครงการทางด้านบวกของรัฐบาล มากกว่าหน้าที่ควบคุมทางด้านลบ แบบดั้งเดิมของรัฐบาล เช่น การบังคับใช้กฎหมายอย่างแคบ ๆ การเก็บภาษีอากร และการปฏิบัติงานประจำตามปกติ

วิชัย รูปขำดี (2542 : 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารโครงการ ว่า การบริหารโครงการ หมายถึง กิจกรรมที่กระทำกับงานโครงการ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ นับตั้งแต่การกำหนดโครงการขึ้นมา การวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของโครงการว่าสมควรและคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ต้องใช้หรือไม่ จะมีผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อใครอย่างไร การจัดทำแผนการดำเนินงาน การจัดการดำเนินงานให้โครงการมีการปฏิบัติบรรลุวัตถุประสงค์ การติดตามแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจริงในโครงการ และผลที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากโครงการ ซึ่งจะเห็นว่าเป็นขอบข่ายที่กว้างขวางกว่าการบริหารงานประจำมาก ในบางครั้งจึงอาจต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบทางการบริหารในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการบริหารโครงการดังกล่าวทั้งหมดด้วย

ดังนั้นจากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน โดยมุ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.1.4 ลักษณะการบริหารโครงการ

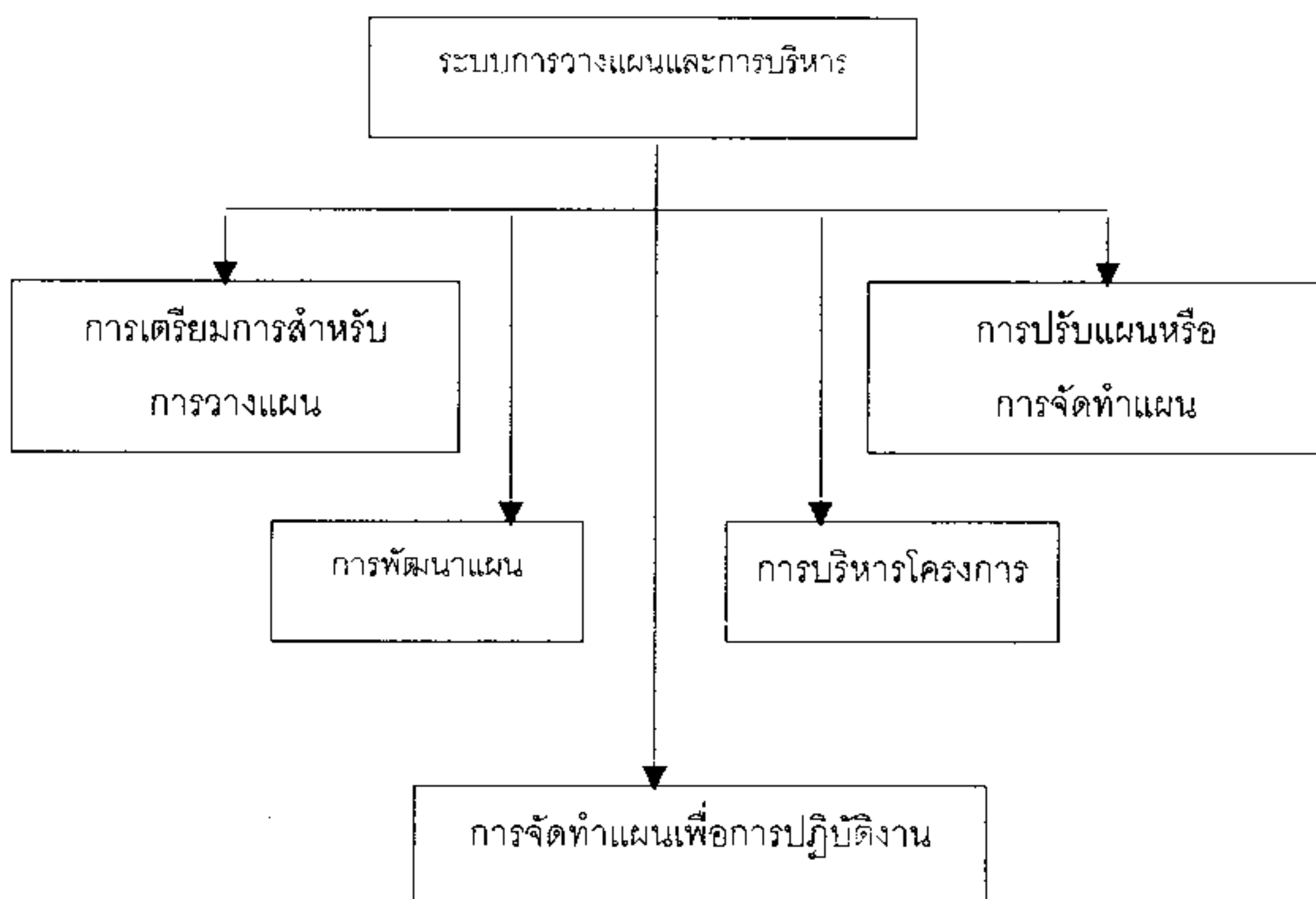
วิชัย รูปขำดี (2542 : 6) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารโครงการโดยทั่วไปที่ทำให้แตกต่างจากการบริหารอื่น ๆ ดังนี้

1. System Oriented การบริหารโครงการจะต้องพิจารณาโครงการทั้งหมดทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 2. Policy Oriented การบริหารโครงการจะต้องนำเอาปัญหาทางด้านนโยบายและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาในการวิเคราะห์โครงการด้วยเสมอ
 3. Client Oriented การบริหารโครงการจะต้องพิจารณารอบคอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงการกับลูกค้าที่โครงการนั้นมุ่งจะให้บริการ
 4. Information of Fact Oriented เพื่อให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นจำนวนมาก
 5. Comparison Oriented การบริหารโครงการจะต้องให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบหาทางเลือกที่ดีที่สุดอยู่เสมอ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรม และการเปรียบเทียบระหว่างโครงการ เป็นต้น
- สมพร แสงชัย (2520 อ้างใน วิชัย รูปขำดี, 2542 : 6) ได้ให้ลักษณะสำคัญของการบริหารโครงการเพิ่มเติมอีกหลายประการ ซึ่งจะกล่าวเรียงกันไปดังต่อไปนี้ คือ
6. Action and Gole Oriented การบริหารโครงการจะต้องดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ได้ จึงเป็นการบริหารที่หวังผลโดยมีการปฏิบัติที่รัดกุม เพื่อให้ได้ผลที่แน่นอนตามต้องการ
 7. Future Oriented การบริหารโครงการจำเป็นต้องมองการณ์ไกล เพื่อให้การปฏิบัติตามโครงการซึ่งเป็นเรื่องในอนาคตประสบผลสำเร็จ การคาดเหตุการณ์ในอนาคตและการวางแผนโครงการสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจริงในอนาคตจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง
 8. Innovation Oriented การบริหารโครงการจะต้องมีการศึกษาค้นคว้าหาสิ่งใหม่ ๆ ทั้งในด้านความคิด เทคนิควิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์และมาช่วยให้อุบัติประสงค์ของโครงการ ซึ่งโดยปกติจะเป็นสิ่งใหม่เช่นกันได้สำเร็จผล
 9. Speed Oriented การบริหารโครงการจะต้องดำเนินไปให้ทันเหตุการณ์อย่างรวดเร็วที่สุด จึงสามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนได้

10. Realism Oriented การบริหารโครงการจะต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะทำให้เกิดผลเป็นจริงที่ได้ โดยการประมาณสถานการณ์และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ โดยทั่วไปแล้วการบริหารโครงการจะตั้งเป้าหมายไว้สูงกว่าปกติเล็กน้อย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติมีความพยายามสูงขึ้นกว่าธรรมดา

2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2539 : 48) ได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า ระบบการวางแผนและบริหารของหน่วยงาน เป็นการเตรียมการสำหรับการวางแผนเพื่อเริ่มปฏิบัติการ ตลอดจนเป็นการพัฒนาแผนงาน และยังเป็นกำหนดด้านการติดตาม การควบคุม การกำกับ และการประเมิน หรือเป็นการปรับแผนในการจัดทำแผนใหม่ ดังแผนภูมิที่ 2.1



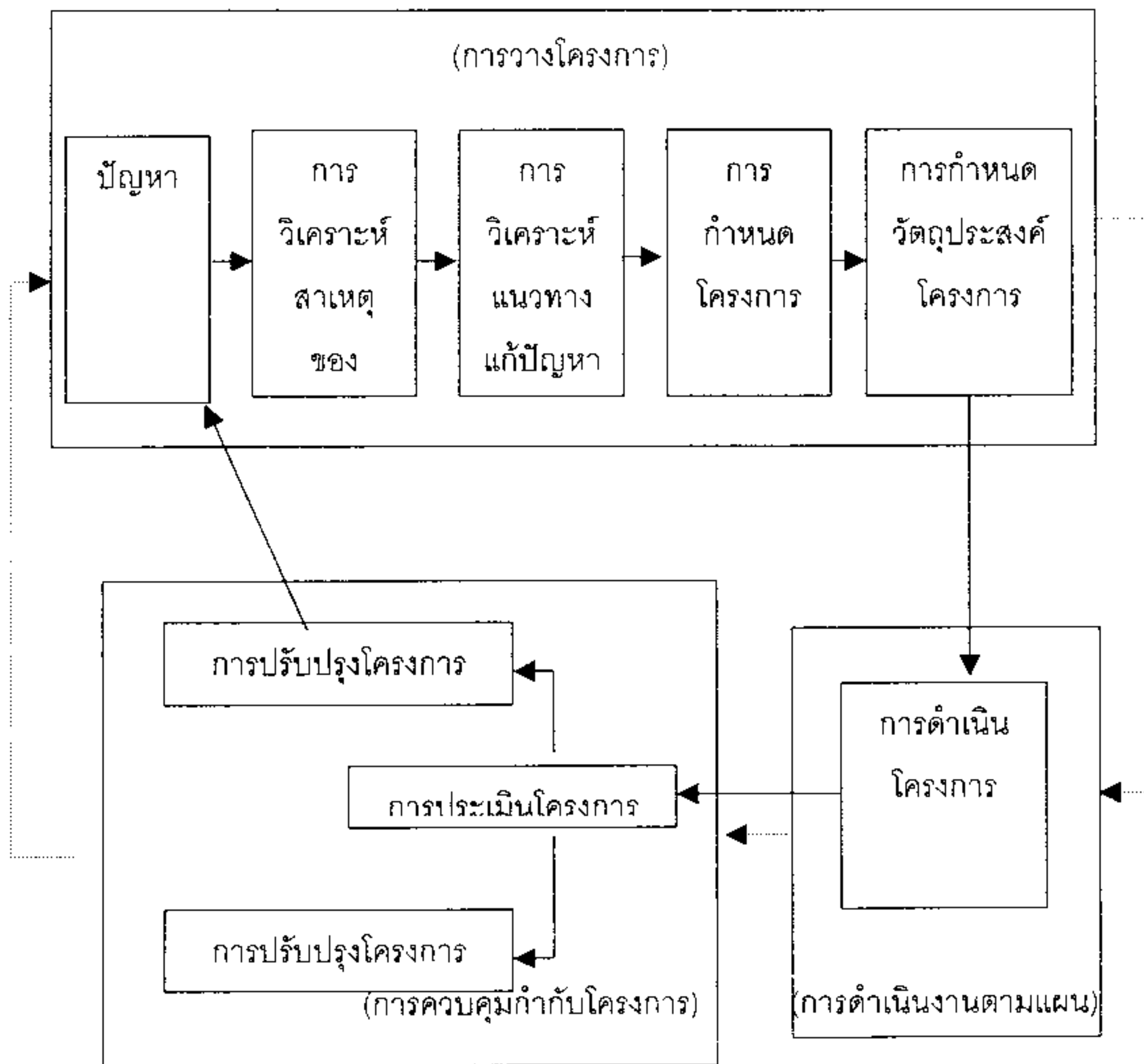
แผนภูมิที่ 2.1 แสดงระบบการวางแผนและการบริหารโครงการ

ที่มา : อุทัย บุญประเสริฐ, 2539 : 48

เนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน และแผนของหน่วยงานหรือองค์กร การบริหารโครงการ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการวางแผนและการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กร ดังนั้น การบริหารโครงการจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะแผนงานโครงการที่วางไว้จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

2.2.1 ระบบการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเป็นหัวใจของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโครงการ การบริหารโครงการย่อมต้องการระบบ และมีขั้นตอนของการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นวงจร กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนโครงการ มีการดำเนินงานตามแผน และจะต้องมีการควบคุมกำกับโครงการ ดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 แสดงวงจรการบริหารโครงการ

ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 : ก

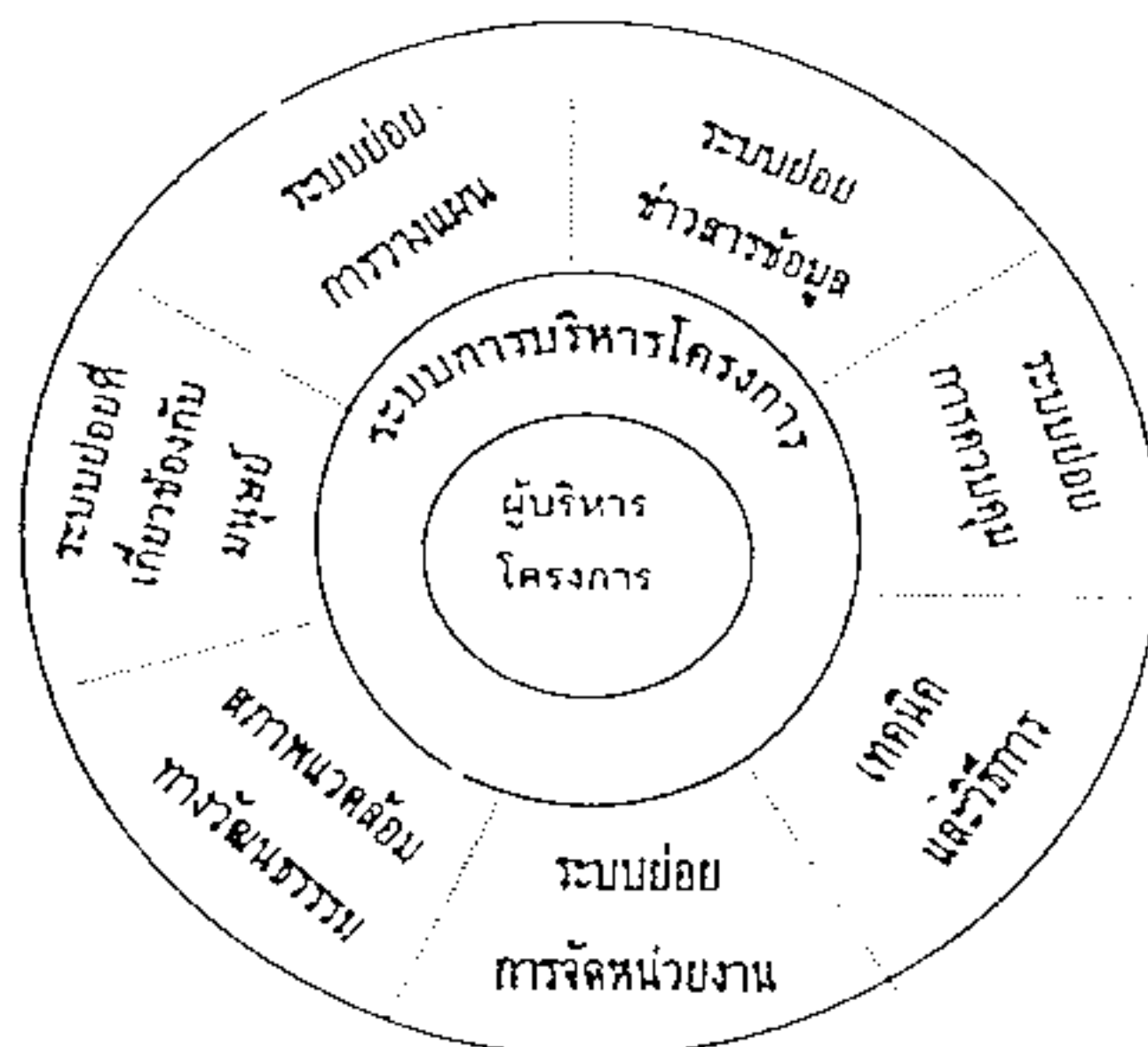
จากแผนภูมิที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าการบริหารโครงการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน กล่าวคือ

1. การวางแผนโครงการ เป็นกระบวนการของการศึกษาปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหา การกำหนดโครงการ และการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ

2. การดำเนินงานตามแผน ซึ่งหมายถึง ขั้นตอนการนำโครงการไปใช้ หรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. การควบคุมกำกับตามแผน ในขณะที่โครงการได้ดำเนินงาน จะแล้วเสร็จหรือไม่ก็ตามจะต้องมีการควบคุมโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าโครงการนั้นดำเนินไปด้วยดีหรือไม่

เช่นเดียวกับที่ คลีแลนด์ และ คิงท์ (Cleland and King, 1983 อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 : 51) ได้กล่าวว่า การบริหารโครงการเป็นการดำเนินงานเชิงระบบ (System Approach) ที่ประกอบด้วยระบบย่อย (System) หลายระบบ เพราะระบบย่อยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้จำนวนงบประมาณที่ได้รับ ระบบการบริหารโครงการมีลักษณะดังแผนภูมิที่ 2.3



แผนภูมิที่ 2.3 แสดงระบบการบริหารโครงการ

ที่มา : Cleland and King (1983 อ้างใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 : 51)

โดยมีรายละเอียดในแต่ละระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยการจัดหน่วยงาน (Facillitative Organizational Subsystem) เป็นการจัดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายงานของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ (Team Project) เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการให้เป็นไปด้วยดี ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินโครงการนั้นแล้วเสร็จ
2. ระบบย่อยการควบคุมโครงการ (Project Control Subsystem) เป็นการเลือกสรรวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรงบประมาณ และการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานโครงการ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการบรรลุถึงความสำเร็จตามกำหนดเวลา และภายใต้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร
3. ระบบย่อยการบริหารข้อมูลโครงการ (Project Management Information Subsystem) เป็นการรวบรวมและพิจารณาข้อมูลรายงานต่าง ๆ จากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ แล้วตัดสินใจร่วมกันเพื่อบริหารโครงการให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ
4. เทคนิคและวิธีการ (Techniques and Methodology) เป็นการใช้เทคนิคต่าง ๆ หรือวิธีการบริหารอื่น ๆ ในการประเมินองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ไม่แน่นอน เพื่อตัดสินใจดำเนินโครงการ
5. ระบบย่อยสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Ambience Subsystem) เป็นการพิจารณาถึงความรู้สึก ความคิดเห็น เจตคติ ความเชื่อของสังคม หรือบุคคลในสังคมต่อการดำเนินโครงการ
6. ระบบย่อยการวางแผน (Planning Subsystem) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน การกำหนดระยะเวลา การจัดสรรงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรอื่น ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์ ในลักษณะที่ว่าจะทำอะไร ทำไปทำไม ใครทำอะไร ใช้อะไรบ้าง ทำเมื่อใด เสร็จเมื่อใด ทำได้อย่างไร
7. ระบบย่อยเกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human Subsystem) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ความเข้าใจ และสภาพความต้องการของคน การจูงใจ การอยู่ร่วมกัน การติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งความรู้เกี่ยวข้องกับสังคมวิทยา จิตวิทยา มานุษยวิทยา และอื่น ๆ

2.2.2 หลักการบริหารโครงการ

ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ (2535 : 50) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารโครงการ ก็คือ การกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ โดยมีมุ่งให้เกิดผลสำเร็จ 3 ประการ กล่าวคือ

ประการแรก คือ มุ่งให้โครงการสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ประการที่สอง คือ มุ่งให้โครงการสำเร็จภายใต้งบประมาณที่จัดสรรให้

ประการที่สาม คือ มุ่งให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 21) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญ ของการบริหารโครงการว่า ควรมอบหมายให้บุคคลคนเดียวมีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารโครงการทั้งหมดของโครงการหนึ่ง โดยมีอำนาจหน้าที่จัดตั้งองค์กรขึ้นมา แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงาน ควบคุมเวลา ควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายและกำลังคน รวมทั้งให้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานด้วย โดยยึดหลักการบริหารโครงการ ดังนี้

1. มีการกำหนดรูปแบบ การศึกษาปัจจัย สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องและชัดเจน
2. มีการกำหนดปัญหาและความต้องการของโครงการอย่างถูกต้อง
3. มีการจัดเจ้าหน้าที่เพื่อดำเนินงานโครงการอย่างชัดเจน และมีการมอบหมาย ความรับผิดชอบและการควบคุมในทุก ๆ เรื่อง
4. มีการประสานงานทุก ๆ ด้าน โดยจัดให้มีผู้นำที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ประสานงาน
5. มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม กำหนดเวลา กำลังคน ค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม และกำหนดจุดที่ต้องตัดสินใจที่เหมาะสม
6. มีระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

ในการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย เพื่อนำมาประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารโครงการ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

วิไลวรรณ ภูทอง (2540 : 16) ได้กล่าวว่า การบริหารโครงการทั่ว ๆ ไป จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ โครงสร้างของหน่วยงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงานและเทคโนโลยีที่มีในหน่วยงาน
2. ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากร ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานในโครงการ ความรู้และความสามารถ เจตคติ ค่านิยม และพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล หน้าที่ของตนเองและผู้อื่น เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน
3. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพ และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองและวัฒนธรรม

2.2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ

การศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ อันเป็นกิจกรรมขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญในวงจรการบริหารโครงการ ดังที่ โรดินेलลี (Rondinelli, 1972 อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 22) ได้แบ่งขั้นตอนของการวางแผนและการบริหารโครงการออกเป็น 12 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดและนิยามโครงการ
2. การร่างโครงการการเตรียม และวิเคราะห์ความเป็นไปได้
3. การออกแบบโครงการ
4. การเลือกโครงการ การเจรจาต่อรอง
5. การอนุมัติโครงการ
6. การจัดกิจกรรมและหน่วยงานโครงการ
7. การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ
8. การนิเทศ การติดตามและการควบคุมโครงการ
9. การสิ้นสุดโครงการ
10. การโอนงานมาสู่การบริหารงานตามปกติ
11. การประเมินผลโครงการ
12. การวิเคราะห์การติดตาม และการดำเนินงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการนี้จัดเป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวกับขบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนมาก และยังเป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้โครงการนั้นไปสู่ความสำเร็จ

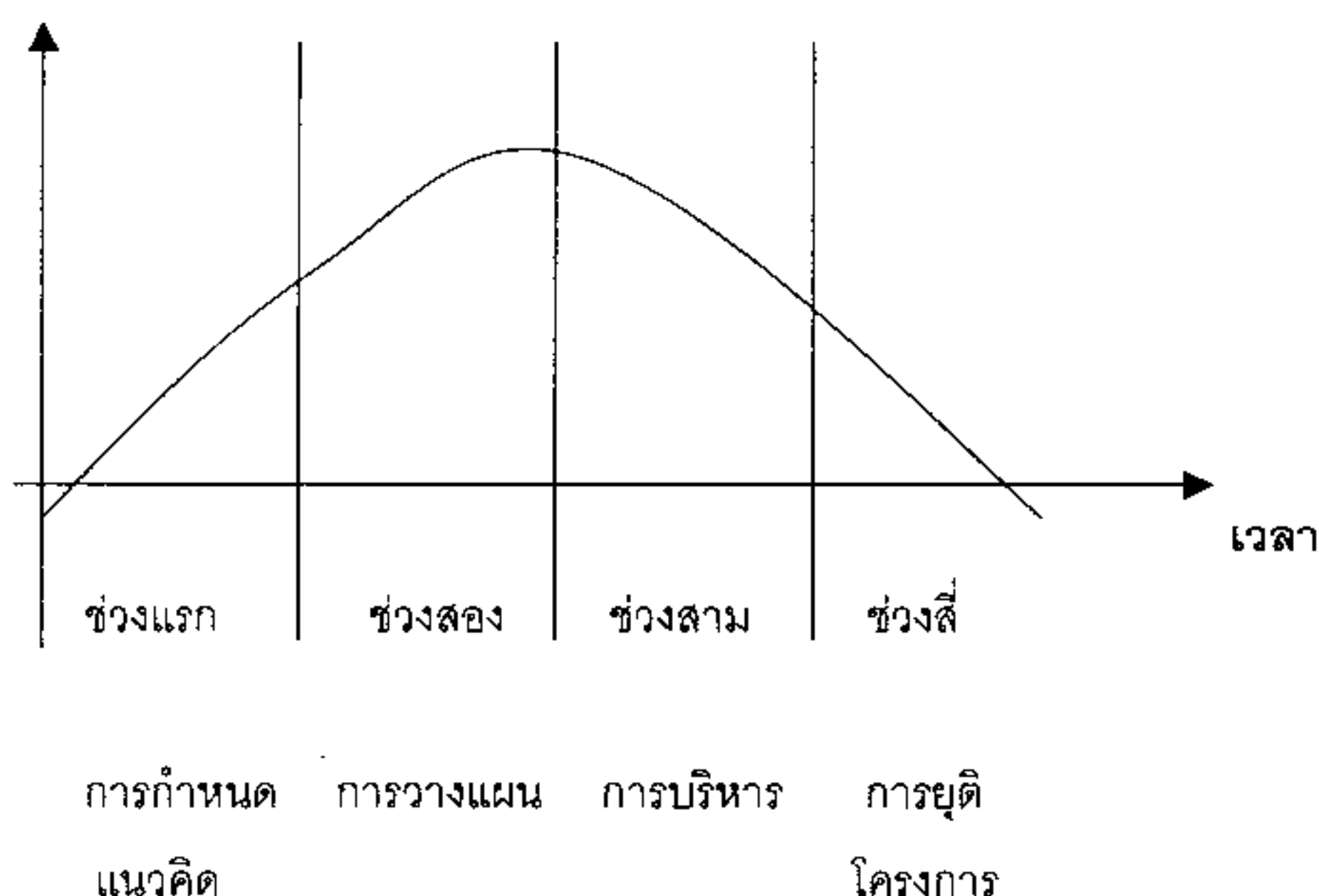
เจฟเฟอร์รี และ สลิเวน (J.K.Pinto, DP.Sleven, 1988 อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 25) ได้กล่าวถึงตัวแบบ (Model) ที่มีผลต่อการนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ ซึ่งตัวแบบนั้นจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรอิสระนั้นจะเป็นตัวอธิบายตัวแปรตาม นอกจากนี้ตัวแบบยังอธิบายปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งว่าจะอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์นั้น มีนักวิชาการหลายท่านที่ชี้ให้เห็นถึงตัวแบบของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ เช่น

- 1) ตัวแบบ 10 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ เจฟเฟอร์รี และ สลิเวน (J.K.Pinto, DP.Sleven, 1988 อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 25) โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ปัจจัยตัวแรก คือ การกำหนดภาระหน้าที่ของโครงการ (Project Mission) หลักสำคัญของจุดนี้ คือ การกำหนดเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจนแน่นอนว่าแท้จริงแล้ว โครงการ

นั้นทำไปเพื่ออะไร ต้องการอะไร ซึ่งการกำหนดภาระหน้าที่ของโครงการนั้นจะอยู่ในช่วงที่ 1 ของวงจรชีวิตโครงการ ที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นของโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องตัดสินใจภายใต้ความเป็นไปได้ของโครงการ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องกำหนดเงื่อนไขของเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจนเป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไปของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการและทีมงานบริหารโครงการโดยมีฐานความเชื่อทั่วไปที่ว่า ถ้ากำหนดเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ของโครงการไว้ชัดเจนแล้ว โครงการนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จจะมีสูง

ระดับความพยายาม



แผนภูมิที่ 2.4 แสดงวงจรชีวิตของโครงการ

ที่มา : J.K.Pinto, DP.Sleven (1988 อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 22)

ปัจจัยที่สอง คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ (Top Manager Support) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนผู้บริหารโครงการ ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ (authority) อำนาจการสั่งการ (Direction) อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจในเรื่องของกำลังคน เวลา และทรัพยากรต่าง ๆ อีกมากมายที่ต้องใช้ในโครงการ เรามีความเชื่อว่าโครงการใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนโครงการนั้น โอกาสที่จะประสบความสำเร็จจะมีสูง

ปัจจัยที่สาม คือ การวางแผนการ ตารางเวลา กำหนดการของโครงการ (Project Schedule and Plan) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องกำหนดส่วนประกอบต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ของแผนดำเนินงานว่าต้องใช้ในเวลาใด ช่วงใดในวงจรชีวิตของโครงการ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดสรรไปยังขั้นตอนต่าง ๆ ต้องจัดสรรเท่าใด ในช่วงเวลาใด จึงจะเหมาะสม โครงการใด กำหนดการกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินงานในช่วงเวลาต่างกันได้เหมาะสมแล้ว โครงการนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จจะมีสูง

ปัจจัยที่สี่ คือ การปรึกษาหารือของลูกค้าและผู้รับบริการ (Client Consultation) กล่าวคือ ลูกค้าหมายถึงประชาชนและผู้ปฏิบัติงานในโครงการที่ต่างได้ใช้ประโยชน์หรือได้รับผลกระทบจากโครงการนั้น ๆ ลูกค้ามีทั้งอยู่ภายนอกและภายในองค์กร คำปรึกษาหารือจากลูกค้าจะช่วยให้การบริหารโครงการสามารถเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ราบรื่น เพราะรู้ว่าลูกค้าและผู้ให้บริการนั้นต้องการอะไร

ปัจจัยที่ห้า คือ การบริหารงานบุคคล (Personnel) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพิจารณาในเรื่องของการรับบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การสรรหาบุคลากร และการอบรมบุคลากร เรื่องเหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะคนเป็นผู้ทำโครงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโครงการนั้น ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่มองผ่านไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทีมงานเพื่อบริหารโครงการ ล้วนต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น เพราะถ้าทีมงานบริหารโครงการดีแล้ว โอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จจะมีสูง

ปัจจัยที่หก คือ การจัดการด้านเทคนิค (Technical Tasks) หัวใจสำคัญของปัจจัยนี้ก็คือ การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และเลือกผู้เชี่ยวชาญการใช้เทคโนโลยีแต่ละด้านที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารโครงการ เห็นได้ว่า การใช้เทคโนโลยีใด ๆ ต้องเหมาะสมกับลักษณะโครงการ และต้องมีผู้เชี่ยวชาญถึงเทคโนโลยีที่จะใช้ด้วยจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีใด ๆ ในการบริหารโครงการต้องคำนึงถึง ระบบของโครงการว่ามีนักเทคนิคผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่ และต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ว่าคุ้มหรือไม่ในการใช้ประกอบกันด้วย

ปัจจัยที่เจ็ด คือ การสร้างการยอมรับให้แก่ลูกค้าและผู้รับบริการ (Client Acceptance) จุดนี้จะเกิดขึ้นในช่วงของขบวนการบริหารโครงการขั้นสุดท้าย ผู้บริหารโครงการต้องปรับความเข้าใจใหม่ว่า ผลผลิตของโครงการใด ๆ นั้น ไม่แน่ว่าประชาชน ผู้ได้รับผลกระทบจะยอมรับเสมอไป ดังนั้นก่อนที่จะดำเนินโครงการใด ผู้บริหารโครงการต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการด้วย ซึ่งในที่สุด ผลผลิตของโครงการที่เกิดขึ้น จะส่งผลให้ประชาชนยอมรับในโครงการนั้น ๆ

ปัจจัยที่แปด คือ การติดตามและรับฟังความคิดเห็น (Monitoring and Feedback) กล่าวคือ การที่จะควบคุมโครงการที่จะดำเนินงานนั้น ผู้บริหารโครงการต้องพูดถึงผลสะท้อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่บริหารโครงการ เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ตรงจุดตรงประเด็น เพื่อให้โครงการถึงจุดมุ่งหมายในที่สุด ส่วนจุดที่ควรพิจารณาสนใจให้มาก ๆ คือ การติดต่อประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใช้ประโยชน์จากโครงการ ส่วนการควบคุมนั้นต้องสนใจในเรื่องของตารางกำหนดการงบประมาณและทีมงานบริหารโครงการ

ปัจจัยที่เก้า คือ การติดต่อสื่อสาร (Communication) กล่าวคือ การมีช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอ และการสื่อสารที่ชัดเจนจะส่งผลให้กระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน ต้องให้ชัดเจนแน่นอน ทั้งนี้ให้รวมไปถึงการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าด้วย นอกจากนี้การสื่อสารให้คำนึงถึงในเรื่องดังต่อไปนี้ ข้อมูลข่าวสารที่แลกเปลี่ยนระหว่างกัน คือ ระหว่างลูกค้ากับผู้ดำเนินโครงการ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของโครงการ รายงานสถานะของโครงการ

ปัจจัยที่สิบ คือ การขจัดปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ขณะดำเนินโครงการให้หมดไป (Trouble Shooting) หรือความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กล่าวคือ การวางแผนโครงการ ผู้บริหารโครงการคงคาดการณ์อะไรไม่ได้ว่าจะมีปัญหอะไรเกิดขึ้นบ้างในอนาคต ดังนั้นผู้จัดการโครงการต้องพยายามจัดการทุกวิถีทางที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ ให้หมดไปในกระบวนการนำโครงการไปปฏิบัติ

2) **ตัวแบบกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จในการบริหารโครงการของ พอล (Paul O. Gaddis, 1959 อ้างใน ปรีชา พลอดทอง และคณะ, 2536 : 28)** โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ปัจจัยกลุ่มที่หนึ่ง คือ การนิยามรายละเอียดโครงการให้เด่นชัด (Project Definition) กล่าวคือ ในการบริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องสามารถบรรยายละเอียดของโครงการให้เด่นชัด ผู้บริหารต้องศึกษาถึงวัตถุประสงค์ แนวทางดำเนินงาน เทคนิคที่ต้องใช้ และรายละเอียดของโครงการให้ชัดเจน

ปัจจัยกลุ่มที่สอง คือ การให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอก/การเงิน และเวลา (External Factors Finance & Duration) กล่าวคือ ในการบริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารโครงการ เป็นต้นว่านโยบายของรัฐบาลเป็นไปในทิศทางใด นโยบายของหน่วยงานแม่ องค์กรหลักเน้นทิศทางไปทางไหน สภาพพื้นที่ชุมชนที่โครงการดำเนินการอยู่เป็นเช่นไร ให้การสนับสนุนหรือต่อต้าน นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงหน่วยงานใดบ้างที่ให้การสนับสนุนด้านการเงินกับโครงการและโครงการนั้น ๆ ต้องใช้ระยะเวลานานเท่าใด กิจกรรมใดในโครงการที่เป็นสายงานวิกฤตที่ล่าช้าไม่ได้

ปัจจัยกลุ่มที่สาม คือ การให้ความสำคัญกับทัศนคติ (Attitudes) ที่บุคลากรภายในองค์กรและประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากผลลัพธ์ของโครงการที่มีต่อเนื้อหาสาระของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ ระยะเวลาของโครงการว่าเป็นเช่นไร เห็นด้วย สนับสนุน หรือต่อต้าน สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารโครงการจะละทิ้งไม่ได้

ปัจจัยกลุ่มที่สี่ คือ การปฏิบัติการ (Implementation) กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดองค์กรของโครงการว่าเหมาะสมหรือไม่ ภาวะผู้นำของโครงการเหมาะสมหรือไม่ ระบบนิติกรรมสัญญา เหมาะสมหรือไม่ ระบบการดำเนินงานของโครงการเหมาะสมหรือไม่ ระบบงานมีความเหมาะสมหรือไม่ มีการทำงานเป็นทีมหรือไม่ ทีมงานบริหารโครงการจัดได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

2.2.4 ลักษณะกระบวนการบริหารโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 48) ได้กล่าวถึง ลักษณะกระบวนการบริหารโครงการไว้ว่า กระบวนการบริหารโครงการ เป็นงานชนิดหนึ่งที่มีผู้มีความเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุถึงความสำเร็จหรือตามเป้าหมายที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยกระบวนการในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญหลายหลักการด้วยกัน กล่าวคือ

1. การวางแผน หมายถึง การดำเนินการในการรวบรวมแนวความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำหรือร่างเป็นโครงการขึ้น และให้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานในลักษณะที่ว่า จะทำอะไร ทำไปทำไม ทำเมื่อใด ทำที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และทำอย่างไร การวางแผนโครงการเป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้เกี่ยวข้องจะต้องจัดทำและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น จึงจะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดีและบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ

2. การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้าทำงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบอะไร และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดหน่วยงานเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือของโครงการ

การจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการนั้น มีลักษณะคล้ายกับการจัดองค์กรโดยทั่วไป คือ อาจจัดเป็นแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียว (Line-form of Structure) หรือเป็นสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา (Line & Staff form of Structure) หรือเป็น

แบบอิสระทางวิชาการ (Collegiate Staff) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ เช่น ถ้าเป็นโครงการที่มีขนาดเล็ก ระยะเวลาในการดำเนินงานสั้น อาจใช้การจัดหน่วยงานแบบการมีสายการบังคับบัญชาเพียงสายเดียวจะเหมาะสมกว่าเพราะมีคนไม่มาก และลักษณะของงานไม่สลับซับซ้อน เป็นต้น แต่ถ้าเป็นโครงการฝึกอบรมทางวิชาการ น่าจะมีการจัดหน่วยงานแบบอิสระทางวิชาการจะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้วิทยากรและผู้เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นทางวิชาการและเนื้อหาที่จะใช้ฝึกอบรมได้อย่างเสรี

อนึ่งการจัดหน่วยงานเพื่อการบริหารโครงการให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้จัดแบ่งสายงานจะต้องคำนึงถึงหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึงชนิดและขนาดของโครงการ ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ที่จะต้องใช้ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความสะดวกสบายในการดำเนินงานจะต้องมีบ้างตามสมควร รวมทั้งสถานที่ซึ่งจะต้องให้เป็นที่ดำเนินโครงการด้วย

3. การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน และให้บุคคล กลุ่มบุคคล และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใดหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การอำนวยการยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการอำนวยการเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

4. การควบคุม หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม หาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ความสำเร็จของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การควบคุมยังรวมไปถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่โครงการไปในตัวด้วย

อนึ่งกระบวนการบริหารโครงการอาจมีขั้นตอนหรือวิธีการที่มีชื่อเรียกต่างกัน แต่โดยสรุปแล้วจะมีความคล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่ เช่น ในบางโครงการ ผู้บริหารโครงการอาจใช้กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดคนให้เข้าทำงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การรายงาน และการงบประมาณ เป็นต้น ความปลื้มก้อยที่กล่าวมาแล้วนี้ขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระของงาน ขนาดของโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ และความรู้ความสามารถ ตลอดจนถึงประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการ

นอกจากนี้ รุ่ง พูลสวัสดิ์ (ม.ป.ป. : 13) ได้ดัดแปลง กระบวนการบริหารโครงการ ออกเป็น 5 ประการ คือ

1. การวางแผนหรือโครงการ (Planning)

2. การจัดหน่วยงานการบริหาร (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

ส่วน โพทเธอร์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 53) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารโครงการ มีตัวประกอบอยู่ 7 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decition – Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดระเบียบงานหรือกำหนดอำนาจหน้าที่ภายในหน่วยงาน (Organizing)
4. การเสนอรายงานหรือติดต่อกันระหว่างหน่วยงานย่อย (Communicating)
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing)
6. การประสานงาน (Coordinating)
7. การประเมินผลงาน (Evaluating)

สำหรับกระบวนการในการบริหารโครงการของ ลูเธอร์ กุลิค (1947 อ้างใน สุวกิจศรีปัดดา, 2539 : 22) ก็ได้กล่าวไว้ว่ามี 7 กระบวนการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึงการจัดวางโครงสร้างการแบ่งอำนาจและหน้าที่ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยการปฏิบัติตามแผนและโครงการที่กำหนดเอาไว้
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งงาน การจัดสายงาน ให้ชัดเจนเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารด้านบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัย การสั่งการควบคุม ให้การดำเนินงานโครงการดำเนินไปตามแผนงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ดูแลและเอาใจใส่ ให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในฐานะผู้บริหารหรือ หัวหน้า
5. การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การประสานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีไปสู่เป้าหมาย และเส้นทางเดียวกัน

