



การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ



โดย

นางสีกดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE PROJECT MANAGEMENT OF FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT
UNIVERSITIES



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

57252808 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารโครงการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

นาง สักดิ์สิริวรรณ ทรงสิริวรกุล: การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาควิชาที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ให้ข้อมูลคณะละ 7 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร คณะกรรมการประจำคณะ/คณะกรรมการบริหารคณะ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ รวมทั้งสิ้น 252 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และ การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

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

2. การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์

57252808 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Project management, Rajabhat Universities

MRS. SAKSIWAN SONGSIRIWORAKUL : THE PROJECT MANAGEMENT OF FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR CHOOMSAK INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to find: 1) the components of project management of Faculty of Education in Rajabhat Universities and 2) the confirmation of components of project management of Faculty of Education in Rajabhat Universities. The sample of this study were Faculty of Education in Rajabhat Universities. The respondents from each Faculty of Education consisted of 7 persons, dean, associate dean/assistant dean, head of department/program director, faculty committee/executive board, head of office/secretary of administration office with total of 252 respondents. The research instruments were semi-structured interview and opinionnaires. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis and content analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The components of project management of Faculty of Education in Rajabhat Universities consisted of 1) efficient implementation, which composed of two sub - components: 1.1) team development and 1.2) controlling, 2) stakeholder involvement, 3) project design, 4) budget monitoring, 5) task delegation, and 6) quality and risk management.

2. The confirmation of components of project management of Faculty of Education in Rajabhat Universities; which were verified with accuracy, appropriate, feasibility and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ตลอดจนข้อเสนอแนะให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัย จนทำให้ผู้วิจัยทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศันสนีย์ จะสุวรรณ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน รวมถึงข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และท่านอื่น ๆ ที่มีได้กล่าวชื่อในที่นี้ คำแนะนำทั้งหลายได้ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน คณะผู้บริหาร บุคลากร สายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่กรุณาให้ข้อมูล และเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.แสงเทียน อยู่เถา และ นางศิริัญญา อยู่เถา ที่คอยช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

สุดท้าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อผ่าง อยู่สกุล คุณแม่เหนียว อยู่สกุล และ นายเทพสัญญา ทรงสิริวรกุล ที่มีอบความรัก ความหวังใย คอยสนับสนุน ตลอดระยะเวลาการศึกษา จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จจบจนทุกวันนี้ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

ศักดิ์สุวรรณ ทรงสิริวรกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	10
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	13
คำถามการวิจัย.....	13
สมมุติฐานการวิจัย.....	13
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	32
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	33
การบริหารโครงการ.....	33
ความสำคัญของการบริหารโครงการ.....	33
ความหมายของโครงการและการบริหารโครงการ.....	35
การบริหารโครงการตามวงจรโครงการ.....	39
กระบวนการบริหารโครงการ.....	44
องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ.....	48

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ	66
โครงสร้างการบริหารโครงการ	71
บทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ	77
ความสำเร็จของการบริหารโครงการ	83
ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	97
ประวัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	97
การบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	100
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	106
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย	106
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	107
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย	110
ระเบียบวิธีวิจัย	110
แผนแบบการวิจัย	110
ประชากร	111
กลุ่มตัวอย่าง	111
ตัวแปรที่ใช้ศึกษา	112
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	112
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย	113
การเก็บรวบรวมข้อมูล	114
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	118
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้	119

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	161
ตอนที่ 3 ผลการยื่นยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	200
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	205
สรุปผลการวิจัย.....	207
อภิปรายผล.....	212
ข้อเสนอแนะ.....	226
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	226
ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	227
รายการอ้างอิง.....	228
ภาคผนวก.....	236
ภาคผนวก ก.....	237
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์งานวิจัย.....	238
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์งานวิจัย.....	239
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	240
ภาคผนวก ข.....	242
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	243
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	244
ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา.....	245
ภาคผนวก ค.....	257
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ.....	258
รายชื่อหน่วยงานที่ทดลองใช้เครื่องมือ.....	259
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น.....	260
ภาคผนวก ง.....	266

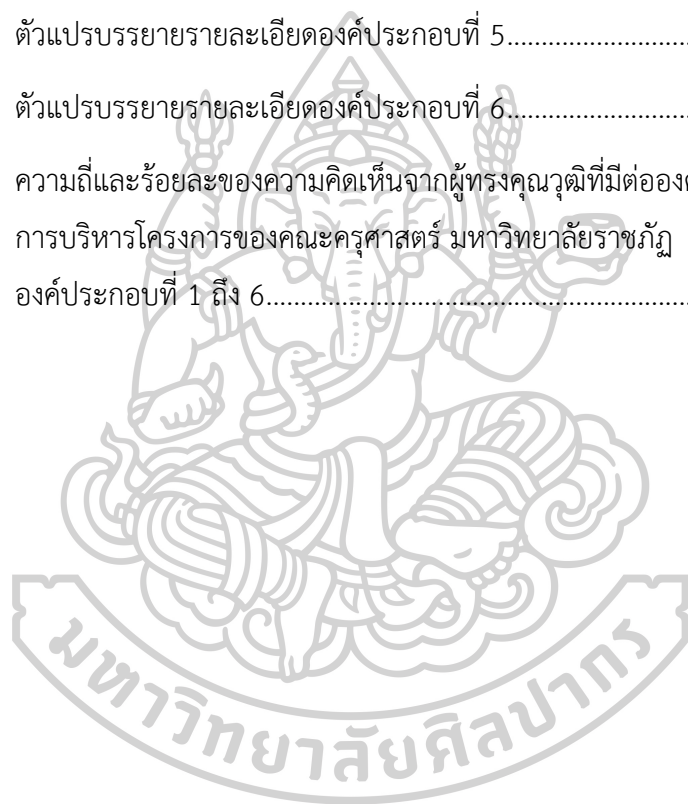
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	267
รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	268
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	270
ภาคผนวก จ.....	283
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการ.....	284
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	285
แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	286
ประวัติผู้เขียน	293



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ..... 111
ตารางที่ 2	สรุปลักษณะสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีทั้งภายใน และภายนอกประเทศ 120
ตารางที่ 3	สรุปลักษณะสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ..... 136
ตารางที่ 4	สรุปลักษณะสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 153
ตารางที่ 5	ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 162
ตารางที่ 6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของ ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ..... 164
ตารางที่ 7	ค่า KMO and Bartlett's Test 177
ตารางที่ 8	องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของ ความแปรปรวนของตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ..... 178
ตารางที่ 9	องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของ ความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 1 ถึง 6..... 179
ตารางที่ 10	ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยการหมุนแกน แบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation)..... 180
ตารางที่ 11	KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1 183
ตารางที่ 12	องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของ ความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 183
ตารางที่ 13	ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 โดยการหมุน แกนแบบ ตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) 184
ตารางที่ 14	ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบ..... 186

ตารางที่ 15	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 1.....	187
ตารางที่ 16	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.1.....	190
ตารางที่ 17	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.2.....	192
ตารางที่ 18	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 2.....	194
ตารางที่ 19	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 3.....	195
ตารางที่ 20	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 4.....	196
ตารางที่ 21	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 5.....	197
ตารางที่ 22	ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 6.....	198
ตารางที่ 23	ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์ประกอบที่ 1 ถึง 6.....	201



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	26
ภาพที่ 2 บริบทขององค์กรในการบริหารโครงการแบบพอร์ต (Portfolio Management).....	72
ภาพที่ 3 ส่วนประกอบของการบริหารโครงการ	87
ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	109
ภาพที่ 5 แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	110
ภาพที่ 6 องค์กรประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	199



บทที่ 1

บทนำ

เศรษฐกิจประเทศไทยในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา ในช่วงแรก (พ.ศ.2500-2536) เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องอยู่ที่ร้อยละ 7-8 ต่อปี อย่างไรก็ตามในช่วงระยะถัดมา (พ.ศ.2537-ปัจจุบัน) เศรษฐกิจไทยเริ่มมีการเติบโตเพียงร้อยละ 3-4 ต่อปี สอดคล้องกับการจัดอันดับ ความสามารถในการแข่งขันโดย World Economic Forum 2015-2016 ซึ่งขณะนี้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันในภาพรวมอยู่อันดับ 32 จาก 140 ประเทศด้วยคะแนน 4.6 เป็นอันดับ 3 ในกลุ่มประเทศ Emerging & Developing Asia รองจากมาเลเซียและจีน และเป็นอันดับ 3 ในกลุ่มประเทศ ASEAN รองจากสิงคโปร์ และมาเลเซีย เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบย้อนไปในระยะเวลา 3 ปี ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยตกลง 1 อันดับจากปีที่แล้ว¹ ทำให้ประเทศไทยต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแข่งขันกับประเทศอื่น เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับประเทศในศตวรรษที่ 21 ขณะเดียวกันประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัลอย่างเต็มตัวที่สามารถเชื่อมโยงสังคมโลกให้ใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในศตวรรษที่ผ่านมาส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกต้องมีการเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลายๆ ด้าน แต่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบที่สำคัญมากต่อประเทศไทย คือ การเข้าร่วมประชาคมอาเซียนซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เข้าร่วมเป็นประชาคมอาเซียน หรือ (ASEAN community) ในปี พ.ศ.2558 เป็นชุมชนอาเซียนที่มีกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) ประกอบด้วย 3 เสาหลักคือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนส่งผลให้เกิดการแข่งขันกับประเทศในกลุ่มอาเซียนรวมไปถึงระดับสากลซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่มีผลต่ออุดมศึกษาไทย การผลักดันอุดมศึกษาไทยเพื่อเตรียมการเข้าสู่ความเป็นนานาชาติและการเข้าสู่ความเป็นเศรษฐกิจอาเซียนทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายกำลังคน นักศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปได้โดยสะดวกขึ้น และการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ ภาษาและวัฒนธรรม อุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทยโดยเวทีเศรษฐกิจโลก พ.ศ.2558-2559 (World Economic Forum: Wef2015-2016) (กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค, 2559), ง-จ.

ที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ศักยภาพของการอุดมศึกษาไทยในการแข่งขันกับสมาชิกอาเซียนทำให้เกิดการจัดทำยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 ประกอบด้วย 1) การเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพในระดับสากล 2) การพัฒนาความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียน และ 3) การส่งเสริมบทบาทอุดมศึกษาไทยในประชาคมอาเซียน² เพื่อเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยไปจัดทำแผนขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรมและยกระดับสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเกิดขึ้นในประเทศไทยทำให้ประเทศไทยต้องปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมที่เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลทางเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ความเหลื่อมล้ำ และความไม่สมดุลพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนผ่านประเทศไทย ประเทศในโลกที่หนึ่งที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของการปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่ 4 อย่างเป็นรูปธรรม ตามแนวทางที่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยการขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ” หลังจากรัฐบาลได้ผลักดันนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ได้มีการตอบรับจากภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาชนจำนวนมาก รวมถึงนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในฐานะภาคการศึกษาที่ร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยมียุทธศาสตร์ในด้านคนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และได้รับสวัสดิการทางสังคมที่เหมาะสมตลอดทุกช่วงชีวิต เป็นคนทันโลก ทันเทคโนโลยีสามารถอยู่บนเวทีโลกได้อย่างภาคภูมิใจ และสามารถมีส่วนร่วมกับนานาชาติได้ ด้วยการบ่มเพาะคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” คือ คนไทยที่มีปัญญาที่เฉียบแหลม มีทักษะที่เห็นผล มีสุขภาพที่แข็งแรง และมีจิตใจที่งดงาม ควบคู่ไปกับการพัฒนา “คนไทย 4.0 สู่โลกที่หนึ่ง” คือ คนไทยที่มีความรู้และทักษะสูงมีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม มีจิตสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความภูมิใจในความเป็นไทย และสามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากลสามารถดำรงชีวิตเรียนรู้ทำงาน และประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นปกติสุขในโลกยุคดิจิทัล³ ส่งผลให้ทุกมหาวิทยาลัยได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง

² สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบลิ๊อค, 2553), ก-ง.

³ กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา, พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน, พฤศจิกายน 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.libarts.up.ac.th/v2/img/Thailand-4.0.pdf>

การพัฒนาเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทของมหาวิทยาลัยในด้านของการสร้าง ทรัพยากรมนุษย์และด้านการวิจัย เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการพัฒนาประเทศให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและประเทศสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาในมิติ ต่าง ๆ ได้ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในช่วงแรกเป็นการวางรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศต่อมา ได้มียุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) เป็นการพัฒนาประเทศเพื่อสร้างความสุขให้กับ คนไทยทุกคนอย่างยั่งยืนโดยมีเป้าหมายอนาคตของประเทศที่ประชาชนไทยทุกคนต้องร่วมกันผลักดัน ให้เกิดขึ้น จะประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้างความมั่นคงในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน 4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ในสังคม 5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับ สมดุลและพัฒนาาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งกรอบทั้ง 6 ด้านจะเป็นกรอบทิศทางพัฒนา ประเทศในระยะยาวที่มีผลต่อการปฏิบัติ⁴ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2565) ที่เป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อยุทธศาสตร์ ชาติ 20 ปี และแผนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียม ความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรับผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงในทุกด้านเนื่องจากที่ผ่านมาประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น คุณภาพของคนไทย ต่ำ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเริ่มเสื่อมโทรม อย่างรวดเร็วซึ่งเป็นทั้งต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจและผลกระทบร้ายแรงต่อคุณภาพชีวิตประชาชน ในขณะที่การบริหารจัดการภาครัฐยังด้อยประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้การผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนา ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาในระยะยาว ประเทศไทยจึงต้อง เร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและ พัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีที่ต้องทำควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่

⁴ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "คำกล่าวเปิดการ ประชุมและปาฐกถาพิเศษ ของ พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี," 3 กรกฎาคม 2560.

กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงาน รวมถึงการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขในทุกพื้นที่ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการปรับระบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กและจำนวนผู้เรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้มีการจัดทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้มีขนาดและจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็นของพื้นที่ การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูที่เน้นสมรรถนะ มีจิตวิญญาณความเป็นครูตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาเป็นครู ปรับระบบประเมินวิทยฐานะทางวิชาชีพให้เชื่อมโยงกับพัฒนาการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การพัฒนาระบบประเมินคุณภาพมาตรฐานคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านทักษะความรู้ ความสามารถรวมถึงสมรรถนะตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละระดับการศึกษา การส่งเสริมมาตรฐานการสร้างแรงจูงใจให้สถานประกอบการขนาดกลางที่มีศักยภาพเข้าร่วมระบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษา การขยายความร่วมมือระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน และผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ การจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และสามารถใช้งานผ่านระบบอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ให้คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ และการปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และมีชีวิต⁵ ประกอบกับรัฐบาลมีการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติเป็นกรอบการพัฒนา ระยะยาวนำไปสู่การพัฒนาคนเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 โดยมีกรอบวิสัยทัศน์ในการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลก ศตวรรษที่ 21 สำคัญของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการมุ่งเน้นการประกันโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึงความเท่าเทียมกัน คุณภาพ ประสิทธิภาพ และตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลง⁶ ทำให้อุดมศึกษาต้องยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของ

⁵ “ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2564),” *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 133, ตอนที่ 115 ก (30 ธันวาคม 2559): 2551, 2569–2570.

⁶ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, “แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564),” ธันวาคม 2559.

ธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ⁷ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในทุกวันนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องมองภาพอนาคตเพื่อเตรียมรับการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการพัฒนาคน โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นบัณฑิตอันเป็นที่ยอมรับหรือเป็นที่พึงประสงค์ของสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตได้รับการยกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 มาตรา 1 พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีกายกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518”⁸ หลังจากนั้นพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งสถาบันราชภัฏขึ้นแทนวิทยาลัยครู มาตรา 4 ให้วิทยาลัยครูที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 เป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัตินี้ มีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้สถาบันเป็นส่วนราชการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ⁹ ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาตรา 4 ให้สถาบันราชภัฏที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการดำเนินงานตามมาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้ 1) แสวงหาความจริงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนเพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), ก.

⁸ “พระราชกฤษฎีกายกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 92, ตอนที่ 174 (29 สิงหาคม 2518): 2516.

⁹ “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 112, ตอนที่ 4 ก (24 มกราคม 2538), (24 มกราคม 2538): 2531-2532.

ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพ ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประกาศความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และ 8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น¹⁰ จากภาระหน้าที่ดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศมีการพัฒนาให้ทันกับการแข่งขันหรือการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งเป็นฐานในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ

ประกอบกับการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไปจากวิทยาลัยครูนั้น มีองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ องค์กรและการบริหารแผนงานและงบประมาณ หลักสูตรและสาขาวิชา นักศึกษา บุคลากร และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่วิทยาลัยครูตระหนักถึง ในอดีตการก่อตั้งการฝึกหัดครูไทยได้คำนึงถึงคุณภาพของครูเป็นอย่างดีเพื่อสนองความต้องการของการศึกษาไทยที่กำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วจากการผลิตครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงสู่การผลิตครูปริญญาในปี พ.ศ. 2518 สามารถเปิดสอนถึงขั้นปริญญาตรีเป็นครั้งแรก ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 ครั้นถึงวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ.2527 วิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครูก็มีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง คือมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) ในราชกิจจานุเบกษา การประกาศใช้พระราชบัญญัติในครั้งนี้ เป็นผลให้การผลิตครูได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่การผลิตบัณฑิตไปจากเดิมมาก คือ จากที่วิทยาลัยครูเคยผลิตบัณฑิตสาขาอาชีพครูเพียงอย่างเดียว ก็สามารถทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตสาขาวิชาอื่นได้ ยังผลให้เกิดคณะวิชาใหม่และมีสาขาวิชาใหม่เปิดสอนในวิทยาลัยครู ทั้งด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิทยาการทางด้านบริหารธุรกิจ¹¹ การเปลี่ยนแปลง

¹⁰ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏ พ.ศ.2547,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121, ตอนพิเศษ 23 ก: 1-3.

¹¹ คณะอาจารย์ภาษาไทยสถาบันราชภัฏธนบุรี, "พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษา อดีต ปัจจุบัน และอนาคต," ปกนภท ไพรถนิพนธ์, กันยายน 2543, 1-43.

ดังกล่าวทำให้เกิดผลกระทบกับคณะวิชาที่ทำหน้าที่ผลิตครูสายวิชาชีพและคณะวิชาในสายมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ที่เป็นคณะวิชาที่ก่อตั้งในยุคแรก ๆ ต้องมีปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก จะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 36 ได้กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ จากบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและสถาบันราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนไปมีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงาน¹²

จากสถานการณ์ที่สังคมเกิดการแข่งขันโดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่งต่างตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดอันดับหรือการแข่งขันซึ่งเป็นตัวชี้วัดว่าสถาบันนั้นผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่องค์กรจัดอันดับกำหนด ซึ่งจากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลกของ Webometrics Ranking of World Universities ของประเทศสเปน ได้เปิดเผยผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเมื่อสิ้นเดือนมกราคม 2017 และตีพิมพ์ Ranking Web of Universities 2017 สำหรับประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาที่ได้รับการจัดอันดับรวมทั้งสิ้น 179 สถาบัน ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 10 อันดับแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อันดับที่ 24 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อันดับที่ 32 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อันดับที่ 34 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อันดับที่ 41 มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต อันดับที่ 42 มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี อันดับที่ 44 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อันดับที่ 49 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร อันดับที่ 50 มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด อันดับที่ 52 และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม อันดับที่ 53 ของไทย สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏสวนสุนันทาเป็นอันดับ 1 จาก 40 แห่ง¹³ แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศต้องมีการปรับตัว ทบทวนภาพรวมเกี่ยวกับปัญหาในด้านการบริหารจัดการ คนและงบประมาณ ตลอดจนตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สัดส่วนจำนวนอาจารย์ต่อนักศึกษา สัดส่วนจำนวนการอ้างอิงผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามาต่อจำนวนอาจารย์ สัดส่วนอาจารย์ชาวต่างชาติ สัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ เป็นต้น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และพร้อมที่จะแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

¹²สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, "ราชภัฏก้าวไกล ก้าวอย่างแห่งสหัสวรรษใหม่," 14 พฤศจิกายน 2544.

¹³ Webometrics, **Ranking Web of Universities 2017**. Accessed February 7, 2017, available from <http://www.webometrics.info/en/Asia/Thailand?page=1>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีโครงสร้างการทำงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างจะประกอบด้วยคณะกรรมการ จำนวน 2 ชุด ชุดแรก คือ คณะกรรมการประจำคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร ส่วนชุดที่สอง คือ คณะกรรมการบริหารคณะ ได้แก่ คณบดี ที่ปรึกษาคณะ รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการ คณะ มีหน้าที่ในการวางแผนนโยบายและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยในทุกภารกิจหลักของคณะ เพื่อให้การดำเนินงานบริหารจัดการภายใน บรรลุเป้าหมายได้มีการวางแผนกลยุทธ์โดยการเชิญคณะกรรมการบริหารคณะมาประชุมร่วมกัน วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของคณะฯ มีการแบ่งแผนกลยุทธ์ ออกเป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรของคณะฯ ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี และให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการต่าง ๆ โดยการจัดทำ กลยุทธ์ และแผนงานต่าง ๆ นอกจากนั้นคณะฯ ยังมีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกคณะมา ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงาน คณะฯ ได้มีการกำหนด ตัวชี้วัดไว้ในโครงการแต่ละโครงการเพื่อตรวจสอบว่าโครงการที่วางเอาไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ แต่คณะครุศาสตร์ก็ยังคงพบสภาพปัญหาในเรื่องของกลยุทธ์ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเป็น อันดับแรก ๆ คือ กลยุทธ์ของคณะ การกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนงานส่งผลถึงด้านระบบทำให้การจัดโครงการยังไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปี เนื่องจากคณะครุศาสตร์ไม่สามารถทำงานอย่างเป็นเอกภาพได้เพราะการทำงานทุกอย่างต้อง สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยมีเช่นนั้นมหาวิทยาลัยจะไม่อนุมัติให้จัดทำโครงการได้ รวมถึงโครงสร้างที่ ไม่สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน บุคลากรความไม่เข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึง ไม่มีระบบการควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ทำให้โครงการบางโครงการไม่ได้ จัดทำตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้¹⁴ จากสภาพและปัญหาการบริหารของคณะครุศาสตร์แสดงให้เห็นถึง โครงสร้างของการบริหารที่ยังไม่เป็นระบบทำให้โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานภายในยังไม่สนองตอบปรัชญา วิสัยทัศน์ และนโยบายหลักของคณะ เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารงานของ คณะในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติโดยใช้โครงการเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจของ คณะให้สอดคล้องกับการประเมิน การมอบหมายงาน การติดตามความก้าวหน้า และแสดงของเขตของ โครงการเป็นการแบ่งย่อยเป้าหมายโครงการในระดับสูงไปสู่งานหลาย ๆ ชิ้นที่จำเป็นสำหรับการบรรลุ

¹⁴ นิภาภรณ์ คำเจริญ, "อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในทศวรรษหน้า" (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 141-163, 206-208.