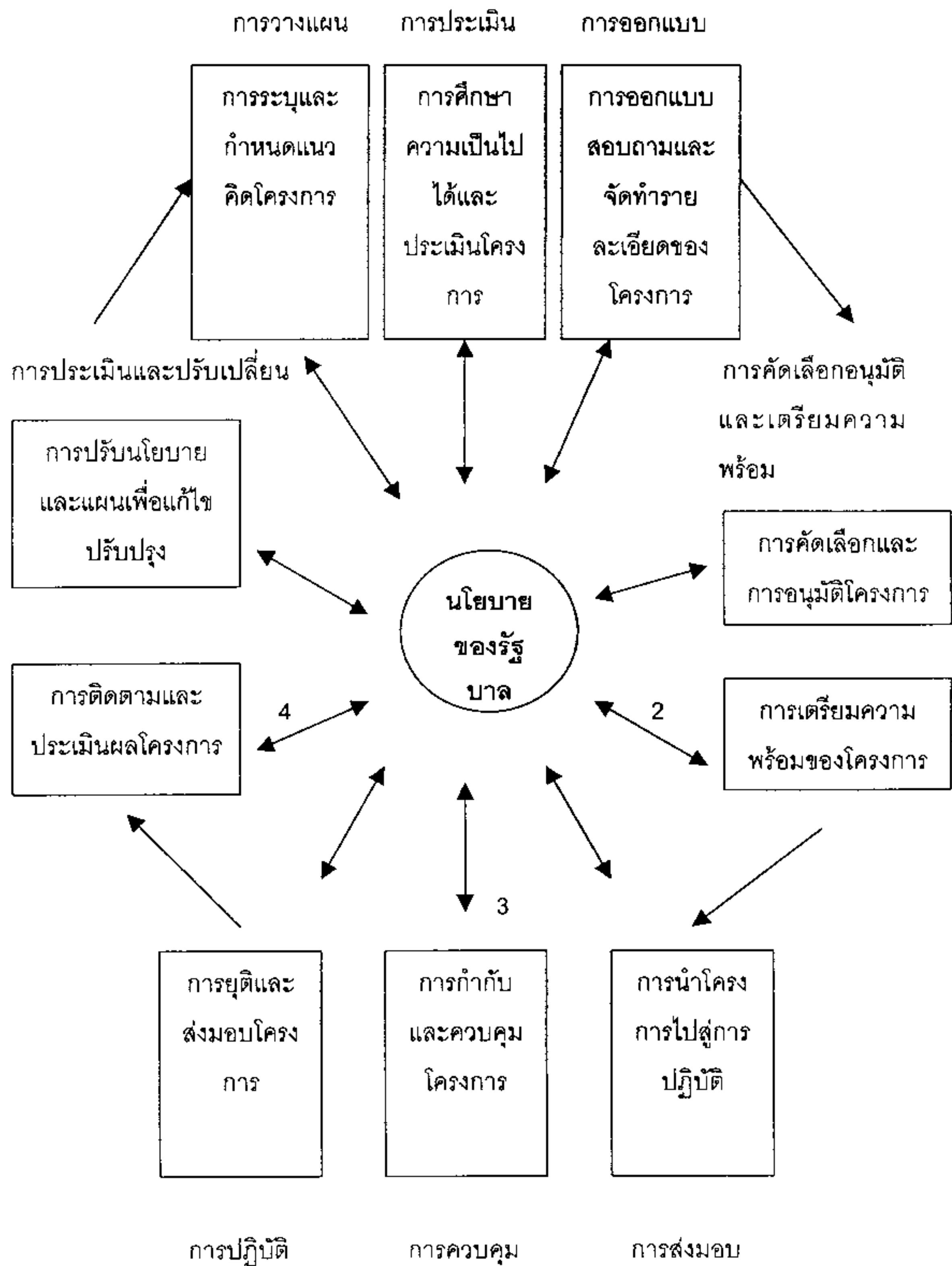
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงาน ได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายเงิน การจัดสรรเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การทำบัญชีการจ่ายพัสดุ การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจะสังเกตเห็นได้ว่า ลักษณะกระบวนการบริหารโครงการ เป็นรูปลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงวงจรหรือขั้นตอนทั้งสี่ของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นที่จะมีโครงการเรื่อยไปจนกระทั่งเสร็จสิ้นโครงการ ซึ่ง กูดแมน และ เลิฟ (Louis J. Goodman and Ralph N. love 1979, อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 13) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารโครงการ 4 ส่วนสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน การประเมินผลโครงการ และการออกแบบ
2. การคัดเลือกอนุมัติโครงการ และการเตรียมความพร้อมของโครงการ
3. การปฏิบัติการดำเนินตามโครงการ การควบคุมโครงการและการส่งมอบโครงการ
4. การประเมินผลโครงการ และการปรับปรุงแก้ไขโครงการ

โดยมีรายละเอียด ดังแผนภูมิที่ 2.5



แผนภูมิที่ 2.5 แสดงกระบวนการบริหารโครงการ

ที่มา : Louis J. Goodman and Ralph N. Love (1979 อ้างใน ปรีชา ปลอดทอง และคณะ, 2536 : 13)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวางแผนการประเมินโครงการและการออกแบบโครงการ จะถือเป็นส่วนแรกในกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งหน้าที่หลักในส่วนนี้ คือ

1.1 การระบุและกำหนดแนวคิดโครงการ (Identification and Formulation)

ถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวคิดของโครงการเพื่อตอบสนองต่อนโยบายของรัฐ โดยศึกษาถึงลักษณะของปัญหาต่าง ๆ ในสังคม และความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการต่าง ๆ มารองรับปัญหาเหล่านั้น

1.2 การศึกษาความเป็นไปได้และการประเมินผลโครงการ (Feasibility Studies Appraisal) ถือเป็นกิจกรรมสำคัญในการตัดสินใจว่าโครงการสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ รวมไปถึงการวัดความสามารถทั้งหมดที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ โดยคำนึงเสมอว่าเป็นการหาข้อมูลเพื่อรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงได้เข้าใจถึงลักษณะสำคัญของโครงการ ค่าใช้จ่ายของโครงการ ผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ หากตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการตามโครงการนั้นโดยศึกษาวิเคราะห์จากสิ่งสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน ซึ่งถือเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของโครงการ (Project Cost) หรือต้นทุนของโครงการว่าควรจะเป็นเท่าไรกับงบการเงินต่าง ๆ ในระยะการดำเนินการตามโครงการ เช่น งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ถ้าดำเนินโครงการแล้วจะไม่มีปัญหาทางการเงินใด ๆ ในทุกขั้นตอนของโครงการ นอกจากนี้ยังต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ การศึกษาด้านการเงินจะใช้เป็นเกณฑ์ช่วยในการตัดสินใจลงทุนของผู้มีอำนาจตัดสินใจว่าโครงการมีอัตราผลตอบแทนในการลงทุนแค่ไหน และมีประโยชน์ในการเสนอโครงการเพื่อขอกู้เงินจากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

1.2.2 การวิเคราะห์ด้านการจัดการ ซึ่งถือเป็นการศึกษาว่าโครงการมีการจัดรูปองค์กรและการบริหารของโครงการเป็นอย่างไรจึงจะเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งระยะการก่อสร้าง ร่างแนวคิดของโครงการ และระยะเวลาการดำเนินงาน

1.2.3 การวิเคราะห์ด้านเทคนิค เป็นการศึกษาด้านเทคนิคในการผลิตหรือวิศวกรรมเพื่อประเมินหาเทคนิคที่ดีแต่ประหยัด และเหมาะสมกับการใช้งานตามโครงการ รวมทั้งการศึกษาปริมาณวัตถุดิบที่เพียงพอ แหล่งวัตถุดิบที่เหมาะสม กระบวนการผลิต ตลอดจนการขนย้าย และการเก็บรักษาที่ดีที่สุด นอกจากนี้ควรประเมินด้านวิศวกรรมของโครงการด้านต่าง ๆ เช่น ทำเลที่ตั้งของโรงงาน แผนผังโรงงาน การจัดสถานที่ทำงาน รวมทั้งการศึกษาถึงต้นทุน

การผลิตต่อหน่วย เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทางการเงินในส่วนของค่าใช้จ่ายของโครงการ และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดราคาขายในด้านตลาดด้วย

1.2.4 การวิเคราะห์ด้านตลาด ซึ่งถือเป็นการศึกษาด้านตลาดหรืออุปสงค์ของผลผลิตของโครงการ ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับโครงการลงทุนในภาคเอกชนที่มักจะศึกษาวิเคราะห์ด้านการตลาดก่อน เนื่องจากหากผลผลิตอะไรออกมาแล้วไม่มีตลาดรองรับ ก็จะทำให้โครงการไม่ประสบผลสำเร็จได้ ส่วนแนวคิดที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์ด้านการตลาด เช่น การศึกษาด้านอุปสงค์ และอุปทานของตลาดภายในประเทศ อันประกอบไปด้วยปริมาณการผลิตภายในประเทศ และปริมาณการนำเข้าจากต่างประเทศ รวมทั้งการศึกษาถึงแนวโน้มในอนาคตของอุปสงค์และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความเจริญเติบโตของตลาด ส่วนแบ่งการครองตลาดของผลผลิตตามโครงการคู่แข่งและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ราคาสินค้า ตลอดจนช่องทางการจำหน่าย ทั้งนี้เพื่อให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนการตลาด และสร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการมีความเป็นไปได้ทางด้านตลาด

1.2.5 การวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นการวิเคราะห์ว่าสิ่งแวดล้อมก่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการหรือไม่ และผลกระทบของโครงการว่ามีผลต่อสิ่งแวดล้อมมากน้อยเพียงใด โดยวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียหาต่อสิ่งแวดล้อมหรือไม่อย่างไร หากเกิดผลเสียหาจะมีมาตรการและวิธีการที่จะใช้ในการป้องกันแก้ไขอย่างไร

1.2.6 การวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ เป็นการศึกษว่าโครงการที่กำลังพิจารณาอยู่นั้นจะให้ผลตอบแทนต่อระบบเศรษฐกิจโดยส่วนรวมของประเทศหรือไม่ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดและหายาก จึงควรใช้ให้ได้ผลตอบแทนต่อส่วนรวมมากที่สุด การศึกษาด้านนี้จะวิเคราะห์ว่าโครงการใดจะเป็นโครงการที่ดีทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ผลตอบแทนที่ได้รับจะต้องสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป เมื่อพิจารณาภาพโครงการ

1.3 การออกแบบและจัดทำรายละเอียดของโครงการ

ถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานใดบ้างในสังคม

ส่วนที่ 2 การคัดเลือกอนุมัติและการเตรียมความพร้อมของโครงการ ถือเป็นส่วนที่ 2 ในกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งมีหน้าที่หลักในส่วนนี้ คือ

2.1 การคัดเลือกและอนุมัติโครงการ

ถือเป็นกิจกรรมของผู้บริหารของโครงการหลังจากที่ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการ และโครงการได้รับการยอมรับจากสถาบันการเงินต่าง ๆ แล้ว โดยผู้

บริหารจะคัดเลือกและอนุมัติโครงการที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพียงโครงการเดียวจากหลาย ๆ โครงการมาจัดทำ

2.2 การจัดทำรายละเอียดในโครงการ

ถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนโครงการโดยเป็นขั้นตอนของการนำโครงการที่ได้รับอนุมัติ และได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน แล้วมาจัดทำรายละเอียดเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะนำโครงการไปสู่การปฏิบัติในภาคสนาม ซึ่งการจัดทำรายละเอียดของโครงการ หรือการจัดเตรียมงานสำหรับการปฏิบัติงานนั้น มีกิจกรรมหลักอยู่ 4 ประการด้วยกัน คือ

2.2.1 การจัดทำโปรแกรมการดำเนินงานสำหรับโครงการ ซึ่งรวมถึงรายละเอียดและบทสรุปของแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในขั้นตอนนี้แจกแจงรายละเอียดของงานตลอดจนการจัดทำตารางปฏิบัติงาน รวมทั้งการใช้เวลา และค่าใช้จ่ายแต่ละกิจกรรม

2.2.2 การจัดทำโปรแกรมทางการเงิน แผนงานด้านบัญชี และงบประมาณของโครงการ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายและกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการ

2.2.3 การจัดบุคลากรและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่บุคคลต่าง ๆ ในโครงการ และจัดหาทรัพยากรอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโครงการ ขั้นตอนนี้ นับว่ามีความสำคัญมาก เพราะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน การจัดหาและการคัดเลือกตัวผู้บริหารโครงการ (Project Manager) และผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานโครงการ ตลอดจนการมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบ

2.2.4 การพัฒนาแผนการดำเนินงาน ถือเป็นขั้นที่ผู้จัดทำโครงการ จะต้องแยกแยะกิจกรรมขั้นตอนและตัวผู้ปฏิบัติให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบได้นำไปปฏิบัติได้ครบถ้วนและถูกต้อง

ส่วนที่ 3 การปฏิบัติการดำเนินงานตามโครงการ การควบคุมโครงการและการส่งมอบโครงการ ถือเป็นส่วนที่ 3 ในกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งมีหน้าที่หลักในส่วนนี้ คือ

3.1 การนำโครงการไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ซึ่งถือเป็นการจัดสรรงาน (Tasks) ให้กลุ่ม และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรโครงการรับไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์แผนการดำเนินงาน และกระบวนการทำงานที่กำหนดไว้แล้ว ถ้ามีความจำเป็นต้องมีระบบการย้อนกลับ และระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยการปฏิบัติงานโครงการเป็นความรับผิดชอบของผู้จัดการโครงการที่จะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในองค์กรโครงการและภายนอกโครงการ เช่น ต้องประสานเชื่อมโยง กับผู้กำหนด

นโยบายผู้บังคับบัญชาในระดับสูง หัวหน้าในระดับเดียวกันและคณะทำงานในโครงการ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรด้วย เช่น คู่สัญญา และหน่วยงานกลาง ผู้กำกับดูแลโครงการจากภายนอก เพื่อให้งานโครงการบรรลุผลสำเร็จ ถ้ามีปัญหาอุปสรรคขัดขวางก็ต้องเอาใจใส่จัดการแก้ไขให้ลุล่วงไปด้วยดี

3.2 การติดตามดูแล และการควบคุม

ถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการติดตามให้รู้ถึงความก้าวหน้าของงาน และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อป้อนกลับข้อมูลให้ผู้กำหนดนโยบายได้ทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทันท่วงที ทำให้ผู้จัดการโครงการรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับโครงการโดยตลอดสามารถแยกแยะปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาก็ถูกต้อง เนื่องจากระยะเวลาอันจำกัดของโครงการทำให้การปฏิบัติงานโครงการทุกด้านต้องทำอย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย ทั้งจากเวลาและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ถ้ามีความล่าช้าเกิดขึ้น นอกจากนั้นจะระลึกไว้เสมอว่า การควบคุมงานโครงการเป็นความรับผิดชอบของทุกคนในโครงการด้วยกระบวนการควบคุม งานจะมีประโยชน์ต่อเมื่อได้นำมาใช้ในการแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนไปให้ถูกต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.3 การส่งมอบโครงการ

ถือเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการให้โครงการหมดสภาพความเป็นโครงการลงไป และส่งมอบงานให้หน่วยงานรูปอื่น โดยอาจค่อย ๆ ลดขนาดองค์กรโครงการลง และยุบเลิกไปในที่สุด มีการโยกย้ายคนในโครงการไปทำงานที่อื่น ทรัพยากรอื่น ๆ ก็เช่นกันมีการเตรียมย้าย เพราะไม่อาจจะหมดสภาพไปเอง การส่งมอบงานโครงการอาจทำเป็นระยะก็ได้ โดยต้องวางแผนระหว่างโครงการที่เสร็จแล้วกับโครงการที่เริ่มใหม่ให้รับช่วงกันเป็นอย่างดี จะได้ไม่สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ ในกรณีที่โครงการไม่สามารถทำให้เสร็จได้ตามแผน ก็อาจมีการยกเลิกและส่งมอบโครงการก่อนกำหนดได้ ที่สำคัญก่อนส่งมอบก็ควรมีการจัดทำรายงานเพื่อแจ้งให้หน่วยเหนือและหน่วยให้ทุนได้ทราบผลการดำเนินงานโครงการว่าเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อขอยุติโครงการ หมอสัญญา หยุดการรับทุน ถ้ายางงานและทรัพยากรไปสู่การบริหารงานรูปใหม่ เพราะงานโครงการเป็นการสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ขึ้น เมื่อเสร็จแล้วก็ต้องให้หน่วยอื่นเอาไปใช้ หรือรับไปจัดทำต่อไปในระยะยาว

ส่วนที่ 4 การประเมินผลโครงการ และการแก้ไขปรับปรุงโครงการ

ถือเป็นส่วนที่ 4 ในกระบวนการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งมีหน้าที่หลักในส่วนนี้คือ

4.1 การประเมินผลโครงการ

ซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง และต้องใช้เวลาาน เพราะผลกระทบของโครงการก็อาจยังไม่เกิดขึ้น เมื่อโครงการเสร็จใหม่ ๆ การประเมินผลควรทำทุกขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ของโครงการ เช่น ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงาน และการควบคุมงานโครงการเพื่อให้ได้ความรู้ และบทเรียนสำหรับการวางแผนและบริหารโครงการในอนาคต การประเมินผลทำได้หลายอย่าง อาจประเมินผลด้วยตนเองหรือในหน่วยงานภายนอกมาประเมินผลหรือให้องค์กัระหว่างประเทศ และผู้ให้ทุนทำการประเมินผลด้วย เพื่อดูว่าโครงการได้ใช้เงินให้เป็นประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่ ส่วนการติดตามผลเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการที่ทำให้รู้ว่า โครงการได้ดำเนินการไปตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งถือเป็นประโยชน์มากในการปรับปรุงโครงการ

4.2 การปรับปรุงแก้ไขโครงการ

ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ผู้กำหนดนโยบายและผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขกระบวนการวางแผนนโยบายและแผนของตนอยู่เสมอ โดยใช้ประสบการณ์และบทเรียนที่ได้มาจากการบริหารโครงการนี้ เพื่อให้การกำหนดนโยบายและแผนในอนาคตเหมาะสมและได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป การปรับปรุงนโยบาย และการวางแผนนี้เป็นประโยชน์มากที่จะทำให้มีการพัฒนาโครงการต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การวางแผนโครงการ การจัดองค์กัโครงการ การอำนวยการโครงการ การควบคุมโครงการ และการประเมินผลโครงการ

1. การวางแผนโครงการ

1.1 ความหมายของการวางแผนโครงการ

ในการดำเนินงานโครงการของหน่วยงานหรือองค์กร จำเป็นต้องมีการวางแผนโครงการอันดับแรก ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการวางแผนโครงการไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 35) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนโครงการ ไว้ดังนี้ การวางแผนโครงการ (Planning) เป็นสิ่งที่ทางการบริหารที่มีความสำคัญอันดับแรกสุด การวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนไม่ใช่การตัดสินใจในอนาคต แต่การวางแผนเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่ออนาคต การวางแผนไม่ใช่เรื่องของความไม่แน่นอนที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นการเสียเวลา การวางแผนไม่ใช่สิ่งที่ทำให้ความคล่องตัว (Flexibility) ในการทำงานน้อยลง

ส่วน ลูเธอร์ กูลิค (1947 อ้างใน สุวกิจ ศรีปัดดา, 2539 : 22) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนโครงการไว้ว่า การวางแผนโครงการ (Planing) หมายถึง การจัด

วางโครงสร้างการแบ่งอำนาจและหน้าที่ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยปฏิบัติตามแผนและโครงการที่กำหนดเอาไว้

เช่นเดียวกับที่ เจฟเฟอรี่ และ สลิเวน (J.K.Pinto, DP.Sleven 1988, อ้างใน ปรีชา พลอดทอง และคณะ, 2536 :16) ได้กล่าวถึง การวางแผนโครงการ โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ การวางแผนโครงการ คือ การกำหนดภาระหน้าที่ของโครงการ หลักสำคัญของจุดนี้ คือ การกำหนดเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจนแน่นอนว่าแท้จริงแล้ว โครงการนั้นทำไปเพื่ออะไร ต้องการอะไร

จากที่กล่าวมา จึงสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนโครงการ คือ การกำหนดแนวทางการดำเนินงานในอนาคตที่เป็นระบบแบบแผนอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขเวลาและทรัพยากร

1.2 การวิเคราะห์การวางแผนโครงการ

การวิเคราะห์การวางแผนโครงการ หมายถึง การเข้าไปศึกษาโครงการอย่างละเอียด เพื่อประโยชน์ในการใช้โครงการเป็นเครื่องมือบอกลักษณะที่ดีที่สุดของแผนงาน ซึ่งจะมีผลต่อการนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายผลผลิตขององค์กรนั้น ก่อ สวัสดิ์พานิช และคณะ (2529 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 33)

ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 54) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์การวางแผนโครงการว่ามี 2 กรณี คือ

1.2.1 การวิเคราะห์การวางแผนของโครงการโดยองค์ประกอบ

1.1 องค์ประกอบภายนอกโครงการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทางการเมือง ทางสังคม และกลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ รวมไปถึงสภาพดินฟ้าอากาศ

1.2 องค์ประกอบภายในหรือตัวโครงการ เป็นการวิเคราะห์ส่วนประกอบของตัวโครงการ พิจารณาได้ 3 ลักษณะ คือ

- (1) ความสอดคล้องสมบูรณ์ของโครงการ พิจารณาในเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ วิธีการดำเนินการ และค่าใช้จ่าย
- (2) ความเหมาะสมและประโยชน์ของโครงการ พิจารณาในเรื่องเหตุผลและความจำเป็น ระยะเวลาดำเนินการ ความสมประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ และสังคม ความสอดคล้องระหว่างรายจ่ายกับผลตอบแทน

(3) ความเป็นไปได้ของโครงการ พิจารณาในเรื่องความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ ฐานะการเงินของโครงการ ความสามารถของผู้ดำเนินงานและหน่วยงาน ความพร้อมทางด้านเทคนิคและข้อจำกัดต่าง ๆ

ผู้ดำเนินงานในโครงการและได้รับมอบหมายให้เป็นผู้วิเคราะห์การวางแผนของโครงการ จะต้องพิจารณาว่ารายละเอียดของโครงการดังกล่าว จะสามารถตอบคำถามในสิ่งที่ต้องการได้ครบถ้วนหรือไม่ โดยคำนึงถึงคำถาม 6 คำถาม ซึ่งแต่ละคำถามมีความหมาย ดังนี้

What (จะทำอะไร) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้น มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักมากน้อยเพียงใด

Why (จะทำไม) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้น มีเหตุผลอย่างไรที่จะต้องทำ มีความจำเป็นอย่างไรจึงต้องทำโครงการนั้น

When (จะทำเมื่อใด) จะต้องวิเคราะห์ว่าโครงการนั้นจะต้องดำเนินการและสิ้นสุดแล้วเสร็จเมื่อใด ระยะเวลาและช่วงดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่

Where (จะทำที่ไหน) จะต้องวิเคราะห์ว่าสถานที่ของการปฏิบัติงานโครงการอยู่ที่ใด เป็นแหล่งหรือสถานที่ที่เหมาะสมหรือไม่

Who, Whom (ใครทำ, ทำเพื่อใคร) จะต้องวิเคราะห์ว่าใครเป็นผู้ทำโครงการนั้น เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติและความเหมาะสมหรือไม่ ผู้ได้รับผลประโยชน์จากโครงการเป็นผู้ที่เหมาะสมหรือไม่ เป็นคนส่วนใหญ่หรือส่วนน้อย เป็นต้น

How (ทำอย่างไร) จะต้องวิเคราะห์ว่ามีวิธีในการดำเนินงานหรือการบริหารโครงการอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2.2 การวิเคราะห์การวางแผนโครงการโดยระบบ คือ

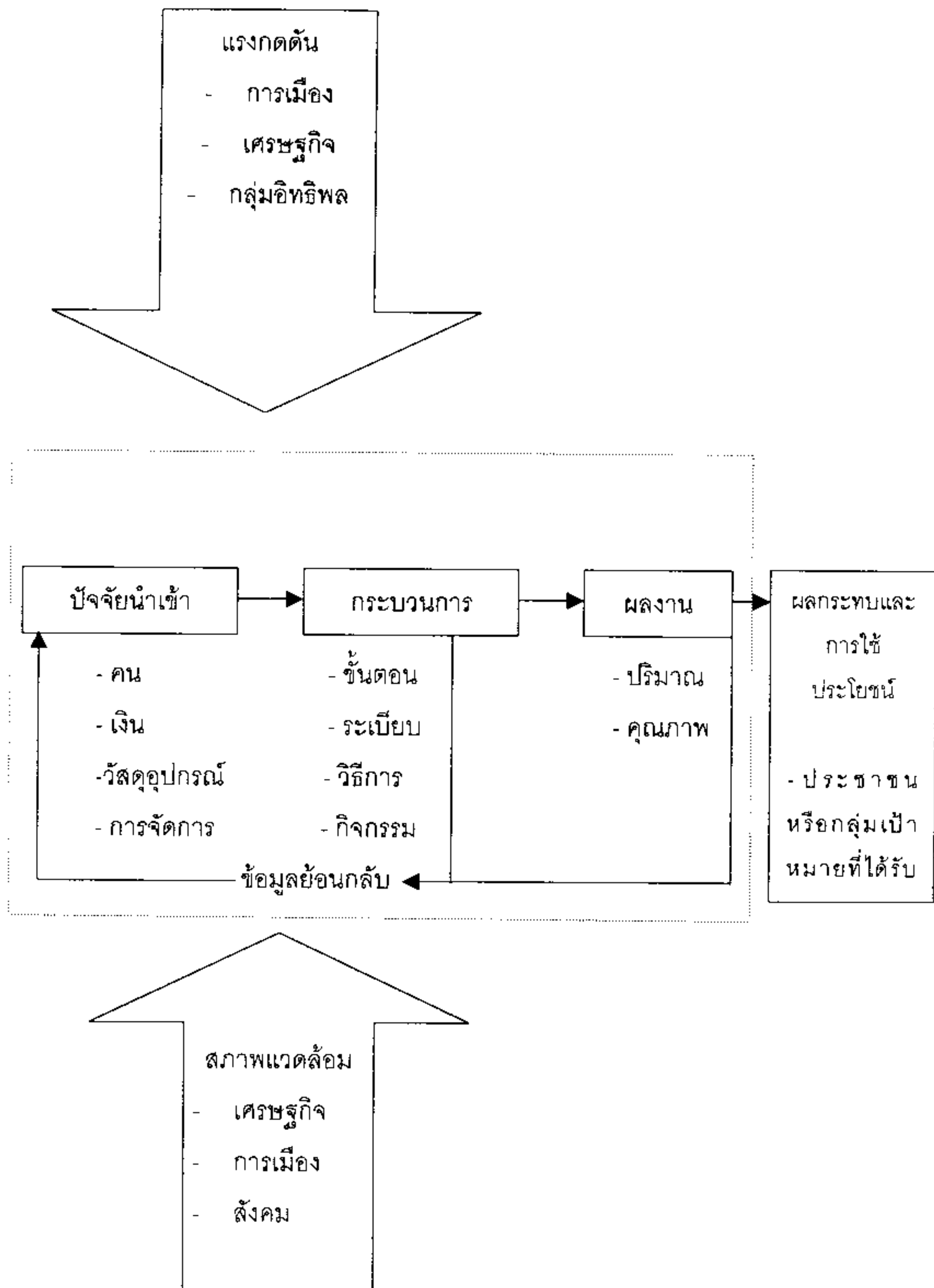
2.1 วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์

2.2 วิเคราะห์กระบวนการ ได้แก่ กรรมวิธีในการดำเนินงาน เช่น กิจกรรม วิธีการ กฎ ระเบียบ เป็นต้น

2.3 วิเคราะห์ผลงาน หมายถึง ผลผลิตที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.4 วิเคราะห์ผลกระทบหรือการใช้ประโยชน์จากผลงาน

2.5 นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมและแรงกดดันต่าง ๆ ซึ่งอยู่นอกระบบ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและกลุ่มอิทธิพลอื่น ๆ ดังแผนภูมิที่ 2.6



แผนภูมิที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์การวางแผนของโครงการ

ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ, 2529 : 54

1.3 ลักษณะของการวางแผน

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารโครงการ เพื่อส่งผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง สุรพล บัวพิมพ์ (ม.ป.ป. : 1) ได้กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของการวางแผนมี 4 ประการ

1. การวางแผนต้องมุ่งสนองวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากองค์กรทุกองค์ที่ตั้งขึ้นมาและดำรงอยู่นั้น จะต้องตั้งและดำรงอยู่เพื่อภารกิจขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกันปฏิบัติให้บรรลุ ดังนั้นแผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นก็ควรที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงจะช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้

2. การวางแผนเป็นภารกิจอันดับแรกที่ต้องกระทำ เนื่องจากภารกิจของผู้บริหารนั้น ไม่ว่าผู้บริหารจัดรูปแบบองค์กร บริหารบุคคล ควบคุมดูแลสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็เป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจะดำเนินการทุกอย่างดังกล่าวจะต้องมีกรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้ก่อนแล้ว นั่นคือ การวางแผน ดังจะเห็นได้ว่า ก่อนการดำเนินกิจกรรมใด ๆ จะต้องเริ่มต้นด้วยกิจกรรมการวางแผนเป็นอันดับแรก

3. การวางแผนเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ ถึงแม้ว่าลักษณะของแผน ความกว้างขวางของแผนจะแปรเปลี่ยนไปตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละคน แต่ละระดับ รวมทั้งนโยบายเบื้องต้นและกรอบของแผนที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงก็ตาม

4. การวางแผนต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญ การวางแผนและแผนจะต้องช่วยให้การปฏิบัติงานนั้น มีประสิทธิภาพ การพิจารณาประสิทธิภาพนั้น จะพิจารณาจากเงิน เวลาที่ใช้ ผลผลิต รวมทั้งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ลักษณะของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นภารกิจอันดับแรกของผู้บริหารและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการทุกคนที่ต้องปฏิบัติ และการวางแผนจะต้องมีประสิทธิภาพ ก่อประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์

2. การจัดองค์กรบริหารโครงการ

2.1 ความหมายการจัดองค์กรบริหารโครงการ

การจัดรูปองค์กรสำหรับการดำเนินโครงการนั้น เป็นสิ่งจำเป็นมากในทางปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารโครงการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานโครงการและอำนวยความสะดวกให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีคุณค่าต่อการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และองค์ประกอบ

ต่าง ๆ ขององค์กรในลักษณะที่จะสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2514 : 6) ได้กล่าวว่า การจัดองค์กรโครงการ คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้การจัดองค์กรหรือการจัดหน่วยงานจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบ ความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายให้ทราบว่าใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดที่ต้องสัมพันธ์กัน การจัดองค์กรหรือหน่วยงานจึงเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นตำแหน่งงานในองค์กร การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีการมอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง เพื่อให้สามารถประสานกันได้ตลอดเวลา

วิภาพ จันทรา (2540 : 22) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ได้

นิพนธ์ กิनावงศ์ (2526 : 57) ได้กล่าวว่า การจัดองค์กร หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหารพยายามหาหนทางให้มีการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล ตามแผนงานที่วางไว้

สรุปได้ว่า การจัดองค์กรบริหารโครงการ หมายถึง การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้ากับงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบด้านใด และประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนเท่าใด เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง การจัดองค์กรหรือหน่วยงานโครงการเป็นขั้นตอนที่แสดงถึงขอบข่ายงาน ระยะเวลาที่ต้องกระทำ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพของงานหรือของโครงการ

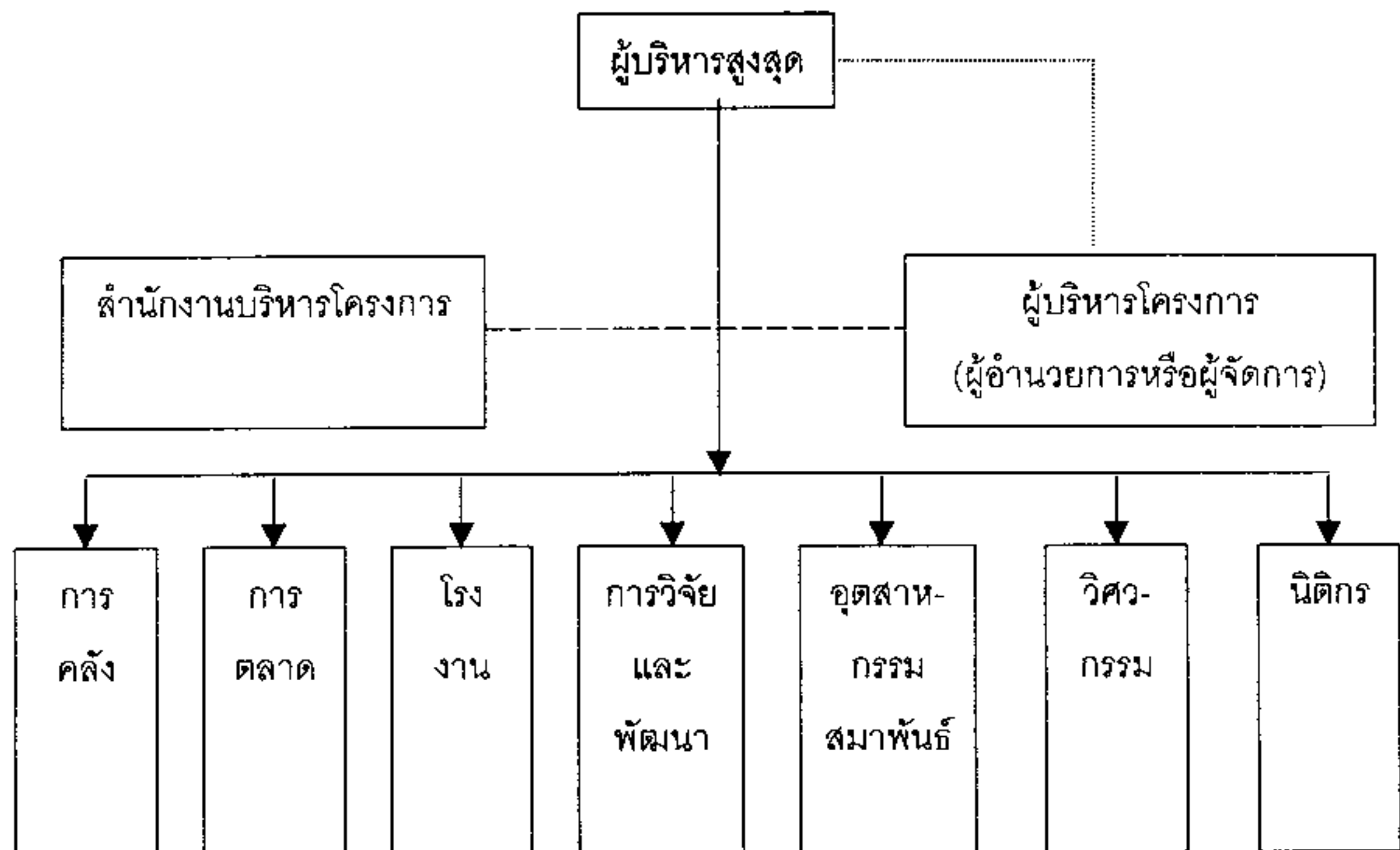
2.2 รูปแบบขององค์กรบริหารโครงการ

การจัดรูปองค์กรบริหารโครงการจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของปัญหาหน่วยงานที่รับผิดชอบและทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินการของโครงการ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย การจัดองค์กรเพื่อดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น สามารถที่จะแยกพิจารณาได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่

2.1.1 การจัดรูปองค์กรโครงการแบบหน้าที่(Pure Functional Organization)

การจัดรูปองค์กรโครงการแบบหน้าที่เป็นการจัดกลุ่มกิจกรรมที่เหมือนกันและเกี่ยวข้องได้ภายใต้หน่วยงานเดียวกัน และมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โครงการที่เกิดขึ้นจะเป็นโครงการที่ยังอยู่ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อ

การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารโครงการ อันได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการ หรือผู้จัดการโครงการจะทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านวิชาการเป็นประการสำคัญ แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 2.7



แผนภูมิที่ 2.7 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรโครงการแบบหน้าที่

ที่มา : Goodman และ Love, 1979 : 126

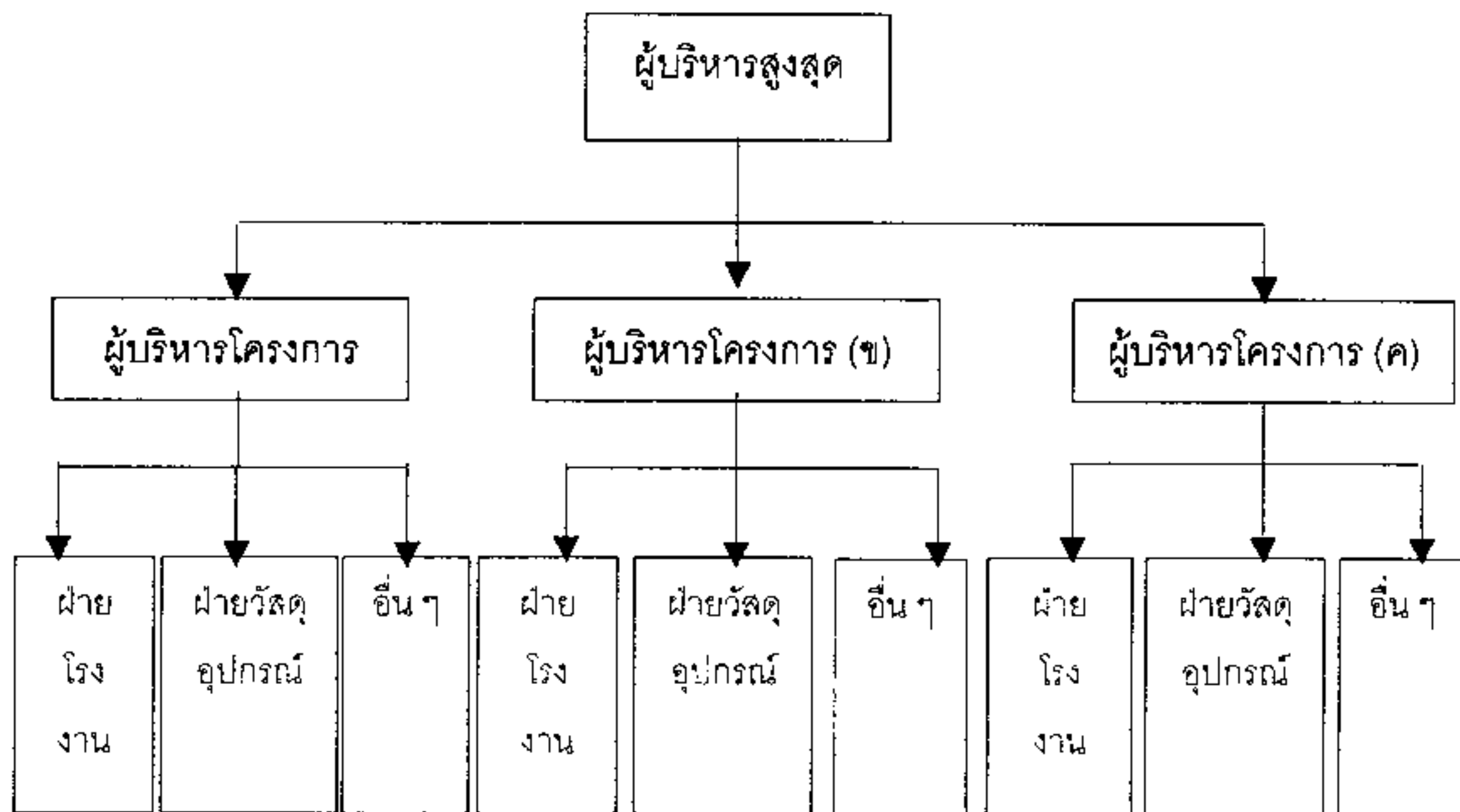
จากแผนภูมิข้างต้น จะเห็นว่าในการจัดรูปองค์กรโครงการในรูปแบบดังกล่าว ผู้บริหารโครงการมีฐานะเป็นหน่วยงานช่วยอำนาจการขององค์กร ผู้บริหารโครงการอาจมีบทบาทและหน้าที่เพียงเป็นผู้เร่งโครงการให้โครงการนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก็ได้ อย่างไรก็ตาม การบริหารโครงการ การติดตามและการควบคุมโครงการจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญ การจัดรูปองค์กรโครงการในรูปแบบดังกล่าวเป็นการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานตามหน้าที่ ซึ่งมีความคิดที่จะปรับปรุงการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยพยายามที่จะนำเอาความคิดเกี่ยวกับการจัดรูปหน่วยงานโครงการแบบเน้นหน้าที่มาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีการกำหนดรายละเอียดของโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การบริหารโครงการ การติดตามและประเมินผลด้วย ซึ่งลักษณะ

การจัดรูปองค์กรโครงการดังกล่าวจะมุ่งในเรื่องการนำเอาหลักวิชาการเข้ามาเสนอให้แก่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพื่อที่จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการดังกล่าวต่อไป

การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นหน้าที่จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้กำลังคนได้มาก เพราะสามารถใช้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานตามหน้าที่ไปปฏิบัติงานให้กับโครงการได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างคนใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดในแง่ที่ว่าเจ้าหน้าที่เข้าไปร่วมปฏิบัติงานโครงการไม่ยอมให้ความร่วมมือและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และมีความคิดว่างานของโครงการดังกล่าวมีลักษณะเป็นงานฝากหรืองานเสริมเท่านั้น มิใช่งานหลักขององค์กร เหตุผลดังกล่าวอาจจะทำให้เกิดปัญหาความยุ่งยากในการบริหารโครงการได้เช่นกัน ผู้บริหารโครงการอันได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการหรือผู้จัดการโครงการจำเป็นจะต้องเป็นตัวประสานที่ดีในการประสานทั้งคน ทรัพยากร และประสานงานเพื่อที่จะลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในการบริหารโครงการต่อไป

2.2.2 การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นโครงการ (Pure Project Organization)

การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นโครงการมีลักษณะเป็นการจัดองค์กรที่มีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของเวลาตามที่กำหนดไว้ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานจะมุ่งดำเนินการให้บรรลุได้ในระยะเวลาที่กำหนด งานมีความสัมพันธ์ในแนวนอน ซึ่งเป็นแบบทีมงานมากกว่าแนวตั้งซึ่งเป็นสายการบังคับบัญชา โดยที่ผู้บริหารโครงการจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมงานในการบริหารโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้มากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาคณะปฏิบัติงานโครงการหรือทีมงานโครงการจะขึ้นตรงต่อผู้บริหารโครงการ โดยที่ฝ่ายบริหารโครงการจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ รวมทั้งรับผิดชอบการให้คุณให้โทษผู้ปฏิบัติงานโครงการด้วย เมื่อเสร็จสิ้นงานของโครงการแล้ว ทีมงานโครงการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในโครงการดังกล่าวก็จะกลับเข้าปฏิบัติงานตามหน้าที่เดิม หรืออาจจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในโครงการอื่นต่อไป ดังแผนภูมิที่ 2.8



แผนภูมิที่ 2.8 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรแบบเน้นโครงการ

ที่มา : Goodman และ Love, 1979 :127

จากแผนภูมิดังกล่าวที่แสดงถึงการจัดรูปองค์กรโครงการ ซึ่งผู้บริหารโครงการมีฐานะเป็นหน่วยงานหลักขององค์กรเช่นกัน แต่มีลักษณะของการปฏิบัติงานแบบโครงการ ผู้บริหารโครงการจะมีบทบาทและหน้าที่ในการวางแผนประสานงานควบคุมโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการกับทีมงานโครงการนั้นเป็นความสัมพันธ์แบบความร่วมมือร่วมใจมากกว่าการเป็นลักษณะการบังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติผู้บริหารโครงการก็มีอำนาจสูงสุดในการบริหารและควบคุมโครงการ รวมทั้งมีอำนาจในการให้คุณให้โทษต่อทีมงานโครงการได้

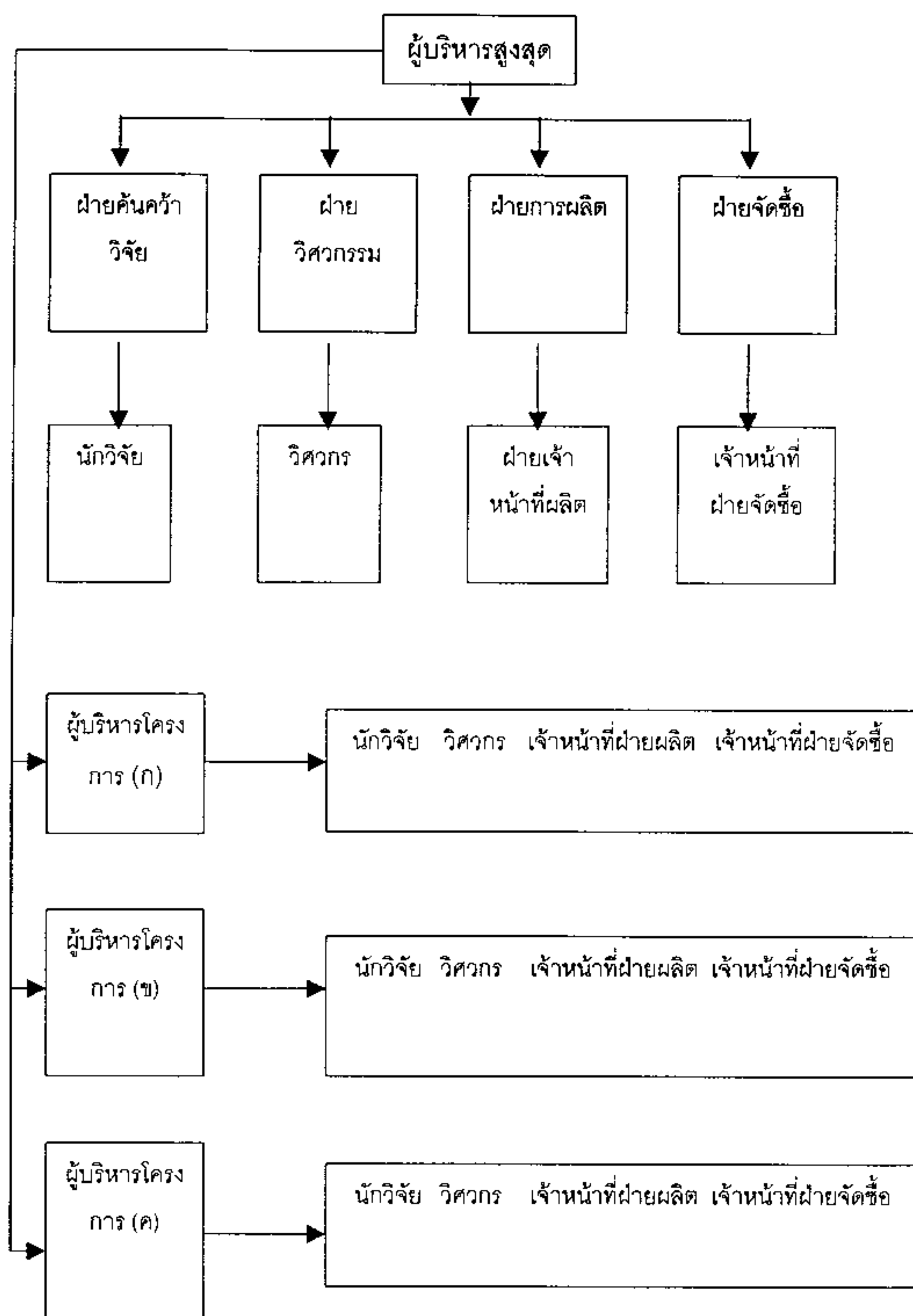
การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นโครงการก่อให้เกิดผลดีในการติดตาม ควบคุม และประสานงานให้เป็นไปตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วเพราะผู้ปฏิบัติงานหรือทีมงานโครงการสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้บริหารโครงการได้ นอกจากนี้ยังช่วยลดภาระงานของผู้บริหารสูงสุดในอันที่จะตัดสินใจปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารโครงการด้วย เพราะว่าผู้บริหารโครงการได้รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวแล้ว อย่างไรก็ตามก็มีข้อจำกัดในกรณีที่องค์กรมีโครงการจำนวนมากอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในการที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการบริหารโครงการของตนเอง เพราะทรัพยากรที่มีอยู่

อาจจะไม่เพียงพอก็ได้ ข้อจำกัดในเรื่องดังกล่าวเป็นประเด็นของปัญหาการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารโครงการนั่นเอง

2.2.3 การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์ (Matrix Organization)

การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์ เป็นการผสมผสานระหว่างการจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นหน้าที่กับการจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นโครงการมาประยุกต์ใช้ โดยนำข้อดีของสองรูปแบบมาเป็นกรอบในการจัดรูปองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์ รูปแบบดังกล่าวเป็นการจัดองค์กรที่มีลักษณะชั่วคราว มีระยะเวลาในการทำงานที่ค่อนข้างแน่นอน เป็นการนำเอาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาประยุกต์ใช้ โดยพยายามที่จะใช้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร การจัดรูปหน่วยงานโครงการแบบนี้ต้องการระดมเอาบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญเฉพาะด้านมาร่วมกันปฏิบัติงานโครงการ เพื่อบริหารโครงการให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

หากจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโครงการกับทีมงานโครงการหรือคณะปฏิบัติงานโครงการแล้ว จะมีส่วนตามแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง โดยเน้นการทำงานร่วมกันการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และการรับผิดชอบร่วมกันเป็นหลัก เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) คือ พยายามที่จะให้ทีมงานโครงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของโครงการ เมื่อทุกคนได้มีส่วนร่วมแล้วจะมีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของทีมงานดีขึ้น พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานของโครงการให้ดียิ่งขึ้นไป ดังแผนภูมิที่ 2.9



แผนภูมิที่ 2.9 แสดงการจัดรูปแบบองค์กรแบบเมตริกซ์

ที่มา : Goodman และ Love, 1979 : 129

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า การจัดรูปองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์นั้นมีข้อดี คือ ฝ่ายบริหารโครงการมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานโครงการเพื่อให้โครงการดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้น ทีมงานโครงการในช่วงปฏิบัติงานจึงอยู่ในการควบคุมดูแลของผู้บริหารโครงการดังกล่าว ประเด็นนี้มีข้อโต้แย้งได้เช่นกัน คือ ทำให้รู้สึกว่าทีมงานโครงการมีผู้บังคับบัญชาหรือเจ้านายสองคน ซึ่งก็ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงานเดิม กับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติการของโครงการ ความขัดแย้งในเรื่องดังกล่าวจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของทีมงานโครงการ คือ จะให้ใครเป็นผู้ประเมินและจะให้ยี่งงานประจำหรืองานโครงการเป็นหลัก ประเด็นนี้ทำให้มองดูว่าเป็นข้อบกพร่องของการนำเอาการจัดรูปองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์มาใช้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ประเด็นของการมีผู้บังคับบัญชาถึงสองคนนั้นจะหมดไปถ้าได้มีการตกลงเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหารขององค์กรกับผู้บริหารโครงการ และในขณะเดียวกันผู้บริหารโครงการควรจะใช้ศิลปะและทักษะของการเป็นผู้นำที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2.4 การจัดรูปองค์กรโครงการแบบอื่น

นอกจากการจัดรูปองค์กรโครงการแบบเน้นหน้าที่ แบบเน้นโครงการ และแบบเมตริกซ์แล้ว ในทางปฏิบัติสามารถที่จะจัดรูปองค์กรโครงการออกเป็นรูปแบบอื่น ๆ ได้อีก ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความสอดคล้องต่อการแก้ไขปัญหาและความต้องการขององค์กร เป็นประการสำคัญ ซึ่งจะมีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

- 1) คณะกรรมการ
- 2) คณะทำงานเฉพาะกิจ
- 3) ทีมงานผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการ

ในบางครั้งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นไม่สามารถที่จะแก้ไขได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและการประสานงานจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการมักจะมีการตั้งคณะกรรมการมากมาย บทบาทของคณะกรรมการจะมุ่งกำหนดนโยบายหรือหลักการเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตามการจัดรูปหน่วยงานโครงการแบบคณะกรรมการอาจจะมีปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ เพราะกรรมการส่วนใหญ่มีภาระในงานประจำมากอยู่แล้ว

2) คณะทำงานเฉพาะกิจ

คณะทำงานเฉพาะกิจจะทำหน้าที่เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องเท่านั้น การจัดตั้งคณะทำงานดังกล่าวมุ่งเน้นกิจกรรม หรือภาระงานเป็นตัวกำหนด เช่น กรณีของการ

จัดการสัมมนาคุณาจารย์ทางการบริหารธุรกิจระดับอุดมศึกษา ครั้งที่ 5 ประจำปีการศึกษา 2529 ซึ่งมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กำกับและดูแลให้เป็นไปตามนโยบายอยู่คณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

3) ทีมงานผู้เชี่ยวชาญ

ในการที่จะระดมสมองด้านความรู้ทางวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องหาวิธีการในการจัดรูปหน่วยงานให้เหมาะสมและสอดคล้องด้วย จึงจะสามารถดึงองค์ความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิได้สำเร็จ การจัดตั้งทีมงานผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ทีมงานดังกล่าวจะประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น บางท่านอาจมีความรู้ในทางวิชาการ บางท่านอาจมีความรู้ในทางปฏิบัติ บางท่านก็มีความรู้ทั้งในแง่ของวิชาการและปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่าการจัดรูปองค์กรโครงการนั้นลักษณะกระทำได้ในหลายรูปแบบแล้ว แต่ความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ และความจำเป็นขององค์กรเป็นประการสำคัญ นอกจากจะจัดรูปหน่วยงานแบบคณะกรรมการ คณะทำงานเฉพาะกิจ และทีมงานผู้เชี่ยวชาญ แล้วก็ยังมีการจัดหน่วยงานโครงการอื่น ๆ อีก

2.3 หลักการจัดองค์กรบริหารโครงการ

ลีลา สีนานเคราะห์ (ม.ป.ป. : 15) ได้กล่าวถึง หลักการจัดองค์กรหรือการจัดหน่วยงาน ไว้ว่า

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ นโยบายแผนงานในการดำเนินงานอย่างชัดเจน จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกทราบถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานเป็นอย่างดี
2. ต้องมีศูนย์กลางในการอำนวยการที่มีสมรรถภาพ มีความรับผิดชอบและอำนวยการโดยตรง
3. ต้องระบุหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกหน้าที่และการงานตามความเหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน
4. ต้องมีระบบการทำงานที่เหมาะสม มีเทคนิคการควบคุมงาน ประสานงานกันภายในองค์กรเป็นอย่างดี
5. ต้องจัดให้มีระบบติดต่อสื่อสารที่ดี มีหลักการในการอำนวยการและวินิจฉัยสั่งการอย่างมีระบบ
6. จัดองค์กรให้สามารถปรับตัวได้ ให้องค์กรสามารถสนองต่อภาวะวิการณณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า หลักการจัดองค์การบริหารโครงการ นั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ นโยบายที่ชัดเจน มีการอำนวยการที่มีประสิทธิภาพ การระบุน้ำที่ความรับผิดชอบของบุคลากรต้องชัดเจนมีระบบการทำงาน ระบบติดต่อสื่อสาร การอำนวยการ และวินิจัยสั่งการ ที่เป็นระบบอย่างชัดเจน รวมทั้งต้องจัดองค์ที่พร้อมรับกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3. การอำนวยการโครงการ

3.1 ความหมายการอำนวยการโครงการ

มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการอำนวยการโครงการ ดังนี้

สมาน รังสียกฤษฎ์ และ สุธี สิทธิสมบูรณ์ (2527 : 46) ได้ให้ความหมายว่าการอำนวยการ (Directing) หมายถึง การกำหนด สั่ง หรือชี้แนะงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับงานหรือการมอบหมายงานในความหมายที่กว้างนั้น หมายถึง

1. การตัดสินใจหรือการวินิจัยสั่งการ (Decision Making)
2. การสั่งงาน (Order)
3. การสอนหรือแนะนำและตรวจดูแล (Guiding and Supervising)
4. การจูงใจ (Motivating)
5. การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership)
6. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation)
7. การจัดระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication)
8. การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2531 : 129) ได้กล่าวว่า การอำนวยการ หมายถึง การสั่งการ การนิเทศงาน และการติดตามผล เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการสั่งการหรือการอำนวยการ ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสั่งการหรืออำนวยการ การสั่งการหรือการอำนวยการที่ดี จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ผู้สั่งการมีอำนาจสั่งการ ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ และผู้รับคำสั่งมีอำนาจอันชอบธรรมที่จะพึงปฏิบัติได้ ตลอดจนมีเวลา วัสดุอุปกรณ์ และสภาพการณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามคำสั่งได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 49) ได้กล่าวว่า การอำนวยการ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน และให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบว่ามีขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจมาก

น้อยเพียงใด มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องกระทำ และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้ใด หรือหน่วยงานใด หากมีปัญหอุปสรรคหรือมีเรื่องที่ต้องการแก้ปัญหาและการตัดสินใจบุคคลใดหรือหน่วยงานใดจะเป็นผู้กระทำหน้าที่นั้น นอกจากนี้การมอบหมายงานยังครอบคลุมไปถึง การกำหนดรายละเอียด และการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การมอบหมายงานเป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการเป็นสำคัญ

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสามารถสรุปได้ว่า การอำนวยความสะดวกโครงการ คือ การตัดสินใจสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน และการประสานงาน เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

3.2 องค์ประกอบของการอำนวยความสะดวกโครงการ

สำหรับองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวก อวยชัย ชบา และ คณะ (2534 : 336) ได้กำหนดองค์ประกอบของการอำนวยความสะดวกอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของการกำกับงานหรือการมอบหมายงานและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม
2. การจูงใจ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการกำกับงานหรือการมอบหมายงาน เมื่อผู้บังคับบัญชาและลูกน้องมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ร่วมกัน เพราะผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความภาคภูมิใจในงานที่สำเร็จลุล่วงด้วยดี
3. การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางด้านการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ผู้บริหารหรือผู้อำนวยความสะดวกไม่ได้ทำงานอย่างโดดเดี่ยว แต่จะต้องติดต่อกับผู้อื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารจะเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทั้งหมด
4. องค์กรและการบริหารงานบุคคล จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของนักบริหารในการมอบหมายงานนั้น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กร การจัดตั้งองค์กรจะต้องมีบุคคลเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการวางแผนกำลังคน การเสาะหา การคัดเลือก การแนะนำเข้าทำงานและปฐมนิเทศ การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง ลักษณะเช่นนี้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการบริหาร

จากองค์ประกอบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การอำนวยความสะดวกโครงการ จะต้องเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ การจูงใจในการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การจัดองค์กร และการบริหารงานบุคคล ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมาย

3.3 การมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจหรือสิทธิในการบริหารงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อปฏิบัติงาน ตัดสินใจแทนในบางเรื่อง โดยมุ่งหวังผลงานตามที่มอบไป และผู้บังคับบัญชายังต้องรับผิดชอบในงานนั้น

อุทัย ธรรมเดโช (2527 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 56) ได้กล่าวถึง หลักการมอบอำนาจหน้าที่ ไว้ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ที่จะมอบต้องได้สัดส่วนกัน พอเหมาะกัน คือ ถ้าอำนาจมากกว่าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานอาจใช้อำนาจไปในทางที่ผิดได้ง่าย ถ้าหน้าที่มากกว่าอำนาจ ผู้ได้รับมอบก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามผลที่ต้องการ แต่ถ้ามีหน้าที่อย่างเดียวไม่มีอำนาจก็จะปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้
2. การมอบอำนาจต้องไม่ขัดต่อบทกฎหมาย
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และกำหนดหน้าที่ไว้โดยชัดเจน เพื่อสะดวกแก่ผู้รับมอบ
4. คำนึงถึงตัวผู้รับมอบว่ามีตำแหน่งอะไร มีความรู้ความสามารถแค่ไหน งานที่จะมอบเหมาะกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหรือไม่
5. งานที่จะมอบมีความสำคัญ และมีขอบเขตรับผิดชอบแค่ไหน
6. กำหนดวิธีควบคุม
 - 6.1 สายการบังคับบัญชา จะต้องระบุว่ารายงานต่อใคร มีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คน ใครบ้าง
 - 6.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้
 - 6.3 กำหนดเงินและอุปกรณ์
 - 6.4 กำหนดการประสานงานและการรายงานระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ
 - 6.5 กำหนดวิธีการสอนงานหรือฝึกอบรมให้

โดยสรุปแล้ว การมอบอำนาจเป็นการกระจายอำนาจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีผลงานที่ดี เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.4 การประสานงาน

สมาน รังสิโยภักษ์ และ สุธี สิทธิสมบูรณ์ (2527 : 47) ให้ความหมายว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้

การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโครงการนั้น และมีประสิทธิภาพ

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2534 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 27) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานทำงานร่วมกัน โดยมีความสามัคคีกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้

วิไลวรรณ ภูทอง (2540 : 29) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดให้มีการส่งเสริมให้มีความเกี่ยวเนื่องในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคน จิตใจ วัสดุ และวิธีการร่วมมือประสานงานในหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออกให้เห็นเป้าหมายของการทำงาน อยู่ด้วยเสมอ คือ ประสิทธิภาพของงาน

จากแนวคิดดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การประสานงาน คือ การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน เพื่อการประหยัดและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จุมพล หนิมพานิช และคณะ (2534 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 30) ได้กล่าวถึง หลักการประสานงาน ดังนี้

1. การประสานงานมีทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การประสานงานควรจัดให้มีทุกระดับชั้น เพราะผลของการขาดการประสานงานแม้เพียงระดับใดระดับหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนรวมเสมอ
2. การติดต่อสื่อสาร ในการบริหารนั้น การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ เพราะระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายในหรือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
3. การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดงานให้ประสานงานกันเท่านั้น หากเป็นการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย เพื่อให้บรรลุจุดหมายในรูปของกลุ่มงาน เกิดความร่วมมือที่บุคคลแต่ละคนเต็มใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจหรือเจตนารมณ์ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4. ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์ วิธีการก็คือ จะต้องมีการประสานงานระหว่างนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกัน เป็นการประสานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร
5. ในการบริหารโครงการของหน่วยงาน ที่มีขนาดใหญ่ สลับซับซ้อนจะต้องมีฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกขึ้น มา เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา และทราบความเคลื่อนไหว อุปสรรคการประสานงานได้เสมอ

6. การประสานกับควบคุม การควบคุมงานเป็นการคอยระดับประกอองการปฏิบัติ งานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานงานกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยจัด อุปสรรคที่จะทำให้การปฏิบัติงานต้องหยุดชะงักหรือขาดการประสานงาน

7. การประสานงานเป็นกระบวนการบริหารโครงการในรูปกระบวนการแปรรูป หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่ป้อนเข้าหรือใส่เข้าไป เป็นผลผลิตหรือผลงานออกมา ส่วน ที่ป้อนหรือใส่เข้าไป ได้แก่ ทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ นอกจากนี้ ทรัพยากรทาง การบริหาร ได้แก่ อำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจ และความสะอาดต่าง ๆ รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อ ที่จะให้ผลงานหรือผลผลิตออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวทางการประสานงานดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า หลักการประสานงาน จะต้อง ประกอบด้วย การประสานวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การประสานคน การประสานความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคล การประสานระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร รวมทั้งการประสานการ ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร ที่เป็นระบบกระบวนการอย่างต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดผล ตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมโครงการ

4.1 ความหมายการควบคุมโครงการ

มีผู้ให้ความหมายของ การควบคุมโครงการไว้มากมาย แต่สามารถสรุปได้ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 49) ได้กล่าวว่า การควบคุมโครงการ หมายถึง การตรวจสอบ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการแต่ละกิจกรรม หาแนวทางในการ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ความสำเร็จของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การควบ คุมยังรวมไปถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้ทราบ และเป็นการประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่โครงการไปในตัวด้วย

ในการควบคุมโครงการจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของการควบคุม กระบวน การควบคุม การติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลโครงการ

4.2 องค์ประกอบของการควบคุมโครงการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2514 : 458) ได้กำหนดองค์ประกอบในการควบคุมโครงการ ไว้ 3 ประการ กล่าวคือ

1. จะต้องกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายไว้เป็นการล่วงหน้า มาตรฐานที่จะใช้ วัดผลงาน มี 4 ประเภท คือ

1.1 ปริมาณ (Quantity)

1.2 คุณภาพ (Quality)

1.3 เวลา (Time)

1.4 ค่าใช้จ่าย (Cost)

2. จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

3. การดำเนินการแก้ไข

4.3 กระบวนการควบคุมโครงการ

การควบคุมโครงการ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดตั้งมาตรฐาน

2. การวัดผลงาน

3. ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐาน

4. ดำเนินการแก้ไข

วิโรจน์ สารรัตนะ (2532 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 61) ได้กล่าวถึงการควบคุมโครงการไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การควบคุมก่อนการดำเนินโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

1.1 การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ แนวปฏิบัติให้ชัดเจน

1.2 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติงานให้เหมาะสม และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

1.3 การตรวจสอบงบประมาณ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการใช้จ่าย เพื่อมิให้จ่ายเกินแผนที่กำหนดไว้

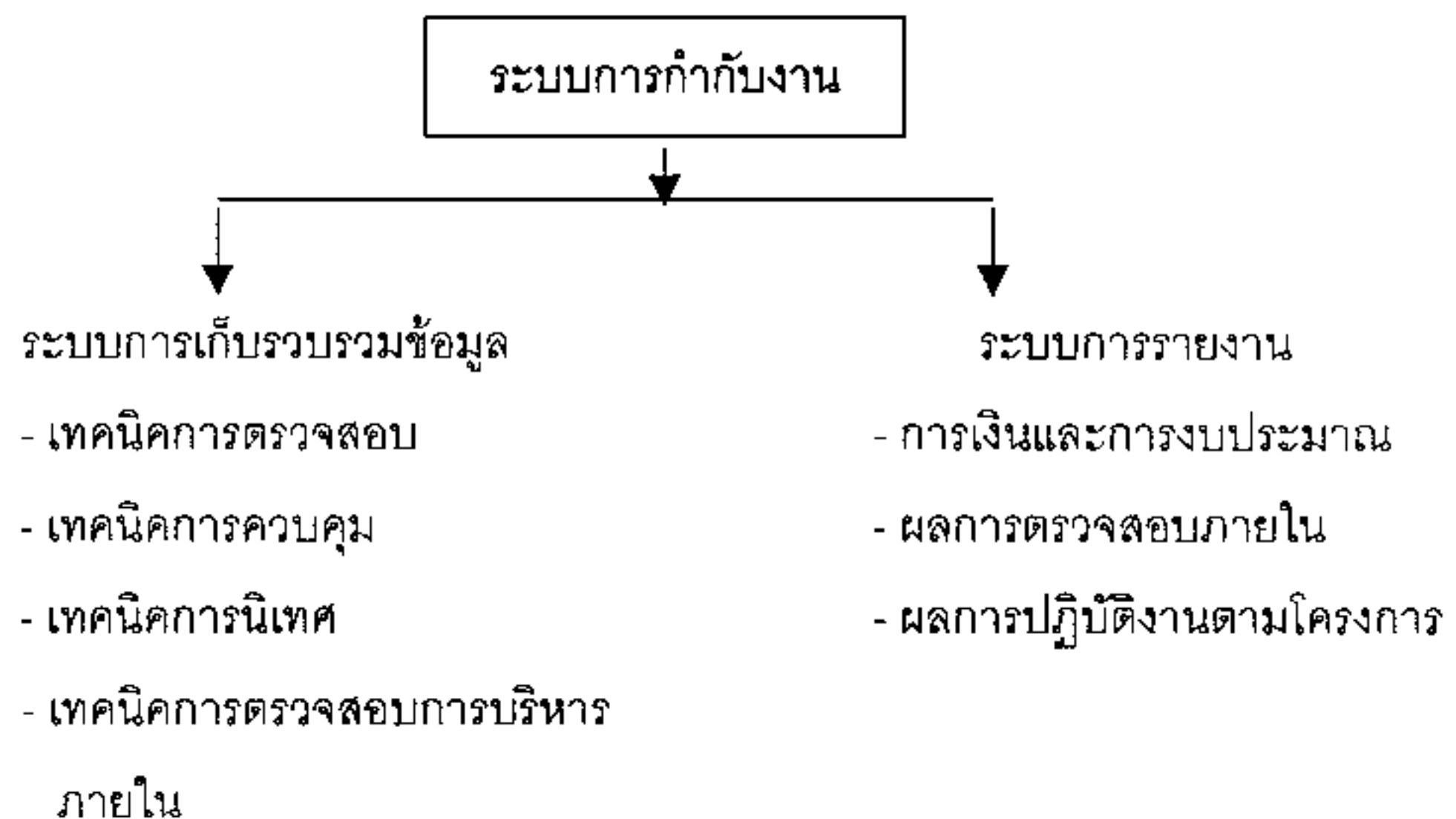
2. การควบคุมในช่วงดำเนินโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. การควบคุมหลังการดำเนินโครงการ เป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบผลจากการดำเนินงานตามโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

4.4 การติดตามควบคุม กำกับโครงการ

การติดตามควบคุม กำกับโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารโครงการทราบว่า โครงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด โครงการประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามควบคุมกำกับ จะให้ข้อมูลที่

แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ ข้อดี จุดอ่อนและแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังแผนภูมิที่ 2.10



แผนภูมิที่ 2.10 แสดงระบบการกำกับงาน

ที่มา : สมหวัง พิทยานุวัฒน์ (2529 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 62)

5. การประเมินผลโครงการ

5.1 ความหมายการประเมินผลโครงการ

การประเมินผลโครงการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารโครงการ การประเมินผลจะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง รวมทั้งยังใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานครั้งต่อไปอีกด้วย

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 อ้างใน วิภพ จันทรา, 2540 : 34) ได้กล่าวว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง การตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้น เป็นไปตามที่กำหนดและคาดหมายไว้เพียงใด

จำลอง อติกุล (2538 : 2) ให้คำจำกัดความว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการของการจัดตั้งขึ้นการพัฒนามาเสมอตามช่วงเวลา เพื่อประโยชน์ในการ

กำหนดแนวโน้มการพัฒนา ระบบการติดตามหรือประเมินผลโครงการ อาจเป็นส่วนหนึ่งหรือใช้สำหรับการประเมินผลโครงการหรือแผนงาน

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลโครงการ เป็นการวัดความก้าวหน้าของการใช้ปัจจัยของโครงการหรือแผนงานเพื่อตอบคำถามว่า แผนงานหรือโครงการไปถึงประชากร กลุ่มเป้าหมายหรือไม่ และกิจกรรมของโครงการหรือแผนงานเป็นไปตามที่วางไว้ในโครงการหรือแผนงานเป็นไปตามวางไว้ในโครงการหรือแผนงานหรือไม่

วิจิตร วรุตบางกูร (2527 อ้างใน วิภพ จันทรา, 2540 : 35) ได้กล่าวว่า ในการประเมินผลโครงการนั้น ผู้บริหารโครงการต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เช่นเดียวกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ ซึ่งจะต้องพิจารณาวางแผนการประเมินผลโครงการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความมุ่งหมายในการประเมินให้ชัดเจน กำหนดว่าจะประเมินอะไรจะนำไปใช้ในเรื่องใด
2. กำหนดหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ และชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบโดยทั่วกัน
3. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับประเภทของงาน และควรใช้วิธีผสมผสานหลาย ๆ วิธี
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน เพื่อให้เข้าใจยอมรับและให้ความร่วมมือในการประเมิน
5. กำหนดเรื่องที่จะประเมิน กำหนดน้ำหนักและความสำคัญ สร้างเครื่องมือในการประเมิน และกำหนดคะแนน
6. จำแนกผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากมีลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งเหมือนหรือใกล้เคียงกัน
7. กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน กำหนดช่วงระยะเวลาต่างกันพอสมควร และไม่ใกล้กับระยะเวลาที่จะพิจารณาความดีความชอบนัก
8. ประเมินพิเศษการใช้แบบประเมินผลงาน จัดทำคู่มือหรือจัดอบรมผู้ทำการประเมิน
9. ดำเนินการประเมินตามขั้นตอนที่วางไว้ จัดทำปฏิทินการประเมิน และดำเนินการตามกำหนดการนั้น ๆ
10. ติดตามผลการประเมิน และปรับปรุงระบบการประเมินเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการประเมินผลครั้งต่อไป ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต เป็นโครงการที่เกิดขึ้นมาอย่างเร่งด่วน ประกอบกับเป็นโครงการเฉพาะกิจ เพราะฉะนั้นผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการในลักษณะเช่นนี้ยังมีน้อย แต่ผู้ศึกษาจึงได้นำผลงานวิจัยที่มีความใกล้เคียงมาเป็นผลงานสนับสนุนในการวิจัย ดังต่อไปนี้

2.4.1 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2521 : 18) รายงานการประเมินผลโครงการจัดให้มีน้ำสะอาดในชนบททั่วราชอาณาจักร ได้สรุปถึงปัญหาบางประการที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ คือ มีหลายหน่วยงานปฏิบัติร่วมกันในโครงการ และฝ่ายประสานงานในกระทรวงมหาดไทย ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ประสานงานอย่างจริงจังก่อให้เกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกันอีกหลายลักษณะ คือ

- 1) ขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) การปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากทำงานซ้ำซ้อน
- 3) ระเบียบกฎเกณฑ์ในการจัดหาน้ำสะอาดที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 4) ขาดระบบข้อมูลรวมที่จะใช้ ในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานร่วมกัน ไม่มีแบบฟอร์มมาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5) ในระดับท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจในโครงสร้างการบริหารของโครงการ ไม่ทราบเป้าหมายรวมของโครงการจัดหาน้ำสะอาด ขาดการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานในระดับอำเภอ (ปลัดฝ่ายวางแผนและพัฒนา) กับหน่วยงานในโครงการน้ำสะอาด และยังขาดการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานในกรมการปกครอง
- 6) ปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรงแต่ส่งผลกระทบด้วย คือ
 - 6.1 ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ
 - 6.2 ระเบียบการคลังทำให้ปฏิบัติงานไม่คล่องตัว
 - 6.3 ประชาชนและหน่วยงานในระดับท้องถิ่นไม่พร้อมที่จะร่วมมือ ร่วมรับผิดชอบหรือแบ่งเบาภาระการเงินในโครงการจัดหาน้ำสะอาด
 - 6.4 ปัญหาการคมนาคมไม่สะดวก
 - 6.5 เจ้าหน้าที่ในท้องถิ่นขาดความรู้ทางเทคนิค
 - 6.6 มีผู้ก่อการร้ายทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยแก่เจ้าหน้าที่
 - 6.7 ประชากรเพิ่มขึ้นรวดเร็ว แหล่งน้ำดื่มมีไม่เพียงพอ

อนุกรรมการประสานงานและติดตามผล (2521 : 32 – 37) รายงาน “การประเมินผลโครงการฟื้นฟูเศรษฐกิจชนบทที่ประสบภัยธรรมชาติ ปี 2521” ได้จำแนกข้อขัดข้องที่เป็นเงื่อนไขส่งผลต่อการดำเนินงานในโครงการออกเป็นประการต่าง ๆ คือ

- 1) เงื่อนไขด้านระบบบริหารโครงการ ได้แก่
 - 1.1 ระเบียบปฏิบัติ ไม่สอดคล้องกับลักษณะความจำเป็นของงาน
 - 1.2 ความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณ
 - 1.3 ไม่มีตัวแทนจากหน่วยงานบางหน่วยงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการจัดการก่อสร้าง
 - 1.4 เวลาการจัดทำโครงการมีน้อย
 - 1.5 ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้านช่าง ในระดับอำเภอ
 - 1.6 การติดตามงานของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในระดับอำเภอและจังหวัด ไม่ทั่วถึง
- 2) เงื่อนไขด้านการปฏิบัติงาน
 - 2.1 คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องไม่ได้พิจารณาโครงการอย่างถี่ถ้วนก่อนอนุมัติ
 - 2.2 ลักษณะโครงการไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง
 - 2.3 ความยุ่งยากในระเบียบเบิกจ่ายเงิน
 - 2.4 เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
 - 2.5 การดำเนินงานตามโครงการล่าช้าในระดับกิ่งอำเภอ เพราะต้องเสนอผ่านอำเภอ
 - 2.6 สภาพพื้นที่ไม่อำนวย
 - 2.7 ความล่าช้าในการเบิกจ่าย
 - 2.8 ขาดแคลนแรงงานในบางพื้นที่
 - 2.9 การรายงานผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกำหนด และไม่ถูกต้อง
 - 2.10 ประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง

ทัดดาว ลออโรจนวงศ์ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้นำสตรีด้านการป้องกันยาเสพติด” จากการศึกษา พบว่า

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้นำสตรีที่เข้าร่วมโครงการ มีอายุระดับ 40 – 50 มีความรู้ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ มีฐานะค่อนข้างดี
2. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับยาเสพติด พบว่า ผู้นำสตรีเคยเห็นยาเสพติด แต่ไม่เคยใช้ และรู้ถึงผลเสียของการใช้ยาเสพติด

3. ความจำเป็นและเหมาะสมในการจัดทำโครงการ หรือการประเมินสภาวะแวดล้อมโครงการ ผู้นำสตรีร้อยละ 90 มีความสนใจและเห็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อที่จะได้ถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้รับทราบถึงผลเสียของยาเสพติด

4. ความพร้อมและเหมาะสมของปัจจัยที่ใช้ในการดำเนินงานและการบริหารโครงการ หรือ การประเมินสิ่งป้อนเข้า พบว่า หลักสูตรที่ใช้ในการอบรมนั้น สตรีส่วนใหญ่เห็นว่าจะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่วนด้านความพร้อมในการบริหารทั่วไป สตรีส่วนใหญ่เห็นว่าการเตรียมการด้านงบประมาณทันกับเวลา บุคลากรวิทยากร มีความรับผิดชอบและได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน ป.ป.ส. ด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อย่างเต็มที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจเป็นอย่างมาก

5. สภาพหรือสิ่งที่เกิดในระหว่างดำเนินงานจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการและการปฏิบัติงาน พบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามเวลา ทำให้สตรีมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระยะเวลาที่มีความเหมาะสม วิทยากรได้รับการเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่

6. การประเมินผลโครงการ พบว่า โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ คือ ผู้นำสตรีส่วนมากได้รับความรู้ และเข้าใจในเนื้อหาวิชาเกี่ยวกับยาเสพติดเป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการวางแผนและดำเนินการป้องกันยาเสพติด ด้านความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจที่ได้รับการอบรมและมาอบรมด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนใหญ่เห็นว่า สามารถนำไปใช้ป้องกันยาเสพติดได้ และตระหนักถึงความร่วมมือในการป้องกันยาเสพติด

7. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการ ผู้นำสตรีและเจ้าหน้าที่ พบว่า มีปัญหา คือ ระยะเวลาไม่เหมาะสม ควรเพิ่มเป็น 3 - 5 วัน สื่อการประชาสัมพันธ์ที่เจ้าหน้าที่นำมาแจก เช่น โปสเตอร์ แผ่นพับนั้นมีย่อยเกินไป วิทยากรบางท่านใช้ศัพท์ทางเทคนิคมากเกินไป ด้านเจ้าหน้าที่ พบว่า ขาดงบประมาณที่สนับสนุนในด้านการดำเนินงานจากหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น และเจ้าหน้าที่ไม่กล้าจับกุมผู้กระทำผิด และในบางชุมชนผู้นำสตรีไม่กล้าต่อต้าน

พระมหาทรงชัย สีจันทรอินทร์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลของการบริหารโครงการพัฒนาของวัดสวนแก้ว : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการร่วมโพธิ์แก้ว (ช่วยคนตกงาน)” ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินโครงการเพื่อทราบปัจจัยที่สนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า

1.การบริหารโครงการ ผลการศึกษา พบว่า โครงการประสบผลสำเร็จในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และผู้เข้ารับการอบรมส่วนใหญ่เป็นชายมีความเห็นว่า การอบรมในโครงการของวัดสวนแก้วมีประโยชน์มากสามารถช่วยพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ให้มีความรู้

ความสามารถในด้านวิชาชีพและเมื่อจบการอบรมแล้วสามารถออกไปทำงานตามความต้องการของตลาดแรงงานได้

2. ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ พบว่า

1) การทำงานอย่างมีระบบ ในโครงการร่วมโพธิ์แก้วมีการทำงานที่ไม่ค่อยเป็นระบบ กล่าวคือ ยังไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เช่น ขั้นตอนในการสั่งงาน ขั้นตอนในการควบคุมหรือบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำยังไม่มีการระบุอย่างแน่ชัด

2) ความพอเพียงของทรัพยากรการบริหาร พบว่า ทรัพยากรการบริหารในโครงการมีเพียงพอปานกลาง กล่าวคือ บุคลากรที่รับผิดชอบในโครงการมีจำนวนน้อย ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน และขอบเขตของการดำเนินงานมีจำนวนมาก สำหรับงบประมาณในการดำเนินโครงการเป็นงบประมาณของวัดสวนแก้ว ซึ่งได้จากการขายเทปธรรมะ หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ที่ผลิตในโครงการ เช่น เฟอร์นิเจอร์ และส่วนหนึ่งได้มาจากผู้มีจิตศรัทธาบริจาคให้กับทางมูลนิธิ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการอบรมนั้นมีเพียงพอปานกลางสำหรับผู้เข้ารับการอบรม เพราะวัสดุอุปกรณ์ส่วนใหญ่ได้รับบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพที่พอใช้ได้ สถานที่ในการดำเนินโครงการมีความเหมาะสมดีแล้ว เพราะปัจจุบันทางโครงการได้ซื้อที่ดินเพิ่มขึ้นเพื่อให้เพียงพอกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรม

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ พบว่า มีประสิทธิภาพสูง เพราะผู้นำจะมีส่วนช่วยเหลือการทำงาน คอยกระตุ้นให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งยังเป็นตัวแทนขององค์กรในการประสานงานกับบุคคลภายนอกเป็นอย่างดี แต่ผู้นำในโครงการยังขาดการวางแผนการทำงานที่ดี ทั้งแผนระยะยาวและแผนระยะสั้น