เป้าหมายนั้นทำให้สามารถประเมินเวลาและต้นทุนที่จำเป็นสำหรับงานแต่ขึ้นได้¹⁵ จะเห็นว่าการบริหารโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งในหลาย ๆ รูปแบบที่มีความสำคัญต่อองค์กรและสังคมเพราะช่วยสนับสนุนให้การบริหารขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและสังคมมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จในการดำเนินการโครงการจึงเสริมสร้างให้องค์กรและสังคมเจริญก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ การบริหารโครงการจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยโครงการจะเป็นองค์กรที่เน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะทำให้ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้

การบริหารโครงการจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานขององค์กรช่วยในการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายโครงการและวัตถุประสงค์โครงการ หลักการบริหารโครงการมีจุดเน้นที่หลากหลาย และหลักการย่อย ๆ ที่มีความสำคัญในเรื่องของวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการขอบเขตโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ตลอดจนรูปแบบการจัดสรรทรัพยากร¹⁶ การบริหารโครงการเป็นกลุ่มของกระบวนการที่มาประยุกต์ใช้กับความรู้เกี่ยวกับโครงการ ทักษะทางเทคนิค มาตรฐานขององค์กรมาใช้ดำเนินการโครงการให้ประสบความสำเร็จเนื่องจากโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่มีการระบุเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดงบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต้องเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การบริหารโครงการจึงต้องมีการกำหนดกิจกรรมที่มีการสนับสนุนองค์กรซึ่งลักษณะของโครงการ ได้แก่ 1) โครงการ มีการวางแผน การปฏิบัติงาน การควบคุมการดำเนินงานด้วยบุคคล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่สามารถบรรลุได้และมีการยุติการดำเนินงาน 3) เวลา มีระยะเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ 4) ผลลัพธ์มีผลสัมฤทธิ์ การบริการ ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ 5) บุคคลมีการเปลี่ยนแปลง ทีมงานชั่วคราวตามรูปแบบของโครงการ โครงสร้างขององค์กรไม่ได้เป็นลักษณะแนวราบ และ 6) อำนาจความรับผิดชอบแตกต่างกันตามลักษณะของโครงสร้างองค์กร¹⁷ การบริหารโครงการมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมหรือ

¹⁵ Robert D. Austin, **การบริหารโครงการ แปลจาก Managing Projects Large and Small**, แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2556), 120-134.

¹⁶ Mario Vanhoucke, **Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control**, 2nd ed. (New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013), 1-2.

¹⁷ Gregory Horine, **Absolute Beginner's Guide to Project Management**, 2nd ed. (United States of America: Que Publishing), 8-9.

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่า การบริหารโครงการมีองค์ประกอบที่หลากหลายในแต่ละบริบทมีความสัมพันธ์กับทุก ๆ คนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนแต่ละรายอาจมีความต้องการและความคาดหวังแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารโครงการนั้นขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้วยการใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิคการบริหารโครงการ กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานโครงการได้อย่างต่อเนื่อง

ปัญหาของการวิจัย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษากำลังจะเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันในการให้บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยที่จะอยู่รอดในระยะยาวคือ มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเลิศในด้านคุณภาพการเรียนการสอน และความเป็นเลิศด้านการวิจัยโดยจะต้องรักษาคุณภาพกับต้นทุนการบริหารจัดการให้มีความสมดุลและพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2560-2574) ที่กำลังจะประกาศใช้ในเร็วๆ นี้ ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญคือ 1) การกำหนดพันธกิจของอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ 2) การมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ยอมรับระดับสากล 3) การปฏิรูปอุดมศึกษาอย่างครบถ้วนและสมดุล เพื่อให้กลไกสนับสนุนการกำกับตรวจสอบและประเมินผลกระทบของระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด¹⁸ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลทำให้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีคณะวิชาที่ทำหน้าที่ผลิตครูสายวิชาชีพและเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นต้องเผชิญกับอุปสรรคที่เชื่อมต่อระหว่างท้องถิ่นกับความเป็นสากลเพื่อให้คณะครุศาสตร์สามารถบริหารจัดการไปสู่ความเป็นสากลได้นั้นต้องกลับมาพิจารณาการบริหารจัดการภายในทั้งระบบให้พร้อมสำหรับการดำเนินการตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี และตอบสนองความต้องการของประเทศ ซึ่งจากข้อมูลสภาพการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ และข้อมูลจากรายงานประจำปี ในช่วงปี 2557-2559 พบว่า คณะครุศาสตร์มีการบริหารจัดการงบประมาณตามภารกิจ โครงการตามแผนงานต่าง ๆ ด้วยงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยการกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับปฏิทินงบประมาณ เมื่อพิจารณาการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานโครงการย่อย ๆ ในภารกิจ

¹⁸ สุเมธ แยมุ่น, จากนโยบายสู่แผนอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 3 พ.ศ.2560-2574, เข้าถึงได้จาก http://www.stou.ac.th/Offices/Opr/planning/PL_main_v2.1/roadmap20/Document/07.pdf

เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ในหลายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย โครงการทางด้านวิชาการ ทักษะการสื่อสาร กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อผลิตบัณฑิตครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพสู่สังคม เช่น โครงการภาษาอังกฤษสำหรับครูคณิตศาสตร์ โครงการสร้างสรรค์สื่อวีดิทัศน์ด้านศิลปะและวัฒนธรรม โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ "การเตรียมความพร้อมในการประกอบวิชาชีพครู" โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ "การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น และมีหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรม¹⁹ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนในส่วนของพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสในการนำศักยภาพที่มีอยู่มาพัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง มหาวิทยาลัย และต่อสังคม มีการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน และฝึกปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา มีการฝึกการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี การจัดการแข่งขันกีฬาในคณะ และระหว่างคณะ และระหว่างสถาบัน การฝึกทำงานร่วมกับโรงเรียนและชุมชน โดยการออกค่ายอาสาพัฒนา ตลอดจนกิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และสืบสานวัฒนธรรมประเพณีไทยซึ่งมีโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนานักศึกษา เช่น โครงการพัฒนาด้านสำหรับนักศึกษาครุศาสตร์ 4 สาขา การอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมศักยภาพทักษะวิชาชีพครู “บุคลิกภาพสำหรับวิชาชีพครู” การเปิดโลกทัศน์สู่การเรียนรู้ (คอมพิวเตอร์) สำหรับนักศึกษา ชั้นปีที่ 4 การจัดกิจกรรมโดยใช้กระบวนการ PDCA โดยนักศึกษา จำนวน 5 ด้าน การอบรมหลักสูตรอาชีพระยะสั้นตามความร่วมมือกับองค์กรภายนอกของคณะครุศาสตร์²⁰ ด้านการวิจัย โดยการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในด้าน การจัดทำงานวิจัย และงานสร้างสรรค์แก่บุคลากร เช่น โครงการพัฒนาอาจารย์ ตำราและงานวิจัย ของอาจารย์สาขาวิชาการศึกษาระดับมัธยม โครงการพัฒนาบุคลากรคณะครุศาสตร์ โครงการพัฒนา งานวิจัยในชั้นเรียนของหลักสูตรวิชาวิทยาศาสตร์ เป็นต้น²¹ ด้านการบริการวิชาการ เป็นการให้บริการ วิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น โครงการพัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษา โครงการอบรม เชิงปฏิบัติการสาขาวิชาคณิตศาสตร์ เรื่อง การวัดและประเมินผลการเรียนรู้สำหรับครูคณิตศาสตร์ โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเสริมสร้างศักยภาพการทำผลงานวิชาการของศึกษานิเทศก์

¹⁹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, รายงานประจำปี 2557, เข้าถึงได้จาก <http://www.bsru.ac.th/th/downloads.html>.

²⁰ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, รายงานประจำปี 2558, เข้าถึงเมื่อ 5 มิถุนายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.edulpru.com/eu/quality_assurance/report-2558.pdf

²¹ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, รายงานประจำปี งบประมาณ 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.edu.snru.ac.th>.

ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ ระยะที่ 1 เป็นต้น ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรมที่ดีงาม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีให้กับนักศึกษา เช่น โครงการสืบสานวัฒนธรรมเข้าสู่อาเซียน โครงการพัฒนาบุคลิกภาพครูให้เป็นผู้รู้วัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีโครงการด้านการบริหาร เช่น โครงการประชุมคณะกรรมการประจำคณะและบริหารคณะ โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง โครงการทำทวนแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี โครงการพัฒนากลไกด้านการประกันคุณภาพ เป็นต้น²² จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานโครงการจำนวนมากในแต่ละปีเพื่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของคณะฯ และตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ประกอบกับผลการดำเนินงานที่ปรากฏในการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554-2558) ระดับอุดมศึกษา ในภาพรวม พบว่า องค์ประกอบของตัวบ่งชี้บางตัวอยู่ในระดับคุณภาพปรับปรุง และพอใช้ แสดงถึงผลการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย ในบางองค์ประกอบซึ่งในระดับคณะครุศาสตร์ ได้มีข้อเสนอแนะในหลายองค์ประกอบที่ต้องมีการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การปรับกระบวนการทัศน์และประเด็นกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมโครงการด้านอัตลักษณ์ และมาตรการส่งเสริมที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกรอบความคิดหรือวิสัยทัศน์ของสถาบัน เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกันแต่เป็นไปตามศักยภาพของคณะฯ²³ การส่งเสริมการเข้าร่วมโครงการและทำกิจกรรมด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ²⁴ การส่งเสริมให้มีการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในการประชุมวิชาการหรือวารสารที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ²⁵ การสนับสนุนให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการแก่สังคมและนำผลที่ได้ไปพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย²⁶

²² คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, รายงานประจำปี 2559, เข้าถึงได้จาก <http://www.educ.chandra.ac.th/index.php/example-item-7>.

²³ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร," 26-28 กันยายน 2554.

²⁴ "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา," 29-30 กันยายน 2554.

²⁵ "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี," 21 กันยายน, 25, 27 และ 13 ตุลาคม 2554.

²⁶ "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์," 19-21 กันยายน 2554.

จากเหตุผลดังกล่าวเพื่อให้คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนย่อยในระดับสถาบันหรือส่วนงาน รวมถึงแผนปฏิบัติการ เพื่อให้แผนงานและแผนงบประมาณมีความสอดคล้องกันให้บรรลุตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการภายใต้แผนพัฒนาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการบริหารจัดการตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574 และยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศโดยกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป็นอย่างไร

สมมุติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

1. การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีหลายองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัย ดำเนินการศึกษกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ องค์ความรู้ ในการบริหารโครงการ การบริหารโครงการภายในองค์กร ความสำเร็จของการบริหารโครงการ ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ ดังต่อไปนี้

การบริหารโครงการ เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ ตามแนวคิดของ คลอปเพนบอร์ก (Kloppenborg) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิคในการดำเนินการโครงการ รวมถึงกระบวนการทำงาน ที่เริ่มจากการริเริ่ม การวางแผน การปฏิบัติงาน และการปิดโครงการ²⁷ ต่อมา เวนฮัคซ์กี (Vanhoucke) ได้อธิบายถึง หลักการย่อยที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ การจัดการขอบเขตโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ²⁸ เพื่อให้การดำเนินงานไปตามขั้นตอน วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายวงจรโครงการ ไว้ว่ามีลักษณะการลำดับเหตุการณ์ดังนี้ 1) ขอบเขตโครงการ เป็นการเริ่มต้นกำหนด มาตรฐานหรือเกณฑ์ความสำเร็จ 2) การวางแผนโครงการ เป็นการระบุแผนงานโครงการ ประกอบด้วย การกำหนดเวลาทำงาน ทรัพยากร งบประมาณ ลำดับเหตุการณ์ของงาน ตารางการทำงาน รวมถึง การวิเคราะห์ตารางโครงการเพื่อให้ได้เอกสารการวางแผนโครงการ 3) การปฏิบัติงาน เป็นการจัดการ องค์กร และดำเนินงานของคณะผู้ทำงาน 4) การตรวจสอบและควบคุม เป็นขั้นตอนการตรวจสอบ การปฏิบัติงานโครงการ การตรวจสอบความเสี่ยง การรายงานสถานะของโครงการ การนำเสนอผล ของโครงการ และระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 5) การปิดโครงการ เป็นการยุติโครงการมี การค้นพบข้อเสนอแนะโครงการที่สามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไปหรือปรับเปลี่ยนโครงการ ไปเป็นโครงการอื่นต่อไป²⁹ ในส่วนของ พอร์ตนี (Portny) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ ทั้งขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ไว้ว่า การดำเนินงานผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเริ่มต้นโครงการ เป็นขั้นตอนของการทำให้เกิดโครงการ การประเมินผล และขอบข่ายของโครงการและวิธีการดำเนินงาน

²⁷ Timothy J. Kloppenborg, *Project Management: A Contemporary Approach* (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), 5.