4) ความสอดคล้องด้านหลักสูตรอบรมกับความต้องการด้านแรงงานของภาครัฐและเอกชน พบว่า หลักสูตรที่ใช้อยู่ในโครงการนั้นเหมาะสมดีแล้ว ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพราะหลักสูตรดังกล่าว ใช้แนวคิดเดียวกับสถาบันวิชาชีพอื่น ๆ และโครงการยังได้รับความร่วมมือจากกรมประชาสัมพันธ์ กรมแรงงาน และกรมอาชีวศึกษา ในการจัดส่งวิทยากรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถช่วยฝึกสอน ส่วนในด้านของการรับสมัครนั้น โครงการร่วมโพธิ์แก้วยังขาดการรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลทำให้เกิดความยากลำบากในการติดตามผู้จบการอบรมว่าไปประกอบอาชีพมากน้อยเพียงใด และการอบรมยังไม่มีการจัดแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอาชีพเป็นต้น

กมล เพิ่มกำลังพล (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ทหารกับการบริหารโครงการอนุรักษ์สภาพป่าในพื้นที่อำเภออมก๋อย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ" ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานของทหารในฐานะที่เป็น ผู้อำนวยการ ประสานงาน วางแผน และกำกับดูแล นั้น ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ทหารใช้ลักษณะเด่นในด้านความมีระเบียบวินัย มีศักยภาพ

ภาพที่เชื้ออำนาจต่อการอำนาจการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามหลักการบริหารทุกประการ จึงเป็นผลให้เกิดความสำเร็จต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ อนุรักษ์สัตว์ป่า และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนที่อยู่ในพื้นที่โครงการ ฯ ได้ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีของหน่วยงานราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในพื้นที่อำเภออมก๋อยอีกด้วย

เสมอ นาสอน (2540 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง "การบริหารโครงการเพื่อชีวิตและชุมชนในจังหวัดอุดรดิตถ์" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารโครงการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการพัฒนาโครงการโรงเรียนเพื่อชีวิตและชุมชนในจังหวัดอุดรดิตถ์ ตามกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ พบว่า โรงเรียนและชุมชนส่วนใหญ่ มีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ แต่โรงเรียนยังไม่เห็นความสำคัญและไม่มีความจริงจังในการปฏิบัติตามโครงการ เพราะคิดว่าการสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้มีความชัดเจนนั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก และโครงการนี้ยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายอย่างจริงจัง

ด้านการวางแผน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนส่วนใหญ่ได้ร่วมกันวางแผนโครงการ ส่วนผู้นำชุมชนนั้นได้เข้าร่วมในการวางแผนโครงการในลักษณะการเข้าร่วมรับทราบโครงการ โดยโรงเรียนจะขอความร่วมมือจากชุมชน ให้การสนับสนุนด้าน เงิน วัสดุอุปกรณ์และแรงงานมากกว่าที่จะให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ด้านการดำเนินการตามแผน พบว่า มีปัญหาด้านไม่มีงบประมาณสนับสนุน และบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีความรู้และไม่มีทักษะที่เพียงพอ ในการสอนหรือถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ในด้านวิชาชีพอิสระให้นักเรียน นอกจากนั้นการดำเนินการไม่มีความต่อเนื่องในการนิเทศติดตาม ประเมินผลของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านการประเมินผล พบว่า โรงเรียนยังไม่ให้โอกาสแก่ชุมชนได้เข้ามาร่วมในการสรุปประเมินผล และนักเรียนที่ได้เรียนวิชาชีพอิสระจากโครงการโรงเรียนเพื่อชีวิตและชุมชน ยังไม่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีทักษะเพียงพอที่จะนำไปใช้ประกอบอาชีพในชีวิตประจำวันตามอัตราได้ จึงทำให้การบริหารโครงการในภาพรวมแล้ว ยังไม่เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย

2.5.2 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน

สะอาด ฟองอินทร์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "บทบาทในการพัฒนาชุมชนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท

ยากจน ตามการรับรู้ของครู และผู้บริหารการศึกษาในเขตการศึกษา 8" ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนของครู ได้แก่ ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ ความยากจนของประชาชน งบประมาณไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรด้านอาชีพต่าง ๆ ความแตกต่างในการรับรู้หนังสือของประชาชน ครูมีเวลาบริการแก่ประชาชนน้อย

เสาวนิต โพธิ์ทัพพะ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ปัญหาในการจัดดำเนินงานโครงการผู้นำนักเรียนฝ่ายส่งเสริมอนามัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลจากการวิจัยปรากฏว่า ปัญหาการจัดดำเนินงานโครงการผู้นำนักเรียนฝ่ายส่งเสริมอนามัย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย ปัญหาในระดับปานกลางที่พบ คือ การนิเทศติดตาม และการประเมินผล ในส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นจากครูอนามัยและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เกี่ยวกับปัญหาการจัดดำเนินการตามโครงการ พบว่า มีปัญหาด้านการวางแผนจัดดำเนินการ ปัญหาด้านการสนับสนุนทรัพยากร ปัญหาด้านหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกเด็กนักเรียนหลักสูตรการฝึกอบรม การนิเทศติดตามและประเมินผล

สมบูรณ์ แก้วมาก (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การศึกษาปัญหาการบริหารโครงการอาหารกลางวัน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง เสนอแนะไว้ว่า ควรบรรจุแต่งตั้งครูฝ่ายสนับสนุนการสอนด้านโภชนาการเพื่อช่วยโรงเรียน ควรเน้นในเรื่องการอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารโครงการอาหารกลางวัน ให้แก่ผู้บริหารและครูรับผิดชอบ ประการสำคัญที่สุดควรเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการอาหารกลางวัน

วีระชัย ผลทิพย์ (2533 อ้างใน วิไลวรรณ ภูทอง, 2540 : 33) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า

ด้านการวางแผนโครงการ โรงเรียนวิเคราะห์โครงการยังไม่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ ปัญหาพบว่า โรงเรียนขาดความรู้ความเข้าใจในการวิเคราะห์โครงการ

ด้านการจัดองค์การบริหารโครงการ โรงเรียนจัดให้มีคณะทำงานในโครงการประกอบด้วย หัวหน้าโครงการและบุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศในโครงการเป็นส่วนน้อย ปัญหาพบว่า ผู้รับผิดชอบโครงการไม่เอาใจใส่ต่องานในโครงการ เพราะต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ประจำด้วย

ด้านการจัดคนเข้าทำงานในโครงการ โรงเรียนได้จัดคนเข้าทำงานในโครงการ ได้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ ปัญหา พบว่า โรงเรียนยังขาดบุคลากรที่จะ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าโครงการ

ด้านการอำนวยความสะดวกโครงการ โรงเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ใน โครงการเป็นส่วนใหญ่ เช่น การจัดลำดับความสำคัญของงานในโครงการ การมอบอำนาจหน้าที่ การชักจูงความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบโครงการ ปัญหาพบว่า โรงเรียนยังไม่สามารถ สนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณแก่โครงการได้อย่างเพียงพอ

ด้านการควบคุมโครงการ โรงเรียนยังไม่ได้กำหนดมาตรฐานผลงานของโครงการ การตรวจเยี่ยมนิเทศและประเมินโครงการยังไม่ทั่วถึง ปัญหาพบว่า โรงเรียนขาดหลัก เกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานผลงานของโครงการ

พัชรา สร้อยจิต (2535 อ้างใน วิภพ จันทรา, 2540 : 23) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาจังหวัดสุรินทร์” ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการจัดโครงการ คือ งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ วิธีการสำรวจสภาพปัจจุบันและความ ต้องการ อาคารสถานที่มีจำกัด บุคลากรไม่สามารถบูรณาการกิจกรรมตามโครงการได้ ขาดคู่มือแนวทางการจัดกิจกรรม การช่วยเหลือสนับสนุนไม่สม่ำเสมอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนิเทศ ติดตามผล ประเมินผล การนิเทศติดตามประเมินผลไม่ต่อเนื่อง และขาด การเก็บรวบรวมข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน

วิไลวรรณ ภูทอง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารโครงการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. โรงเรียนส่วนมากมีคณะกรรมการวางแผนโครงการ จัดตามปีการศึกษา โดยศึกษานิเทศก์ปฏิบัติงาน ซึ่งคณะทำงานในโครงการประกอบด้วย หัวหน้าโครงการ และคณะทำงานเข้าร่วมโครงการตามความสนใจและความถนัด แต่อยู่ภายใต้การสั่งงานของผู้ บริหารโรงเรียน มีการประสานงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าโครงการ คณะกรรมการ และมีการควบคุมด้านคุณภาพของผลงาน

2. ปัญหาที่พบ ได้แก่ การขาดการศึกษาสภาพความเป็นจริงและความเป็นไปได้ของโครงการ บุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีอัตรากำลังในการปฏิบัติงาน น้อย ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่เป็นรูปธรรม ยากต่อการควบคุม

วิภพ จันทรา (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การบริหารโครงการ การศึกษาเพื่อพัฒนานมูบ้านในเขตชนบทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหาร ทักษะของครูผู้ ปฏิบัติงาน และแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนานมูบ้านในเขต ชนบทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการ วางแผน การจัดองค์กร การประสานงาน การงบประมาณ การนิเทศติดตามผล และการ ประเมินผล ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารโครงการมากที่สุดจะเกี่ยวข้อง ในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการประสานงาน ได้แก่ การดำเนินงาน โครงการ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน บุคลากร มีความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานโครงการ บุคลากรในโรงเรียนให้ ความร่วมมือในการดำเนินงานโครงการ และการจัดกิจกรรมโครงการ กศ.พช. ในโรงเรียนมี ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคมากที่สุดจะ เกี่ยวข้องในด้านการงบประมาณ การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล ได้แก่ โรงเรียนไม่ได้ รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงานโครงการ หน่วยงานบังคับ บัญชาได้นิเทศติดตามการดำเนินงานโครงการของโรงเรียนไม่ต่อเนื่องและโรงเรียนได้รับการ ตรวจสอบการดำเนินโครงการ จากหน่วยงานต้นสังกัดไม่ต่อเนื่องตามลำดับ

ทักษะที่ส่งเสริมการบริหารโครงการมากที่สุด จะเกี่ยวข้องในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ ได้แก่ แผนงานโครงการสอดคล้องกับการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนการดำเนินกิจกรรมโครงการ กศ.พช. ในโรงเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครง การ และบุคลากรในโรงเรียนยอมรับระเบียบการปฏิบัติงานโครงการ กศ.พช. ของโรงเรียน ตาม ลำดับ ส่วนทักษะที่เป็นอุปสรรคมากที่สุดจะเกี่ยวข้องในด้านการประสานงาน การงบประมาณ การนิเทศติดตามผลและการประเมินผล ได้แก่ การสนับสนุนการดำเนินโครงการจากหน่วยงาน ภายนอกไม่เพียงพอ ปัจจัยหลัก เช่น บุคลากร งบประมาณ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ไม่เหมาะ สมเพียงพอกับการดำเนินโครงการ การนิเทศติดตามผลโครงการของหน่วยงานต้นสังกัดไม่เป็น ระบบขั้นตอน และหน่วยงานต้นสังกัดมีการวางแผนการประเมินผลโครงการไม่เหมาะสมตาม ลำดับ

แนวทางการบริหารโครงการ กศ.พช. ที่เหมาะสมในแต่ละด้านที่มากที่สุด มีดังนี้ ด้านการวางแผน พบว่า ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ด้านการจัดองค์กร พบว่า ควรมีการแต่งตั้งบุคลากรในโรงเรียนให้เหมาะสม ด้านการอำนวยการ พบว่า ควรมีการสั่งการ ตั้งแต่ระดับ สปอ. สปจ. ถึงโรงเรียนที่ชัดเจน ด้านการประสานงาน พบว่า ควรมีการประสาน งานกับหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนของโครงการ ด้านบ

ประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณควรจัดทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้โครงการดำเนินได้ผลตามแผน ด้านการนิเทศติดตามผล พบว่า ควรมีการนิเทศให้ต่อเนื่องตลอดโครงการ โดย สปจ. สปอ. เพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผน ด้านการประเมินผล พบว่า ควรมีการประเมินผลโครงการอย่างต่อเนื่องในระดับ สปอ. สปจ.

การสัมภาษณ์ผู้นำหมู่บ้าน พบว่า ผู้นำหมู่บ้านไม่ทราบนโยบายและแผนงานโครงการที่มีต่อชุมชน ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการวางแผน การช่วยเหลือของชุมชนจะให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ การดำเนินงานโครงการ กศ.พช. ในโรงเรียน ควรดำเนินงานให้จริงจัง สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

บทที่ 3

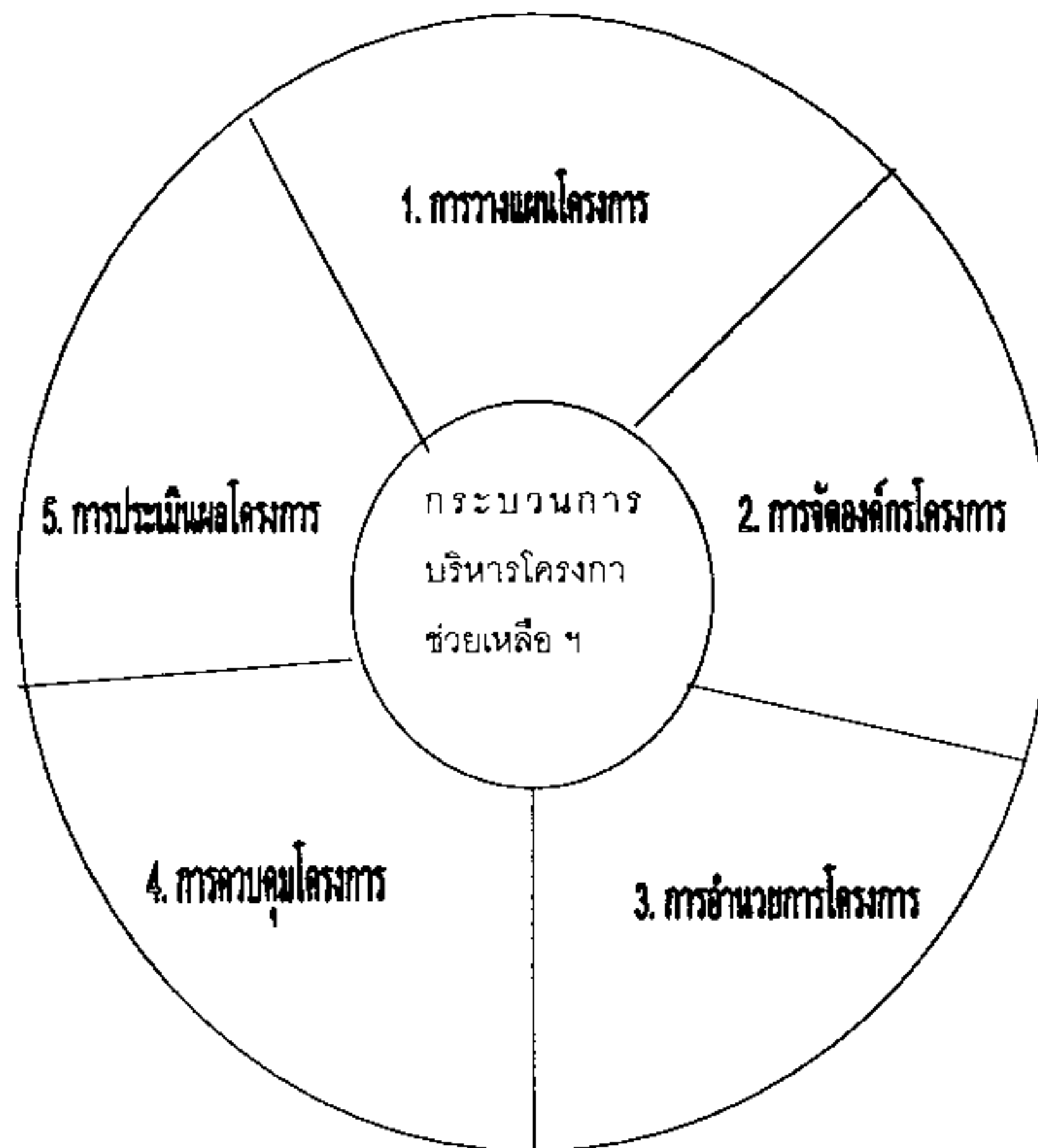
กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา

การศึกษาระบบการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และเพื่อเป็นแนวในการเสนอข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดและวิธีการศึกษาตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษากำหนดประกอบด้วยองค์ประกอบของระบบการบริหารโครงการรวม 5 ส่วน ซึ่งสามารถเขียนเป็นลักษณะวงจร ตามลำดับขั้นตอนของการบริหารโครงการ คือ 1) การวางแผนโครงการ 2) การจัดองค์กรโครงการ 3) การอำนวยการโครงการ 4) การควบคุมโครงการ และ 5) การประเมินผลโครงการ ดังแผนภูมิที่ 3.1

อนึ่งลำดับขั้นตอนดังกล่าวนี้ อาจจะมีบางกรณีที่สามารถทำพร้อมกันหรือสลับกันไปมา แต่โดยทั่วไปแล้ว ควรจะเป็นไปตามลำดับ เพื่อสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องและความต่อเนื่องซึ่งกันและกันได้



แผนภูมิที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

กระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ในแต่ละขั้นตอนที่ผู้ศึกษากำหนดไว้ในกรอบแนวคิดนี้มีประเด็นที่จะทำการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงตัวแปร และประเด็นที่จะศึกษาตามกรอบกระบวนการบริหารโครงการ
ช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ขั้นตอน	ประเด็นที่จะศึกษา
1. การวางแผนโครงการ	1.1 ลักษณะการวางแผนโครงการ - การวางแผนระดับโครงการ (Project Planning) - การวางแผนระดับดำเนินการ (Operation) 1.2 วิเคราะห์การวางแผนโครงการ
2. การจัดองค์กรโครงการ	2.1 รูปแบบการจัดองค์กรในการบริหารโครงการ - องค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ - องค์กรที่มีการแต่งตั้งเสริมขึ้นมาเฉพาะในการดำเนินโครงการนี้ 2.2 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2.3 วิเคราะห์การจัดองค์กรโครงการ
3. การอำนวยการโครงการ	3.1 การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ 3.2 กระบวนการสรรหาและพิจารณากันกรองผู้สมควรได้รับทุน 3.3 ขั้นตอนในการบริหารเงินทุน - การเปิดบัญชีรับการเงิน - การเบิกจ่ายเงินทุน - การดูแลและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน - การรายงานผลการดำเนินงาน 3.4 วิเคราะห์การอำนวยการโครงการ
4. การควบคุมโครงการ	4.1 กระบวนการในการควบคุมโครงการ 4.2 วิเคราะห์การควบคุมโครงการ

ขั้นตอน	ประเด็นที่จะศึกษา
5.การประเมินผลโครงการ	5.1 รูปแบบการประเมินผลโครงการ - การประเมินผลโครงการโดยสำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม - การติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน - การประเมินผลโครงการโดยศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ - การติดตามการใช้จ่ายเงินทุนของเด็กนักเรียนโดยสถานศึกษา - การประเมินผลของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 5.2 การวิเคราะห์การประเมินผลโครงการ

3.2 นิยามปฏิบัติการในการศึกษา

โครงการ หมายถึง กิจกรรมชุดหนึ่งที่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ งานนั้นจะมีลักษณะพิเศษต่างจากงานประจำ คือ เป็นงานที่ต้องทำให้เสร็จภายในช่วงเวลาหนึ่ง มีลักษณะชั่วคราว มีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน ไม่ใช่งานที่ต้องทำต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ อย่างงานประจำ และมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง ชัดเจน สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ คือ โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติ เฉพาะปีการศึกษา 2541

โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติ ปีการศึกษา 2541 หมายถึง โครงการที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาการออกกลางคันของนักเรียนที่ผู้ปกครองได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งทางคณะกรรมการประสานและติดตามได้ทำการกู้เงินมาจากธนาคารพัฒนาเอเชีย จำนวน 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และได้จัดสรรงบประมาณให้กับโครงการดังกล่าวในวงเงิน 1,000 ล้านบาท เพื่อช่วยเหลือนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายดังที่กล่าวมาทั่วประเทศ โดยเริ่มโครงการเมื่อ ปีการศึกษา 2541 เป็นปีแรก

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤติ ปีการศึกษา 2541 หมายถึง การทำให้โครงการ ฯ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และทรัพยากรที่กำหนดไว้ โดยดำเนินงานตาม

กระบวนการในการบริหารโครงการ โดยมีองค์ประกอบหรือขั้นตอนในการบริหารโครงการ ดังนี้ คือ (1) การวางแผนโครงการ (2) การจัดองค์การโครงการ (3) การอำนวยความสะดวกโครงการ (4) การควบคุมโครงการ และ (5) การประเมินผลโครงการ

การวางแผนโครงการ หมายถึง การจัดทำโครงการ โดยแสดงให้เห็นทราบถึง ลักษณะการวางแผนโครงการ ซึ่งจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนในโครงการ กิจกรรมที่จะดำเนินการ การกำหนดทรัพยากรในการดำเนินงาน การประมาณงบประมาณ กำหนดเวลาที่ต้องการให้โครงการทำเสร็จ และการจัดทำแนวปฏิบัติหรือแนวทางการบริหารโครงการ พร้อมทั้งการวิเคราะห์การวางแผนโครงการ

การจัดองค์การโครงการ หมายถึง การกำหนดรูปแบบการจัดองค์การที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละระดับในการดำเนินโครงการ ตั้งแต่องค์การอำนวยความสะดวก และองค์การปฏิบัติการ ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค พร้อมทั้งการวิเคราะห์การจัดองค์การโครงการ

การอำนวยความสะดวกโครงการ หมายถึง การถ่ายทอดโครงการหรือการมอบอำนาจหน้าที่ เพื่อให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานทราบ โดยศึกษาการกำกับงานหรือการมอบหมายงาน คือ การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ กระบวนการสรรหาและพิจารณากลั่นกรองผู้สมควรได้รับทุน ขั้นตอนในการบริหารเงินทุน เช่น การเปิดบัญชีรับการเงิน การเบิกจ่ายเงินทุน การดูแลและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน และการรายงานผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งการวิเคราะห์การอำนวยความสะดวกโครงการ

การควบคุมโครงการ หมายถึง การรายงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเงินและงบประมาณ ผลการปฏิบัติงานตามโครงการ ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการมีความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยจะศึกษาถึง กระบวนการในการควบคุมโครงการ รูปแบบที่ใช้ในการควบคุมโครงการ พร้อมทั้งการวิเคราะห์การควบคุมโครงการ

การประเมินผลโครงการ หมายถึง การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อวัดระดับความสำเร็จของโครงการ โดยประเมินจาก ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ทรัพยากรในการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบโครงการ และการตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด โดยศึกษาถึงรูปแบบการประเมินผลโครงการ เช่น การประเมินผลโครงการโดยสำนักงานนโยบายและแผน การศึกษา และวัฒนธรรม การตรวจสอบการดำเนินโครงการโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การประเมินผลโครงการโดยศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ การติดตามการใช้จ่ายเงินทุนของเด็กนักเรียนโดยสถานศึกษา และการประเมินผลของหน่วยงานต่าง ๆ

ความสำเร็จในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 หมายถึง การที่เด็กนักเรียนที่ผู้ปกครองได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ ได้รับความช่วยเหลืออย่างทั่วถึง และเด็กนักเรียนที่ได้รับทุนเหล่านั้น ได้นำเงินทุนไปใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียนและมีความพึงพอใจต่อทุนที่ได้รับ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด หมายถึง เจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานโครงการครั้งนี้ ซึ่งจะมีเพียงหนึ่งคน

เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ หมายถึง เจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานโครงการครั้งนี้ ซึ่งจะมีเพียงหนึ่งคน

คณะกรรมการ ศศว.อ หมายถึง คณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ ประกอบด้วย นายอำเภอ เป็นประธานกรรมการ หัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาในอำเภอที่ได้รับมอบหมาย 1 คน ผู้แทนโรงเรียนเอกชนที่ประธานชมรมโรงเรียนเอกชนมอบหมาย สาธารณสุขอำเภอหรือผู้แทนที่ได้รับมอบหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งไม่เกิน 2 คน และศึกษาธิการอำเภอ เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการโรงเรียน หมายถึง คณะกรรมการกลั่นกรองคุณสมบัติของผู้สมัครรับทุน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน จำนวน 2 คน ผู้แทนผู้ปกครองหรือผู้นำท้องถิ่น จำนวน 2 คน

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งดำเนินงานในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

3.3 วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ได้ข้อมูลที่ใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Documentary Study) ซึ่งได้จากหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ อีกทั้งเอกสาร งานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดตัวแบบหรือกรอบแนวคิดในการวิจัย และลักษณะประเด็นปัญหาการวิจัย
2. ข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ดังต่อไปนี้

2.1 คู่มือแนวทางการปฏิบัติของโครงการ

2.2 หนังสือราชการเกี่ยวกับโครงการ เอกสารต่าง ๆ ของโครงการ เช่น ใบสมัครในการขอรับทุน หนังสือรับรองรายได้ของผู้ปกครอง ใบขอเบิกเงินของนักเรียน

2.3 สรุปรายงานผลการอนุมัติให้ความช่วยเหลือของแต่ละจังหวัด รายงานการประชุม รายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินโครงการ รายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4 เอกสารผลการดำเนินงาน และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร

3. การศึกษาลักษณะเฉพาะกรณี (Case Study) ภายใต้กรอบแนวคิดที่กำหนด โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามแบบสัมภาษณ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบในการดำเนินโครงการ การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการส่งแบบสอบถาม

3.3.1 การเลือกพื้นที่ทำการศึกษา

ในการเลือกพื้นที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling Technique) กล่าวคือ

1. ในขั้นแรกเลือกพื้นที่ในระดับภาค ใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือก 4 ภาค ดังนี้

- 1) ภาคเหนือ
- 2) ภาคใต้
- 3) ภาคกลาง
- 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ในขั้นที่ 2 เลือกพื้นที่ในระดับจังหวัด ซึ่งจะเลือกภาคละ 2 จังหวัด โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้มาซึ่งพื้นที่ที่จะทำการศึกษาในระดับจังหวัด ดังนี้

- | | | |
|--------------------------|--------|-----------------------------------|
| 1) ภาคเหนือ | ได้แก่ | จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครสวรรค์ |
| 2) ภาคใต้ | ได้แก่ | จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดสงขลา |
| 3) ภาคกลาง | ได้แก่ | จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดเพชรบุรี |
| 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ได้แก่ | จังหวัดนครราชสีมา |
| | | จังหวัดบุรีรัมย์ |

3. ในขั้นที่ 3 เลือกพื้นที่ในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ ในแต่ละจังหวัดจะเลือกอำเภอ/กิ่งอำเภอตัวอย่าง จังหวัดละ 2 อำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังนี้

- 1) อำเภอ/กิ่งอำเภอที่ได้รับทุนมากที่สุด
- 2) อำเภอ/กิ่งอำเภอที่ได้รับทุนน้อยที่สุด

4. ในขั้นที่ 4 เลือกพื้นที่ในระดับโรงเรียน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กล่าวคือ ในแต่ละอำเภอ/กิ่งอำเภอตัวอย่าง จะเลือกโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ได้ทุนของแต่ละสังกัดที่มีอยู่ในอำเภอ/กิ่งอำเภอนั้น ๆ โดยเลือกสังกัดละ 1 โรงเรียน หากสังกัดใดมีเพียง 1 โรงเรียนที่ได้รับทุน ก็จะทำการศึกษาโรงเรียนนั้น แต่ถ้าหากสังกัดใดมีโรงเรียนหลายโรงเรียนที่ได้รับทุน ก็จะทำการศึกษาเฉพาะโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนที่ได้รับทุนมากที่สุดเพียงสังกัดละ 1 โรงเรียน

จากวิธีการเลือกพื้นที่ทำการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จึงได้มาซึ่งพื้นที่ในการศึกษาดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงผลการเลือกพื้นที่ในระดับต่าง ๆ

ภาค	จังหวัด	อำเภอ/กิ่งอำเภอ	โรงเรียน
ภาคเหนือ	เชียงใหม่	อำเภอแม่สาย (มาก)	1. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนแม่สายวิทยาคม (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนปราชญ์วิทยา (เอกชน) 4. โรงเรียนวัดท่าตอน (พระปริยัติธรรม)
		อำเภอสันกำแพง (น้อย)	1. โรงเรียนบ้านสันกำแพง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนสันกำแพง (กรมสามัญศึกษา)
	นครสวรรค์	อำเภอตากสิน (มาก)	1. โรงเรียนบ้านโพธิ์ทอง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนราชพิรุณพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนปรีชาโชติ (เอกชน)
		อำเภอยะนิง (น้อย)	1. โรงเรียนเนินมะกอก (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนพะเยาพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนพะเยาวิทยา (เอกชน)

ภาค	จังหวัด	อำเภอ/กิ่ง อำเภอ	โรงเรียน
ภาค ใต้	สุราษฎร์ธานี	อำเภอเมือง (มาก)	1. โรงเรียนวัดบางใบไม้ (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนเมืองสุราษฎร์ธานี (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนยุวศึกษา (เอกชน) 4. โรงเรียนเทศบาล 4 (เทศบาล) 5. โรงเรียนวัดธรรมบูชา (พระปริยัติธรรม)
		อำเภอ เกาะสมุย (น้อย)	1. โรงเรียนวัดสระเกษ (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนเกาะสมุย (กรมสามัญศึกษา)
	สงขลา	อำเภอ หาดใหญ่ (มาก)	1. โรงเรียนบ้านทุ่งน้ำ (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนคูเต่าวิทยา (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนสหศาสตร์วิทยาการ (เอกชน) 4. โรงเรียนเทศบาล 2 (เทศบาล) 5. โรงเรียนถาวรศึกษา (พระปริยัติธรรม)
		อำเภอสะเดา (น้อย)	1. โรงเรียนบ้านปริก (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนกอบกุลวิทยาคม (กรมสามัญศึกษา)
ภาค กลาง	สุพรรณบุรี	อำเภอเมือง (มาก)	1. โรงเรียนบริหารแจ่มใสวิทยา (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนดลิ่งชันวิทยา (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนสหวิทย์ (เอกชน) 4. โรงเรียนเทศบาล 2 (เทศบาล) 5. โรงเรียนโพธิ์สังวร (พระปริยัติธรรม)
		อำเภอ หนองหญ้าไซ (น้อย)	1. โรงเรียนบ้านหนองกระดิน (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา (กรมสามัญศึกษา)
	เพชรบุรี	อำเภอเมือง (มาก)	1. โรงเรียนวัดโรงไข่ (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนคงคาราม (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนอรุณประดิษฐ์ (เอกชน)
		อำเภอ บ้านลาด (น้อย)	1. โรงเรียนวัดหนองกาทอง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนบ้านลาดพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา)

ภาค	จังหวัด	อำเภอ/กิ่ง อำเภอ	โรงเรียน
ภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ	นครราชสีมา	อำเภอพิมาย (มาก)	1. โรงเรียนนิคมวิทยา 4 (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนพิมายวิทยา (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนวิสุทธิพรตพิทยาคม (พระปริยัติธรรม)
		กิ่งอำเภอสีดา (น้อย)	1. โรงเรียนบ้านโพนทอง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนโพนทองพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา)
	บุรีรัมย์	อำเภอนางรอง (มาก)	1. โรงเรียนยุทธกาญจนากรอง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนทุ่งแสงพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา) 3. โรงเรียนมารีพิทักษ์ (เอกชน) 4. โรงเรียนเทศบาลตำบลนางรอง (เทศบาล)
		อำเภอพลับพ ลาไชย (น้อย)	1. โรงเรียนวัดแสงคง (ประถมศึกษา) 2. โรงเรียนพลับพลาไชยพิทยาคม (กรมสามัญศึกษา)

3.3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการทุกจังหวัดทั่วประเทศ จำนวน 75 จังหวัด ที่ได้มีการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ซึ่งมี 4 ระดับ กล่าวคือ

1. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการระดับจังหวัด ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 1 คน/จังหวัด รวมทั้งสิ้น 8 คน
2. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ
 - เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 1 คน/อำเภอหรือกิ่งอำเภอ รวมทั้งสิ้น 16 คน
 - คณะกรรมการ การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม (คสว.อ) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 5 คน อำเภอหรือกิ่งอำเภอ รวมทั้งสิ้น 80 คน
3. คณะกรรมการระดับโรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 3 คน/โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 150 คน

ดังนั้นจำนวนเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนทั้งสิ้น 254 คน ดังตารางที่ 3.4 ตารางที่ 3.4 แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จังหวัด	เจ้าหน้าที่ ระดับ จังหวัด	เจ้าหน้าที่ ระดับ อำเภอ	คณะ กรรมการ ศสว.อ	คณะ กรรมการ โรงเรียน	รวม
เชียงใหม่	1	2	10	18	31
นครสวรรค์	1	2	10	18	31
สงขลา	1	2	10	21	37
สุราษฎร์ธานี	1	2	10	21	34
สุพรรณบุรี	1	2	10	21	34
เพชรบุรี	1	2	10	15	28
นครราชสีมา	1	2	10	15	28
บุรีรัมย์	1	2	10	18	31
รวม	8	16	80	150	254

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้ศึกษาได้ทำหนังสือติดต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ที่เป็นกลุ่มในการให้ข้อมูล เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ พร้อมกับขออนุญาตเข้าไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดวันเวลา ที่จะเก็บข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการทราบ พร้อมทั้งขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยหน่วยงานใดที่มีเจ้าหน้าที่คนเดียวก็จะสัมภาษณ์เพียงคนเดียว แต่ถ้าหากหน่วยงานใดมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการหลายคนก็จะทำการสัมภาษณ์แบบรวมกลุ่ม และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็น ตามกรอบแบบสัมภาษณ์ที่ได้กำหนด

3.5.1 แนวประเด็นการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ

ใช้แบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารโครงการในแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ และระดับโรงเรียน

ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ชุด ก เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการในระดับหน่วยงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 25 ข้อ

2. ชุด ข เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการในระดับหน่วยงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 27 ข้อ

3. ชุด ค เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ ที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ซึ่งแบบสัมภาษณ์จะมี จำนวน 25 ข้อ

4. ชุด ง เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการระดับสถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 28 ข้อ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโครงการ มีดังนี้

2.1 ข้อมูลด้านแผนงาน ได้แก่ รายละเอียดของแผนงานของโครงการ รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ เป็นต้น

2.2 ข้อมูลด้านการจัดองค์กรโครงการ ได้แก่ รายละเอียดของการจัดองค์กรบริหารโครงการ รูปแบบลักษณะการจัดองค์กร การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ขอบข่ายงานของแต่ละหน่วยงาน และการระบุระยะเวลา แนวทางการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น

2.3 ข้อมูลด้านการอำนวยการโครงการ ได้แก่ การมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่หน่วยงาน/บุคคล ระบบการติดต่อสื่อสารของการปฏิบัติงานตามโครงการ คำสั่งต่าง ๆ ของโครงการ เป็นต้น

2.4 การควบคุมโครงการ ได้แก่ ระบบการรายงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเงินและการงบประมาณ ผลการปฏิบัติงานตามโครงการ ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

2.5 การประเมินผล ได้แก่ รูปแบบการตรวจสอบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม ระยะเวลาในการประเมินผล

3.5.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นทั้งหมด ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในด้านที่ศึกษา จำนวน 3 ท่าน ได้ตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้องของการใช้ภาษา ความเที่ยงตรงของเนื้อหา ตลอดจนวิจารณ์ เสนอแนะ และให้แนวทางในการแก้ไข แล้วจึงนำมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ในครั้งก่อนที่จะไปทดลองใช้ต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มีการศึกษาแบบสัมภาษณ์เจาะลึก ดังนั้นข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และเอกสารรายงานต่าง ๆ โดยนำมาอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนด

บทที่ 4

ผลการศึกษากระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือ

นักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

ในบทนี้ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาดังที่ได้กล่าวมาแล้วตามลำดับขั้น คือ 1) การวางแผนโครงการ 2) การจัดองค์กรโครงการ 3) การอำนวยการโครงการ 4) การควบคุมโครงการ และ 5) การประเมินผลโครงการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การวางแผนโครงการ

4.1.1 ลักษณะในการวางแผน

ในการวางแผนโครงการครั้งนี้มีลักษณะการวางแผน 2 ระดับ กล่าวคือ

1. การวางแผนระดับโครงการ (Project Planing)

เนื่องจากโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต เป็นโครงการเฉพาะกิจที่รัฐบาลได้กู้เงินมาจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) ภายใต้แผนงานเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาปัญหาสังคมทางด้านการศึกษาของเด็กที่ผู้ปกครองถูกเลิกจ้างเนื่องจากภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ และเป็นการป้องกันการลาออกกลางคันหรือมีแนวโน้มที่จะออกจากโรงเรียนของเด็กนักเรียน รวมถึงการช่วยเหลือสามเณรที่ขาดเรียน เมื่อทางรัฐบาลได้กำหนดหลักการร่วมกับธนาคารพัฒนาเอเชีย และคณะกรรมการประสานและติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย ซึ่งมีมติที่จะจัดทำโครงการเกี่ยวกับด้านการศึกษา จึงได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติรับผิดชอบการจัดทำโครงการความช่วยเหลือจากเงินกู้ดังกล่าว ร่วมกับกระทรวงการคลัง กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยให้จัดทำเป็นโครงการพิเศษที่มีระยะเวลาดำเนินการ 1 ปี เสนอต่อกระทรวงการคลังเพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีโดยเร็ว

รูปแบบโครงการที่ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติโดยร่วมกับกระทรวงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาข้างต้นจัดทำขึ้นนั้น เป็นรูปแบบโครงการที่มีได้เป็นรูปแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) ที่มีรายละเอียดโครงการ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผล
3. วัตถุประสงค์ของโครงการ

4. เป้าหมายในการจัดทำโครงการ
5. ขั้นตอนในการดำเนินงาน
6. หน่วยงานที่รับผิดชอบ
7. งบประมาณในการดำเนินงาน
8. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
9. การติดตามประเมินผล

แต่จะเป็นรูปแบบโครงการที่ทางคณะกรรมการเรียกว่า “ข้อเสนอโครงการ” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. ความเป็นมา หลักการ และเหตุผล
3. สภาพภาวะวิกฤตทางการศึกษา กล่าวถึง
 - 3.1 สภาพการออกจากโรงเรียนของเด็กก่อนวิกฤตทางการศึกษา
 - 3.2 วิกฤตเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาในปีการศึกษา 2541
 - 3.3 กลุ่มเด็กที่ได้รับผลกระทบ
4. ค่าใช้จ่ายของนักเรียนและทุนการศึกษา
5. หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ
 - 5.1 องค์กร / กลไกในการดำเนินงาน
 - 5.2 กระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ขอรับทุน
 - 5.3 การให้ทุนและการกำกับดูแล
 - 5.4 การติดตาม / ประเมินผล
6. ข้อเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา และอนุมัติรวม 4 ข้อด้วยกัน คือ
 - 6.1 ให้ความเห็นชอบโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยใช้เงินจากโครงการเงินกู้ธนาคารพัฒนาเอเชีย เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคมในวงเงิน 1,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นโครงการเฉพาะกิจมีระยะเวลาโครงการ 1 ปี
 - 6.2 ให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ฯ และกรอบนโยบาย (Policy Matrix) ด้านการศึกษา เพื่อลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน
 - 6.3 ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะกรรมการการอำนวยความสะดวกโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ในข้อ 2 (การจัดองค์กร)

6.4 ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินรับผิดชอบตรวจสอบด้านการเงินของโครงการ ฯ เมื่อคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแล้ว กระทรวงศึกษาธิการซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการวางแผนและแนวทางปฏิบัติงานโครงการ

2. การวางแผนระดับดำเนินการ (Operation Planning)

เมื่อคณะรัฐมนตรีได้ทำการอนุมัติโครงการตามข้อเสนอดังกล่าวแล้ว ทางคณะกรรมการประสานและติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้ ฯ ได้มอบหมายให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดทำแผนระดับดำเนินการ ในกรณีนี้กระทรวงศึกษาธิการไม่ได้มีการแปลงแผนโครงการออกมาเป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงานย่อย ๆ สิ่งที่ได้กระทำ คือ การขยายความโครงการ โดยมีการเพิ่มวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือ องค์กรในการดำเนินโครงการ และขั้นตอนในการดำเนินงาน ออกมาในลักษณะของแนวปฏิบัติการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

2.1 หลักการบริหารโครงการ โดยมีสาระสำคัญ กล่าวคือ

1. การให้ทุนจะต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ต่อการศึกษาของเด็กยากจนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตอย่างแท้จริง
2. เงินทุนที่ให้ความช่วยเหลือจะต้องไปถึงตัวเด็ก
3. การดำเนินงานทุกขั้นตอนต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว
4. จะต้องมีการบริหารเงินทุนที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