²⁸ Mario Vanhoucke, *Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control*, 2nd ed. (New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013), 1-2.

²⁹ Robert K. Wysocki, *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, 5th ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2009), 27-30.

ตลอดจนการวางแผนโครงการ ข้อมูลโครงการ การประมาณช่วงเวลา และทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ 2) การจัดองค์กรและการเตรียมการ เป็นการพัฒนาแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับเวลา ต้นทุน ความต้องการทรัพยากร และแผนการจัดการความเสี่ยง 3) การดำเนินงานโครงการ เป็นการกำหนดทีมงานโครงการระบบสนับสนุนโครงการ การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบและการควบคุม การปฏิบัติงานตามแผนปัจจุบัน 4) การปิดโครงการ เป็นการประเมินผลโครงการ การได้รับการยอมรับจากลูกค้า การปิดงบประมาณ การดำเนินการสรุปผลการประเมินโครงการข้อเสนอแนะ และความสำเร็จที่ได้จากโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงในอนาคต³⁰ ในทำนองเดียวกัน ฟิลลิปส์ (Phillips) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนวงจรโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การริเริ่มโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานโครงการ และการปิดโครงการหรือยุติโครงการ³¹ การบริหารโครงการจะต้องดำเนินการในเชิงระบบที่สัมพันธ์กับระบบย่อยจำนวนมาก ดังนั้น กระบวนการบริหารโครงการจะเป็นกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดของ สุรนีย์ พิสุทธิกวีวิน ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารโครงการ ไว้ว่าประกอบด้วย การกำหนดและการจัดตั้งโครงการ การวางแผนโครงการ การวิเคราะห์โครงการ การปฏิบัติตามโครงการ การควบคุมโครงการ และ การปิดโครงการ³² ส่วน ชีร์ศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ ได้ให้ความสำคัญกับระบบการดำเนินงาน 4 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยการ และ การควบคุม³³ ในขณะที่ เคิร์ซเนอร์ (Kerzner) ได้กล่าวถึงการดำเนินงาน 5 องค์ประกอบ คือ เกณฑ์ความสำเร็จใหม่ ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่สำคัญ การวัดผลการดำเนินงาน รูปแบบการรายงานข้อมูลสรุป และ การกำกับดูแล³⁴

³⁰ Stanley E. Portny, *Project Management for Dummies*, 3rd ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2010), 12-13.

³¹ Jack J. Phillips, Wayne Brantley, and Patricia Pulliam Phillips, *Project Management Roi a Step by Step Guide for Measuring the Impact and Roi for Projects* (New Jersey: John Wiley & Son, Inc., 2012), 15-32.

³² สุรนีย์ พิสุทธิกวีวิน, *การบริหารโครงการ* (คณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา, 2558), 29-30.

³³ ชีร์ศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ, "การประเมินโครงการ (Project Evaluation)" (เอกสารคำสอนรายวิชา 464 454 ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 60.

³⁴ Harold Kerzner, *Project Management Metrix. Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*, 2nd ed. (New York: International Institute for Learning, Inc., 2013), 23-24.

องค์ความรู้ในการบริหารโครงการ เป็นการนำความรู้ทั้ง 9 ด้านเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารโครงการของ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์³⁵ บรรจง อมรชิวิน³⁶ ได้แก่ การจัดการโครงการในองค์กรรวม การจัดการขอบเขตของโครงการ การจัดการเวลาของโครงการ การจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ การจัดการคุณภาพของโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคลของโครงการ การจัดการงานสื่อสารของโครงการ การจัดการความเสี่ยงของโครงการ และ การจัดการงานพัสดุของโครงการ ประกอบกับเครื่องมือการบริหารโครงการที่ช่วยทำให้การดำเนินงานโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการมาประยุกต์ใช้ในองค์กรทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของ ริชาร์ดสัน (Richardson)³⁷ อาลี (Ali)³⁸ จรัส อติวิทยากรณ์³⁹ และ ไพว์เดค และ เคลเลอร์ (Pyzdek and keller)⁴⁰ โมเอน และ นอร์แมน (Moen and Norman)⁴¹ ได้อธิบายทฤษฎีของนักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการไว้ 7 ท่าน ได้แก่ เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Frederick Winslow Taylor) แฟรงค์ บี และลิลเลียน เอ็ม กิวเบริช (Frank B. and Lillian Gilbreth) เฮนรี แอล แกรนท์ (Henry L. Gantt) แมรี พาร์คเกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett) เอลตัน มาโย (Elton Mayo) เฮลลี ฟาโยล์ (Henri Fayol) และเอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง (Edward Deming) ทำให้การบริหารโครงการประสบความสำเร็จ

³⁵ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิกซ์การพิมพ์, 2558), 143-574.

³⁶ บรรจง อมรชิวิน, **การวางแผนและการบริหารโครงการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: หจก. ภาพพิมพ์, 2557), 364-378.

³⁷ Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Boca Raton: Taylor and Francis Group, LLC, 2010), 10-13.

³⁸ Abuthahir Ali, **Management Theory and Practice** (India: NMIMS Global Access-School for Continuing Education, 2014), 8-9.

³⁹ จรัส อติวิทยากรณ์, **หลักการบริหาร และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Principle and Theory of Educational Administration)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. (สงขลา: เทมการพิมพ์, 2554), 20.

⁴⁰ Thomas Pyzdek and Paul keller, **Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**, 2nd ed. (The United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2013), 35-36.

⁴¹ Ronald D. Moen and Clifford L. Norman, **Circling Back: Clearing up Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving**, Available from <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>.

การบริหารโครงการภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรมีส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนพัฒนาองค์กรในอนาคตทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร ได้อธิบายเพิ่มเติมการวางแผนของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องนำมาเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้วยวงจรของโครงการจากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การคัดเลือก การปฏิบัติการ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขโครงการ⁴² ส่วนแนวคิดของ ฮอสเซนลอป (Hossenlopp) ได้กล่าวถึงแนวคิดการบริหารองค์กรแบบพีระมิด ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ระดับการบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ความสมดุลกันภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีอยู่ 2 ส่วน คือ การบริหารการปฏิบัติงานขององค์กร และการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) กิจกรรมโครงการที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารโครงการรวมถึงการบริหารผลงานโครงการ และการรวบรวมโครงการ และ 4) ตัวชี้วัดขององค์กรที่สะท้อนการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรภายในองค์กร⁴³ ต่อมาแนวคิดของ สีน พันธุ์พินิจ ได้อธิบายถึง การจัดการองค์กรของโครงการ ประกอบด้วย การจัดบรรยากาศขององค์กร รูปแบบขององค์กรสำหรับการบริหารโครงการ ระบบการสื่อสารในการบริหารโครงการ การประสานงานในการบริหารโครงการ⁴⁴ หลังจากนั้น สถาบันแห่งการจัดการโครงการ (Project Management Institute) การบริหารองค์กรโดยใช้โครงการเป็นฐานเป็นการอธิบายด้วยรูปแบบขององค์กรที่มีความหลากหลายและสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดขึ้นได้ความสำเร็จของโครงการจะถูกพิจารณาตัดสินด้วยผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนการบริการขององค์กร สิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการผลิตและการบริการ⁴⁵ ในส่วนของ กูร์จา (Gurjar) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่

⁴² ปกรณ์ ปรียากร, **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 9. (สำนักพิมพ์สมาธรรม: กรุงเทพฯ, 2552), 21-36.

⁴³ Rosemary Hossenlopp, **Organizational Project Management: Linking Strategy and Project** (The United States of America: Management Concepts, Inc., 2010), 1-5.

⁴⁴ สีน พันธุ์พินิจ, **เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2555), 114-117.

⁴⁵ Project Management Institute, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)**, 5th ed. (The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2013), 13-14.

สำคัญ 3 องค์ประกอบคือ ขั้นตอนโครงการ วงจรโครงการ และบริบทองค์กร หนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญคือ บริบทองค์กร มุ่งเน้นไปที่ระบบขององค์กรในการบริหารโครงการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบในบริบทของโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ ได้แก่ กรอบโครงสร้าง กรอบการบริหารทรัพยากรบุคคล กรอบการเมือง กรอบสัญลักษณ์ และชนิดของโครงสร้างองค์กรก็มีความสำคัญต่อการบริหารโครงการด้วยสามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบคือ โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ การจัดองค์กรเพื่อจัดทำโครงการ และการจัดองค์กรแบบเมทริกซ์⁴⁶ ต่อมา นิวตัน (Newton) ได้อธิบายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการไว้ว่า บทบาทของการบริหารโครงการขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและทักษะการบริหารโครงการ บทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้อุปถัมภ์โครงการ และผู้จัดการ⁴⁷ และเฮ็กแน (Heagney) ได้อธิบายถึงทักษะสำคัญของผู้จัดการโครงการ ได้แก่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และทักษะทางด้านเทคนิคที่จะไปใช้ในการดำเนินกิจกรรม⁴⁸

ความสำเร็จของการบริหารโครงการ ตามแนวคิดของ เคอร์เนอร์ (Kerzner) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของการบริหารโครงการ การสื่อสาร ความร่วมมือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือและไว้วางใจ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน⁴⁹ หลังจากนั้น เทอร์เนอร์ (Turner) องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ การประเมินความสำเร็จของโครงการ การเริ่มโครงการ การวางแผนโครงการ การจัดการองค์กร การสื่อสาร การระบุผู้รับผิดชอบ การควบคุมโครงการ⁵⁰ ในขณะที่ โรเบิร์ต (Robert) ได้กล่าวไว้ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้อุปถัมภ์โครงการหรือเจ้าของโครงการ การเข้าถึงการบริหารโครงการ ทรัพยากรของโครงการ การจัดการผลงานและลำดับความสำคัญ การเริ่มต้นโครงการ การศึกษาและการฝึกอบรม ความสามารถของผู้จัดการโครงการ การสนับสนุน การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรม

⁴⁶ Nikhil Gurjar, **A Forward Looking Approach to Project Management: Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies**, Available from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0782-8>.

⁴⁷ Paul Newton, **Principles of Project Management: Project Skill**, Available from <http://www.free-management-ebook.com>.

⁴⁸ Joseph Heagney, **Fundamentals of Project Management**, 4th ed. (The United States of America: AMACOM, 2011), 168-171.

⁴⁹ Harold Kerzner, **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, 10th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009), 58-63.

⁵⁰ Rodney, J. Turner, **The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic in Organizations**, 3th ed. (The United States: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009), 47-60.