2.2 กลุ่มเป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะมีการแบ่งออกเป็น 2 ระยะ กล่าวคือ

ระยะที่ 1 ผู้ที่สมควรได้รับความช่วยเหลือในระยะแรกต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) เป็นเด็กที่ออกจากการเรียนระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาตอนต้น ในปีการศึกษา 2541 หรือ
- (2) เป็นเด็กที่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา แต่ไม่ได้ศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษา
- (3) ผู้ปกครองไม่สามารถส่งให้เรียนต่อได้ เนื่องจากว่างงานหรือรายได้ลดลง ทั้งนี้รายได้ทั้งครอบครัวรวมกันไม่เกิน 120,000 บาท ต่อปี

ระยะที่ 2 ภายหลังจากการดำเนินการตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2541 ไประยะหนึ่ง กระทรวงศึกษาธิการพบว่า ยังมีกลุ่มนักเรียนที่สมควรได้รับความช่วยเหลือ อันเนื่องจากได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตขณะนี้ แต่ไม่อยู่ในข่ายที่สมควรได้รับความช่วยเหลือตามที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติไปแล้ว จึงได้ขอเพิ่มเติมคุณสมบัติของนักเรียนที่มีสิทธิรับทุนจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษาอยู่แล้ว แต่ผู้ปกครองได้รับความเดือดร้อนจากภาวะวิกฤตภายหลัง และอาจจะมีแนวโน้มว่าจะต้องออกจากโรงเรียนในอนาคตอันใกล้ กระทรวงศึกษาธิการคาดว่าจะมีนักเรียนประเภทนี้ไม่น้อยกว่า 125,000 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนก่อนปีการศึกษา 2541 (เดิมระบุคุณสมบัติว่าต้องเป็นเด็กที่ออกจากการเรียนระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาตอนต้น ในปีการศึกษา 2541 ปีเดียว จึงน่าจะปรับเปลี่ยนให้ครอบคลุมเด็กที่ออกไปก่อน ปีการศึกษา 2541 ที่ยังอยู่ในวัยเรียนด้วย) ซึ่งผลจากการสำรวจของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีนักเรียนที่ออกกลางคันก่อนปีการศึกษา 2540 (ย้อนหลัง 3 ปี) รวมทั้งสิ้น 101,781 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นนักเรียนที่ผู้ปกครองมีฐานะยากจนและขาดแคลน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้สำรวจเพื่อให้การสนับสนุนเป็นเงินทุน โดยอาศัยงบประมาณไปส่วนหนึ่งแล้ว แต่ยังมีเด็กที่ยังไม่ได้รับทุนบางส่วนอีก 21,810 คน

กลุ่มที่ 4 เป็นสามเณรที่เรียนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤต

2.2 องค์การดำเนินการ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ กล่าวคือ

1. องค์การอำนวยการ
2. องค์การปฏิบัติการ

2.4 จำนวนเงินทุนที่ช่วยเหลือในโครงการ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ

1. ระดับประถมศึกษา ภาคเรียนละ 2,000 บาท x 2 ภาคเรียน
= 4,000 บาท
2. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ภาคเรียนละ 2,500 บาท x 2 ภาคเรียน
= 5,000 บาท
3. สำหรับสามเณร ภาคเรียนละ 1,000 บาท x 2 ภาคเรียน
= 2,000 บาท

2.5 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.6 การสรรหาและคัดเลือกผู้รับทุน

2.7 วิธีการ และขั้นตอนในการบริหารเงินทุน ประกอบด้วย

1. การพิจารณากลับกรองผู้ขอรับทุน
2. การเปิดบัญชี
3. การเบิกจ่ายเงินทุน
4. การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน

โดยแนวปฏิบัติดังกล่าวนี้จะส่งแนบไปกับหนังสือทางราชการที่ทางกระทรวงศึกษาธิการจัดส่งไป เช่น ในส่วนภูมิภาคก็จะจัดส่งไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อจัดส่งไปยังอำเภอและโรงเรียนต่อไป สำหรับในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครก็จะส่งไปยังสำนักนโยบายและแผน ของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อจัดส่งให้กับกรมต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการสรรหาและคัดเลือกผู้รับทุนต่อไป

จากประเด็นต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแสดงให้เห็นได้ว่า โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ได้มีการวางแผนโครงการที่มีความสอดคล้องต่อหลักการวางแผนโครงการที่ดีเพียงบางประเด็นเท่านั้น ยังมีบางประเด็นที่การจัดทำแผนโครงการครั้งนี้ไม่ได้จัดทำ เช่น

1. ไม่ได้มีการกำหนดจำนวนทุนที่จะให้ความช่วยเหลือ ทั้งส่วนรวมและโควตาในแต่ละจังหวัด จะเป็นเพียงแค่การกำหนดกรอบงบประมาณที่จะจัดสรรทุนในโครงการ ซึ่งมีจำนวน 886.20 ล้านบาทเท่านั้น
2. ไม่มีการจัดทำแผนงานปฏิบัติการ และปฏิทินในการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับ ดังนั้นจึงทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละระดับจึงเป็นลักษณะการดำเนินงานตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละระดับ การดำเนินงานของแต่ละพื้นที่จึงไม่มีความสอดคล้องกัน จะต่างคนต่างทำ จึงส่งผลให้การควบคุมโครงการมีความยากลำบากยิ่งขึ้น
3. การวางแผนโครงการจะเป็นการวางแผนที่มาจากส่วนกลาง โดยหน่วยงานที่จะดำเนินโครงการไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานจึงไม่มีความเข้าใจถึงแผนการที่ส่วนกลางกำหนดไว้เท่าไรนัก
4. การวางแผนโครงการถือได้ว่าเป็นรูปแบบการวางแผนใหม่ คือเป็นลักษณะการเขียนขั้นตอนในการดำเนินโครงการเป็นข้อ ๆ และบอกรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ ซึ่งลักษณะการวางแผนโครงการเช่นนี้ จะมีรายละเอียดเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือ ขั้นตอนการดำเนินงาน องค์กรที่จะรับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน แต่ไม่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณในการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลโครงการ

4.2 การจัดองค์กรโครงการ

4.2.1 รูปแบบการจัดองค์กรในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

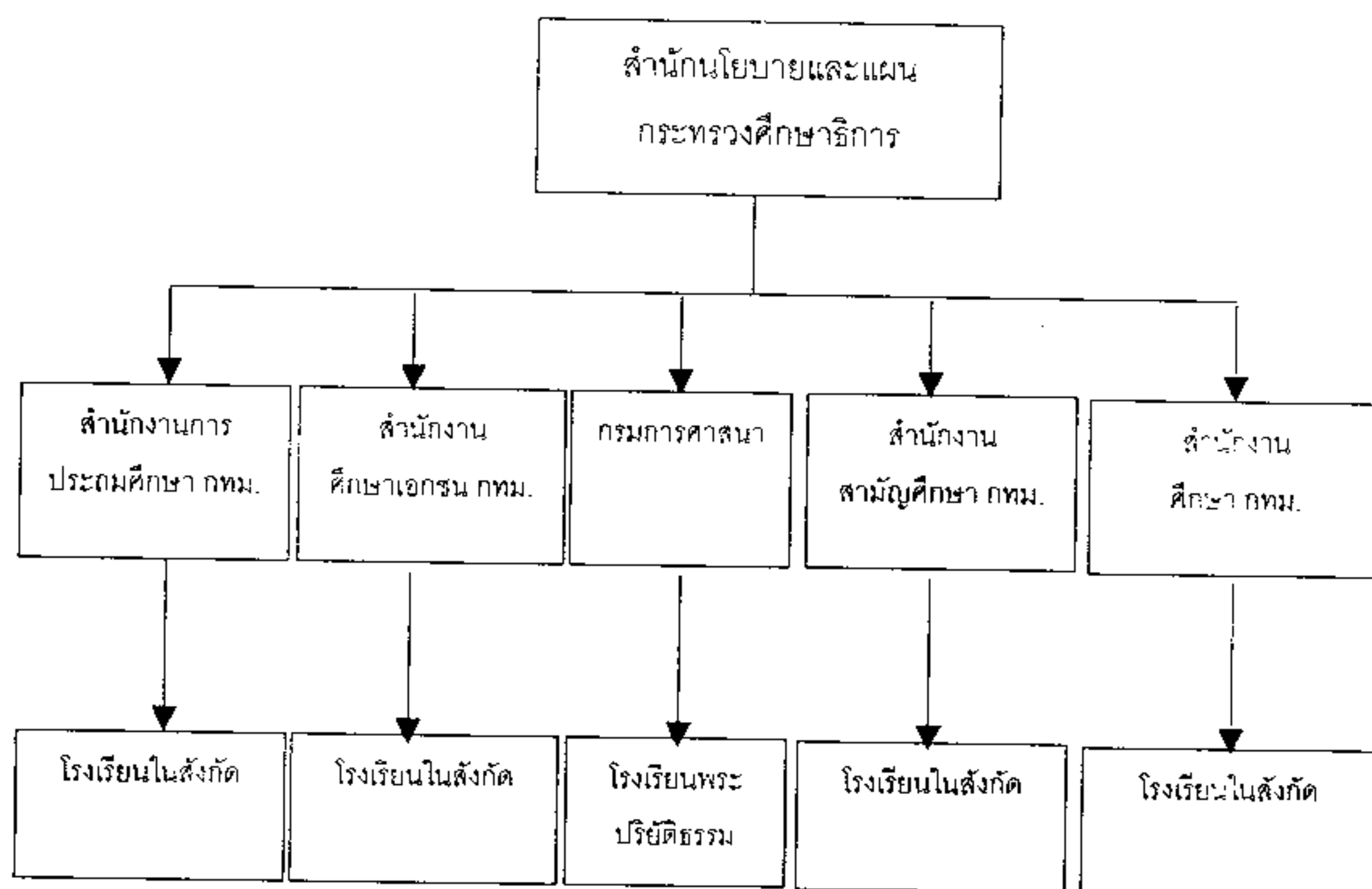
โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตได้จัดรูปแบบขององค์กรเป็นลักษณะผสมผสาน คือ มีการใช้องค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำเป็น

หลักในการดำเนินโครงการ และเสริมด้วยคณะกรรมการที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้นมาใหม่ โดยใช้ชื่อว่า "คณะกรรมการ" เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและประสานงานอีกส่วนหนึ่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ แยกออกเป็น ส่วนกรุงเทพมหานคร และส่วนภูมิภาค ดังนี้

1.1 องค์กรในส่วนกรุงเทพมหานคร

มีลักษณะการดำเนินงานที่เป็นไปตามสายงาน ตั้งแต่ระดับกระทรวง ลงไปจนถึงระดับปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา ดังแผนภูมิที่ 4.1 นี้



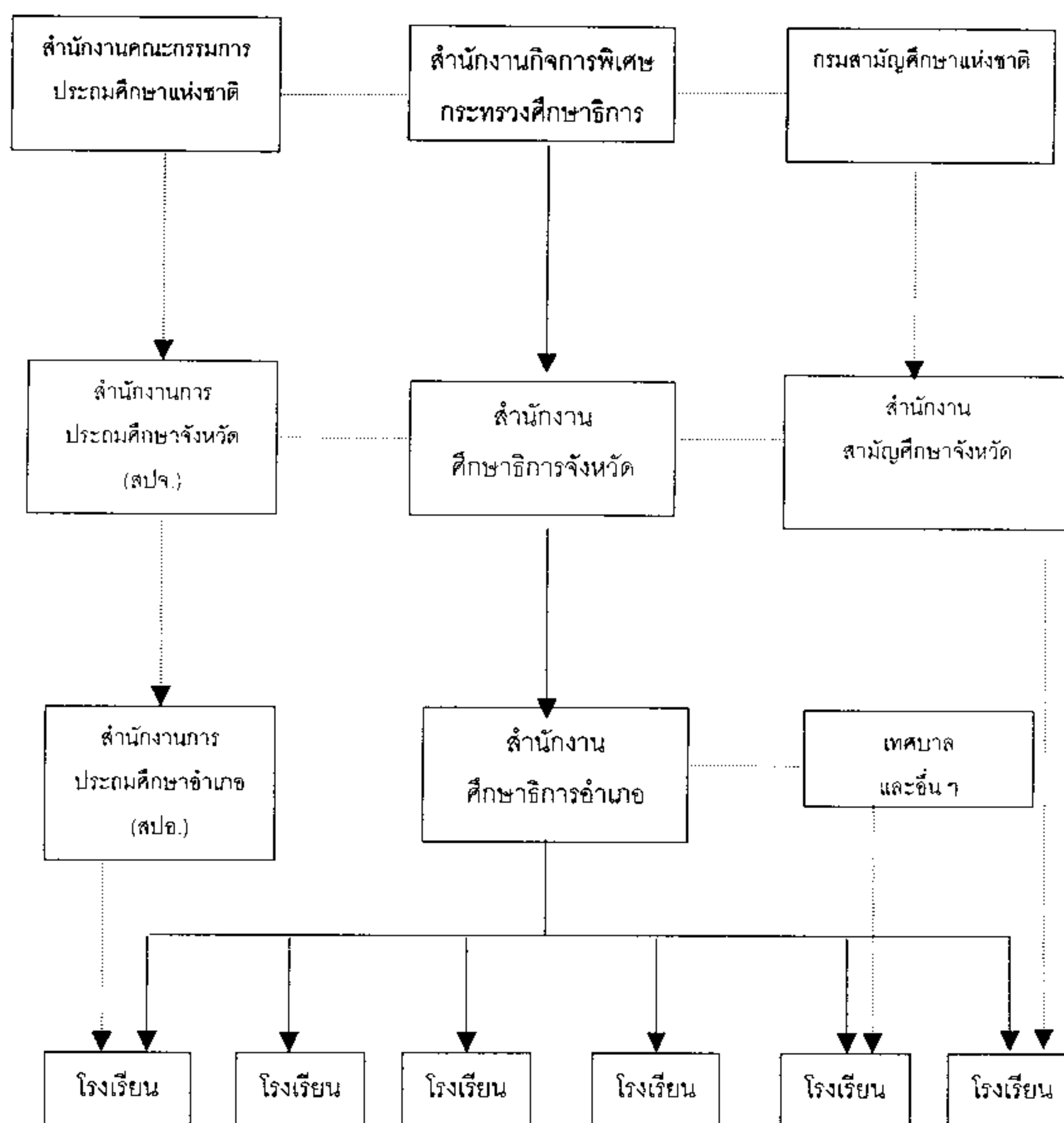
แผนภูมิที่ 4.1 แสดงรูปแบบองค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำในส่วน กรุงเทพมหานคร

- สำนักนโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่พิจารณาทุนช่วยเหลือในเขตกรุงเทพมหานคร ในฐานะเลขานุการคณะกรรมการปฏิบัติการ โอนเงินให้หน่วยงานผู้รับทุนในเขตกรุงเทพมหานคร
- สำนักงานการประถมศึกษา กทม. มีหน้าที่กำกับโรงเรียนประถมศึกษาทุกโรงเรียนในสังกัดทั่วประเทศพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานศึกษาเอกชน กทม. มีหน้าที่กำกับโรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

- กรมการศาสนา มีหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์โครงการ พิจารณาและกำกับโรงเรียนพระปริยัติ แผนกสามัญศึกษาทุกโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานสามัญศึกษา กทม. มีหน้าที่ในการกำกับโรงเรียนระดับสามัญทุกโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานศึกษา กทม. มีหน้าที่ในการกำกับโรงเรียนทุกโรงเรียนที่อยู่ในสังกัด ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

1.2 องค์การในส่วนภูมิภาค

สายงานในส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้ ได้แก่ สายงานของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานภายใต้การกำกับและบังคับบัญชา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในระดับจังหวัด (นักวิชาการ) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในระดับอำเภอ (นักวิชาการ) และในพื้นที่แต่ละอำเภอจะมีโรงเรียนภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานหลายสังกัด คือ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กำกับโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด กำกับโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ส่วนสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงศึกษาธิการในด้านการบริหารโดยรวม อย่างไรก็ตามเมื่อไม่นานมานี้ ทางกรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดตั้งหน่วยงานของตนขึ้นมาในระดับจังหวัด และระดับอำเภอ คือ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกรม ในการกำกับการบริหารของโรงเรียน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจึงเหลือแต่เพียงการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมการศาสนา และสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติเท่านั้น สำหรับโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ถือเป็นโครงการของกระทรวง ดังนั้นในการบริหารโครงการจึงได้ใช้หน่วยงานตามสายงานการบังคับบัญชา ของสำนักงานปลัดกระทรวงเป็นหลัก ดังแผนภูมิที่ 4.2



แผนภูมิที่ 4.2 แสดงรูปแบบองค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำใน
ส่วนภูมิภาค

หมายเหตุ

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ
หน่วยงานสนับสนุนและช่วยประชาสัมพันธ์โครงการ

นอกจากนี้ในการดำเนินโครงการครั้งนี้ยังมีคณะกรรมการที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ แต่มีส่วนรับผิดชอบในการดำเนินโครงการครั้งนี้ด้วย นั่นคือ คณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (คณะกรรมการ ศศว.อ) ทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครที่คณะกรรมการระดับโรงเรียนเสนอมา ซึ่งคณะกรรมการ ศศว.อ ประกอบด้วยคณะบุคคลไม่เกิน 8 คน ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| 1. นายอำเภอ | ประธานกรรมการ |
| 2. หัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาในอำเภอ | |
| ที่ได้รับมอบหมาย กรมละ 1 คน | กรรมการ |
| 2. ผู้แทนโรงเรียนเอกชนที่ประธานชมรมโรงเรียน | |
| เอกชนมอบหมาย | กรรมการ |
| 4. สาธารณสุขอำเภอ หรือผู้แทน | กรรมการ |
| 5. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งไม่เกิน 2 คน | กรรมการ |
| 6. ศึกษาธิการอำเภอ | กรรมการและเลขานุการ |

และเนื่องจากการดำเนินโครงการต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านการเงินของรัฐบาล โรงเรียนในระดับประถมศึกษา และโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของหลายหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการคณะกรรมการที่ประกอบด้วยตัวแทนของหน่วยงานเหล่านี้ด้วย องค์การนี้คือส่วนที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะในการบริหารโครงการครั้งนี้

2. องค์การที่มีการแต่งตั้งเสริมขึ้นมาเฉพาะในการดำเนินโครงการนี้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 คณะ กล่าวคือ

2.1 คณะกรรมการอำนวยการ

องค์การหรือหน่วยงานระดับอำนวยการนั้นจะเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า คณะกรรมการอำนวยการโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต มีหน้าที่ในการอำนวยการโครงการ ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ออกระเบียบปฏิบัติและแนวการดำเนินงานและแต่งตั้งคณะทำงาน ทั้งนี้มีกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการ โดยประกอบด้วย

- | | |
|---|---------|
| รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ปลัดกระทรวง ฯ มอบหมาย | ประธาน |
| ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ | กรรมการ |
| ผู้แทนจากกรมสามัญศึกษา | กรรมการ |
| ผู้แทนจากสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร | กรรมการ |
| ผู้แทนจากสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง | กรรมการ |

ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน	กรรมการ
ผู้แทนจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน	กรรมการ
ผู้แทนจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	กรรมการและเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการระดับโรงเรียน

ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มีการแต่งตั้งขึ้นมาใหม่ จะปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษา ทำหน้าที่ในการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครขอรับทุนและกลั่นกรองในเบื้องต้น ซึ่งมีทั้งหมด 5 คน ในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา	จำนวน 1 คน	ประธาน
ครู	จำนวน 1 คน	กรรมการ
ผู้แทนผู้ปกครองหรือผู้นำในท้องถิ่น	จำนวน 2 คน	กรรมการ
ครูแนะแนวหรือครูที่ได้รับมอบหมาย	จำนวน 1 คน	กรรมการและเลขานุการ

4.2.2 บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้วยเหตุนี้การดำเนินงานโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ประกอบด้วยองค์กรหลายองค์กรตามที่ได้กล่าวมา ดังนั้นจึงมีการแบ่งงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงบทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ

องค์กร/หน่วยงาน/บุคคล	บทบาท/หน้าที่
1. คณะกรรมการอำนวยการโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต	- อำนวยการโครงการ ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ออกระเบียบปฏิบัติและแนวดำเนินงาน และแต่งตั้งคณะทำงาน
2. คณะกรรมการปฏิบัติการโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตในเขต กทม.	- ประชาสัมพันธ์โครงการ สรรหาและพิจารณากลับกรองนักเรียนที่สมควรได้รับทุนช่วยเหลือในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ติดตามผล รายงานผล และงานอื่นๆ ที่คณะกรรมการอำนวยการมอบหมาย
3. คณะกรรมการปฏิบัติการโครงการฯ นอกเขต กทม.	
4. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	- เปิดบัญชีเงินฝากนอกงบประมาณ เพื่อรับเงินโอนจากกระทรวงการคลัง

องค์กร/หน่วยงาน/บุคคล	บทบาท/หน้าที่
	- พิจารณาทุนช่วยเหลือในเขตกรุงเทพมหานครในฐานะเลขานุการคณะกรรมการปฏิบัติการตาม 2. - โอนเงินให้หน่วยงานผู้รับทุนในเขตกรุงเทพมหานคร - โอนเงินเข้าบัญชีเงินฝากของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด - ติดตามและรายงานผลการช่วยเหลือให้กระทรวงศึกษาธิการทราบ
5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	- เปิดบัญชีเงินฝากนอกงบประมาณ เพื่อรอรับเงินโอนจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ - โอนเงินเข้าบัญชีของนักเรียนที่ได้รับทุนหรือเข้าบัญชีโรงเรียนพระปริยัติธรรมนอกเขต กทม. - แจ้งให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หรือหน่วยงานที่กำกับในพื้นที่ เช่น เทศบาล เป็นต้น เพื่อแจ้งสถานศึกษาและผู้ปกครองทราบเมื่อมีการโอนเงินเข้าบัญชีนักเรียนแล้ว - ติดตามและรายงานผลการช่วยเหลือต่อสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการตามแบบรายงาน ADB5 ADB5/1 และ ADB6 และรายงานเกี่ยวกับสามเณร
6. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ	- ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (ศศว.อ.) พิจารณาคัดเลือกผู้มีสิทธิได้รับทุน - ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนและโรงเรียนพระปริยัติธรรมของกรมการศาสนา - รายงานผลการคัดเลือกผู้มีสิทธิรับทุนให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามแบบรายงาน ADB 5/1 และ ADB 6 และรายงานที่เกี่ยวข้องกับสามเณรที่ได้รับทุน - แจ้งสถานศึกษาเมื่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

องค์กร/หน่วยงาน/บุคคล	บทบาท/หน้าที่
7. หน่วยงานต้นสังกัดในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) สำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร 2) สำนักงานสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 4) สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร 5) กรมการศาสนา	โอนเงินเข้าบัญชีนักเรียนหรือบัญชีวัดเรียบร้อยแล้ว - ประชาสัมพันธ์โครงการให้สถานศึกษาทราบ - แต่งตั้งกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียนในสังกัด - เปิดบัญชีเงินฝากนอกเงินงบประมาณ เพื่อรอรับการโอนเงินจากกองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ - พิจารณาผู้มีสิทธิได้รับทุนที่ผ่านการกลั่นกรองจากโรงเรียนในขั้นต้นแล้ว - รายงานผลให้สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามแบบ ADB5 ADB 5/1 และ ADB 6 - โอนเงินที่ได้รับจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเข้าบัญชีนักเรียน หรือบัญชีโรงเรียนพระปริยัติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร
8. หน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ นอกเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 1) สำนักงานประถมศึกษาอำเภอ 2) สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด 3) เทศบาล 4) อื่น ๆ	- ประชาสัมพันธ์โครงการให้สถานศึกษาทราบ - แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียนในสังกัด - ติดตามรายงานผลการดำเนินงาน
9. โรงเรียน	- ประชาสัมพันธ์โครงการให้ผู้ปกครองและนักเรียนทราบ - เสนอรายชื่อคณะกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียนเพื่อรับการพิจารณาแต่งตั้งตาม 7. หรือ 8. แล้วแต่กรณี - รวบรวมใบสมัคร - ดำเนินการกลั่นกรองผู้สมัครขอรับทุนโดยคณะกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียน

องค์กร/หน่วยงาน/บุคคล	บทบาท/หน้าที่
	- นำเสนอรายชื่อ/หลักฐานของผู้สมัครที่ได้รับการกลั่นกรองแล้ว เสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (ศศว.อ.) เพื่อพิจารณาการคัดเลือก - ผู้บริหารหรือผู้ได้รับมอบหมาย ครูประจำชั้นหรือผู้แทนและนักเรียน เปิดบัญชีเงินฝากเพื่อรอรับการโอนเงินทุน - ดูแล ติดตามการใช้จ่ายเงินทุน

จากประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าลักษณะการจัดองค์กรโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตในครั้งนี้ เป็นลักษณะการจัดองค์กรที่มีความแตกต่างไปจากรูปแบบการจัดองค์กรในการบริหารโครงการที่มีอยู่เดิม ซึ่งการจัดองค์กรลักษณะนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

ข้อดี

1. ไม่เสียเวลา และงบประมาณในการจัดหรือสรรหาองค์กรที่จะเข้ามาดำเนินโครงการ เพราะได้มีการใช้องค์กรที่มีอยู่เดิมหรือที่ทำงานประจำมาบริหารโครงการ
2. ไม่ต้องมีการจัดรูปแบบในการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานใหม่ เพราะองค์กรที่มีอยู่เดิมนั้นจะมีความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานดีอยู่แล้ว ซึ่งการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานมักจะมีรูปแบบตามสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันไป
3. ไม่ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรเพื่อจะเข้ามาดำเนินโครงการ โดยจะนำเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์หรือมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องทุนการศึกษา หรือนักวิชาการในแต่ละหน่วยงานเข้ามาดำเนินงานในโครงการ

ข้อเสีย

1. การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานในโครงการครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ที่จะมีงานประจำด้วย ดังนั้นการทำงานในโครงการเท่ากับว่าเป็นงานเสริมที่เพิ่มเข้ามา จึงทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินงานในโครงการ เพราะเจ้าหน้าที่เหล่านี้บางครั้งจะมีงานประจำมากมายอยู่แล้ว ประกอบกับเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินงานในโครงการจะมีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพียงคนเดียว เช่น ในระดับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นต้น การดำเนินงานจึงมีความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์

2. องค์การในระดับอำเภอ หรือคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (ศศว.อ) ที่จัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นองค์กรขั้นสุดท้ายในการพิจารณากลับกรองผู้ขอรับทุนนั้น บางพื้นที่ได้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติ เหตุผลสืบเนื่องมาจากระยะเวลาในการปฏิบัติงานด้านนี้ค่อนข้างจำกัด และแนวทางการปฏิบัติงานก็ไม่มี ความชัดเจน จึงนับได้ว่าการจัดองค์กรในระดับนี้ไม่มีประสิทธิภาพ

3. องค์การในระดับสถานศึกษาหรือโรงเรียน ที่เรียกว่า "คณะกรรมการระดับโรงเรียน" ซึ่งเป็นองค์หลักในการบริหารโครงการนี้ เพราะเท่ากับเป็นด่านแรกที่จะพิจารณาเด็กนักเรียนที่สมควรได้รับทุน ซึ่งปรากฏว่าในการจัดตั้งองค์กรระดับนี้ก็ไม่สามารถที่จะจัดตั้งได้ทุกพื้นที่ เนื่องจากเวลากระชั้นชิด และบางพื้นที่ไม่ได้รับแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการ ฯ จึงไม่ทราบว่าต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการด้วย จึงมักจะมีวิธีการอย่างอื่นในการคัดเลือกเด็กที่สมควรได้รับทุน อย่างเช่น โรงเรียนบ้านโพหนอง อำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ และ โรงเรียนโพธิ์สังวร อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ไม่ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน แต่จะใช้วิธีการโดยให้ครูประจำชั้นคัดเลือก แล้วรวบรวมรายชื่อทุกระดับชั้นส่งไปยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

4. เนื่องจากการดำเนินโครงการครั้งนี้ ไม่มีการกำหนดตารางหรือปฏิทินในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงมีเจ้าหน้าที่บางพื้นที่มักจะทำงานล่าช้า เมื่อเวลาจวนตัวแล้วค่อยทำ จึงทำให้การคัดเลือกเด็กไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการให้ความช่วยเหลือมากเท่าไร

4.3 การอำนวยการโครงการ

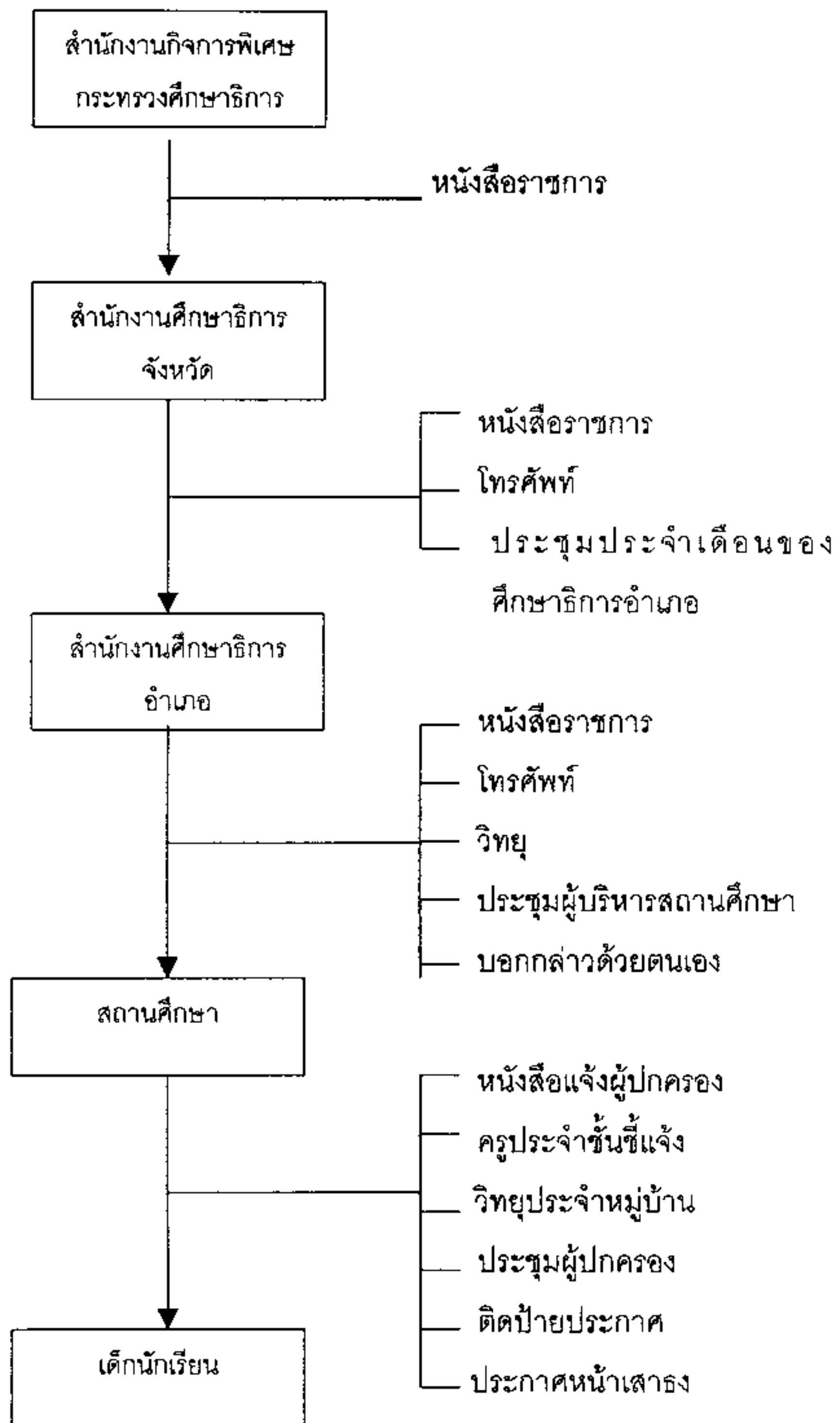
ผู้ที่รับผิดชอบความสำเร็จของโครงการนี้สูงสุด ได้แก่ ประธานคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งได้แก่รองปลัดกระทรวง โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ซึ่งทำหน้าที่เลขานุการและกรรมการเป็นผู้ช่วยคนสำคัญ ซึ่งภารกิจที่คณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการปฏิบัติโครงการจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ โดยภารกิจดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.3.1 การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ

ในการประชาสัมพันธ์หรือการแจ้งโครงการนั้น จะมีการสื่อสารหลายระดับลดหลั่นกันไปตามสายงานการบังคับบัญชา ซึ่งจะแบ่งสายงานการบังคับบัญชาออกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ

1. การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนภูมิภาค

ซึ่งจะมีการแจ้งโครงการตามสายงานการบังคับบัญชา ดังแผนภูมิที่ 4.3



แผนภูมิที่ 4.3 แสดงลักษณะการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนภูมิภาค

โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จากการศึกษา พบว่า ในการประชาสัมพันธ์หรือการแจ้งโครงการในระดับนี้ ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการส่งเป็นหนังสือทางราชการโดยมีแนวปฏิบัติในการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตแนบไปด้วย คิดเป็นร้อยละ 100.00 ซึ่งในการส่งหนังสือทางราชการนั้นจะมีรูปแบบการส่งคือ จะส่งเป็นระยะ ๆ ตามขั้นตอนการดำเนินโครงการ

ตัวอย่างเช่น

1. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/7094 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2541 ให้จังหวัดแจ้งทางอำเภอทำการคัดเลือกนักเรียน เพื่อขอรับทุนในกลุ่มที่ 1
2. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/8341 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2541 แจ้งชักจูงความเข้าใจในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือกนักเรียนในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
3. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/13744 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2541 ให้ทางโรงเรียนนำนักเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเปิดบัญชีนักเรียน โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน
4. เอกสารทางราชการ ที่ ศธ 0212/14374 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2541 ให้ทางอำเภอสรุปลงในแบบรายงาน ADB 5, ADB 5/1, ADB 6 ลงในแผ่นดิสก์เกทท์ส่งกระทรวงศึกษาธิการ
5. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/4197 ลงวันที่ 20 เมษายน 2542 ให้จังหวัดโอนเงินเข้าบัญชีนักเรียน พร้อมสรุปลงในแบบรายงานลงในแผ่นดิสก์เกทท์พร้อมส่งสำเนาให้กระทรวงศึกษาธิการ

ในระดับปฏิบัติการ ปรากฏว่าบางจังหวัดได้รับหนังสือดังกล่าวอย่างรวดเร็ว แต่บางจังหวัดได้รับหนังสือช้า ดังนั้นจึงส่งผลให้การดำเนินงานของแต่ละพื้นที่ไม่ตรงกัน ประกอบกับการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน

ตัวอย่างเช่น

1. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ชม 0032/32881 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2541 แจ้งอำเภอให้ทำการคัดเลือกนักเรียนที่ประสบภาวะวิกฤต

2. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ นว 0032/17575 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2541 ให้
อำเภอดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเพื่อรับทุนการศึกษาตามแนวทางการดำเนิน
งานของโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเฉพาะกลุ่ม 1
3. เอกสารทางราชการ ที่ พบ 0032/72496 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2541 ให้ทำการ
สำรวจนักเรียนที่ผู้ปกครองประสบปัญหาภาวะวิกฤต

1.2 การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไป
ยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

จากการศึกษา พบว่า การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในระดับนี้มีหลาย
วิธีการ ซึ่งส่วนใหญ่จะแจ้งด้วยการส่งเป็นหนังสือทางราชการ คิดเป็นร้อยละ 85.71 แจ้งด้วย
การใช้โทรศัพท์ คิดเป็นร้อยละ 7.15 และประชาสัมพันธ์และแจ้งโครงการในการประชุมสามัญ
ประจำจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 7.14 หรือบางครั้งจะมีการใช้วิธีการหลายวิธีการควบคู่กันไป
ดังตาราง ที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ไปยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

(N = 16)

วิธีการประชาสัมพันธ์และแจ้งโครงการ	ร้อยละ
หนังสือราชการ	85.71
โทรศัพท์	7.15
ประชุมสามัญประจำจังหวัด	7.14
รวม	100.00

การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการด้วยหนังสือราชการนั้น เจ้าหน้าที่ในระดับ
จังหวัดก็จะมีวิธีการร่างหนังสือหรือใช้ถ้อยคำที่มีความแตกต่างกันไป พร้อมทั้งมีการถ่าย
เอกสารแนบปฏิบัติ ฯ ที่กระทรวงศึกษาธิการส่งมาให้แนบไปด้วย ซึ่งบางจังหวัดจะถ่ายเอกสาร
โดยไม่มีการตัดตอนหรือสรุปข้อความ แต่ในบางจังหวัดจะมีการสรุปข้อความ เพื่อเป็นการ
ประหยัดงบประมาณ

ตัวอย่างเช่น

1. เอกสารทางราชการ ที่ พบ 0032/12813 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2541 ให้อำเภอดำเนินการคัดเลือกนักเรียนที่สมควรได้รับทุนตามคุณสมบัติที่โครงการกำหนด
2. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ ขม 0032/35073 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2541 ให้อำเภอทำการคัดเลือกนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยเรียงลำดับความสำคัญและคุณสมบัติตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
3. เอกสารทางราชการ ด่วนที่สุด ที่ นว 0032/17575 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2541 ให้อำเภอดำเนินการคัดเลือกนักเรียน เพื่อรับทุนการศึกษาตามแนวทางการดำเนินงานของโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต เฉพาะกลุ่มที่ 1

1.3 การประชาสัมพันธ์หรือการแจ้งโครงการจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไปยังสถานศึกษา

จากการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จะมีวิธีการประชาสัมพันธ์โดยใช้หนังสือทางราชการ คิดเป็นร้อยละ 66.67 ซึ่งแจ้งในการประชุมประจำอำเภอ คิดเป็นร้อยละ 16.67 ใช้โทรศัพท์ คิดเป็นร้อยละ 8.34 ซึ่งแจ้งด้วยการบอกกล่าวด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 4.17 และใช้วิทยุในการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 4.15 ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไปยังสถานศึกษา

(N = 24)

วิธีการประชาสัมพันธ์และแจ้งโครงการ	ร้อยละ
หนังสือราชการ	66.67
การประชุมประจำอำเภอ	16.67
โทรศัพท์	8.34
บอกกล่าวด้วยตนเอง	4.17
วิทยุสื่อสาร	4.15
รวม	100.00

1.4 การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจากสถานศึกษาไปยังเด็กนักเรียน ซึ่งจะมีวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป เนื่องมาติดปัญหาในเรื่องของสภาพภูมิประเทศที่บางพื้นที่ไม่สามารถจะติดต่อสื่อสารได้ อีกทั้งระยะเวลาในการดำเนินงานในขั้นนี้จะ

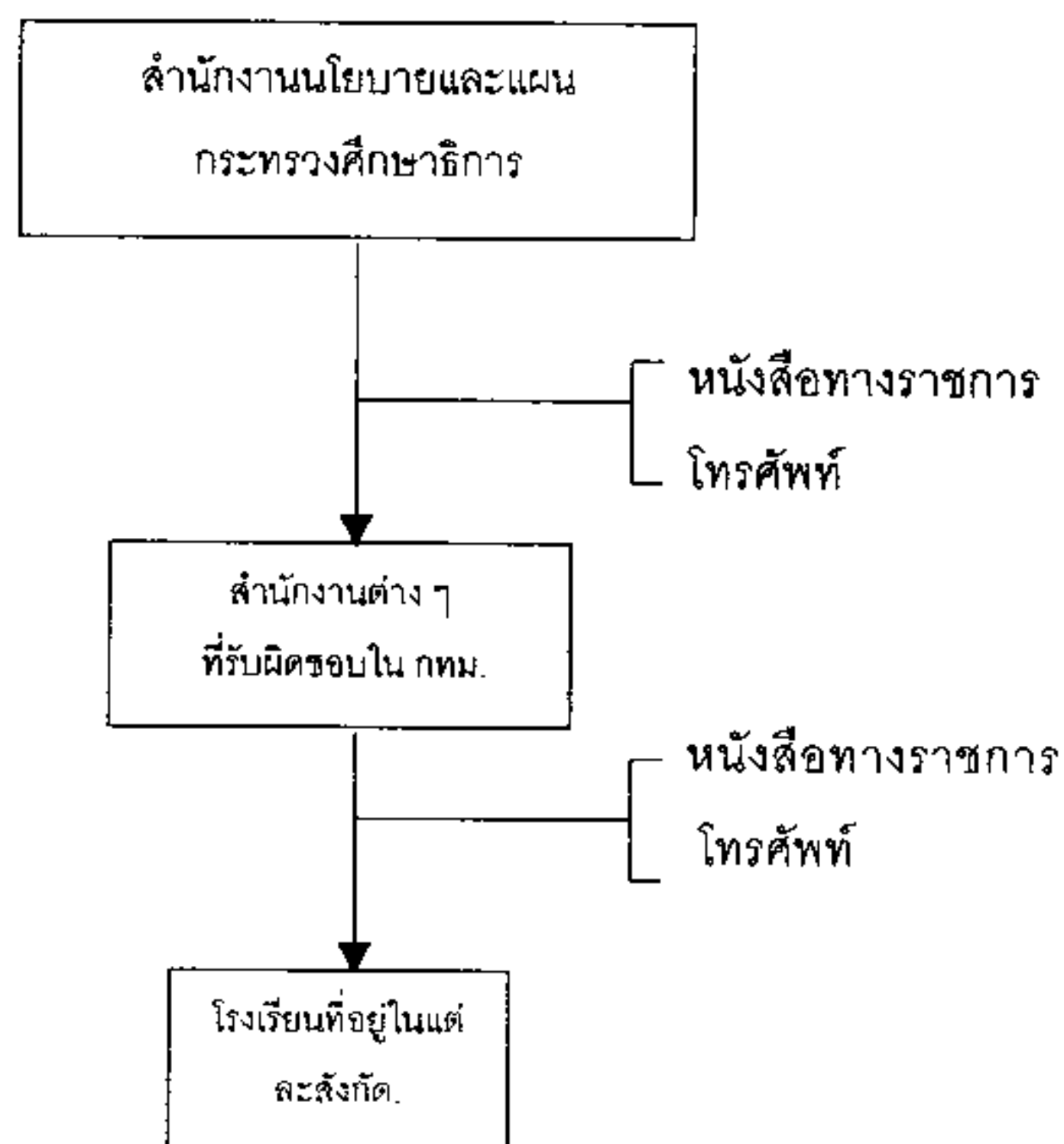
มีความกระชั้นชิดมาก ดังนั้นการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการจึงมีวิธีการที่หลากหลายให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศ และระยะเวลาที่บีบคั้น