การประกันคุณภาพโครงการ การสนับสนุน/หน้าที่ของการประกันคุณภาพ และการทบทวนผลประโยชน์⁵¹ และ ดิง (Ding) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการโครงการตามวงจรโครงการ⁵²

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามการศึกษาวิจัยของ เอกฉัตร คลีชงาย ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วย การวางแผนงาน การจัดการองค์การ การอำนวยการ การตรวจสอบ การรายงานความก้าวหน้า และการประเมินผลโครงการ⁵³ ส่วน อาลี และคณะ (Ali and others) ได้กล่าวถึง การออกแบบเพื่อความยั่งยืนและการทบทวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วย การวางแผนกำหนดขอบเขตของโครงการด้วยการระบุวัตถุประสงค์และการตัดสินใจในความสำเร็จของโครงการ การดำเนินการโครงการเป็นการรวบรวมกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายของโครงการที่วางแผนไว้ การตรวจสอบและควบคุมโครงการเป็นการทบทวนกิจกรรมทั้งหมด และการปิดโครงการเป็นการยุติกิจกรรมของโครงการ⁵⁴ ประกอบกับการบริหารโครงการภายในองค์กรมีการวางกรอบการปฏิบัติงานโครงการที่มาจาก โครงสร้างองค์กรตามการศึกษาของ พอลมานิ (Pulmani) ได้กล่าวถึง การกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินงานโครงการ และการวัดความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้⁵⁵ หลังจากนั้น จอสลิน และมิลเลอร์ (Joslin and Muller) ได้กล่าวถึง การกำหนดองค์ประกอบการบริหารโครงการ การกำกับดูแลโครงการมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารโครงการและความสำเร็จในการบริหารโครงการ⁵⁶ ในส่วนของ ไกเซอร์, ออบิค และ อาเลมาน (Kaiser,

⁵¹ Paul Robert, **Guide to Project Management: Getting It Right and Achieving Last Benefit**, 2nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2013), 12-19.

⁵² Ronggui DING, **Key Project Management Based on Effective Project Thinking**, 2nd ed. (China: China Electric Power Press, 2013), 51-55.

⁵³ เอกฉัตร คลีชงาย, “การศึกษาการบริหารโครงการมหาวิทยาลัยศรีสุโขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (ปริญญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การศึกษาคณะวิทยาศาสตร์การศึกษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 106-113.

⁵⁴ Faheem Ali, Casper Boks, and Niki Bey, "Design for Sustainability and Project Management Literature – a Review," **Procedia CIRP** 48 (2016). 28-33.

⁵⁵ Emils Pulmani, "Public Sector Project Management Efficiency Problems, Case of Latvia," **Regional Formation & Development Studies** 11, no. 3 (2013): 177-188.

⁵⁶ Robert Joslin and Ralf Muller, "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Context," **International Journal of Project Management** 33, no. 6 1377-1392.

Arbi and Ahlemann) ได้กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรเข้าสู่การบริหารแบบพอร์ตโฟลियोโดยใช้โครงการเป็นฐาน⁵⁷ ต่อมา เฟอเนนเดส และคณะ (Fernandes and others) ได้ค้นพบบทบาทสำคัญของผู้จัดการโครงการและทีมงานโครงการที่มีส่วนในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของโครงการ การบริหารผลประโยชน์ของโครงการ การกำหนดข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ การกำกับดูแลโครงการ⁵⁸ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สิ่งจำเป็นที่สนับสนุนการดำเนินงานตามการศึกษาของ เมียร์ และ เพนนิงตัน (Mir and Pinnington) ได้กล่าวถึง ตัวชี้วัด ทีมงาน ภาวะผู้นำ ขั้นตอน และคู่ความร่วมมือในการบริหารโครงการ⁵⁹ ต่อมา ฮาร์เวอริลา และ เฟร์ (Haverila and Fehr) ได้อธิบายว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จสามารถพิจารณาจากความเข้าใจของลูกค้า และระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์⁶⁰ ต่อมา วสันต์ ส่องพราย ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจของลูกค้ามีผลต่อการบริหารโครงการ⁶¹ หลังจากนั้น ธนยศ ประสานไทย ได้กล่าวถึง ปัจจัยการทำงานที่มีความเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารโครงการ 3 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงานโครงการ กระบวนการทำงาน ข้อมูลและการเชื่อมโยงข้อมูล⁶²

⁵⁷ Michael G. Kaiser, Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann, "Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of Structural Alignment," *International Journal of Project Management* 33, no. 1 (2015).

⁵⁸ Gabriela Fernandes et al., "A Program and Project Management Approach for Collaborative University-Industry R&D Funded Contracts," *Procedia Computer Science* 64 (2015): 1065-1074. 126-139.

⁵⁹ Farzana Asad Mir and Ashly H. Pinnington, "Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success," *International Journal of Project Management* 32, no. 2 (2014): 202-217.

⁶⁰ Matti J. Haverila and Kacy Fehr, "The Impact of Product Superiority on Customer Satisfaction in Project Management," *International Journal of Project Management* 34, no. 4 (2016).

⁶¹ วสันต์ ส่องพราย, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอินชอย" (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2553), 130-140.

⁶² ธนยศ ประสานไทย, "แนวทางการประยุกต์ใช้ ISO10006:2003 ในการบริหารโครงการ" (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 94-97.

และ ซูล (Zulch) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารโครงการ การทำงานร่วมกันได้ ลักษณะของสมาชิกของทีม การส่งผ่านข่าวสารข้อมูล⁶³ เช่นเดียวกับ เบอริซซาและคณะ (Berzisa and others) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของการบริหารนโยบาย และองค์ประกอบของระบบข้อมูลการบริหารโครงการ⁶⁴ ในส่วนของ เฉลิมวุฒิ จันโทภาส ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศจะช่วยให้การค้นหาข้อมูล และการประมวลผลครบถ้วนสมบูรณ์⁶⁵ ส่วน จุฑาทิพย์ ใจภักดี ได้กล่าวถึง การให้ความสำคัญกับคน และการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ การร่วมมือกับลูกค้า⁶⁶ ต่อมา นันทิพันธ์ สาขาชาติ ได้กล่าวถึง องค์กรได้นำ PMBOX มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารโครงการเพื่อช่วยลดปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ⁶⁷ ต่อมา เบิร์กแมน และ กุนนาร์สัน (bergman and Gunnarson) ได้กล่าวถึง การบูรณาการบริหารโครงการในองค์กรเข้ากับเนื้อหาวิชาและความต้องการของผู้เรียน⁶⁸ เช่นเดียวกับ รามาซานี และ เจอร์เกียร์ (Ramazani and Jergeas) ได้กล่าวถึง การสร้างความรู้ในเรื่องการบริหารโครงการเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติเพื่อยกระดับโอกาสความสำเร็จให้เกิด

⁶³ Benita Zulch, "Leadership Communication in Project Management," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, no. Supplement C (2014): 172-181.

⁶⁴ Solvita Berzisa et al., "Platform for Management of Business and Education Projects," *Procedia Computer Science* 77 (2015): 126-134.

⁶⁵ เฉลิมวุฒิ จันโทภาส, "การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ของสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี" (คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2555), 49-57.

⁶⁶ จุฑาทิพย์ ใจภักดี, "กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย" (บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553). 44-94.

⁶⁷ นันทิพันธ์ สาขาชาติ, "กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเลือกใช้วิธีการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร" (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 87-96.

⁶⁸ Inger Bergman and Sven Gunnarson, "Teaching Organizational Project Management at Postgraduate Level," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014).

ขึ้นกับโครงการ⁶⁹ นอกจากนี้ ทู และ วีเวอร์ (Too and Weaver) ได้กล่าวถึง บทบาทของระหว่าง การกำกับดูแลและการจัดการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การบริหารผลงาน ผู้สนับสนุนระดับสูง สำนักงานบริหารโครงการ ระบบการกำกับดูแลขององค์กรเพื่อให้บรรลุความสมดุลระหว่าง 4 องค์ประกอบภายในองค์กร คือ การสร้างกระบวนการทำงาน การกำกับดูแล โครงสร้างของการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ การใช้ทรัพยากรขององค์กร⁷⁰ ในขณะที่ หวัง และ คณะ (Wang and other) ได้กล่าวถึง บทบาทการบริหารโครงการอย่างยั่งยืนขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ ทีมงานโครงการ การควบคุมความโครงการ ภาวะผู้นำ⁷¹ และ ชลนิศา พรหมเผือก ได้กล่าวถึง สมรรถนะสำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการโครงการ การบริหารการเงินและงบประมาณโครงการ การประสานงานและเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ จิตบริการและ การมุ่งเน้นความสำเร็จ⁷² ส่วน สมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์ ได้กล่าวถึง ผลสำเร็จของโครงการทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา⁷³ และ วิสิทธิ์ เวียงนาค ได้กล่าวถึง สมรรถนะของผู้จัดการโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย

⁶⁹ Jalal Ramazani and George Jergeas, "Project Managers and the Journey from Good to Great: The Benefits of Investment in Project Management Training and Education," *International Journal of Project Management* 33, no. 1 (2015): 41-52.

⁷⁰ Eric G. Too and Patrick Weaver, "The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance," *International Journal of Project Management* 32, no. 8 (2014): 1382-1394.

⁷¹ Nannan Wang et al., "The Role of Project Management in Organisational Sustainable Growth of Technology-Based Firms," *Technology in Society* 51, no. Supplement C (2017): 124-132.

⁷² ชลนิศา พรหมเผือก, "การกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้" (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2556), 53-102.

⁷³ สมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์, "การพัฒนาการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา หอการค้าไทยและสภาหอการค้าไทย" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556). 53-70.

ความรู้ในการบริหารโครงการ ทักษะทางด้านเทคนิคและด้านการจัดการ⁷⁴ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบกับ กอร์โดบา และ พิกิ (Cordoba and Piki) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารโครงการ ผ่านการเรียนรู้แบบกลุ่มคือ ทักษะ การแนะแนว การให้ข้อมูลย้อนกลับ แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับ จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคต การบริหาร โครงการด้านการศึกษาคือช่วยสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่ม⁷⁵ ในขณะเดียวกันได้มีการ ศึกษาวิจัยถึงความสำเร็จของการบริหารโครงการของ เอกชัย ปริญญากุล ได้กล่าวถึง การวางแผน กำหนดโครงการ การจัดทีมงาน การประสานงาน การประเมินโครงการ การควบคุมและติดตาม โครงการ⁷⁶ ส่วน ซานฮวน และ ฟอร์ (Sanjuan and Froese) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบความสำเร็จ ของโครงการประกอบด้วย พันธกิจของโครงการ การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือหัวหน้าสายงาน วัตถุประสงค์โครงการที่ชัดเจน การวางแผนที่ดี การสื่อสารหรือข้อมูลป้อนกลับที่ดี การมีส่วนร่วมของ ลูกค้า การยอมรับของลูกค้า ทักษะของทีมงานโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง⁷⁷ และ มาร์ทีน และ คาร์เวลโฮ (Martens and Carvalho) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนของการบริหาร โครงการ ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบนวัตกรรม ทางธุรกิจที่ยั่งยืน⁷⁸ ในขณะที่ บาดีวี (Badewi) ได้กล่าวถึง อิทธิพลของการบริหารโครงการและ

⁷⁴ วิสิทธิ์ เวียงนาค, "การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะผู้จัดการ โครงการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต, 2557). 61-95.

⁷⁵ José-Rodrigo Córdoba and Andriani Piki, "Facilitating Project Management Education through Groups as Systems," *International Journal of Project Management* 30, no. 1 (2012). 83-93.

⁷⁶ เอกชัย ปริญญากุล, "ประสิทธิผลการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก" (รายงานการวิจัย คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี, 2556), 63-66.

⁷⁷ Antonio G. Sanjuan and Thomas Froese, "The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 74 (2013). 91-100.

⁷⁸ Mauro L. Martens and Marly M. Carvalho, "Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective," *International Journal of Project Management* 35, no. 6 (2017). 1084-1102.

การจัดการผลประโยชน์ของโครงการที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การตรงต่อเวลา งบประมาณ และผลประโยชน์ของโครงการ⁷⁹ ส่วนของ พาดอร์คา และ กอพินาส (Padalkar and Gopinath) ได้กล่าวถึง วิธีการของโครงการ องค์ประกอบความสำเร็จ การบริหารความเสี่ยง การจัดการผลการปฏิบัติงานโครงการ และการจัดการความรู้⁸⁰ ในด้านของ รุสเมสซ่า และ เอ็มซาลี (Rumeser and Emsley) ได้กล่าวถึง การประยุกต์ใช้ระบบความเสี่ยงในการบริหารโครงการ มีผลทำให้บุคคลเกิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าสู่ระบบความเสี่ยง⁸¹ ในทำนองเดียวกัน โกเมซ และ โรมิโอ (Gomes and Romao) ได้กล่าวถึง การบริการลูกค้า ความสัมพันธ์ของลูกค้ามีความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะทำให้องค์กรสามารถติดตามการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ งบประมาณ ผลกระทบทางการตลาด การบริหารความเสี่ยง แรงจูงใจของทีมงาน⁸² นอกจากนี้ มอนเทโร และคณะ (Monteiro and others) ได้กล่าวถึง โครงสร้างขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนการบริหารโครงการจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ⁸³ ในขณะที่ ทูโดโรวิก และคณะ (Todorovic and other) ได้กล่าวถึง การระบุปัจจัยความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการวัดความสำเร็จของโครงการ และรายงานโครงการจะช่วยให้การวางแผนงานและวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความสำเร็จ

⁷⁹ Amgad Badewi, "The Impact of Project Management (Pm) and Benefits Management (Bm) Practices on Project Success: Towards Developing a Project Benefits Governance Framework," **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016): 761-778.

⁸⁰ Milind Padalkar and Saji Gopinath, "Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities," **International Journal of Project Management**, no. 7 (2016/10/01/ 2016): 1305-1321

⁸¹ David Rumeser and Margaret Emsley, "Key Challenges of System Dynamics Implementation in Project Management," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 230 (2016): 22-30.

⁸² Jorge Gomes and Mário Romão, "Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management," **Procedia Computer Science** 100 (2016): 489-497.

⁸³ António Monteiro, Vitor Santos, and João Varajão, "Project Management Office Models – a Review," **Procedia Computer Science**, 100 (2016/01/01/ 2016): 1085-1094

ของโครงการอย่างสมบูรณ์⁸⁴ และ เรดูโควิก และ ซาจิคาวิกา (Radujkovic and Sjekavica) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโครงการ ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารโครงการ องค์ประกอบขององค์กร วิธีการ เครื่องมือ เทคนิคการบริหารโครงการ การสนับสนุนเทคโนโลยี การสื่อสารข้อมูลในองค์กรช่วยให้ทีมงาน ผู้จัดการโครงการดำเนินงานโครงการขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้⁸⁵ ประกอบกับการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏของ พันธ์ จันทรศรีทอง เกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 องค์ประกอบ คือ ผู้บริหารมีแผนการพัฒนาหน่วยงาน การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากรและองค์กร การพัฒนาด้านการเงิน การพัฒนาด้านนักศึกษา การประเมินผล และการติดต่อสื่อสาร⁸⁶ หลังจากนั้น ในระดับคณะครุศาสตร์ มีการศึกษาวิจัยของ นิภาภรณ์ คำเจริญ ได้กล่าวถึง สภาพบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบการทำงาน ทักษะของบุคลากร และ ค่านิยมร่วมขององค์กร⁸⁷ นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวบรวมจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบการวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิด ในการวิจัยในครั้งนี้ แสดงรายละเอียด ตามภาพที่ 1 ได้ดังนี้

⁸⁴ Marija Lj Todorovic et al., "Project Success Analysis Framework: A Knowledge-Based Approach in Project Management," *International Journal of Project Management* 33, no. 4: 772-783.

⁸⁵ Mladen Radujković and Mariela Sjekavica, "Project Management Success Factors," *Procedia Engineering* 196 (2017). 607-615.

⁸⁶ พันธ์ จันทรศรีทอง, "แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 230-236.

⁸⁷ นิภาภรณ์ คำเจริญ, "อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 141-146.



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : Abuthahir Ali, **Management Theory and Practice** (India: NMIMS Global Access-School for Continuing Education, 2014), 8-9.

: Amgad Badewi, "The Impact of Project Management (Pm) and Benefits Management (Bm) Practices on Project Success: Towards Developing a Project Benefits Governance Framework," **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016): 761-778.

: Antonio G. Sanjuan and Thomas Froese, "The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 74 (2013) 91-100.

: António Monteiro, Vitor Santos, and João Varajão, "Project Management Office Models – a Review," 1085-1094.

: Benita Zulch, "Leadership Communication in Project Management," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 119, no. Supplement C (2014): 172-181.

: David Rumeser and Margaret Emsley, "Key Challenges of System Dynamics Implementation in Project Management," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 230 (2016), 22-30.

: Del Pico and Wayne J., **Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013), 1.

: Emils Pulmani, "Public Sector Project Management Efficiency Problems, Case of Latvia," **Regional Formation & Development Studies** 11, no. 3 (2013): 177-188.

: Eric G. Too and Patrick Weaver, "The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance," **International Journal of Project Management** 32, no. 8 (2014): 1382-1394.

: Faheem Ali, Casper Boks, and Niki Bey, "Design for Sustainability and Project Management Literature – a Review," **Procedia CIRP** 48 (2016), 28-33.

: Farzana Asad Mir and Ashly H. Pinnington, "Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success," **International Journal of Project Management** 32, no. 2 (2014): 202-217.

: Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Boca Raton: Taylor and Francis Group, LLC, 2010), 10-13.

: Gabriela Fernandes et al., "A Program and Project Management Approach for Collaborative University-Industry R&D Funded Contracts," **Procedia Computer Science** 64 (2015): 1065-1074.

: Harold Kerzner, **Project Management Metrics, Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance**, 2nd ed. (New York: International Institute for Learning, Inc., 2013), 23-24.

: Harold Kerzner, **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, 10th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009), 58-63.

: Inger Bergman and Sven Gunnarson, "Teaching Organizational Project Management at Postgraduate Level," **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 119, no. Supplement C (2014): 446-455.

: Jack J. Phillips, Wayne Brantley, and Patricia Pulliam Phillips, **Project Management ROI a Step by Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects** (New Jersey: John Wiley & Son, Inc, 2012), 15-32.

: Jalal Ramazani and George Jergeas, "Project Managers and the Journey from Good to Great: The Benefits of Investment in Project Management Training and Education," **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015): 41-52.

: Turner, J. Rodney. **The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic in Organizations**, 3th ed. (The United States: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009), 47-60.

: Jorge Gomes and Mário Romão, "Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management," **Procedia Computer Science** 100 (2016): 489-497.

: Joseph Heagney, **Fundamentals of Project Management**, 4th ed. (The United States of America: AMACOM, 2011), 168-171.

: José-Rodrigo Córdoba and Andriani Piki, "Facilitating Project Management Education through Groups as Systems," **International Journal of Project Management** 30, no. 1 (2012). 83-93.

: Mario Vanhoucke, **Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control**, 2nd ed. (New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013), 1-2.

: Marija Lj Todorovic et al., "Project Success Analysis Framework: A Knowledge-Based Approach in Project Management," **International Journal of Project Management** 33, no. 4: 772-783.

: Matti J. Haverila and Kacy Fehr, "The Impact of Product Superiority on Customer Satisfaction in Project Management," **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016).

: Mauro L. Martens and Marly M. Carvalho, "Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective," **International Journal of Project Management** 35, no. 6 (2017). 1084-1102.

: Mladen Radujković and Mariela Sjekavica, "Project Management Success Factors," **Procedia Engineering** 196 (2017). 607-615.

: Michael G. Kaiser, Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann, "Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of Structural Alignment," **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015): 126-139.

: Milind Padalkar and Saji Gopinath, "Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities," **International Journal of Project Management** 34, no.7. (2016/10/01/ 2016): 1305-1321.

: Nannan Wang et al., "The Role of Project Management in Organisational Sustainable Growth of Technology-Based Firms," **Technology in Society** 51, no. Supplement C (2017): 124-132.

: Nikhil Gurjar, **A Forward Looking Approach to Project Management: Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies**, Available from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0782-8>.

: Paul Newton, **Principles of Project Management: Project Skill**, Available from <http://www.free-management-ebook.com>.

: Paul Robert, **Guide to Project Management: Getting It Right and Achieving Last Benefit**, 2nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2013), 12-19.

: Project Management Institute, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)**, 5th ed. (The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2013), 13-14.

: Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Weley Publishing, Inc., 2009), 27-30.

: Robert Joslin and Ralf Muller, "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Context," **International Journal of Project Management** 33, no. 6 (August 2015): 1377-1392.

: Ronald D. Moen and Clifford L. Norman, *Circling Back: Clearing up Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving*, Available from <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>.

: Ronggui DING, **Key Project Management Based on Effective Project Thinking**, 2nd ed. (China: China Electric Power Press, 2013), 51-55.

: Rosemary Hossenlopp, **Organizational Project Management: Linking Strategy and Project** (The United States of America: Management Concepts, Inc., 2010), 1-5.

: Stanley E. Portny, **Project Management for Dummies**, 3rd ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2010), 12-13.

: Solvita Berzisa et al., "Platform for Management of Business and Education Projects," **Procedia Computer Science** 77 (2015): 126-134.

: Thomas Pyzdek and Paul Keller, **Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**, 2nd ed. (The United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2013), 35-36.

: Timothy J. Kloppenborg, **Project Management: A Contemporary Approach** (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), 5.

: จรัส อติวิทยาภรณ์, **หลักการบริหาร และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Principle and Theory of Educational Administration)**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: เทมการพิมพ์, 2554), 20.

: จุฑาทิพย์ ใจภักดี, "กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย" (บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553). 44-94.

: เฉลิมวุฒิ จันโทภาส, "การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ของสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี" (คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2555), 49-57.

: ชลนิศา พรหมเผือก, "การกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้" (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2556), 53-102.

: ธนยศ ประสานไทย, “แนวทางการประยุกต์ใช้ ISO10006: 2003 ในการบริหารโครงการ” (ปริญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารวิทยาการศึกษาศาสตร์, 2552), 94-97.

: อธิศักดิ์ อุ๋นอารมณั์เลิศ, "การประเมินโครงการ (Project Evaluation)" (เอกสารคำสอนรายวิชา 464 454 ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 60.

: นันทิพันธ์ สาขาชาติ, “กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเลือกใช้วิธีการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร” (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ สำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2555), 87-96.

: นิภาภรณ์ คำเจริญ, "อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า" (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 141-163, 206-208.

: บรรจง ออมศรีวิน, **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: หจก.ภาพพิมพ์, 2557), 355-378.

: ปกรณ์ ปรียากร, **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (สำนักพิมพ์สมาธรรม: กรุงเทพฯ, 2552), 21-36.

: พันธ์ จันทรศรีทอง, “แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.” (วิทยานิพนธ์ปริญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 230-236.

: วสันต์ ส่องพราย, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศกรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอินชอย" (ปริญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2553), 130-140.

: วิสูตร จิระดำเกิง, **การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: วรณกวี, 2552), 41.

: วิสิทธิ์ เวียงนาค, "การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะผู้จัดการโครงการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต, 2557), 61-95.

: ศุภชัย ตั้งวงศ์สานต์, **การจัดการโครงการ ICT** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 143-574.