ตัวอย่างเช่น

1. หนังสือแจ้งผู้ปกครอง
2. ครูประจำชั้นชี้แจ้งในห้อง
3. วิทยุกระจายเสียงประจำหมู่บ้าน
4. ประชุมผู้ปกครอง หรือชี้แจ้งเมื่อผู้ปกครองมาร่วมกิจกรรมกับทางโรงเรียน
5. ติดป้ายประกาศภายในโรงเรียน
6. ประกาศหน้าเสาธง
7. ครูจะเรียกนักเรียนที่สมควรได้รับทุนมากกว่าคนอื่นมากรอกใบสมัคร

2. การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนกรุงเทพมหานคร

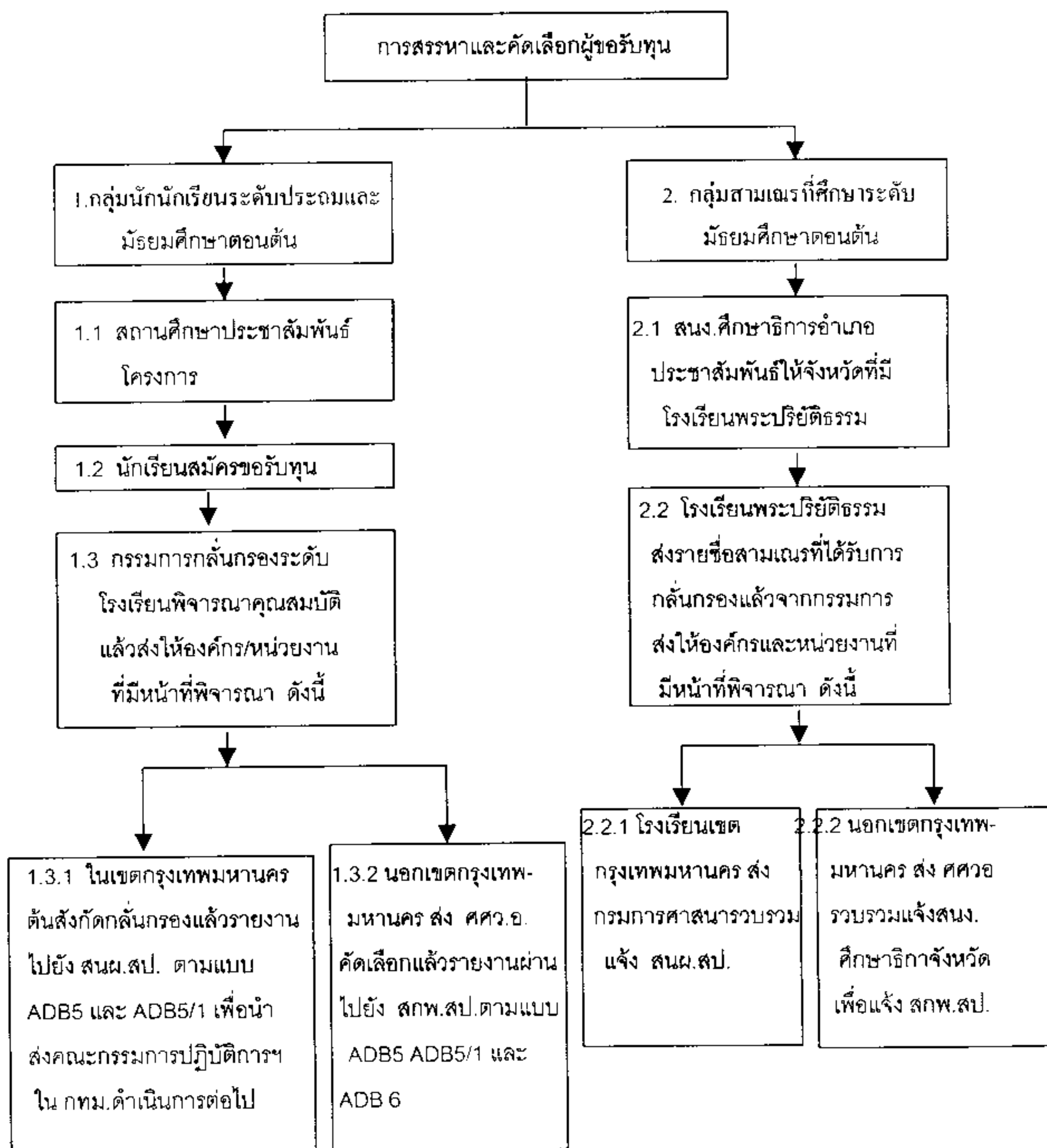
ซึ่งการแจ้งโครงการในส่วนนี้ จากการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จะใช้หนังสือทางราชการ พร้อมมีการแนบแนวปฏิบัติโครงการฯ ควบคู่กับกับการใช้โทรศัพท์ ทั้งในระดับกระทรวงไประดับสำนักงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ และจากสำนักงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบไปยังสถานศึกษาที่อยู่ในสังกัด เมื่อการดำเนินงานมีปัญหาหรือผู้ดำเนินโครงการไม่เข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการนั้นจะมีลำดับขั้นตอนดังแผนภูมิที่ 4.4



แผนภูมิที่ 4.4 แสดงลักษณะการประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนกรุงเทพมหานคร

4.3.2 กระบวนการสรรหาและพิจารณากลับกรองผู้สมควรได้รับทุน

ขั้นตอนในขั้นนี้ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ซึ่งเป็นลักษณะการป้อนข้อมูลย้อนกลับมายังกระทรวง ตามแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการ ฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วและเกิดประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง จึงได้มีการกำหนดแนวทางการสรรหาและคัดเลือกผู้ขอรับทุน ตามแผนภูมิที่ 4.5



แผนภูมิที่ 4.5 แสดงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ขอรับทุน

ที่มา : แนวปฏิบัติการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผล

กระทบจากภาวะวิกฤต กระทรวงศึกษาธิการ 2541

จากแผนภูมิดังกล่าวข้างต้น สามารถจะอธิบายรายละเอียดในการดำเนินงานของแต่ละระดับได้ดังนี้

1. การสรรหาพิจารณาคัดเลือกผู้ขอรับทุนในสถานศึกษาหรือโรงเรียน

การดำเนินงานในระดับนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง จากแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ว่าในขั้นตอนนี้จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกให้ยึดตามกลุ่มเป้าหมายที่ระบุไว้ โดยพิจารณาเด็กนักเรียนในกลุ่มที่ 1 ,2 และ กลุ่มที่ 3 ตามลำดับจากการศึกษา พบว่า

1.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน ที่ทำหน้าที่ในการกลั่นกรองปรากฏว่าบางโรงเรียนก็มีการแต่งตั้งและมีการประชุมตามแนวปฏิบัติที่กำหนด และมีบางโรงเรียนที่ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เหตุผลเนื่องมาจาก ไม่ได้รับแนวปฏิบัติที่ทางกระทรวงส่งมาให้ ระยะเวลาในการดำเนินงานกระชั้นชิด แต่จะใช้วิธีการโดยการให้ครูประจำชั้นทำหน้าที่ในการคัดเลือกนักเรียนที่มีความเหมาะสมสมควรได้รับทุน โดยยึดหลักเกณฑ์ความยากจนและผู้ปกครองตกงาน จากการศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนมีเพียงร้อยละ 33.33 และไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนร้อยละ 66.67 ซึ่งก็จะไม่มีการประชุม จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยครูประจำชั้น แล้วรวบรวมรายชื่อส่งอำเภอ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน

(N = 49)

ประชุม	ร้อยละ
ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน	66.67
มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน	33.33
รวม	100.00

สำหรับสถานศึกษาที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการก็จะมีการประชุม โดยมีการประชุม จำนวน 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 18.75 ประชุม จำนวน 2 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 68.67 และประชุม จำนวน 3 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 13.58 ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงการประชุมของคณะกรรมการระดับโรงเรียน

(N = 16)

จำนวนครั้งในการประชุม	ร้อยละ
ประชุม 1 ครั้ง	18.75
ประชุม 2 ครั้ง	68.67
ประชุม 3 ครั้ง	13.58
รวม	100.00

ซึ่งในการประชุมจะมีรายละเอียด ดังนี้

- ก. เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับทุน
- ข. เพื่อทำการกลั่นกรองผู้สมัครขอรับทุน
- ค. เพื่อรับทราบและลงมติ
- ง. เพื่อสรุปผลนักเรียนที่ได้รับทุน
- จ. เพื่อชี้แจงการเบิกจ่ายเงินทุน และการดูแลตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน

1.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือก ปรากฏว่า โรงเรียนใดที่ได้รับแนวปฏิบัติการพิจารณาก็จะใช้เกณฑ์ที่ระบุไว้ในแนวปฏิบัติ แต่ถ้าหากโรงเรียนใดไม่ได้รับแนวปฏิบัติดังกล่าว เกณฑ์ที่แต่ละโรงเรียนใช้มักจะมีคล้ายคลึงกัน และจะอยู่ภายใต้กรอบที่ทางกระทรวงกำหนด

ตัวอย่างเช่น

1. บิดา – มารดา เสียชีวิต และยากจนผู้ปกครองไม่มีรายได้
2. บิดา – มารดา ตกงาน โดยการล้มภาชน์เด็กนักเรียน และเพื่อนบ้านใกล้เคียง
3. พิจารณาเด็กที่เดือดร้อนเป็นอันดับแรก
4. พิจารณานักเรียนที่มีปัญหาครอบครัวต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน
5. บิดา – มารดา ยากจน ในครอบครัวมีคนพิการ
6. กำพร้า บิดา – มารดา ขาดผู้อุปการะ

ในการเขียนใบสมัครขอรับทุนของเด็กนักเรียนจะมีหลักฐานในการสมัคร ดังนี้

- 1.เอกสารการสมัครขอรับทุน ได้แก่ ใบสมัครขอรับทุน ใบรับรองสถานภาพและรายได้ของครอบครัวนักเรียน
- 2.เอกสารแสดงถึงสภาวะยากลำบากหรือยากจน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาคุณสมบัติ (ถ้ามี) ได้แก่ หนังสือรับรองการถูกเลิกจ้าง ของกรมแรงงาน บัตรประกันคุณภาพ ซึ่งแสดงถึงสภาวะที่มีรายได้น้อย เป็นต้น

3. เอกสารข้อมูลอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณา (ถ้ามี)

เมื่อสถานศึกษาได้ทำการคัดเลือกเด็กนักเรียนแล้วให้จัดส่งต่อไปยังหน่วยงานในระดับอื่นต่อไป กล่าวคือ

ในเขตกรุงเทพมหานคร ให้ส่งไปยังต้นสังกัดเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและพิจารณาจัดลำดับทั้งหมดภายในเขตรับผิดชอบพร้อมหลักฐานทั้งหมด แล้วแจ้งสำนักงานนโยบายและแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นอกเขตกรุงเทพมหานคร ให้ส่งไปยังคณะกรรมการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (ศศว.อ.) เพื่อคัดเลือกแล้วแจ้งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามแบบรายงาน ADB5, ADB5/1 และ ADB6 เพื่อสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะได้แจ้งไปยังสำนักงานกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

2. การสรรหาพิจารณาคัดเลือกผู้ขอรับทุนในระดับคณะกรรมการ ศศว.อ

ซึ่งส่วนใหญ่มิได้มีการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติการบริหารเงินทุนในโครงการ ฯ คือ ต้องทำหน้าที่ในการพิจารณากลับกรองและตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครรับทุนในชั้นสุดท้าย มีการจัดลำดับเด็กนักเรียนตามความยากจนก่อนที่จะส่งไปจังหวัดจากการศึกษา พบว่า คณะกรรมการ ศศว.อ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะการทำงานที่ทำตามหน้าที่เท่านั้น หรือบางครั้งก็จะเป็นการทำงานเพื่อประสานนโยบายและการให้ความร่วมมือ เมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ สำหรับพื้นที่ที่ได้มีการดำเนินงานโครงการหรือการประชุมของคณะกรรมการ ศศว.อ จะมีรายละเอียดในการประชุม ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงการประชุมของคณะกรรมการ ศศว.อ

(N = 16)

การเข้าประชุม	ร้อยละ
ไม่มีการประชุม	18.75
ประชุม 1 ครั้ง	37.50
ประชุม 2 ครั้ง	25.00
ประชุม 3 ครั้ง	12.50
ประชุม ๔ ครั้ง	6.25
รวม	100.00

ไม่มีการประชุมคณะกรรมการ สาเหตุมาจาก

- ก. คณะกรรมการหมดวาระ ต้องมีการแต่งตั้งใหม่ซึ่งไม่ทันต่อเหตุการณ์
- ข. ระยะเวลาค่อนข้างจำกัด กระชั้นชิด ไม่สามารถดำเนินการได้
- ค. ไม่ครบองค์ประชุม เนื่องจากคณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย เวลาว่างจึงไม่สอดคล้องกัน และประกอบกับคณะกรรมการ ศศว.อ จะมียานประจำมากมายอยู่แล้ว

ประชุม 1 ครั้ง โดยมีรายละเอียดในการประชุม กล่าวคือ

- ก. เพื่ออนุมัติจำนวนนักเรียนที่ขอรับทุน
- ข. เพื่อพิจารณาคัดเลือกนักเรียนที่สมัครขอรับทุน โดยทางสถานศึกษาเสนอมา
- ค. พิจารณาเด็กพร้อมทั้งมีการเรียงลำดับตามความยากจน แล้วส่งรายชื่อให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- ง. มีมติให้นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสม

ประชุม 2 ครั้ง โดยมีรายละเอียดในการประชุม กล่าวคือ

- ก. ครั้งแรกประชุมพิจารณาคัดเลือกและอนุมัติ
ครั้งที่สองประชุมเพื่อติดตามประเมินผล
- ข. ครั้งแรกประชุมเพื่อแจ้งโครงการให้รับทราบ
ครั้งที่สองประชุมเพื่อพิจารณาผู้ขอรับทุน
- ค. ครั้งแรกประชุมเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการ
ครั้งที่สองประชุมเพื่อพิจารณาอนุมัติทุนตามโครงการ

ประชุม 3 ครั้ง โดยมีรายละเอียดในการประชุม กล่าวคือ

- ครั้งแรกประชุมเพื่อเรียงลำดับรายชื่อผู้ขอรับทุน
- ครั้งที่สองประชุมเพื่อประกาศผู้ได้รับทุน
- ครั้งที่สาม ประชุมเพื่อให้โรงเรียนนำเด็กนักเรียนที่ได้ทุนไปเปิดบัญชี

3. การสรรหาพิจารณาคัดเลือกเด็กผู้ขอรับทุนในระดับจังหวัด

การดำเนินงานในระดับนี้จะเป็นลักษณะหน่วยงานหรือองค์กรที่ทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับหน่วยงานในพื้นที่ จะมีเพียงการรวบรวมรายชื่อเด็กนักเรียนทั้งหมดที่ทางอำเภอส่งมา พร้อมกับมีการตรวจสอบรายชื่อ หลักฐานที่ใช้ในการสมัครว่าครบหรือไม่ เพื่อส่งไปยังกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการพิจารณากลั่นกรองในขั้นนี้จะไม่มีการคัดกรองมาเท่าไรก็จะส่งไปทุกคน

4. การสรรหาพิจารณาคัดเลือกเด็กผู้รับทุนในระดับกระทรวงศึกษาธิการ

การดำเนินงานในขั้นนี้มีลักษณะเดียวกับระดับจังหวัด กล่าวคือ เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นตัวประสานงานเชื่อมโยงระหว่างส่วนกลางกับระดับพื้นที่ ตรวจสอบจำนวนนักเรียนที่ขอทุนและตรวจสอบหลักฐานที่ส่งมาว่าครบหรือไม่ ซึ่งการรวบรวมรายชื่อของกระทรวงศึกษาธิการที่จังหวัดส่งมา เพื่อส่งไปยังกระทรวงการคลังให้มีการอนุมัติเงินทุน การส่งรายชื่อของกระทรวงจะส่งโดยจังหวัดใดส่งมาก่อนก็จะส่งไปยังกระทรวงการคลังก่อน จะไม่มีการรอจนครบทุกจังหวัด ซึ่งการดำเนินงานลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาในภายหลัง คือ จะมีการรับเงินทุนไม่เท่าเทียมกัน บางจังหวัดได้รับ 1 ภาคเรียน บางจังหวัดได้รับ 2 ภาคเรียน เนื่องจากไม่มีงบประมาณที่จะจัดสรร อย่างเช่น อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ได้รับทุนเพียง 1 ภาคเรียน หลังจากนั้นก็มีหนังสือราชการส่งมาว่าไม่มีงบประมาณที่จะจัดสรรให้ในภาคเรียนที่ 2 ดัง

ตัวอย่างเช่น

1. เอกสารทางราชการ ที่ สข พิเศษ 22/2542 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม 2542 แจ้งทางโรงเรียนว่าทางกระทรวงศึกษาธิการไม่มีงบประมาณในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2541 ให้ได้เฉพาะในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2541 เท่านั้น
2. เอกสารทางราชการ ที่ สฎ 0132/697 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2542 ด้วยทางกระทรวงศึกษาธิการไม่มีงบประมาณในการจัดสรรให้นักเรียนที่ได้รับทุนในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2541 ได้ ดังนั้นนักเรียนที่ได้รับทุนดังกล่าวจะได้เฉพาะในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2541 เท่านั้น

5. การสรรหาพิจารณาคัดเลือกผู้รับทุนในระดับกระทรวงการคลัง

การดำเนินงานจะเป็นการตรวจสอบจำนวนรายชื่อที่ทางกระทรวงศึกษาธิการส่งมา พร้อมทั้งมีการสุ่มตัวอย่างตรวจสอบไปยังระดับจังหวัดว่าจำนวนที่กระทรวงศึกษาธิการส่งมากับจำนวนที่ทางจังหวัดส่งมามีความสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งการพิจารณาในส่วนนี้จะค่อนข้างใช้ระยะเวลานาน เพราะทางกระทรวงการคลังต้องการให้เงินทุนที่เบิกจ่ายไปเป็นประโยชน์ต่อเด็กนักเรียนที่มีความเดือดร้อนให้มากที่สุด

4.3.3 ขั้นตอนในการบริหารเงินทุน

ขั้นตอนในการบริหารเงินทุนประกอบด้วย

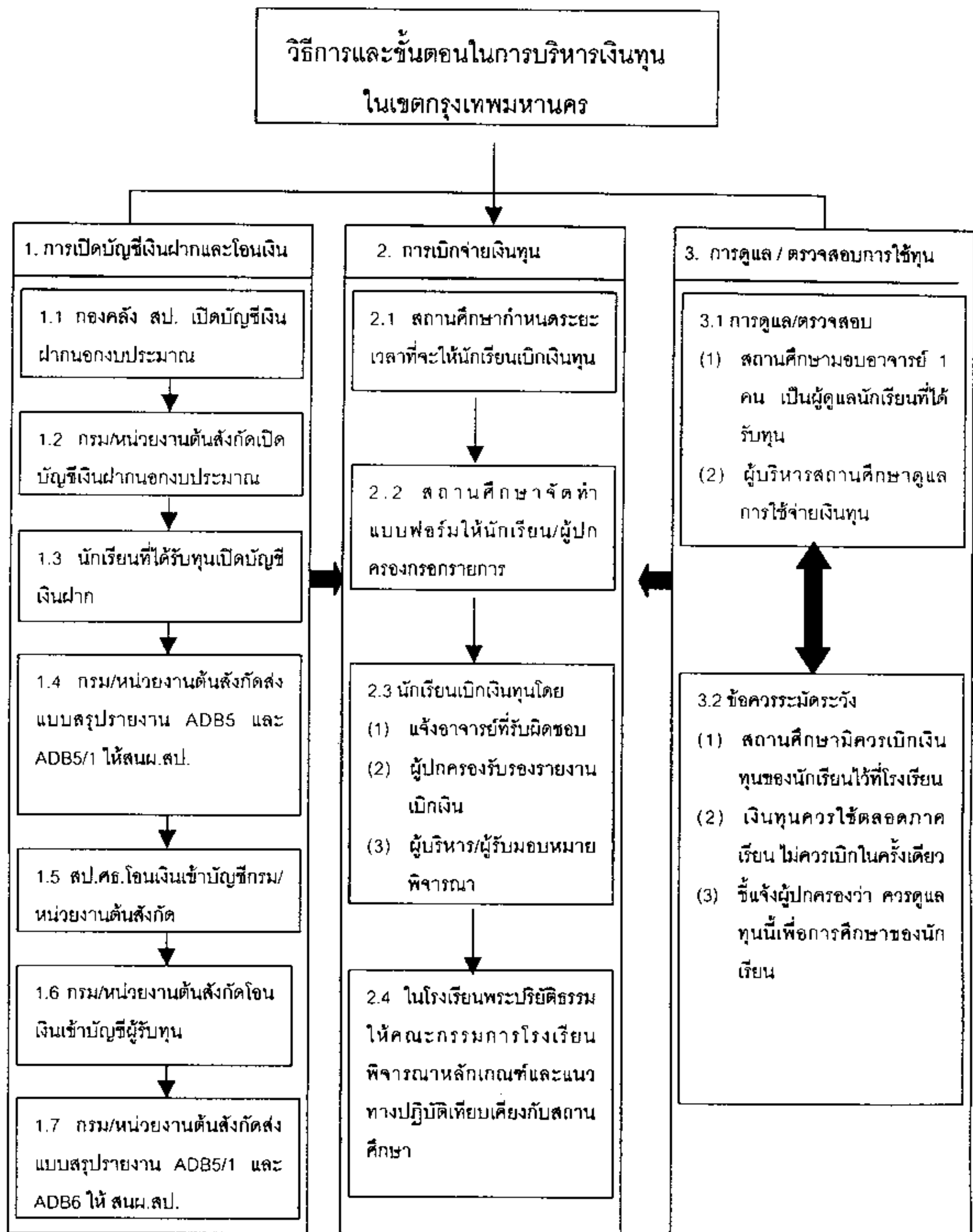
1. การเปิดบัญชีหรือรับการโอนเงิน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การแจ้งให้ผู้รับทุนทราบว่าได้รับทุน การดำเนินงานในขั้นนี้จะ เป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการที่จะแจ้งให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนอกเขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร และกรม หรือหน่วยงานต้นสังกัดต่าง ๆ ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครทราบว่า มีเด็กนักเรียนคนใดบ้างที่ได้รับทุน ซึ่งทางสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและหน่วยงานต้นสังกัด จะทำการแจ้งไปยังสถานศึกษาต่อไป

1.2 การให้โรงเรียนนำนักเรียนไปเปิดบัญชีหรือรับการโอนเงินที่จะได้รับ จากกระทรวงการคลัง เมื่อทางกระทรวงศึกษาธิการแจ้งมาว่านักเรียนคนใดได้รับทุนบ้างแล้ว ทางกระทรวงศึกษาธิการก็จะแจ้งให้สถานศึกษานำนักเรียนไปเปิดบัญชีเงินฝากกับธนาคารรัฐวิสาหกิจที่อยู่ใกล้ หรือธนาคารพาณิชย์อื่นที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบริการ โดยมีผู้ร่วมเปิดบัญชี 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับมอบหมาย ครูประจำชั้นหรือครูผู้รับผิดชอบ และนักเรียนหรือผู้ปกครองเจ้าของเงินทุน สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม ให้เปิดบัญชีในนามโรงเรียน โดยรวมยอดเงินรายหัวสามเณรทั้งหมดที่ได้รับทุน

1.3 กองคลังของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการจะโอนไปให้ กรมหรือหน่วยงานต้นสังกัดในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนนอกเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครก็จะทำการโอนเงินจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังบัญชีของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อทำการโอนเงินดังกล่าวเข้าบัญชีของนักเรียนที่ได้รับการคัดเลือกโดยตรง ซึ่งรายละเอียดของการบริหารเงินทุนสำหรับนักเรียน และสามเณร แยกตามพื้นที่ได้ดังนี้

วิธีการและขั้นตอนในการบริหารเงินทุนการศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงได้ดังแผนภูมิที่ 4.6 ดังนี้

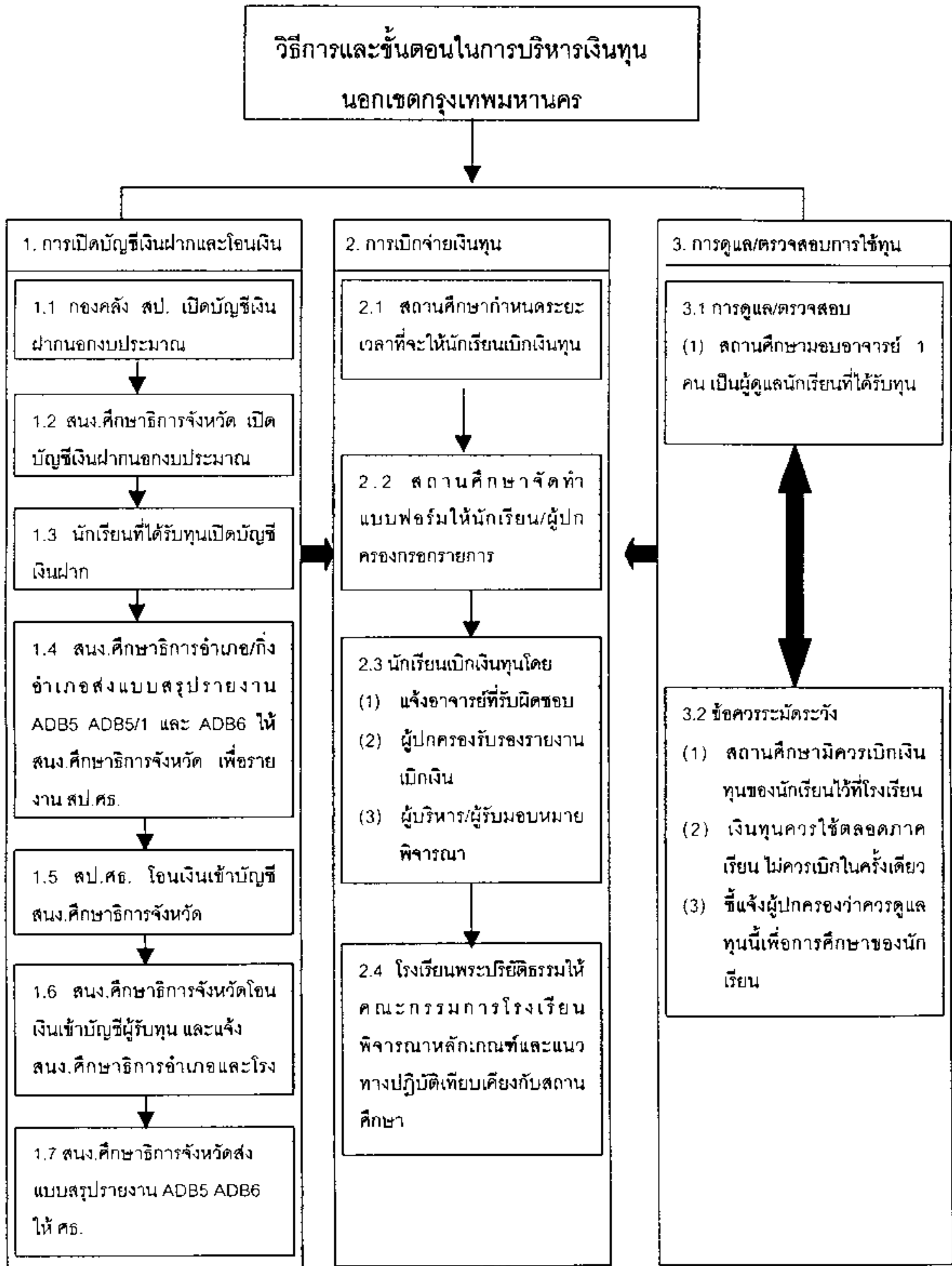


แผนภูมิที่ 4.6 แสดงการบริหารเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร

ที่มา : แนวปฏิบัติการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผล

กระทบจากภาวะวิกฤต กระทรวงศึกษาธิการ 2541

วิธีการและขั้นตอนในการบริหารเงินทุนการศึกษานอกเขตกรุงเทพมหานคร แสดง
ได้ดังแผนภูมิที่ 4.7 ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.7 แสดงการบริหารเงินทุนในส่วนภูมิภาค

ที่มา : แนวปฏิบัติการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผล

กระทบจากภาวะวิกฤต กระทรวงศึกษาธิการ 2541

หมายเหตุ สำหรับเงินทุนช่วยเหลือสามเณรให้เปิดบัญชีเงินฝากไว้ที่โรงเรียน และโรงเรียนเป็นผู้จ่ายเงิน โดยมีผู้รับผิดชอบในการเบิกจ่ายจากบุคคลสามกลุ่มในลักษณะเดียวกัน

2. การเบิกจ่ายเงินทุน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนกำหนดระยะเวลาที่จะให้นักเรียนยื่นเรื่องเพื่อขอเบิกเงินตามความเหมาะสม

2.2 สถานศึกษาจัดทำแบบฟอร์มในการขอเบิกเงินให้นักเรียน/ผู้ปกครอง กรอกรายการเพื่อจัดเก็บเป็นหลักฐานทุกครั้ง

2.3 ให้นักเรียนยื่นแบบขอเบิกเงินให้อาจารย์ที่รับผิดชอบหรือดูแลการใช้เงินทุนนี้ ตรวจสอบว่าจะนำเงินไปใช้อะไร จำนวนเท่าใด

2.4 ให้ผู้ปกครองลงชื่อรับรองรายการเบิกเงินทุกครั้ง

2.5 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้พิจารณาอนุมัติการเบิกจ่ายเงินทุน

2.6 สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม ให้คณะผู้แทนผู้ปกครองเป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงิน เพื่อให้สามารถใช้เงินทุนนี้ให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา และช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนจนจบหลักสูตร โดยเทียบเคียงกับหลักปฏิบัติของสถานศึกษาโดยอนุโลมต่อไป

3. การดูแลและตรวจสอบการใช้เงินทุน การดูแลและตรวจสอบการใช้เงินทุน ดำเนินการโดย

3.1 ให้สถานศึกษามอบหมายครู อาจารย์ เป็นผู้รับผิดชอบดูแลนักเรียนทุนในโรงเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต อย่างน้อย 1 คน ซึ่งต้องทราบข้อมูล ดูแลนักเรียนทุนทั้งหมดของโรงเรียน นอกจากครูประจำชั้นหรือครูที่ปรึกษา และเก็บรักษาสมุดฝากเงินของทุนนี้ของนักเรียนที่รับทุน

3.2 ให้ผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบดูแล ตรวจสอบการเบิกจ่ายการใช้เงินทุนของนักเรียนอย่างเคร่งครัด

3.3 จัดเก็บหลักฐานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเป็นของนักเรียน (หรือของโรงเรียน หรือโรงเรียนพระปริยัติธรรม) เข้าแฟ้มให้สามารถตรวจสอบได้

4. การรายงานผลการดำเนินงาน

ในการรายงานผลการดำเนินงานจะเป็นการรายงานตามแบบฟอร์มที่ทางโครงการกำหนดขึ้น เช่น แบบฟอร์ม ADB 5 , ADB 5/1 และ ADB 6 ในระดับสถานศึกษา ส่วนในระดับสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องมีการรายงานลงในแผ่นดิสก์เกทท์เพื่อส่งกระทรวงศึกษาธิการด้วย

จากลักษณะการอำนวยความสะดวกโครงการในประเด็นต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าการมอบหมายงานจะเป็นไปตามหลักการบริหารโครงการพอสมควร กล่าวคือ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่หรืองานที่แต่ละหน่วยงานได้รับมอบหมายไว้อย่างชัดเจน โดยได้ระบุไว้ในหนังสือหรือคู่มือปฏิบัติงานของโครงการ และให้หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติที่ได้กำหนดขึ้น แต่ก็จะมีพื้นที่ที่การดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่แนวปฏิบัติกำหนดไว้ สืบเนื่องมาจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. ไม่มีการกำหนดผู้อำนวยการโครงการหรือผู้จัดการโครงการ ที่จะทำการกำกับให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ จะมีเพียงคณะกรรมการอำนวยความสะดวกที่อยู่ในส่วนกลาง ซึ่งจะไม่ค่อยทราบปัญหาในการดำเนินงานเท่าไรนัก และส่งผลให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่สามารถกระทำได้

2. การใช้แนวปฏิบัติโครงการ ฯ เพียงอย่างเดียวในการกำกับการงานนั้น นับว่ายังเป็นข้อบกพร่องอยู่ จากการศึกษา พบว่า มีอำเภอหรือสถานศึกษาบางพื้นที่ไม่ได้รับแนวปฏิบัติดังกล่าว หรือบางครั้งได้รับแต่เนื้อหาในแนวปฏิบัตินั้นค่อนข้างจะสั้น อ่านแล้วไม่ค่อยเข้าใจ เพราะทางจังหวัดหรือทางอำเภอได้มีการย่นย่อความลงเพื่อการประหยัดงบประมาณ ดังนั้นเมื่อพื้นที่ใดมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน การแก้ไขก็มักจะใช้การตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อต่างคนต่างทำ การดำเนินงานจึงไม่มีความสอดคล้องต่อกัน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนหรือระยะเวลาที่กำหนด ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ

3. การดำเนินงานในแต่ละระดับมักจะมีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว จึงทำให้การทำงานค่อนข้างล่าช้า และแต่ละคนก็ไม่มีเวลา ประกอบกับโครงการนี้เป็นโครงการใหม่ เจ้าหน้าที่บางคนจึงไม่มีความรู้ความชำนาญมากนัก

4. เจ้าหน้าที่ในบางพื้นที่ขาดความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

5. การทำงานของเจ้าหน้าที่ขาดความต่อเนื่อง เพราะจะมีการโยกย้ายบ่อย ดังนั้นเมื่อมีการผลัดเปลี่ยนคนทำงานบ่อย จึงทำให้ระบบการจัดเก็บเอกสารไม่มีความเรียบร้อย

4.4 การควบคุมโครงการ

4.4.1 กระบวนการในการควบคุมโครงการ

ในการควบคุมโครงการจะเป็นการควบคุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขโครงการเมื่อเกิดปัญหา เพื่อให้ทราบผลจากการดำเนินงานตามโครงการว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร และโครงการจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งกระบวนการในการควบคุมโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตครั้งนี้ จะมีผู้รับผิดชอบหรือผู้ที่สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาด คือ คณะกรรมการอำนวยการ โดยมีรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ดูแล โดยมีแนวทางในการควบคุมโครงการ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติในการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ไว้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือ

ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นแล้วว่า โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนี้ได้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารโครงการไว้ค่อนข้างละเอียด ยกเว้นในเรื่องของจำนวนทุนที่จะได้รับการจัดสรร และการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินโครงการ โดยในแนวทางปฏิบัติในการบริหารโครงการได้มีประเด็นต่าง ๆ ที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินโครงการ ดังนี้

1.1 การกำหนดหลักการดำเนินโครงการ ซึ่งมี 4 ข้อ กล่าวคือ

- 1) การให้ทุนจะต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ต่อการศึกษาของเด็ก ยากจนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตอย่างแท้จริง
- 2) เงินทุนที่ให้ความช่วยเหลือจะต้องไปถึงตัวเด็ก
- 3) การดำเนินงานทุกขั้นตอนต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- 4) จะต้องมีการบริหารเงินทุนที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

จากการศึกษา พบว่า ในการควบคุมโครงการโดยการกำหนดหลักการบริหารโครงการนั้น ในการปฏิบัติไม่ค่อยมีการสอดส่องดูแลอย่างรัดกุม ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการนำเงินทุนที่เด็กได้รับไปใช้ให้ตรงเป้าหมายตามที่ได้ระบุไว้ การดำเนินงานไปตามสายงานการบังคับบัญชาที่ใช้เวลานานมาก กว่าที่จะถึงจุดหมายยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายแห่ง และการบริหารเงินทุนที่ไม่มีผู้ใดเข้าไปตรวจสอบ

ในเรื่องของผลประโยชน์ของเงินทุนที่เด็กได้รับ คือ เงินทุนดังกล่าวจะต้องนำไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น กรณีนี้แม้ว่าในแนวทางปฏิบัติจะมีการเปิดกว้าง โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของสถานศึกษา แม้ทางสถานศึกษาเกือบทั้งหมดจะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างค่อนข้างเคร่งครัด แต่ก็มีหลายแห่งที่ไม่ได้ปฏิบัติตามอย่างรัดกุมในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนพิมายวิทยา อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา เมื่อผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ถึงกระบวนการเบิกจ่ายเงินทุนของเด็กนักเรียน จากคณะกรรมการระดับโรงเรียน ผลปรากฏว่า เด็กนักเรียนที่นี้จะมีการเบิกเงินทุนครั้งเดียวโดยเบิกหมด ไม่ได้มีการเบิกจ่ายเป็นระยะ ๆ ตามที่แนวปฏิบัติได้กำหนดไว้ และเงินทุนที่เบิกมาทางโรงเรียนจะมีการมอบเงินทุนนี้ในลักษณะเดียวกับการมอบเงินทุนการศึกษา สำหรับเด็กนักเรียนที่เรียนดี คือ จะมอบหน้าเสาธง

หรือในเรื่องของระยะเวลาต้องมีความรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์ พบว่า การดำเนินงานค่อนข้างมีความล่าช้า ทั้งในเรื่องของการพิจารณาอนุมัติทุน การโอนเงินทุน อย่างเช่น ในโรงเรียนบ้านโพนทอง ถึงอำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า เด็กนักเรียนได้เปิดบัญชีวันที่ 9 ตุลาคม 2541 ปรากฏว่ามีการโอนเงินเข้าบัญชีในวันที่ 29 พฤษภาคม 2542 จะเห็นได้ว่าระยะเวลาห่างกันประมาณ 8 เดือน จึงทำให้เด็กบางคนต้องออกจากโรงเรียนก่อนที่จะได้รับเงินทุน

- 1.2 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือ ซึ่งมี 4 กลุ่ม คือ
 - 1) กลุ่มที่ 1 เป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา แต่ผู้ปกครองได้รับความเดือดร้อนจากภาวะวิกฤตภายหลัง และต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน
 - 2) กลุ่มที่ 2 เป็นนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษา แต่ผู้ปกครองว่างงานหรือถูกเลิกจ้าง และอาจจะมีแนวโน้มว่าจะต้องออกจากโรงเรียนในอนาคตอันใกล้
 - 3) กลุ่มที่ 3 เป็นนักเรียนที่ผู้ปกครองมีฐานะยากจนและขาดแคลนรายได้รวมกันทั้งครอบครัวไม่เกิน 120,000 บาทต่อปี
 - 4) กลุ่มที่ 4 เป็นสามเณรที่เรียนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ที่ประสบปัญหาภาวะวิกฤต

ในเรื่องของการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อเป็นวิธีการในการควบคุมการดำเนินโครงการในขั้นต้น เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินโครงการผิดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย จากการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานระดับสถานศึกษาจะเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในขั้นนี้ เพราะสถานศึกษาจะต้องมีการคัดเลือกเด็กนักเรียนให้ตรงเป้าหมายให้มากที่สุด ผลปรากฏว่านักเรียนที่ได้รับทุนส่วนใหญ่จะตรงกับกลุ่มเป้าหมายตามที่ได้กำหนด อาจจะมีบางส่วนที่ไม่ใช่เด็กที่ผู้ปกครองได้รับความเดือดร้อนจากภาวะวิกฤต เช่น มีรายได้รวมกันทั้งครอบครัวไม่เกิน 120,000 บาทต่อปี ซึ่งกลุ่มเด็กเหล่านี้จะอยู่ในสถานศึกษาลังกัดโรงเรียนเอกชนเกือบทั้งหมด