: สมศักดิ์ เมฆจรวงษ์, "การพัฒนาการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษา หอการค้าไทยและสภาหอการค้าไทย" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556). 53-70.

: สีน พันธุ์พินิจ, **เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2555), 114-117.

: สุธนีย์ พิสิทธิ์กวีวิน, **การบริหารโครงการ** (คณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา, 2558), 29-30.

: เอกฉัตร คลีขจาย, “การศึกษาการบริหารโครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 106-113.

: เอกชัย ปริญญกุล, "ประสิทธิผลการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก" (รายงานการวิจัย คณะเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี, 2556), 63-66.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโครงการตั้งแต่การริเริ่มโครงการ การวางแผนโครงการ การดำเนินงานโครงการ การปิดโครงการหรือยุติโครงการ เพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติในการบริหารโครงการ หมายถึง วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง คณะวิชาในระดับอุดมศึกษาที่มีการจัดการศึกษาในสาขาวิชาการและวิชาชีพเพื่อผลิตครูและพัฒนาครูตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 38 แห่ง

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ และความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารโครงการ

ความสำคัญของการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการกำลังเจริญเติบโตในสังคมปัจจุบันทางด้านธุรกิจและการศึกษา ทั้งองค์กรภาครัฐบาลและภาคเอกชน ตลอดจนทางด้านอุตสาหกรรมและการศึกษาที่มุ่งความสำเร็จ โดยใช้โครงการเป็นเครื่องมือในการบริหารยุคใหม่ ในขณะที่องค์กรมีการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลาทำให้งานต่าง ๆ มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร ตามแนวคิดของ บรูซและแลงดอน (Bruce and Langdon) ได้อธิบายไว้ว่า สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันที่แผ่ขยายอย่างรุนแรงในระดับโลก กลุ่มลูกค้าหรือหรือผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง ส่งผลทำให้ลูกค้าขององค์กรมีอำนาจสูง องค์กรจึงต้องยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้นเพื่อให้องค์กรมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคมทำให้ผู้บริหารต้องมีการทบทวนแนวคิดและรูปแบบการบริหารทั่วไปว่าสามารถที่จะบริหารกิจกรรมที่มีลักษณะซับซ้อนได้หรือไม่ การบริหารองค์กรสมัยใหม่ในลักษณะรูปแบบโครงการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาได้มากยิ่งขึ้นในการบริหารงานขององค์กรทุกประเภท โครงการ (project) จะเป็นงานประเภทหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) ของผู้บริหารระดับสูง ให้กลายเป็นกลยุทธ์ (tactics) ที่จะนำไปสู่การจัดการในระดับปฏิบัติการเนื่องจากการบริหารโครงการมีลักษณะยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรืองานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในกระบวนการบริหารได้มากกว่าการบริหารโดยทั่ว ๆ ไป ทำให้ผู้บริหารนำรูปแบบการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์/ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/บริการที่ดี ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไปได้ แสดงให้เห็นว่า

การบริหารโครงการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อนำมาใช้ในกิจกรรมที่ซับซ้อนหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนมีเทคนิคและกระบวนการประสานกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ เข้าด้วยกันที่ให้ผลลัพธ์ดีกว่าโดยใช้ต้นทุนได้คุ้มค่าภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในด้านเวลา สภาพแวดล้อมภายในองค์กรระหว่างองค์กรและภายนอกองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การบริหารโครงการช่วยการจัดลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ สร้างภาพเครือข่ายที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ ตลอดจนเน้นความสำคัญเฉพาะงานที่จำเป็น การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการ แสดงให้เห็นถึงวิธีการติดตามความคืบหน้าในการจัดทำโครงการ

ในส่วนขั้นตอนการบริหารโครงการเริ่มตั้งแต่กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับโครงการ การเขียนรายงานสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการเสนอโครงการ การวางแผนโครงการจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการได้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารโครงการ⁸⁸ นอกจากนี้ แมนเทล และคณะ (Mantel and others) ได้กล่าวถึง แนวโน้มการบริหารโครงการ ไว้ว่า การบริหารโครงการเป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก เทคโนโลยี และการศึกษา การแข่งขันในระดับโลกกำลังจะสร้างความกดดันในเรื่องของราคา เวลา และนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์/บริการ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี การสื่อสาร พร้อมกับการขยายตัวด้านการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วข้ามโลกช่วยให้การบริหารโครงการมีความสำคัญในการนำมาใช้สำหรับโครงการประเภทต่าง ๆ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ ดังนี้ 1) การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานโครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และการคัดเลือกโครงการสำคัญ ๆ ที่สนับสนุนกลยุทธ์และภารกิจขององค์กร โครงการที่ไม่ชัดเจนไม่สามารถสนองต่อกลยุทธ์และภารกิจได้ 2) การบรรลุเป้าหมายในงานประจำ การบริหารโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำ การบริหารองค์กรกลับมาให้ความสำคัญกับโครงการเพิ่มมากขึ้นเพราะการบริหารโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานภายใต้งบประมาณและเวลาที่กำหนดได้ 3) การปรับปรุงประสิทธิผลโครงการ หลายองค์กรพยายามปรับปรุงกระบวนการบริหารโครงการด้วยการตั้งหน่วยงานกลางขององค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลการบริหารโครงการในองค์กรและประเมินผลการบริหารโครงการภายในองค์กร ความรับผิดชอบอีกอย่างหนึ่งคือการให้ความรู้แก่ผู้จัดการโครงการเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของทุกโครงการ การควบคุมความสำเร็จของโครงการผ่านทางขั้นตอนการบริหารโครงการ การควบคุมต้นทุนของโครงการ เกณฑ์ และเทคนิคการบริหารโครงการ 4) โครงการเสมือนจริง การเข้าสู่โลกโลกาภิวัตน์ของยุคอุตสาหกรรม โครงการจำนวนมากมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานทั่วโลกที่มีสถานที่และ

⁸⁸ Andy Bruce and Ken Langdon, **เคล็ดลับต่างๆ วิธีการบริหารโครงการ: Manage Projects**, แปลโดย รัชณี อเนกพิระศักดิ์ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2552), 6-7.

ช่วงเวลาแตกต่างกันสมาชิกอาจจะไม่เคยพบกันมาก่อนหรือทีมงานอื่นสร้างขึ้นใหม่ การสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เจริญก้าวหน้าทำให้เกิดโครงการเสมือนจริงในการทำงานร่วมกันของทีมงานโครงการ 5) สภาพกึ่งโครงการ เป็นลักษณะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือส่วนของระบบมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ สภาพกึ่งโครงการไม่ค่อยได้รับความนิยมมากนัก แต่อย่างไรก็ตามเครื่องมือใหม่สำหรับสภาพกึ่งโครงการกำลังมีการพัฒนาสร้างต้นแบบเพื่อช่วยให้โครงการบรรลุความสำเร็จ⁸⁹ นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารโครงการของ ซาวด์ควิสท และคณะ (Sundqvist and others) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวคิดการบริหารโครงการผ่านการจัดการคุณภาพ การบริหารองค์กรด้วยโครงการให้เกิดความสมดุลระหว่างเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพด้วยการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำแนวคิดการบริหารโครงการมาช่วยในเชิงวิชาการและผู้จัดการจะช่วยปรับปรุงโครงสร้างการทำงานขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของโครงการ เนื่องจากกระบวนการบริหารโครงการทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการแบบองค์รวมที่สามารถเปรียบเทียบโครงการแต่ละโครงการเพื่อปรับปรุงองค์กร การเปรียบเทียบโครงการยังสามารถช่วยให้ได้ตัวชี้วัดการปฏิบัติการใหม่ๆ องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่วิธีการทำงานที่เป็นเลิศและผลลัพธ์ของโครงการที่ดีที่สุด ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการ⁹⁰

ความหมายของโครงการและการบริหารโครงการ

โครงการเป็นการขับเคลื่อนสำหรับหลายองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความสำเร็จของสังคมและก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตในโลกสมัยใหม่ได้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของเวลา โดยมุ่งผลการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ โฮลีน (Horine) ได้อธิบายลักษณะของโครงการมีดังนี้ 1) โครงการ มีการวางแผน การปฏิบัติ และควบคุมการดำเนินงานด้วยบุคคล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด 2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่สามารถบรรลุได้และมีการยุติการดำเนินงาน 3) เวลา มีระยะเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ 4) ผลลัพธ์มีผลิตภัณฑ์การบริการ ผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ 5) บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะทีมงานชั่วคราวตาม

⁸⁹ Mantel, Jr. Samuel J. et al., **Project Management in Practice**, 4th ed. (The United States of America: John Wiley & Son, INC., 2011), 2-3.

⁹⁰ Erik Sundqvist, Fredrik Backlund, and Diana Chroner, "What Is Project Efficiency and Effectiveness?," **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 119: 278-287.

รูปแบบของโครงการ โครงสร้างขององค์กรไม่ได้เป็นลักษณะแนวราบ และ 6) อำนาจความรับผิดชอบของผู้จัดการแตกต่างกันตามลักษณะของโครงสร้างองค์กร อำนาจเป็นลักษณะโดยตรง⁹¹ ต่อมา บรูซ และแลงดอน (Bruce and Langdon) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งานต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด และสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานด้วยการคิดหาหนทางที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้⁹² ต่อมา บรูซและแลงดอน (Bruce and Langdon) ได้ให้ความหมายไว้ว่า งานต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนด และสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานด้วยการคิดหาหนทางที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้⁹³ หลังจากนั้น กริท (Grit) ให้อธิบายความหมายของและลักษณะของโครงการไว้ว่า โครงการสามารถกำหนดกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกันแบบชั่วคราวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ และโครงการควรมีลักษณะดังนี้ 1) โครงการมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของโครงการเพราะโครงการมีช่วงเวลาในการดำเนินงาน 2) โครงการมีลักษณะที่เฉพาะและมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน ผลลัพธ์ของโครงการคือ ผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย เช่น เครื่องจักร อาคาร รายงานหรือเหตุการณ์ เป็นต้น 3) เป้าหมายของโครงการคือผลลัพธ์ของโครงการและการสนับสนุนเป้าหมายของโครงการ 4) โครงการโดยปกติทั่วไปจะประกอบด้วยลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในผลงานโครงการ และจัดหางบประมาณตลอดจนมีผลในการตัดสินใจภายในโครงการ 5) โครงการควรมีงบประมาณที่ต้องได้รับการพิจารณาไว้ล่วงหน้า ประกอบด้วยเงินสำหรับการระดมทุนโครงการและการจ่ายเงินให้กับทีมงานโครงการตามความเหมาะสม 6) โครงการประกอบด้วยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกันในลักษณะของทีมงานชั่วคราว สมาชิกของโครงการมาจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร และมีทักษะเฉพาะได้แก่ ผู้จัดการ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน นักเศรษฐศาสตร์ นักการตลาด และช่างเทคนิคที่มีมุมมองที่หลากหลายที่ทำงานในโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 7) โครงการมีการจัดตั้งโดยองค์กร พนักงานมีการปฏิบัติงานประจำในหน้าที่และมีส่วนในการดำเนินงานโครงการโดยผู้จัดการโครงการเป็นผู้รับผิดชอบในการติดต่อกับผู้สนับสนุนโครงการ 8) โครงการมีการกำหนดเป้าหมายของโครงการ

⁹¹ Gregory Horine, **Absolute Beginner's Guide to Project Management**, 2nd ed. (United States of America: Que Publishing), 8-9.

⁹² Andy Bruce and Ken Langdon, **เคล็ดลับดี ๆ วิธีการบริหารโครงการ: Manage Projects**, แปลโดย รัชณี อเนกพิระศักดิ์ (กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2552), 16.