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนสหศาสตร์วิทยาคาร อำเภอหาดใหญ่ ซึ่งมีเด็กนักเรียนที่ได้รับทุน จำนวน 600 คน แต่จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการระดับโรงเรียนถึงฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองเด็กนักเรียนในโรงเรียนนี้ ปรากฏว่า 50 – 65 เปอร์เซ็นต์ มีรายได้น้อย 20 – 30 เปอร์เซ็นต์ มีรายได้ปานกลาง และ ประมาณ 8 เปอร์เซ็นต์ มีรายได้สูง และผู้อำนวยการโรงเรียนก็มีตำแหน่งทางการเมืองด้วย จากจุดนี้เองที่ส่งผลให้เห็นได้ว่ามีนักเรียนจำนวน 4 – 5 คนที่ได้รับทุนแต่ผู้ปกครองมีฐานะที่สูงกว่าเกณฑ์ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่ามีบางพื้นที่ที่มีกลุ่มเป้าหมายที่สมควรได้รับทุนไม่ตรงกับแนวทางปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้

2. ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองระดับโรงเรียน โดยให้นายอำเภอเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง และมีตัวแทน 3 ฝ่าย กล่าวคือ ตัวแทนของผู้ปกครอง องค์การส่วนท้องถิ่น และตัวแทนจากครูหรือผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การพิจารณากลั่นกรองเป็นไปอย่างรอบคอบ และเกิดความเป็นธรรมมากที่สุด จากการศึกษา พบว่า ในการปฏิบัติมีการปฏิบัติตามแนวทางที่กระทรวงกำหนดไว้น้อยมาก ทั้งนี้เพราะหน่วยงานที่ปฏิบัติมีระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยมาก

ตัวอย่างเช่น โรงเรียนบ้านสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ หนังสือราชการได้ออกจาก สกอ.สันกำแพง วันที่ 15 กรกฎาคม 2541 ทางโรงเรียนได้รับในวันที่ 16 กรกฎาคม 2541 และให้มีการส่งรายชื่อเด็กนักเรียนที่สมควรได้รับทุนภายในวันที่ 17 กรกฎาคม 2541 ซึ่งทางโรงเรียนได้ใช้วิธีการให้ครูประจำชั้นทำการคัดเลือกในแต่ละชั้น เนื่องจากครูประจำชั้นจะมีประวัติของเด็กนักเรียน

3. ให้คณะกรรมการปฏิบัติโครงการทำการประชาสัมพันธ์โครงการ ซึ่งก็มีการเปิดกว้างเช่นเดียวกับการเบิกจ่ายเงินของเด็กนักเรียน ดังนั้นเมื่อหนังสือจากกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งไปยังสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแล้ว จากการศึกษา พบว่า มีเพียงบางจังหวัดเท่านั้นที่ได้มีการประชาสัมพันธ์ ส่วนใหญ่จะมอบหมายให้นักวิชาการศึกษาร่างหนังสือดังกล่าวส่งให้ทางศึกษาธิการจังหวัดลงนามรับรอง แล้วส่งต่อไปยังสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และทางอำเภอก็จะส่งหนังสือต่อไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาทำการประชาสัมพันธ์ให้เด็กนักเรียนทราบ ซึ่งก็จะทำการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการประกาศหน้าเสาธง การติดป้ายประกาศ หรือครูประจำชั้นแจ้งให้ทราบ

ตัวอย่างเช่น

โรงเรียนเทศบาล 3 อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้ทำการประชาสัมพันธ์ โดยให้ครูประจำชั้นแจ้งให้นักเรียนในแต่ละห้องทราบ แล้วมาเขียนใบสมัครที่ครูประจำชั้น แล้วทำการเข้าที่พิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการระดับโรงเรียนต่อไป

โรงเรียนวัดทุ่งน้ำ อำเภอนาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ได้ทำการประชาสัมพันธ์โดยการประชุมผู้ปกครองในการจัดงานโรงเรียน เนื่องจากโครงการได้มีหนังสือไปถึงโรงเรียนในช่วงที่โรงเรียนจัดงานกิจกรรมวันปิดภาคเรียน

โรงเรียนดลิ่งชันวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ได้ทำการประชาสัมพันธ์โดยให้ครูประจำชั้นทำการสำรวจ แล้วเรียกผู้ปกครองมาสัมภาษณ์ตามข้อมูลในใบสมัคร แล้วเข้าที่ประชุมของคณะกรรมการระดับโรงเรียน เป็นต้น

4. ให้มีการรายงานการดำเนินโครงการเป็นระยะ ๆ ตามแบบฟอร์มในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะเรียกว่า ADB5 , ADB5/1 และ ADB 6 เพื่อเป็นการควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

4.1 การรายงานผลการดำเนินงานของสถานศึกษาหรือโรงเรียน

ในการรายงานผลของโรงเรียนจะเป็นการรายงานผลถึงจำนวนนักเรียนที่ได้รับทุน จำนวนเงินที่ทางโรงเรียนได้รับตามความเป็นจริง การดูแลการเบิกจ่ายเงินทุนของนักเรียน การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องรายงานผลเหล่านี้ให้ทางอำเภอ และทางจังหวัดได้รับทราบตามแบบฟอร์มที่กำหนด หรือจะทำเป็นหนังสือราชการในการรายงานผลก็ได้

4.2 การรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

การรายงานผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ หลังจากตรวจสอบคุณสมบัติของเด็กที่ได้รับทุน รวบรวมจำนวนเด็กนักเรียนที่ได้รับทุนทั้งอำเภอ แล้วส่งไปยังตัวจังหวัดตามแบบฟอร์มที่กำหนด ในทางปฏิบัติบางพื้นที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่มีความเข้มงวด จะทำลักษณะเร่งรีบ หรือบางครั้งจะทิ้งไว้ก่อนจนกระทั่งหน่วยเหนือทวงถาม

4.3 การรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

การรายงานผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะเป็นการรวบรวมรายชื่อเด็กนักเรียนที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกแล้ว เพื่อส่งไปยังกระทรวงศึกษาธิการเพื่อทำการโอนเงินทุน ซึ่งทางสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะรายงานเป็นหนังสือราชการ รายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนด พร้อมทั้งมีการรายงานลงในแผ่นดิสก์เกตต์ส่งไปด้วย

4.4 การรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานกิจการพิเศษ (ดูแลรับผิดชอบในพื้นที่นอกเขตกรุงเทพมหานคร)

สำนักงานกิจการพิเศษนับได้ว่ามีหน้าที่รับผิดชอบดูแลจังหวัดทุกจังหวัดยกเว้นกรุงเทพมหานคร ซึ่งทางสำนักงานกิจการพิเศษจะต้องมีการรายงานการดำเนินงานให้ทางคณะกรรมการประสานงานและติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้ทราบถึงผลการดำเนินงานทั้งหมด อีกทั้งต้องรายงานดังกล่าวให้ทางคณะรัฐมนตรีทราบด้วย จากการศึกษาพบว่า ใน

การรายงานผลตรงส่วนนี้ทางสำนักงานกิจการพิเศษไม่ได้มีการรายงานผล เนื่องจากในการดำเนินงานครั้งนี้มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเพียงคนเดียว ประกอบกับระยะเวลาในการดำเนินงานมีความเร่งด่วน ดังนั้นการทำงานจึงไม่มีความราบรื่นและทำให้ขาดตรงจุดนี้ไป จะมีเพียงการสรุปผลจำนวนเงินทุนที่ทางนักเรียนได้รับทั้งหมด จำนวนเงินทุนที่ไม่สามารถจะติดตามนักเรียนกลับมาได้ และจำนวนเงินทุนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการได้คืนให้กับกระทรวงการคลัง

4.5 การรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงานนโยบายและแผน (ดูได้รับ ผิดชอบในพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร)

ลักษณะการทำงานจะมีความคล้ายคลึงกับสำนักงานกิจการพิเศษดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพียงแต่ว่าพื้นที่ที่ทางสำนักงานนโยบายและแผนจะรับผิดชอบเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ดังนั้นการทำงานจะมีน้อยกว่า ไม่มีความยุ่งยากและซับซ้อนเท่าไรนัก

5. มีการใช้โทรศัพท์สอบถามเมื่อเกิดปัญหา ซึ่งจะมีการปฏิบัติก็ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบไม่สามารถจะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จึงต้องทำการโทรศัพท์ไปยังกระทรวงศึกษาธิการ

ตัวอย่างเช่น นักวิชาการการศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ และนักวิชาการการศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ได้มีปัญหากับเรื่องหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกนักเรียนที่สมควรได้รับทุน และระยะเวลาในการส่งใบสมัคร จึงได้มีการโทรศัพท์ไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการควบคุมโครงการที่ทางกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ นับว่าเป็นแนวทางในการควบคุมการดำเนินโครงการที่ไม่ค่อยมีความชัดเจนเท่าไร กล่าวคือ

1. ไม่มีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอน เพราะการควบคุมโครงการที่ดีควรจะมีการระบุเวลาให้สอดคล้องกับขั้นตอนในการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอนด้วย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติจะได้มีการปฏิบัติงานให้ตรงกับระยะเวลาที่กำหนด ก็จะส่งผลให้โครงการสามารถที่จะดำเนินไปได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และบรรลุวัตถุประสงค์

2. ส่วนกลางเมื่อมีการส่งการไปยังพื้นที่แล้ว ขาดการควบคุมติดตามการดำเนินงานตามงานที่ได้ส่งลงไป จึงทำให้เจ้าหน้าที่บางพื้นที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3. การควบคุมโครงการที่ต้องเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา จึงส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่สามารถจะแก้ไขได้ทันทั่วถึง

4.5 การประเมินผลโครงการ

4.5.1 รูปแบบในการประเมินผลโครงการ

ในการประเมินผลโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนั้น ในข้อเสนอโครงการไม่ได้มีการระบุถึงรายละเอียดในการประเมินผลโครงการไว้ด้วย เพียงแต่ว่า คณะกรรมการอำนวยการเห็นควรที่จะประเมิน จึงได้มอบหมายให้หน่วยงานของตนเป็นผู้ประเมิน จากการศึกษา พบว่า รูปแบบที่ใช้ในการประเมินผลโครงการครั้งนี้ มีดังนี้

1. การประเมินผลโครงการโดยสำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม หลังจากที่ได้มีการดำเนินงานไปได้ระยะหนึ่ง ทางคณะกรรมการประสานและติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย ได้มีการมอบหมายให้ทางสำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ ได้ทำการประเมินการบริหารเงินทุนการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการคงอยู่ของนักเรียนที่มีแนวโน้มจะลาออกกลางคัน การนำเงินทุนไปใช้ประโยชน์ ความพึงพอใจและความเพียงพอของเงินทุนที่ได้รับ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นหากไม่ได้รับทุนในปีต่อไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินใช้การสุ่มกระจายทั้ง 12 เขตการศึกษา และกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยนักเรียนระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ได้รับเงินทุนแล้ว จำนวน 2,936 คน ผู้ปกครองนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2,948 คน และครู / ผู้บริหาร ในโรงเรียนที่มีนักเรียนได้รับทุน จำนวน 1,300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบสอบถาม

ผลการประเมิน พบว่า โครงการนี้สามารถป้องกันการออกกลางคันของนักเรียนได้ และยังมีส่วนช่วยให้นักเรียนมีโอกาสได้เรียนต่อในชั้นที่สูงขึ้นด้วย ส่วนเงินทุนที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องของอุปกรณ์การศึกษา ค่าเสื้อผ้า ค่าอาหารกลางวัน ค่าพาหนะไปโรงเรียน ค่าเล่าเรียน / บำรุงการศึกษา และผลกระทบที่เกิดจากการให้ทุนครั้งนี้ คือ นักเรียนมีกำลังใจเรียนมากขึ้น ผู้ปกครองให้ความสำคัญต่อการเรียนของบุตรหลานมากขึ้น นักเรียนและผู้ปกครองมีความหวังต่อการเรียนในชั้นที่สูงขึ้น นักเรียนมีความภาคภูมิใจอยากทำความดีและอยากเป็นคนดี หากในปีการศึกษาต่อไปนักเรียนไม่ได้รับทุนการศึกษา โอกาสที่จะไม่เรียนต่อมีประมาณ ร้อยละ 10

และรายงานการประเมินครั้งนี้ ทางกระทรวงศึกษาธิการได้นำเป็นข้อมูลในการพิจารณาการอนุมัติเงินทุนในโครงการนี้อีกในปีการศึกษา 2542 ซึ่งผลปรากฏว่า ทางคณะรัฐมนตรีก็ได้มีการอนุมัติเงินทุนดังกล่าวสำหรับปีการศึกษา 2542

2. การกำหนดแนวทางการตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ เช่น ในเรื่องการตรวจสอบงบประมาณ ซึ่งทางคณะกรรมการประสานงานติดตามการปฏิบัติตามโครงการเงินกู้ ได้มอบหมายให้ทางสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ทำการตรวจสอบการดำเนินโครงการด้วยการสุ่มตรวจบางจังหวัด

ตัวอย่างเช่น รายงานการตรวจสอบการดำเนินงาน ของจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบว่าการนำเงินกู้ให้เป็นทุนการศึกษาดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการตรวจสอบ คือ 1) โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 1 แห่ง 2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 แห่ง 3) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 1 แห่ง 4) โรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 1 แห่ง และ 5) โรงเรียนพระปริยัติธรรม ในสังกัดกรมการศาสนา จำนวน 1 แห่ง

วิธีการตรวจสอบ คือ 1) ศึกษาหลักเกณฑ์การให้ทุนการศึกษา 2) ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้อง 3) การสอบถาม – สัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้แบบสอบถาม และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการตรวจสอบ พบว่า จังหวัดนครราชสีมาได้รับการจัดสรรเงินทุน จำนวน 38,694,000 บาท จำนวน 32 อำเภอ และพบว่า มีเพียง 3 อำเภอที่เด็กนักเรียนได้รับทุนดังกล่าวครบทั้ง 2 เทอม และผู้ขอรับทุนทั้งหมดเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด กล่าวคือ เป็นเด็กที่ยังเรียนอยู่ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้ปกครองอยู่ในภาวะว่างงาน หรือมีฐานะยากจนขาดแคลน โดยมีรายได้ทั้งครอบครัวรวมกันไม่เกิน 120,000 บาทต่อปี และเป็นสามเณรที่เรียนอยู่ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

3. การติดตามประเมินผลโครงการ ธนาคารพัฒนาเอเชียซึ่งเป็นผู้ให้เงินกู้ได้กำหนดให้ทางรัฐบาลไทยทำการประเมินผลการดำเนินงานให้ทราบ เมื่อครบกำหนดเวลาในการดำเนินงานในปีแรก ซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการได้มอบหมายให้ศูนย์วิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นผู้ติดตามประเมินผลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามประเมินการกำหนดนโยบายและมาตรการ ผลงาน ผลกระทบ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการ เพื่อนำผลของการศึกษาไปทำข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย มาตรการและการปรับปรุงการบริหารงานในโครงการต่อไป

คณะผู้ประเมิน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้ทำการประเมิน โดยแยกประเมินเป็นรายโครงการรวม 11 โครงการ และหนึ่งในโครงการนี้ คือ โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ซึ่งผลของการประเมินที่สำคัญ มีดังนี้

1.1 ผลการดำเนินงาน จากการประเมิน พบว่า อยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง กล่าวคือ สามารถให้ทุนนักเรียนที่ลาออกไปแล้วตามกลับมาเรียนได้ 13.87% จำนวน 29,916 คน จากที่กำหนดไว้ จำนวน 215,722 คน นักเรียนที่กำลังเรียนได้ 35.13% จำนวน 236,977 คน จากที่กำหนดไว้ 228,591 คน ให้ทุนแก่สามเณรได้ 51.00% จำนวน 28,098 รูป จากที่กำหนดไว้ 45,864 รูป

1.2 การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการประเมิน พบว่า กลุ่มที่ลาออกไปแล้ว และตามกลับมาเรียนอีกได้น้อย ส่วนกลุ่มที่อยู่ระหว่างเรียนได้รับทุนเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ สาเหตุเนื่องมาจาก 1) ไม่สามารถตามหาเด็กและผู้ปกครองได้ เนื่องจากมีการอพยพไปทำงานทำที่อื่น และขาดระบบข้อมูลที่ดี จึงไม่สามารถติดตามได้ 2) แม้จะมีการติดตามเด็กได้ส่วนหนึ่ง แต่ก็ไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมจะมาเรียนและรับทุนได้ เช่น แต่งงานไปแล้ว อพยพไปทำงานที่อื่น ฯลฯ

1.3 เป้าหมายในการดำเนินโครงการ จากการประเมิน พบว่า ในภาพรวมสามารถบรรลุเป้าหมายระดับปานกลาง เนื่องจากการจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้บางกลุ่มเป้าหมายได้รับทุนน้อย และส่วนใหญ่ได้ทุนไม่ครบตามจำนวนที่สัญญาไว้

1.4 งบประมาณ จากที่ได้มีการกำหนดงบประมาณไว้ 1,000 ล้านบาท ในการเสนอกลับได้รับการจัดสรรจริง 886.20 ล้านบาท สาเหตุเนื่องมาจากการเข้าใจผิดระหว่างส่วนกลางกับผู้เสนอขอทุน ทำให้งบประมาณส่วนหนึ่งเหลือทิ้ง ๆ ที่ยังมีเด็กที่ต้องการทุนอีกจำนวนหนึ่ง

1.5 ผลกระทบจากการดำเนินโครงการ พบว่า โครงการนี้สามารถลดจำนวนเด็กและสามเณรที่ต้องออกจากโรงเรียนได้ และสามารถแก้ปัญหาทางการเงินของผู้ปกครองได้ ส่วนผลกระทบในด้านลบของโครงการเกิดจากปัญหาการบริหารจัดการโครงการมีหลายประการ เช่น ทางราชการขาดความน่าเชื่อถือ ผู้ปกครองเด็กและผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนหนึ่งไม่ได้รับความเป็นธรรม และการให้ทุนแบบให้เปล่ามิได้สร้างความผูกพัน ความรับผิดชอบแก่เด็ก

1.6 ปัญหาที่สำคัญของโครงการ คือ 1) การค้นหา คัดเลือก และแยกแยะกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ไม่สามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีความจำเป็นจริง ๆ ได้ ครอบคลุมและครบถ้วน กลุ่มเป้าหมายบางส่วนไม่สามารถรับรู้และเข้าใจถึงโครงการได้ 2) การวางแผนโครงการขาดความชัดเจน ทำให้ไม่สามารถนำโครงการไปปฏิบัติได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล 3) การบริหารงานโครงการโดยทั่วไปมีปัญหาข้อจำกัดหลายประการ ทั้งด้านการจัดองค์กร การ

อำนวยการ การบริหารและพัฒนาบุคลากรและการปิดโครงการ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงโครงการได้ดี ขณะดำเนินการจนเวลาผ่านไปโรงเรียนปิดภาคเรียนจึงแก้ไขได้ไม่ทันเหตุการณ์ และ 4) หน่วยงานปฏิบัติในส่วนภูมิภาคมีความหลากหลาย ด้านศักยภาพและความพร้อมของหน่วยปฏิบัติ และบุคลากรผู้ปฏิบัติทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การติดตามการใช้จ่ายเงินทุนของเด็กนักเรียนที่ได้รับทุน โดยทางกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้ทางโรงเรียนเป็นผู้ดูแล

5. การประเมินการบริหารโครงการ โดยหน่วยงานต่าง ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และครูที่รับผิดชอบโครงการ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น รายงานการประเมินการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต (ADB) ปีการศึกษา 2541 จังหวัดจันทบุรี โดยจุดมุ่งหมายของการประเมิน คือ 1) เพื่อศึกษาการคงอยู่ของนักเรียนที่มีแนวโน้มจะลาออกกลางคัน 2) เพื่อศึกษาการนำเงินทุนไปใช้ประโยชน์ 3) เพื่อศึกษาความพึงพอใจและความพอเพียงของเงินทุนที่ได้รับ และ 4) เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้น

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมิน คือ ผู้บริหารหรือครู ทั้งหมด 112 โรงเรียน ในส่วนของนักเรียน ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย โดยมีนักเรียนในระดับประถมศึกษา จำนวน 200 คน นักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 147 คน รวมทั้งสิ้น 347 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ ใหัระยะเวลาในการประเมิน คือ ปลายภาคเรียนที่ 2 ของปีการศึกษา 2541 และช่วงเปิดภาคเรียนที่ 1 ของปีการศึกษา 2542

ผลสรุปจากการประเมิน พบว่า

1. การคงอยู่และโอกาสทางการเรียนของนักเรียน พบว่า นักเรียนที่ได้รับทุนการศึกษาและยังคงเรียนอยู่ในสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ยังคงเรียนอยู่ในสถานศึกษาร้อยละ 92.23 ระดับมัธยมศึกษา ยังคงเรียนอยู่ในสถานศึกษาร้อยละ 87.35

2. ความเพียงพอและการนำเงินทุนการศึกษาไปใช้ประโยชน์ พบว่า จำนวนเงินทุนการศึกษาที่นักเรียนได้รับนั้น พบว่า ทั้งนักเรียนและผู้ปกครองตอบว่าเพียงพอ โดยนักเรียนร้อยละ 56.83 ผู้ปกครองร้อยละ 51.43 ส่วนการนำเงินทุนการศึกษาไปใช้ประโยชน์ พบว่า ได้นำไปใช้เป็นค่าอุปกรณ์การศึกษามากที่สุดร้อยละ 88.18 เป็นค่าเครื่องแบบนักเรียน

ร้อยละ 73.20 เป็นค่าอาหารกลางวันร้อยละ 49.57 ตามลำดับ สภาพการใช้จ่ายเงินของนักเรียน พบว่า หลังจากนักเรียนได้รับเงินทุนการศึกษา นักเรียนได้รับเงินไปโรงเรียนมากขึ้น จากเฉลี่ยวันละ 8.59 เป็นวันละ 9.83 บาท และการตัดสินใจเบิกเงินแต่ละครั้งผู้ปกครองมีส่วนในการตัดสินใจมากที่สุด

3. การบริหารเงินทุนการศึกษา พบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่เห็นว่าขั้นตอนการขอรับทุนการศึกษาไม่เป็นเรื่องที่ยุ่งยากร้อยละ 93.82 และผู้บริหาร / ครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารเงินทุนการศึกษาในระดับปฏิบัติ ควรให้โรงเรียนเป็นผู้บริหารโดยตรงมากที่สุดร้อยละ 80.22 ให้จังหวัดเป็นผู้บริหารร้อยละ 16.48 และกรมเจ้าสังกัดผู้บริหารร้อยละ 3.30

4. ผลกระทบที่เกิดขึ้น พบว่า เป็นผลกระทบในด้านบวก เพราะพบว่า นักเรียนมีกำลังใจเรียนมากขึ้น อยากเรียนต่อให้สูงขึ้น ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษามากขึ้น

จากประเด็นต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถชี้ให้เห็นได้ว่า

1. การประเมินผลโครงการไม่ได้มีการระบุรายละเอียดไว้ล่วงหน้า ส่วนใหญ่จะกระทำในภายหลัง ซึ่งตามหลักการบริหารโครงการแล้ว ในการประเมินผลโครงการควรจะมีการระบุไว้ตั้งแต่เริ่มการวางแผนดำเนินโครงการ เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในช่วงระหว่างการดำเนินโครงการ และเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนด

2. ระยะเวลาที่ส่วนกลางได้ทำการประเมิน บางครั้งล่วงเลยเวลาอันควรมามาก จึงทำให้ผลการประเมินไม่เป็นประโยชน์ต่อโครงการเท่าไรนัก

3. ลักษณะหรือรูปแบบการประเมินไม่ค่อยมีความแตกต่างกัน ซึ่งการประเมินโครงการควรจะมีการประเมินที่มีรูปแบบหลากหลาย และจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารโครงการ

4.6 ปัญหาในการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

จากการดำเนินงานของโครงการช่วยเหลือนักเรียน ฯ นั้น นับได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามองถึงกระบวนการบริหารโครงการในด้านต่าง ๆ นับว่ายังประสบกับปัญหาอยู่บ้างพอสมควร คือ

4.6.1 การวางแผนโครงการ กล่าวคือ ขาดการวางแผนกำหนดการหรือปฏิทินการทำงานที่จะนำเอาขั้นตอนในการปฏิบัติงานไปประสานกับระยะเวลาที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ซึ่งถ้าหากมีแผนกำหนดการดังกล่าวแล้ว ก็สามารถที่จะใช้เป็นกรอบหรือเป็นเครื่องมือในการดำเนินโครงการ เพื่อให้หน่วยงานทุกฝ่ายได้ยึดถือ และเป็นเครื่องมือในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพระหว่างทุกหน่วยงานด้วย เมื่อปราศจากแผนกำหนดการดังกล่าว

จึงทำให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานไม่มีความสอดคล้องกัน ไม่ทราบระยะเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการ อีกทั้งในการจัดทำแผนโครงการ มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการมีมากเกินไป ประกอบกับการดำเนินโครงการนี้ได้ใช้หน่วยงานหรือองค์กรของทางราชการที่มีอยู่เดิม ดังนั้นเมื่อมาถึงระดับปฏิบัติงานการดำเนินงานก็จะไม่เหลือระยะเวลาให้ปฏิบัติงานได้ จึงทำให้การช่วยเหลือนักเรียนไม่ทันต่อเหตุการณ์

4.6.2 ด้านการจัดองค์กรโครงการ กล่าวคือ องค์กรที่ดำเนินโครงการมีหลายระดับชั้นมากเกินไป อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีอยู่เดิมและต้องมีการทำงานประจำด้วย จึงทำให้การดำเนินงานต้องผ่านหลายองค์กรผ่านหลายขั้นตอนตามสายงานการบังคับบัญชา จึงก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ

4.6.3 ด้านการอำนวยการโครงการ กล่าวคือ การปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละระดับชั้นใช้ระยะเวลานานมาก เจ้าหน้าที่บางคนไม่ค่อยสนใจงานในโครงการนี้ จะทำงานอื่นก่อน ดังนั้นเมื่อโครงการไปถึงระดับโรงเรียนจะเหลือเวลาเพียงแค่ 1- 2 วัน จึงทำให้การพิจารณาคัดเลือกเด็กไม่ดีเท่าที่ควร หรือแม้กระทั่งในเรื่องของการโอนเงินทุนก็มีความล่าช้า เด็กบางคนที่ได้รับการคัดเลือกแล้วจึงต้องออกจากโรงเรียนไปก่อน และเจ้าหน้าที่บางหน่วยงานไม่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติที่ทางกระทรวงส่งไปให้ เนื่องจากระยะเวลาที่มีความกระชั้นชิด เช่น ในเรื่องของการคัดเลือกเด็กนักเรียน การประชาสัมพันธ์โครงการ การเบิกจ่ายเงิน การดูแลตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน เป็นต้น

4.6.4 ด้านการควบคุมโครงการ กล่าวคือ ไม่มีการกำหนดระยะเวลาหรือตารางปฏิทินในการควบคุมโครงการที่ชัดเจน จะใช้เฉพาะคู่มือหรือแนวปฏิบัติในการบริหารเงินทุนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการจัดทำขึ้น และขาดการควบคุมโครงการที่เป็นรูปธรรม จึงทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทางเดียวกัน

4.6.5 ด้านการประเมินผลโครงการ กล่าวคือ ไม่มีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลโครงการในช่วงของการวางแผนโครงการ จะเป็นลักษณะการรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานตามแบบฟอร์มที่ได้กำหนด การตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การติดตามประเมินผลโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ และการติดตามประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก คือ ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่จะกระทำต่อเมื่อโครงการดำเนินเสร็จแล้ว และมีรูปแบบการประเมินผลที่มีความคล้ายคลึงกัน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตนี้ เป็นหนึ่งในจำนวนสิบเอ็ดโครงการที่รัฐบาลไทยได้นำเงินกู้ยืมที่ 1 จากธนาคารพัฒนาเอเชียมาใช้ เพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม และลดผลกระทบทางสังคมที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากที่ประเทศต้องประสบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ เมื่อปี พ.ศ. 2540 ซึ่งมีผลให้เกิดตกรงานมากมายและมีการหยุดกิจการในสถานประกอบการหลายแห่ง

5.1 สรุปผลการศึกษา

ในการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึง กระบวนการในการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 และเพื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ และเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการดำเนินโครงการครั้งนี้ด้วย การวิจัยครั้งนี้ข้อมูลที่น่ามาใช้ จะได้มาจากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงและสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 150 โรงเรียน ในอำเภอ 16 อำเภอ และในจำนวน 8 จังหวัด และข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ และการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกระดับโดยเรียงลำดับตามขั้นตอนของกระบวนการบริหารโครงการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนโครงการ 2) การจัดองค์กรโครงการ 3) การอำนวยความสะดวกโครงการ 4) การควบคุมโครงการ และ 5) การประเมินผลโครงการ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำมาวิเคราะห์โดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนด ซึ่งผลการศึกษาในแต่ละด้านมีดังนี้

5.1.1 การวางแผนโครงการ จากการศึกษา โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 การวางแผนของกระทรวงศึกษาธิการมี 2 ระดับคือ

1. การวางแผนระดับโครงการ (Project Planing) จะเป็นลักษณะข้อเสนอโครงการต่อคณะรัฐมนตรี ในเริ่มแรกกระทรวงศึกษาธิการได้มีการจัดทำแผนในรูปแบบของการวางแผนแบบประเพณีนิยม แต่เป็นรูปแบบใหม่ซึ่งมีหลายประเด็นที่ไม่ตรงกับกับแบบประเพณีนิยม และมีบางประเด็นที่เพิ่มขึ้นมา เช่น ไม่มีหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของโครงการเป้าหมายในการจัดทำโครงการ ขั้นตอนในการดำเนินงาน งบประมาณในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน การติดตามประเมินผล สำหรับส่วนที่เพิ่มขึ้นมา เช่น หลักการ

บริหารโครงการ ขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นลักษณะการอธิบายเป็นข้อ ๆ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ทำเป็นตาราง

2. การวางแผนระดับดำเนินการ (Operation Planing) จะเป็นลักษณะการจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งกระทรวงศึกษาจะเรียนกว่า แนวปฏิบัติในการบริหารเงินทุนการศึกษา ในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 ลักษณะแนวปฏิบัติดังกล่าวจะเป็นการขยายความจากแผนระดับโครงการในเบื้องต้น

ซึ่งจากความคิดเห็นของ ประชุม รอดประเสริฐ (2537 : 54) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนโครงการต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการ มีการกำหนดองค์กรหรือหน่วยงานที่จะเข้ามาดำเนินโครงการ มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ค่อนข้างเด่นชัด และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2521 : 18) ได้ทำการประเมินผลโครงการจัดให้มีน้ำสะอาดในชนบททั่วราชอาณาจักร ได้สรุปปัญหาบางประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ คือ ขาดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการวางแผนงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน ดังนั้นการวางแผนโครงการนี้จึงไม่ค่อยจะมีความสมบูรณ์ เช่น ขาดในเรื่องของตารางหรือปฏิทินในการดำเนินโครงการ ไม่มีการกำหนดจำนวนทุนหรือโควตาเด็กนักเรียนที่จะให้ความช่วยเหลือ การวางแผนจะมาจากส่วนกลางหน่วยงานในระดับปฏิบัติการไม่มีส่วนร่วม ไม่มีการจัดทำแผนในการติดตามประเมินผลโครงการ แผนขาดความชัดเจน

อนึ่งเป็นที่สังเกตว่าในระดับจังหวัด อำเภอ และสถานศึกษาหรือโรงเรียนจะไม่มีการวางแผนโดยหน่วยงานดังกล่าวจะปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งที่ได้รับเพื่อนำไปปฏิบัติเท่านั้น

5.1.2 การจัดองค์กรโครงการ จากการศึกษา พบว่า ในการจัดองค์กรโครงการครั้งนี้มีรูปแบบการจัดองค์กรโครงการในลักษณะการผสมผสาน คือ มีการใช้องค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำเป็นหลักในการดำเนินโครงการ และเสริมด้วยคณะกรรมการที่ได้มีการแต่งตั้งขึ้นมาใหม่ โดยใช้ชื่อว่า “คณะกรรมการ” เพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและประสานงานอีกส่วนหนึ่ง

1. องค์กรที่ทำงานตามสายงานปกติหรือทำงานประจำ จะแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนภูมิภาค และ ส่วนกรุงเทพมหานคร ซึ่งลักษณะการดำเนินงานจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเดิมที่มีอยู่แล้ว

2. องค์กรที่มีการแต่งตั้งเสริมขึ้นมาเฉพาะในการดำเนินโครงการนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 คณะ คือ 1) คณะกรรมการอำนวยความสะดวก มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกโครงการ ประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ออกระเบียบปฏิบัติและแนวการดำเนินงาน และแต่งตั้ง

คณะทำงาน ทั้งนี้มีกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการ 2) คณะกรรมการระดับโรงเรียน จะปฏิบัติงานในระดับสถานศึกษา ทำหน้าที่ในการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครขอรับทุนและทำการพิจารณากลับกรองในเบื้องต้น มีทั้งหมด 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา จำนวน 1 คน ครู จำนวน 1 คน ผู้แทนผู้ปกครองหรือผู้นำท้องถิ่น จำนวน 2 คน และครูแนะแนวหรือครูที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 1 คน

ดังนั้นลักษณะการจัดองค์กรของโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 นี้ จัดได้ว่าเป็นลักษณะการจัดองค์กรที่มีความแตกต่างไปจากรูปแบบการจัดองค์กรในการบริหารโครงการที่มีอยู่เดิมและเป็นที่ยอมรับ คือ การจัดองค์กรโครงการแบบหน้าที่ การจัดองค์กรโครงการแบบเน้นโครงการ และการการจัดองค์กรโครงการแบบเมตริกซ์

ซึ่งลักษณะการจัดองค์กรโครงการครั้งนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย คือ

ข้อดี

1. ในการใช้องค์กรที่มีอยู่เดิมทำให้ไม่เสียเวลา งบประมาณในการจัดองค์กรใหม่
2. ไม่ต้องมีการจัดรูปแบบการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานกันใหม่ เพราะองค์กรที่ทำงานตามปกติย่อมจะมีความเข้าใจถึงระบบการติดต่อสื่อสารดีอยู่แล้ว
3. ไม่ต้องมีคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินโครงการใหม่

ข้อเสีย

1. การดำเนินงานบางครั้งไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเจ้าหน้าที่มีงานประจำที่ต้องปฏิบัติมากอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อมีงานโครงการเพิ่มเข้ามาจึงทำให้ไม่มีเวลาในการดำเนินงานโครงการ
2. องค์กรที่เป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมายังไม่ค่อยมีความรู้ในการทำงาน ลักษณะคณะกรรมการมากเท่าไร

ซึ่งมีความสอดคล้องกับรายงานการประเมินผลโครงการฟื้นฟูเศรษฐกิจชนบทที่ประสบภัยธรรมชาติ ปี 2521 (2521 : 32-37) ได้กล่าวไว้ว่า เงื่อนไขที่ส่งผลต่อการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ คือ ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เฉพาะด้าน ไม่มีตัวแทนจากบางหน่วยงานที่ต้องมีส่วนร่วมในการจัดการ

5.1.3 **อำนาจการโครงการ** จากการศึกษา พบว่า ในการมอบหมายงานหรือการมอบอำนาจหน้าที่ในการดำเนินโครงการครั้งนี้ ผู้ที่รับผิดชอบมากที่สุด คือ ประธานคณะกรรมการอำนาจการ ซึ่งได้แก่รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน ทำหน้าที่เลขานุการและกรรมการเป็นผู้ช่วย ซึ่งภารกิจที่คณะกรรมการอำนาจการและคณะกรรมการปฏิบัติการโครงการจะต้องปฏิบัติ มี 3 ส่วน คือ

1. การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการ ซึ่งจะแบ่งสายงานการบังคับบัญชาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนภูมิภาค ซึ่งจะเป็นการมอบหมายหน้าที่ตามสายงานบังคับบัญชา โดยสื่อที่ใช้ในการแจ้งโครงการส่วนใหญ่จะเป็นหนังสือราชการ โดยมีแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการแนบไปด้วย 2) การประชาสัมพันธ์และการแจ้งโครงการในส่วนกรุงเทพมหานคร ก็จะใช้วิธีการส่งหนังสือราชการควบคู่กับการใช้โทรศัพท์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. กระบวนการสรรหาและพิจารณากลั่นกรองผู้สมควรได้รับทุน ซึ่งขั้นตอนนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเป็นลักษณะการป้อนข้อมูลย้อนกลับมายังกระทรวง ตามแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการ ซึ่งแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกผู้ขอรับทุน จะแบ่งเป็นระดับ ๆ คือ 1) การพิจารณากลั่นกรองผู้ขอรับทุนในสถานศึกษาหรือโรงเรียน 2) การพิจารณากลั่นกรองผู้ขอรับทุนในระดับคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ 3) การพิจารณากลั่นกรองผู้ขอรับทุนในระดับจังหวัด 4) การพิจารณากลั่นกรองผู้ขอรับทุนในระดับกระทรวงศึกษาธิการ และ 5) การพิจารณากลั่นกรองผู้ขอรับทุนในระดับกระทรวงการคลัง

3. ขั้นตอนในการบริหารเงินทุน ประกอบด้วย 1) การเปิดบัญชีรับการเงิน 2) การเบิกจ่ายเงินทุน 3) การดูแลตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน และ 4) การรายงานผลการดำเนินงาน

ซึ่งจากลักษณะการอำนาจการของโครงการนี้ นับได้ว่าเป็นไปตามหลักการบริหารโครงการพอสมควร กล่าวคือ มีการกำหนดงานหรือการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่เป็นลักษณะของแนวปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน แต่ยังมีบางพื้นที่ที่การดำเนินโครงการไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้สืบเนื่องมาจากสาเหตุ ดังนี้

1. ไม่มีการกำหนดผู้อำนวยการโครงการหรือผู้จัดการโครงการ ที่จะตัดสินใจได้เด็ดขาด
2. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมักจะมีเพียงคนเดียว จึงส่งผลให้การทำงานค่อนข้างล่าช้า
3. การทำงานของเจ้าหน้าที่ขาดความต่อเนื่อง เพราะมีการโยกย้ายบ่อย

5.1.4 การควบคุมโครงการ เป็นการควบคุมการดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากการศึกษา พบว่า ในการควบคุมโครงการครั้งนี้ไม่มีความสอดคล้องต่อหลักการบริหารโครงการที่ดี คือ มีลักษณะการควบคุมโครงการ 5 แนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติในการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541
2. ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียน
3. การให้คณะกรรมการปฏิบัติโครงการทำการประชาสัมพันธ์โครงการ
4. ให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ
5. มีการใช้โทรศัพท์สอบถามเมื่อมีปัญหา

จึงนับได้ว่าการควบคุมโครงการไม่ค่อยมีความชัดเจนเท่าไรนัก คือ ไม่มีการกำหนดช่วงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงานที่แน่นอน แนวทางในการควบคุมโครงการไม่ชัดเจน ส่วนกลางขาดการควบคุมกำกับงาน จึงส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ พระมหาทรงชัย สัจจันทรอินทร์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาไว้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารโครงการ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ คือ มีการทำงานที่ไม่ค่อยเป็นระบบ ไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เช่น ขั้นตอนในการสั่งงาน ขั้นตอนในการควบคุมหรือบังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำยังไม่มีการระบุอย่างแน่ชัด

5.1.5 การประเมินผลโครงการ จากการศึกษา พบว่า รูปแบบในการประเมินผลโครงการ ในการประเมินผลโครงการครั้งนี้ มีการประเมินผล 5 รูปแบบ กล่าวคือ 1) การประเมินผลโครงการโดยสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 2) การตรวจสอบการดำเนินโครงการโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน 3) การติดตามประเมินผลโครงการโดยศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 4) การติดตามการใช้จ่ายเงินทุนการศึกษาโดยสถานศึกษาหรือโรงเรียน และ 5) การประเมินผลโครงการโดยหน่วยงานต่าง ๆ

ซึ่งในการประเมินผลโครงการครั้งนี้ นับว่าไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน ไม่ได้มีการระบุรายละเอียดในการประเมินผลโครงการไว้ล่วงหน้า ซึ่งตามหลักแล้วการวางแผนการประเมินผลโครงการ ควรจะดำเนินการตั้งแต่การวางแผนโครงการ ระยะเวลาที่ทำการประเมิน บางครั้งล่วงเลยระยะเวลาที่สมควรมาก ดังผลงานวิจัยของ เสาวนิต โพธิ์พิพัฒน์ (2530 : บทคัดย่อ) การวิจัยปรากฏว่า ปัญหาในการดำเนินโครงการ คือ การนิเทศติดตามผล และ การประเมินผล เช่นเดียวกับ พัทธรา สร้อยจิต (2535 อ้างใน วิภพ จันทรา, 2540 : 35) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการโครงการ คือ การนิเทศ ติดตามผล ประเมินผล

5.1.6 ปัญหาในการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

จากการดำเนินงานของโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541 นั้น นับได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามองถึงกระบวนการบริหารโครงการยังมีปัญหาในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนโครงการขาดการวางแผนกำหนดการหรือปฏิทินการทำงานที่จะนำเอาขั้นตอนในการปฏิบัติงานไปประสานกับระยะเวลาที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน อีกทั้งในการจัดทำแผนโครงการ มีขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการมากเกินไป ประกอบกับการดำเนินโครงการครั้งนี้ได้ใช้หน่วยงานหรือองค์กรที่ทำงานประจำหรือทำงานตามปกติเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินโครงการ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะมีงานประจำมากมายอยู่แล้ว จึงส่งผลให้การดำเนินโครงการมีความล่าช้า และไม่ทันต่อเหตุการณ์

2. ด้านการจัดองค์กรโครงการมีหลายระดับชั้นมากเกินไป อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่มีอยู่เดิมและต้องมีการทำงานประจำด้วย จึงทำให้การดำเนินงานต้องผ่านหลายองค์กรผ่านหลายขั้นตอนตามสายงานการบังคับบัญชา จึงทำให้การดำเนินโครงการเกิดความล่าช้า

3. ด้านการอำนวยการโครงการ เจ้าหน้าที่ในการดำเนินโครงการส่วนใหญ่จะไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางหรือแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการเท่าไรนัก ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการพิจารณาคัดเลือกผู้สมควรได้รับทุน การเบิกจ่ายเงินทุน การดูแลตรวจสอบการใช้จ่ายเงินทุน เป็นต้น สาเหตุสืบเนื่องมาจากระยะเวลาค่อนข้างกระชั้นชิด และเจ้าหน้าที่ไม่มีเวลา และไม่เอาใจใส่เท่าที่ควร

4. ด้านการควบคุมโครงการไม่มีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการควบคุมโครงการที่เป็นรูปธรรม

5. ด้านการประเมินผลโครงการไม่มีการกำหนดรูปแบบการประเมินผลในช่วงของการวางแผนโครงการ แต่จะปฏิบัติในภายหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการแล้ว และรูปแบบในการประเมินผลโครงการของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายนั้นจะมีความคล้ายคลึงกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นบางประการที่คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อกระทรวงศึกษาธิการที่จะนำไปดำเนินการในการจัดทำโครงการให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวางแผนโครงการ ควรจะมีการวางแผนโครงการที่มีความชัดเจนและมีรายละเอียดที่ครอบคลุม และอ่านแล้วมีความเข้าใจ
2. การจัดองค์กรในการดำเนินโครงการ ควรปรับลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น ปรับลดองค์กรที่ไม่ค่อยมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโครงการมีความรวดเร็วและสอดคล้องต่อสภาพเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น
3. คณะกรรมการอำนวยการโครงการควรจะมีการกำกับงานหรือการสั่งงานที่ชัดเจน และมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละระดับอย่างเป็นรูปธรรม
4. ควรมีระบบการควบคุมโครงการที่เป็นรูปธรรม และสอดคล้องต่อการดำเนินโครงการ เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินโครงการได้ทันทั่วทั้งที่
5. ในการประเมินผลโครงการ ควรจะมีการกำหนดในช่วงของการวางแผนจัดทำโครงการ

5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ควรกำหนดตารางหรือปฏิทินในการดำเนินโครงการที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละส่วนยึดถือ และส่วนนี้จะเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานให้ทุกอย่างเป็นไปอย่างมีมาตรฐานเดียวกัน พร้อมทั้งมีการระบุมาตรฐานหรือระดับคุณภาพของงานในแต่ละส่วนไว้ด้วย และเอกสารเกี่ยวกับแผนของโครงการ ไม่ควรมีการเรียบเรียงที่ยืดเยื้อหรือเยิ่นเย้อเกินไป ควรจะมีเพียงการระบุข้อความสั้น ๆ ที่อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติตาม
2. ควรจะมีการจัดองค์กรขึ้นมาเพื่อที่จะเข้ามารับผิดชอบในการดำเนินโครงการโดยเฉพาะ อาจจะเป็นหน่วยงานเอกชนก็ได้ไม่ควรเจาะจงเฉพาะหน่วยงานราชการ เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการเฉพาะกิจ จะมีความแน่นอนในด้านเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตในการปฏิบัติงาน ทรัพยากร งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ ดังนั้นจึงควรจัดให้มีองค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อรับผิดชอบงานดังกล่าวแตกต่างหากจากหน่วยงานปกติ แต่จะ

ต้องเป็นองค์กรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านนี้ด้วย และในการบรรจุตัวบุคลากรที่จะเข้ามาดำเนินโครงการ ควรจะใช้วิธีการคัดเลือก โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาที่จะสามารถคัดบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับงาน มีความสามารถ และมีจิตใจชอบทุ่มเทให้กับงาน ไม่ควรจะนำบุคคลที่มีอยู่ในตำแหน่งทางราชการเดิม

3. ขั้นตอนในการดำเนินโครงการมีขั้นตอนมากเกินไป ควรจะตัดขั้นตอนในการพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการ ศสว.อ. ทิ้งไป ซึ่งในการพิจารณากลั่นกรองเด็กนักเรียนที่สมควรได้รับทุน ควรจะให้อิสระแก่สถานศึกษาในการพิจารณาแต่จะต้องอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ทางโครงการได้กำหนด และในการมอบหมายงานเพื่อให้การบริหารโครงการได้คุณภาพ ควรมีการชี้แจงแผนงานตลอดจนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ซึ่งอยู่เบื้องหลังวิธีการดำเนินงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและแต่ละคน โดยวิธีการประชุม อธิบาย หรือซักซ้อมความเข้าใจ การสัมมนา เป็นต้น

4. การควบคุมโครงการควรมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับผลการดำเนินโครงการ เพื่อจะได้ทราบว่าการบริหารโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

5. ควรมีการวางแผนการล่วงหน้าในการประเมินผลโครงการ เพื่อที่จะสามารถติดตามความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาในการดำเนินโครงการได้ทันทั่วทั้งที่

5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากในการบริหารโครงการเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบมักจะไม่มี ความเข้าใจ ดังนั้นควรมีการศึกษาถึงวิธีการที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโครงการ

2. ควรมีการศึกษาในรายละเอียดของการให้ทุนการศึกษา ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นทุกด้าน และครอบคลุมประชากรที่ได้รับทุนการศึกษาในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตทั้งหมด

3. สาเหตุการออกกลางคันของนักเรียน ไม่เพียงแต่เกิดจากการได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตของผู้ปกครองเท่านั้น ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงควรมีการศึกษาหาสาเหตุการออกกลางคันของนักเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน

4. ควรมีการศึกษาความต้องการช่วยเหลือที่แท้จริงของผู้ปกครองและนักเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือที่สามารถความต้องการได้ถูกต้อง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ใบสมัครขอรับทุนการศึกษา
โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต
ปีการศึกษา 2541

สำหรับกรรมการ	
☐	กลุ่มที่ 1
☐	กลุ่มที่ 2

เขตพื้นที่ ☐ เขตกรุงเทพมหานคร ☐ นอกเขตกรุงเทพมหานคร
ระดับการศึกษา ☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น

-
1. ชื่อ (ด.ช./ด.ญ./นาย/นางสาว) นามสกุล
 2. เกิดวันที่ เดือน พ.ศ. อายุ ปี
 3. ที่อยู่บ้านเลขที่ หมู่ ชื่อหมู่บ้าน ตำบล
อำเภอ จังหวัด รหัสไปรษณีย์
 4. สถานภาพการศึกษาเล่าเรียน (เลือกกรอก ข้อ 4.1 หรือ 4.2 ตามสภาพที่เป็นจริง)
 - 4.1 ออกจากการเรียนกลางคัน
 - (1) สาเหตุที่ออกจากการเรียน
.....
 - (2) มีความประสงค์จะเข้ามาเรียนชั้น โรงเรียน
สังกัด ตำบล อำเภอ
จังหวัด
 - 4.2 กำลังเรียนอยู่
 - (1) ชั้นที่เรียน โรงเรียน สังกัด
ตำบล อำเภอ
จังหวัด
 - (2) ได้รับความเดือดร้อนเนื่องจาก
.....
(แนบหลักฐาน ถ้ามี เช่น หนังสือรับรองการถูกเลิกจ้าง เป็นต้น)
 - (3) ได้รับทุนการศึกษาอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ☐ ไม่ได้รับ ☐ ได้รับจาก
..... ทุนละ บาทต่อปี
 5. มีพี่น้องในครอบครัว คน (รวมทั้งตัวนักเรียนด้วย)
 - 5.1 กำลังเรียนหนังสือ คน ได้แก่
 - (1) ชื่อ ชั้น สถานศึกษา
 - (2) ชื่อ ชั้น สถานศึกษา

(3) ชื่อ ชั้น สถานศึกษา

(4) ชื่อ ชั้น สถานศึกษา

5.2 ไม่ได้เรียนหนังสือและไม่ได้ทำงาน คน

(1) อายุไม่เกิน 14 ปี จำนวน คน

(2) อายุไม่เกิน 15 – 18 ปี จำนวน คน

(3) อายุเกินกว่า 18 ปี จำนวน คน

6. บิดา ☐ ยังมีชีวิตอยู่ ☐ ยังมีชีวิตอยู่ แต่พิการทาง ☐ ถึงแก่กรรม

ชื่อบิดา อายุ ปี อาชีพ

รายได้ บาท/เดือน

7. มารดา ☐ ยังมีชีวิตอยู่ ☐ ยังมีชีวิตอยู่ แต่พิการทาง ☐ ถึงแก่กรรม

ชื่อมารดา อายุ ปี อาชีพ

รายได้ บาท/เดือน

8. บิดา – มารดา ขณะนี้ ☐ อยู่ด้วยกัน ☐ แยกกันอยู่ ☐ สิ้นสุดใหม่

9. ปัจจุบันนักเรียนที่ขอรับทุนอาศัยอยู่กับ

(1) บิดา – มารดา (2) บิดา (3) มารดา (4)ญาติพี่น้อง ระบุ

(5) บุคคลอื่น

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ปกครองที่ไม่ใช่บิดา – มารดา

ชื่อผู้ปกครอง (นาย/นาง/นางสาว) เกี่ยวข้องกับผู้รับทุน

อาชีพ รายได้ บาท/เดือน ที่อยู่เลขที่

หมู่ที่ ตำบล อำเภอ จังหวัด

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์

(ลงชื่อ) ผู้สมัคร

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

10. คำรับรองของบิดาหรือมารดาหรือผู้ปกครอง

ข้าพเจ้าจะร่วมมือกับโรงเรียน และจะสนับสนุนให้บุตรหลานของข้าพเจ้าได้รับการศึกษาในระดับสูงยิ่งขึ้น

(ลงชื่อ) บิดาหรือมารดาหรือผู้ปกครอง

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.....

11. ความเห็นครูประจำชั้นของนักเรียน

สภาพฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวนักเรียน และอื่น ๆ

.....

(ลงชื่อ) ครูประจำชั้น

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.....

12. ความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา/ครูใหญ่/อาจารย์ใหญ่/ผู้อำนวยการโรงเรียน

.....

ถ้าสมควรได้รับทุน จัดทำลำดับที่ ของโรงเรียน

(ลงชื่อ)ผู้บริหารสถานศึกษา

(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.....

**หนังสือรับรองสถานภาพและรายได้ของครอบครัวนักเรียน
ที่ขอรับทุนโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต**

☐ เขตกรุงเทพมหานคร

☐ นอกเขตกรุงเทพมหานคร

ข้าพเจ้า ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน

ขอรับรองว่าสถานภาพและรายได้ของครอบครัว ดช./ดญ.

..... ดังต่อไปนี้เป็นความจริงทุกประการ

1. บิดา ☐ ถึงแก่กรรม
☐ ยังมีชีวิตอยู่
☐ อยู่ในสภาวะว่างงานเนื่องจาก

☐ ประกอบอาชีพ

สถานที่ทำงาน มีรายได้ปีละประมาณ บาท

2. มารดา ☐ ถึงแก่กรรม
☐ ยังมีชีวิตอยู่
☐ อยู่ในสภาวะว่างงาน เนื่องจาก

☐ ประกอบอาชีพ

สถานที่ทำงาน มีรายได้ปีละประมาณ บาท

3. ผู้ปกครองมีความเกี่ยวข้องกับผู้รับทุน
☐ อยู่ในสภาวะว่างงานเนื่องจาก

☐ ประกอบอาชีพ

สถานที่ทำงาน มีรายได้ปีละประมาณ บาท

4. รายได้ของสมาชิกในครอบครัว รวมกันปีละประมาณ บาท

(ลงชื่อ)

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

หมายเหตุ

1. กรณีที่นักเรียนมีผู้ปกครองมากกว่า 1 คน ให้เพิ่มรายการรับรองในข้อ 3
2. การรับรองรายได้ตามหนังสือนี้ มิใช่การค้ำประกันหรือทำนิติกรรมผู้รับรองต้องมีภาระผูกพันการรับทุนนี้
3. การรับรองรายได้และสถานภาพของครอบครัว ให้บุคคลต่อไปนี้เป็นผู้รับรอง
 - 1) ข้าราชการระดับ 5 ขึ้นไป หรือตำแหน่งเทียบเท่าหรือ
 - 2) ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ
 - 3) ผู้นำท้องถิ่นระดับผู้ใหญ่บ้านขึ้นไป

ภาคผนวก ข

แบบขอเบิกเงินทุนการศึกษาโครงการช่วยเหลือนักเรียน
ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

วันที่ เดือน พ.ศ.

เรื่อง ขอเบิกเงินทุนการศึกษาโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต

เรียน ผู้อำนวยการ / อาจารย์ใหญ่ / ครูใหญ่ / โรงเรียน

ข้าพเจ้า ดช./ดญ./นาย/นางสาว/สามเณร ชั้น

มีความประสงค์ขอเบิกเงินทุนเพื่อใช้จ่าย ดังนี้

- ☐ ค่าอุปกรณ์การเรียน เครื่องแต่งกาย จำนวน บาท
- ☐ ค่าใช้จ่าย ค่าเครื่องครองชีพ (ค่าอาหาร ค่ารถ) จำนวน บาท
- ☐ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (ระบุ) จำนวน บาท
- รวมทั้งสิ้น บาท ตัวอักษร (.....)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาอนุมัติ

ลงชื่อ ผู้ขอเบิก
(.....)

ข้าพเจ้า ผู้ปกครองของ ได้รับทราบการขอ
เบิกทุนของนักเรียนในความปกครองแล้ว และจะควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเด็ก

ลงชื่อ ผู้ปกครอง
(.....)

เสนอ	ผู้อำนวยการ / อาจารย์ใหญ่ / ครูใหญ่	คำสั่งผู้บริหารสถานศึกษา
เห็นสมควร	☐ อนุมัติให้เบิกเงิน จำนวนเงิน บาท	☐ อนุมัติ ☐ ไม่อนุมัติ
	☐ ไม่สมควรอนุมัติ เพราะ	

ลงชื่อ
(.....)

ลงชื่อ
(.....)

ส่วนนี้ให้นักเรียนเขียนเมื่อได้รับเงินแล้ว

ข้าพเจ้า / ดช./ดญ./นาย/น.ส./สามเณร ได้เบิกเงินทุนการศึกษา
จำนวน บาท (.....) เรียบร้อยแล้ว

ลงชื่อ นักเรียนผู้รับทุน
(.....)

วันที่ เดือน พ.ศ.

หมายเหตุ ให้นักเรียนเก็บเอกสารฉบับนี้ไว้ที่โรงเรียนเพื่อการตรวจสอบ

ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มรายงานสรุปจำนวนนักเรียนที่ได้รับทุน

แบบสรุปรายงานนักเรียนทุนการศึกษาโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต														
			ระดับประถมศึกษา / มัธยมศึกษา											
			ภาคเรียนที่											
			จังหวัด											
			ระดับประถมศึกษา					รวม						
														หมายเหตุ
ที่			ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ป.6	รวม	ม.1	ม.2	ม.3	รวม	
1	กรรมการศาสนา													
2	สปช.													
3	กรมสามัญศึกษา													
	รวม													
			ลงชื่อ.....ผู้รายงาน											
			ตำแหน่ง											
			วันที่ เดือน พ.ศ.											

สรุปจำนวนนักเรียนทุนการศึกษาโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ภาคเรียนที่ ปีการศึกษา 2541

จังหวัด

ที่	อำเภอ	จำนวนระดับประถมศึกษา					จำนวนระดับมัธยมศึกษา				
		สพช	สศ	สช	อื่นๆ	รวม	สพช	สศ	สช	อื่นๆ	รวม
	รวม										

ลงชื่อ ผู้รายงาน

(.....)

ตำแหน่ง

วันที่ เดือน พ.ศ.

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (คณะกรรมการ ศศว.อ)

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการระดับโรงเรียน

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ง
แบบสัมภาษณ์

เรื่อง กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 ชุด

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด

ชุดที่ 2 แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ

ชุดที่ 3 แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ (คณะกรรมการ ศศว.อ)

ชุดที่ 4 แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการระดับโรงเรียน

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ชุด ก แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

อำเภอ

จังหวัด

วันที่ให้สัมภาษณ์

1. ท่านทราบถึงประวัติความเป็นมาของการจัดทำโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตหรือไม่
 () ไม่ทราบ
 () ทราบ อย่างไรก็ตาม

2. โครงการนี้ได้มีการวางแผนโครงการหรือการวางแผนงานไว้อย่างไรบ้าง (เช่น ตารางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน)

3. ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรก็ตาม

4. แผนที่ย่างไว้มีความเป็นไปได้สำหรับทางปฏิบัติหรือไม่

5. โครงการนี้ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรก็ตาม

6. แนวปฏิบัติดังกล่าว เมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนและเข้าใจหรือไม่

7. โครงการนี้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

8. วัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น ในการปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

9. กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือในโครงการนี้ คือใครบ้าง

.....

.....

.....

10. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ หรือความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้
อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

11. อำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ได้รับนั้น ท่านสามารถดำเนินการจนทำให้เกิดผลงาน
อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

.....

.....

.....

12. กิจกรรมที่ท่านได้ดำเนินการไปแล้วนั้น มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

13. ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้ มีวิธีการคัดเลือกอย่างไร

.....

.....

.....

14. ได้มีการซักซ้อมความเข้าใจถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของโครงการกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

15. วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ หรือมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

16. การกำกับติดตามงานของโครงการนี้มีหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

บ่อยครั้งเพียงใด

.....

.....

17. หน่วยงานของท่านมีปัญหาในเรื่องการกำกับติดตามงานหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

18. ท่านได้มีการวางแผนทางการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ท่านต้องปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

19. ส่วนใหญ่ท่านใช้วิธีใดในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้งานมีความสำเร็จรวดเร็ว

.....

.....

.....

20. ท่านได้มีการวางแผนงานในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

21. ท่านมีปัญหาในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

22. ท่านได้มีการทำรายงานในการปฏิบัติงานครั้งนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี ทำอย่างไร

.....

.....

23. โครงการนี้ได้มีการดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

.....

.....

.....

24. กลุ่มเป้าหมายที่ให้ความช่วยเหลือมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

25. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างกับโครงการนี้

() ดีอยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุง

() ต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน

.....

2. ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

.....

3. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

.....

4. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

.....

5. ด้านการวางแผนการดำเนินโครงการ

.....

6. ด้านการจัดองค์กรในการดำเนินโครงการ

.....

7. ด้านการอำนวยการโครงการ งาน

.....

8. ด้านการควบคุมโครงการ

.....

9. ด้านการประเมินผลโครงการ

.....

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ชุด ข แบบสัมภาษณ์สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอ

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

อำเภอ

จังหวัด

วันที่ให้สัมภาษณ์

1. ท่านทราบถึงประวัติความเป็นมาของการจัดทำโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตหรือไม่
 () ไม่ทราบ
 () ทราบ ว่าอย่างไรบ้าง

2. โครงการนี้ได้มีการวางแผนโครงการหรือการวางแผนงานไว้อย่างไรบ้าง (เช่น ตารางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน)

3. ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

4. แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้สำหรับทางปฏิบัติหรือไม่

5. โครงการนี้ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

6. แนวปฏิบัติดังกล่าว เมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนและเข้าใจหรือไม่

7. โครงการนี้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

8. วัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น ในการปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

9. กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือในโครงการนี้ คือใครบ้าง

.....

.....

.....

10. สำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจหน้าที่ หรือความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

11. อำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ได้รับนั้น ท่านสามารถดำเนินการจนทำให้เกิดผลงาน อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

.....

.....

.....

12. ท่านมีปัญหาในเรื่องการจัดสรรเวลาสำหรับการดำเนินโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

13. กิจกรรมที่ท่านได้ดำเนินการไปแล้วนั้น มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

14. ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้ มีวิธีการคัดเลือกอย่างไร

.....

.....

.....

15. ได้มีการซักซ้อมความเข้าใจถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของโครงการกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

16. วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ หรือมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

17. การกำกับติดตามงานของโครงการนี้มีหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

บ่อยครั้งเพียงใด

.....

.....

18. หน่วยงานของท่านมีปัญหาในเรื่องการกำกับติดตามงานหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

19. ท่านได้มีการวางแผนทางการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ท่านต้องปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

20. ส่วนใหญ่ท่านใช้วิธีใดในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้งานมีความสำเร็จรวดเร็ว

.....

.....

.....

21. ท่านได้มีการวางแผนในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

22. ท่านมีปัญหาในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

23. ท่านได้มีการทำรายงานในการปฏิบัติงานครั้งนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี ทำอย่างไร

.....

.....

24. หน่วยงานสถานศึกษาหรือโรงเรียนได้มีการส่งรายงานการดำเนินโครงการให้ท่านทราบหรือไม่

() ไม่มี

() มี รายงานอย่างไร

.....

.....

25. โครงการนี้ได้มีการดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

.....

.....

.....

26. กลุ่มเป้าหมายที่ให้ความช่วยเหลือมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

27. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างกับโครงการนี้

() คืออยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุง

() ต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน

.....

.....

2. ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

.....

.....

3. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

.....

.....

4. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

.....

.....

5. ด้านการวางแผนการดำเนินโครงการ

.....

.....

6. ด้านการจัดองค์กรในการดำเนินโครงการ

.....

.....

7. ด้านการอำนวยความสะดวกโครงการ งาน
.....
.....
8. ด้านการควบคุมโครงการ
.....
.....
9. ด้านการประเมินผลโครงการ
.....
.....

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ชุด ค แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมอำเภอ
(คณะกรรมการ ศศว.อ)

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

อำเภอ

จังหวัด

วันที่ให้สัมภาษณ์

1. ท่านทราบถึงประวัติความเป็นมาของการจัดทำโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตหรือไม่
 () ไม่ทราบ
 () ทราบ ว่าอย่างไรบ้าง

2. โครงการนี้ได้มีการวางแผนโครงการหรือการวางแผนงานไว้อย่างไรบ้าง (เช่น ตารางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน)

3. ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

4. แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้สำหรับทางปฏิบัติหรือไม่

5. โครงการนี้ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

6. แนวปฏิบัติดังกล่าว เมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนและเข้าใจหรือไม่

7. โครงการนี้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ อย่างไรบ้าง
-
-
-
8. วัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น ในการปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด
-
-
-
9. กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือในโครงการนี้ คือใครบ้าง
-
-
-
10. ในการดำเนินโครงการนี้ ท่านมีอำนาจหน้าที่ หรือความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการ อย่างไรบ้าง
-
-
-
11. อำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ได้รับนั้น ท่านสามารถดำเนินการจนทำให้เกิดผลงาน อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
-
-
-
12. ท่านมีปัญหในเรื่องการจัดสรรเวลาสำหรับการดำเนินโครงการนี้หรือไม่
- () ไม่มี
- () มี อย่างไรบ้าง
-
-
-
13. กิจกรรมที่ท่านได้ดำเนินการไปแล้วนั้น มีอะไรบ้าง
-
-
-

14. ท่านเห็นว่าคณะกรรมการ ศศว.อ มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานนี้มากน้อยเพียงใด

.....

15. ได้มีการชักชวนความเข้าใจถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของโครงการกับคณะกรรมการที่ปฏิบัติงานโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

16. ตั้งแต่ได้มีการดำเนินโครงการ คณะกรรมการ ศศว.อ ได้มีการประชุมในโครงการนี้บ้างหรือไม่

() ไม่มี

() มี จำนวน ครั้ง

ประชุมเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง.....

.....

17. คณะกรรมการ ศศว.อ ได้มีการกำกับติดตามงานโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

บ่อยครั้งเพียงใด

.....

18. ท่านมีปัญหาในเรื่องการกำกับติดตามงานหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

19. ท่านได้มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ท่านต้องปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

20. ส่วนใหญ่ท่านใช้วิธีใดในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้งานมีความสำเร็จรวดเร็ว

.....

.....

.....

21. ท่านได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

22. ท่านมีปัญหาในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

.....

23. โครงการนี้ได้มีการดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

.....

.....

.....

24. กลุ่มเป้าหมายที่ให้ความช่วยเหลือมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

25. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างกับโครงการนี้

() ดีอยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุง

() ต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน

.....

.....

2. ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

.....

.....

3. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

.....

.....

4. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

.....

.....

5. ด้านการวางแผนการดำเนินโครงการ

.....

.....

6. ด้านการจัดองค์กรในการดำเนินโครงการ

.....

.....

7. ด้านการอำนวยการโครงการ งาน

.....

.....

8. ด้านการควบคุมโครงการ

.....

.....

9. ด้านการประเมินผลโครงการ

.....

.....

กระบวนการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ
จากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541

ชุด ง แบบสัมภาษณ์สำหรับคณะกรรมการโรงเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

โรงเรียน

สังกัด

อำเภอ

จังหวัด

วันที่ให้สัมภาษณ์

1. ท่านทราบถึงประวัติความเป็นมาของการจัดทำโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตหรือไม่
 () ไม่ทราบ
 () ทราบ ว่าอย่างไรบ้าง

2. โครงการนี้ได้มีการวางแผนโครงการหรือการวางแผนงานไว้อย่างไรบ้าง (เช่น ตารางการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการทำงาน)

3. ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

4. แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้สำหรับทางปฏิบัติหรือไม่

5. โครงการนี้ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือไม่
 () ไม่มี
 () มี อย่างไรบ้าง

6. แนวปฏิบัติดังกล่าว เมื่อท่านอ่านแล้วมีความชัดเจนและเข้าใจหรือไม่

7. โครงการนี้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำโครงการ อย่างไรบ้าง
-
-
-
8. วัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น ในการปฏิบัติมีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด
-
-
-
9. กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ความช่วยเหลือในโครงการนี้ คือใครบ้าง
-
-
-
10. คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ หรือความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้อย่างไรบ้าง
-
-
-
11. อำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบที่ได้รับนั้น ท่านสามารถดำเนินการจนทำให้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
-
-
-
12. ท่านมีปัญหาในเรื่องการจัดสรรเวลาสำหรับการดำเนินโครงการนี้หรือไม่
- () ไม่มี
- () มี อย่างไรบ้าง
-
-
13. กิจกรรมที่ท่านได้ดำเนินการไปแล้วนั้น มีอะไรบ้าง
-
-
-

14. ในการดำเนินโครงการ คณะกรรมการโรงเรียนได้มีการกำหนดตารางการปฏิบัติงานหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

15. ในการคัดเลือกคณะกรรมการโรงเรียนที่จะรับผิดชอบในการดำเนินโครงการนี้ มีวิธีการคัดเลือกอย่างไร

.....

16. ทางหน่วยงานระดับอำเภอหรือจังหวัดได้มีการซักซ้อมความเข้าใจถึงรายละเอียดในการดำเนินงานของโครงการกับท่านหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

17. วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเพียงพอ หรือมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

18. ท่านได้มีการกำกับติดตามงานโครงการนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

บ่อยครั้งเพียงใด

.....

19. ท่านมีปัญหาในเรื่องการกำกับติดตามงานหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

20. ท่านได้มีการวางแผนทางการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่ท่านต้องปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

21. ส่วนใหญ่ท่านใช้วิธีใดในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้งานมีความสำเร็จรวดเร็ว

.....

.....

22. ท่านได้มีการวางแผนทางการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

23. ท่านมีปัญหาในการประเมินผลโครงการหรือไม่

() ไม่มี

() มี อย่างไรบ้าง

.....

24. ท่านได้มีการทำรายงานในการปฏิบัติงานครั้งนี้หรือไม่

() ไม่มี

() มี ทำอย่างไร

.....

25. คณะกรรมการโรงเรียนได้มีการประชุมเกี่ยวกับโครงการนี้บ้างหรือไม่

() ไม่มี

() มี จำนวน ครั้ง

เกี่ยวกับเรื่องใดบ้าง

.....

.....

26. โครงการนี้ได้มีการดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

.....

.....

.....

27. กลุ่มเป้าหมายที่ให้ความช่วยเหลือมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

28. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างกับโครงการนี้

() ดีอยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุง

() ต้องปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน

.....

.....

2. ด้านขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

.....

.....

3. ด้านวิธีการปฏิบัติงาน

.....

.....

4. ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

.....

.....

5. ด้านการวางแผนการดำเนินโครงการ
-
-
6. ด้านการจัดองค์กรในการดำเนินโครงการ
-
-
7. ด้านการอำนวยการโครงการ งาน
-
-
8. ด้านการควบคุมโครงการ
-
-
9. ด้านการประเมินผลโครงการ
-
-

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กมล เพิ่มกำลังพล. ทหารกับการบริหารโครงการอนุรักษ์สภาพป่าในพื้นที่อำเภออมก๋อย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ. รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2539.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์ และคณะ. การฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2529.
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. การบริหารโครงการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานในประเทศไทย : การแสวงหาตัวแบบที่เหมาะสม. รายงานการวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, มปป.
- จุมพล หนิมพานิช และ คณะ. การประสานงานและการควบคุมงาน. เอกสารการสอนวิชา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 8-15. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534.
- จำลอง อติกุล. ความยั่งยืนของโครงการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538.
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ. รายงานการวิจัย เรื่องการศึกษาแนวทางเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของงานฝ่ายนิติบัญญัติ. ฝ่ายประสานงานการวิจัย, ศูนย์บริการทางวิชาการและกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2541.
- หัตถดาว ลออโรจนวงศ์. การประเมินผลโครงการฝึกอบรมผู้นำสตรีด้านการป้องกันยาเสพติด. กองวิจัยและประเมินผล กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.), 2534.
- ธงชัย สันติวงศ์. การจัดองค์การและการบริหาร. พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2514.
- นิพนธ์ กิनावงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, 2526.
- ประชุม รอดประเสริฐ. การบริหารโครงการ. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2529.
- ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ. การวิเคราะห์และประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2535.

- ปรีชา ปลอดทอง และคณะ. การบริหารโครงการพัฒนาจังหวัด : กรณีศึกษาโครงการส่งเสริมการเลี้ยงโคเนื้อ จังหวัดตรังและจังหวัดพัทลุง. รายงานวิชา รศ.840 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สาขานโยบายและการบริหารโครงการ, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536.
- พระมหาทองชัย สีจันทร์อินทร์. ประสิทธิผลของการบริหารโครงการพัฒนาของวัดสวนแก้ว : ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการร่มโพธิ์แก้ว (ช่วยคนตกงาน). ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2538.
- พัชรา ล้อยจิต. การศึกษาการจัดการโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, 2529.
- รุ่ง พูลสวัสดิ์. หลักการบริหารโรงเรียน. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, มปป.
- ลีลา ลีนานุเคราะห์. องค์การและการจัดการ. ตำรา – เอกสารวิชาการ ฉบับที่ 2 หน่วยศึกษานิเทศก์กรมฝึกหัดครู กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, มปป.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้ผู้นำ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร : กรุงเทพมหานคร, 2527.
- วิจิตรา พิณโอภาส. ผลกระทบของการบริหารโครงการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ของสำนักงานโครงการพิเศษ กรมสามัญศึกษา. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2540.
- วิชัย รูปขำดี. เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชา พค. 703 (การบริหารโครงการ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- วินิต ทรงประทุม. การบริหารโครงการ. เสนอคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อันดับที่ 404.
- วิภ จันทรา. การบริหารโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบท ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2532.

- วิไลวรรณ ภูทอง. การบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2539.
- วีระชัย ผลทิพย์. การศึกษาการบริหารโครงการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรศาสตร์-บัณฑิต, 2531.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. รายงานการประเมินผลโครงการจัดตั้งให้มีน้ำสะอาดในชนบททั่วราชอาณาจักร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2521.
- สมบูรณ์ แก้วมาก. การศึกษาปัญหาการบริหารโครงการอาหารกลางวัน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533.
- สมพร แสงชัย. การประเมินผลโครงการในประเทศไทย. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520.
- สมหวัง พิชยานุวัฒน์. การกำกับงานและการประเมินผลโครงการ หน่วยที่ 15. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2529.
- สมาน รังสิโยภุช และ สุธี สุทธิสมบูรณ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : 2527.
- สะอาด ฟองอินทร์. บทบาทการพัฒนาชุมชนของครูโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารการศึกษาในเขตการศึกษา 8. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- สุรพล บัวพิมพ์. แผนและการวางแผน. (เอกสารอัดสำเนา), ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานสารวัตรนักเรียนและนักศึกษา และสายงานนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2539.
- สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ. แสดงจำนวนและอัตราการออกจากโรงเรียนของนักเรียน พ.ศ. 2540.

สำนักงานกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. การขอเพิ่มคุณสมบัติผู้ขอรับทุนตามโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ที่คณะรัฐมนตรีลงมติเมื่อ วันที่ 9 มิถุนายน 2541 (เอกสารประกอบการประชุมคณะรัฐมนตรี) สิงหาคม, 2541 .

แนวทางการดำเนินงานตามโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ปีการศึกษา 2541. กันยายน, 2541.

สรุปโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต, 2541 .

แนวปฏิบัติการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ประจำปีการศึกษา 2541 (กันยายน 2541). กระทรวงศึกษาธิการ 2541.

แนวทางการบริหารโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ประจำปีการศึกษา 2542. กระทรวงศึกษาธิการ, 2542. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. รายงานการตรวจสอบการดำเนินโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต, 2541.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 4 จังหวัดนครราชสีมา. รายงานการตรวจสอบการดำเนินงานโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต (11 มิถุนายน – 23 กรกฎาคม), 2542.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการประเมินการบริหารเงินทุนการศึกษา ในโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต (ADB) มีนาคม, 2542.

รายงานการประเมินการบริหารเงินทุนการศึกษาในโครงการให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต (ADB) มีนาคม, 2542.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจันทบุรี. สรุปขั้นตอนการดำเนินงานโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต (ADB) จังหวัดจันทบุรี, 2541.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์. สรุปการดำเนินงานตามโครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต, 2541.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา. ผลการดำเนินงาน โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต, 2541.

เสมอ นาสอน. การบริหารโครงการโรงเรียนเพื่อชีวิตและชุมชนในจังหวัดอุดรธานี. ศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540.

เสาวนิต โพธิ์เทพะ. ปัญหาในการจัดดำเนินงานโครงการผู้นำนักเรียนฝ่ายส่งเสริมอนามัย
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลง
กรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

อวยชัย ขบา และคณะ. การอำนวยการ. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการ
บริหารหน่วยที่ 8-15 สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี
: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2534.

อนุกรรมการประสานงานและติดตามผล. การประเมินโครงการฟื้นฟูเศรษฐกิจชนบทที่
ประสบภัยธรรมชาติ. 2541.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาผลกระทบของการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ของกระทรวง
ศึกษาธิการที่มีต่อสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

อุทัย ธรรมเดโช. การบริหารการประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัชรินทร์การพิมพ์, 2527.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พิมพ์ครั้งที่ 3)
: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

เอกสารประกอบการประชุมคณะรัฐมนตรี. โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจาก
ภาวะวิกฤต. ความร่วมมือระหว่าง กระทรวงการคลัง กระทรวงศึกษาธิการ สำนัก
บริหารการศึกษาท้องถิ่น สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,
(มิถุนายน), 2541.

ภาษาอังกฤษ

Cleland, D.I. and W.R. King. Systems Analysis and Project Management. (3ed.).Tokyo
: McGraw – Hill International Book Company, 1983.

Goodman, L.J. and Love, R.N. (eds.). Management of Development Projects. New York
: Pregaman Press, 1979.

Gulick, Luther and L. Urwick (ed). **Papers on the Science of Administration**. 2nd ed. New York. Institute of Public Administration, 1947.

Paul O. Gaddis, **The Project Manager**. Harvard Business Review, May – June, 1959.

Pinto, Jeffrey K and Steven, Dennis P. Critical Success Factors in Effective Project Implementation. in D.I. Cleland and W.R. King (ed) **Project Management Handbook** . New York : Van Nostrand Reinhold, 1988.

Rondinelli, D.A. (ed.) **Planning Development Project**. Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1972.

หนังสือราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ. หนังสือด่วนมากที่สุด ที่ ศธ 0212/7094 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2541 ให้
อำนาจทำการคัดเลือกนักเรียนเพื่อขอรับทุนในกลุ่มที่ 1.

_____. หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/8341 ลงวันที่ 23 กรกฎาคม 2541 แจ้งชักชวน
ความเข้าใจในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการคัดเลือกนักเรียนในโครงการช่วยเหลือนักเรียน
ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต.

_____. หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/13744 ลงวันที่ 19 พฤษภาคม 2541 ให้ทาง
โรงเรียนนำนักเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเปิดบัญชีนักเรียน โครงการช่วยเหลือนักเรียน
ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ธนาคารกรุงไทย จำกัด มหาชน.

_____. หนังสือ ที่ ศธ 0212/14374 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2541 ให้ทางอำเภอสรุปลง
ในแบบรายงาน ADB 5 , ADB 5/1 , ADB 6 ลงในแผ่นดิสก์เกทท์.

_____. หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศธ 0212/4197 ลงวันที่ 20 เมษายน 2542 ให้จังหวัด
โอนเงินเข้าบัญชีนักเรียน พร้อมสรุปลงในแบบรายงานลงในแผ่นดิสก์เกทท์ พร้อมส่ง
สำเนาให้กระทรวงศึกษาธิการ.

จังหวัดเชียงใหม่. หนังสือด่วนที่สุด ที่ ขม. 0032/32881 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2541 แจ้งอำนาจให้
ทำการคัดเลือกนักเรียนที่ประสบภาวะวิกฤต.

_____. หนังสือด่วนที่สุด ที่ ขม. 0032/35073 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2541 ให้อำนาจ
ทำการคัดเลือกนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต โดยเรียงลำดับความ
สำคัญและคุณสมบัติตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด.

จังหวัดนครสวรรค์. หนังสือด่วนที่สุด ที่ นว 0032/17575 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2541 ให้อำเภอ
ดำเนินการคัดเลือกนักเรียน เพื่อรับทุนการศึกษาตามแนวทางการดำเนินงาน ของ
โครงการช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต เฉพาะกลุ่ม 1.

จังหวัดเพชรบุรี. หนังสือด่วนที่สุด ที่ พบ 0032/72496 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2541 ให้ทำการ
สำรวจนักเรียนที่ผู้ปกครองได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตส่งกระทรวง.

—————. หนังสือด่วนที่สุด ที่ พบ 0032/12813 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2541 ให้อำเภอดำเนิน
การคัดเลือกนักเรียนที่สมควรได้รับทุนตามคุณสมบัติที่โครงการกำหนด.

จังหวัดสงขลา. หนังสือด่วนที่สุด ที่ สข พิเศษ 22/2542 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม 2542 แจ้งทางโรง
เรียนว่าทางกระทรวงศึกษาธิการไม่มีงบประมาณในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2541
ให้ได้เฉพาะในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2541 เท่านั้น.

จังหวัดสุราษฎร์ธานี. หนังสือด่วนที่สุด ที่ สฎ 0132/697 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2542 ด้วยทาง
กระทรวงไม่มีงบประมาณในการจัดสรรให้นักเรียนที่ได้รับทุนในภาคเรียนที่ 2 ปีการ
ศึกษา 2541 ได้ ดังนั้นนักเรียนที่ได้รับทุนดังกล่าวจะได้เฉพาะในภาคเรียนที่ 1 ปีการ
ศึกษา 2541 เท่านั้น.

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ	นางสาวอรอุมา พัทธวรภาส
ภูมิลำเนา	เลขที่ 26 หมู่ 2 ตำบลช้างกลาง กิ่งอำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80250
ประวัติการศึกษา	สค.บ. (สังคมสงเคราะห์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540
ที่อยู่ปัจจุบัน	473/137 เทพลีลาคอนโดทาวน์ ซอยลาดพร้าว 94 แขวงวังทองหลาง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10310