⁹³ Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Boca Raton: Taylor and Francie Group, LLC, 2010), 3.

และการจัดการองค์กรโดยแต่งตั้งผู้จัดการโครงการที่มีอำนาจหน้าที่และความสามารถไปดูแลโครงการ และวางแผนโครงการตามที่คุณสนับสนุนโครงการต้องการ⁹⁴

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “โครงการ” หมายถึง กิจกรรมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแบบชั่วคราวโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้ทำให้มีบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะที่หลากหลายจากหลายสายงานมาจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมมีการกำหนด จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดได้อย่างชัดเจนมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด ที่สุด โครงการจึงเกี่ยวข้องกับการออกแบบหรือการวางแผน ช่วงระยะเวลา งบประมาณ การจัดสรร ทรัพยากร และที่สำคัญโครงการจะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพได้รับการตรวจสอบและประเมินผล กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนการบริหารโครงการเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนทุกคนใน องค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งในเรื่องนี้ คลอพพ์แพนบอร์ก (Kloppenborg) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิคในการดำเนินการ โครงการเพื่อให้พบความต้องการของโครงการ รวมถึงกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจาก การริเริ่ม การวางแผน การปฏิบัติงาน และการปิดโครงการซึ่งในระหว่างกระบวนการต้องมีการสร้างสมดุล ของขอบเขต (ขนาด) คุณภาพ (การยอมรับ) ต้นทุน และตารางเวลาในการดำเนินงานโครงการ การ บริหารโครงการรวมถึงการบริหารงานสำหรับการวางแผน การจัดเก็บเอกสาร การควบคุมงาน และ ความเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ แรงจูงใจ การประชาสัมพันธ์งาน⁹⁵ ส่วน วิสุตร จิระดำเกิง ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁹⁶ หลังจากนั้น ริชาร์ดสัน (Richardson) กล่าวว่า เป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือ ทักษะทางเทคนิค และความรู้เกี่ยวกับโครงการ รวมถึงแบบแผนและมาตรฐานขององค์กรมาใช้

⁹⁴ Roel Grit, **Project Management: A Practical Approach**, 3th ed. (the Netherlands: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, 2011), 18-19.

⁹⁵ Timothy J. Kloppenborg, **Project Management: A Contemporary Approach** (Cannada: South-Western Cengage Learning, 2009), 5.

⁹⁶ วิสุตร จิระดำเกิง, **การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: วารณกวี, 2552), 41.

ดำเนินการโครงการให้ประสบความสำเร็จ⁹⁷ ต่อมา พิกโกและเจ (Pico and J) ได้อธิบายว่าเป็นหลักการที่สำคัญของการวางแผน การตรวจสอบ และการควบคุมทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ ทีมงานโครงการต้องกำหนดเป้าหมายเพียงครั้งเดียวด้วยเวลาและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ลักษณะการบริหารมีการกำหนดระบบและกระบวนการไว้ล่วงหน้าซึ่งได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป การบริหารโครงการแตกต่างจากการผลิตตรงที่การบริหารโครงการมีกระบวนการทัศน์และทักษะที่เป็นส่วนหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานโครงการ หลักสำคัญของผู้จัดการโครงการคือ การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งหมด ตลอดจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ภายในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด⁹⁸ นอกจากนี้ เวนฮัคซ์กี (Vanhoucke) ได้อธิบายถึง การบริหารโครงการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการทรัพยากรที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายโครงการและวัตถุประสงค์โครงการ หลักการบริหารโครงการที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของโครงการคือ การจัดการขอบเขตโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคล การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ⁹⁹

จากนิยามของนักการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารโครงการ หมายถึง ลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรมในกระบวนการดำเนินงานโครงการโดยมีคณะบุคคลหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะของการบริหารโครงการจะมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ การบริหารโครงการเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิคในการบริหารโครงการ เช่น เทคนิคการประเมิน และควบคุมผลงานโครงการ การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารและการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการทำงานที่เริ่มต้นจาก การริเริ่ม การวางแผน การปฏิบัติงาน และการปิดโครงการ เพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ภายในงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด

⁹⁷ Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Baca Raton: Taylor and Francie Group, LLC, 2010), 6.

⁹⁸ Del Pico and Wayne J., **Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction** (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013), 1.

⁹⁹ Mario Vanhoucke, **Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control**, 2nd ed. (New Yonk: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013), 1-2.

การบริหารโครงการตามวงจรโครงการ

การควบคุมองค์กรเพื่อให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินงานของโครงการเกิดความพึงพอใจในการบริการหรือผลิตภัณฑ์ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้หรือไม่ โครงการทั้งหมดมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เรียกว่า วงจรโครงการ เพื่อควบคุมการดำเนินงานโครงการขององค์กร ตามแนวคิดของ วิโซเซอร์กี้ (Wysocki) ได้อธิบายวงจรโครงการ (project life cycle) ไว้ว่า โครงการมีอายุหรือช่วงเวลาจำกัด แต่ละช่วงเวลาและขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งในแง่ของลักษณะงาน ระดับงาน และจุดเน้นในการดำเนินงาน วงจรโครงการมีลักษณะการลำดับเหตุการณ์ดังนี้ 1) ขอบเขตโครงการ (scoping) เป็นขั้นตอนของการเริ่มต้นกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ความสำเร็จทางธุรกิจ การกำหนดผู้บริหารโครงการ การเขียนบรรยายโครงการ และการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาประกอบการกำหนดขอบเขตโครงการ 2) การวางแผนโครงการ (planning) เป็นขั้นตอนการระบุแผนงานโครงการ อันประกอบด้วย การกำหนดเวลาทำงาน ทรัพยากรงบประมาณ ลำดับเหตุการณ์ของงาน ตารางการทำงาน รวมถึงการวิเคราะห์ตารางโครงการเพื่อให้ได้เอกสารการวางแผนโครงการ 3) การปฏิบัติการ (launching) เป็นขั้นตอนการจัดการองค์กร และดำเนินงานของคณะผู้ทำงาน มีกฎเกณฑ์การปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในคณะผู้ทำงาน และการจัดทำรายงานโครงการ 4) การตรวจสอบและควบคุม (monitoring and controlling) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบการปฏิบัติงานโครงการ การตรวจสอบความเสี่ยง การรายงานสถานะของโครงการ การนำเสนอผลของโครงการ และระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนการค้นพบปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานโครงการ และ 5) การปิดโครงการ (closing the project) เป็นขั้นตอนการยุติโครงการมีการค้นพบข้อเสนอแนะโครงการที่สามารถสรุปเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต่อไปหรือปรับเปลี่ยนโครงการไปเป็นโครงการอื่นต่อไป¹⁰⁰ ซึ่งสอดคล้องกับ ริชาร์ดสัน (Richardson) ได้อธิบายขั้นตอนของวงจรโครงการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการริเริ่มโครงการ เป็นโครงร่างของกิจกรรมที่ประกอบด้วยการระบุขอบเขตหรือคุณสมบัติเฉพาะโครงการ 2) การวางแผน เป็นกิจกรรมการกำหนดการปฏิบัติงาน มีการจัดทำแผนงานโครงการ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบเขต งบประมาณ กำหนดเวลาของงานต่าง ๆ และข้อมูลที่จะทำให้โครงการดำเนินไปได้ 3) ขั้นการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการวางแผนงานโครงการเป็นการอธิบายขั้นตอนในการทำงานของคนในองค์กรและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ของโครงการ 4) ขั้นตรวจสอบและควบคุม เป็นขั้นตอนการวัดผลของกิจกรรมและตรวจสอบความก้าวหน้าที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการ และนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และ

¹⁰⁰ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: : Weley Publishing, Inc., 2009), 27-30.

5) ขั้นตอนการปิดโครงการ เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของวงจรโครงการ คือ การยุติโครงการและการยอมรับข้อมูลของโครงการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว¹⁰¹ ในส่วนของ พอร์ตนี (Portny) ได้อธิบายขั้นตอนของโครงการไว้ว่า โครงการไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ต้องมีการดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเริ่มต้นโครงการ เป็นขั้นตอนของการทำให้เกิดโครงการ การประเมินผล และกรอบทางธุรกิจสำหรับโครงการและวิธีการดำเนินงานโดยทั่วไป ตลอดจนการวางแผนโครงการ ข้อมูลโครงการ การประมาณเวลา และทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ รวมทั้งรายการละเอียดของคนที่หรือผลกระทบจากโครงการ ผลผลิตจากขั้นตอนนี้จะเป็นการอนุมัติเพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป 2) การจัดองค์กรและการเตรียมการ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับเวลา ต้นทุน ความต้องการทรัพยากร และแผนการจัดการความเสี่ยง ผลผลิตจากขั้นตอนนี้จะได้ข้อมูลประกอบการวางแผน ความคาดหวัง ทรัพยากร และการสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานโครงการ 3) การดำเนินงานโครงการ เป็นขั้นตอนการกำหนดทีมงานโครงการระบบสนับสนุนโครงการ การดำเนินงานตามแผน การตรวจสอบและการควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนปัจจุบัน ผลผลิตจากขั้นตอนนี้จะได้การรายงาน ความก้าวหน้าโครงการ และการสื่อสารอื่น ๆ ภายในโครงการ 4) การปิดโครงการ เป็นขั้นตอนของการประเมินผลโครงการ การได้รับการยอมรับจากลูกค้า การเปลี่ยนแปลงสมาชิกภายในทีมงานโครงการเพื่อมอบหมายหน้าที่ใหม่ การปิดงบประมาณ การดำเนินการสรุปผลการประเมินโครงการ ข้อเสนอแนะและความสำเร็จจากบทเรียนจากโครงการเพื่อนำไปปรับปรุงในอนาคต โครงการที่มีขนาดใหญ่สามารถแบ่งออกเป็นโครงการขนาดเล็กและดำเนินงานผ่านขั้นตอนของโครงการจะทำให้สามารถตรวจสอบและควบคุมงานได้ง่ายขึ้น¹⁰² หลังจากนั้น ฟิลลิปส์ (Phillips) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนวงจรโครงการเป็นขั้นตอนของการจัดการโครงการ กระบวนการ เครื่องมือเพื่อประยุกต์ใช้กับการบริหารโครงการและทีมงานโครงการ การมีส่วนร่วมของทีมงานโครงการที่หลากหลายอยู่บนพื้นฐานขององค์กรและโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การริเริ่ม เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารโครงการ การรวบรวมโครงการ ตั้งแต่ระดับบนสุดที่เกี่ยวกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่มีการกำหนดการทำงานของโครงการและความสัมพันธ์ของโครงการกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรสามารถอธิบายด้วยขอบข่าย การส่งมอบระยะเวลา ทรัพยากร งบประมาณ และความเสี่ยงของโครงการเพื่อนำไปสู่การวางแผนโครงการ

¹⁰¹ Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Boca Raton: Taylor and Francie Group, LLC, 2010), 3, 22-26.

¹⁰² Stanley E. Portny, **Project Management for Dummies**, 3rd ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2010), 12-13.

2) การวางแผนโครงการ ในขั้นตอนนี้เป็นการวางแผนการบริหารโครงการเป็นการระบุ การดำเนินงานโครงการในกระบวนการวางแผน การวางแผนเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำเพื่อให้เกิด รายละเอียดมากขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุดวงจรของโครงการ แผนงานครอบคลุมปัจจัยนำเข้าจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในการวางแผนผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการวางแผนโครงการคือ ผู้จัดการโครงการ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนโครงการ ได้แก่ 2.1) การแตกโครงสร้างงาน (work breakdown structure: WBS) คือ หลักสำคัญของประสิทธิภาพการวางแผนการบริหารโครงการมี การระบุงานและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้โครงการบรรลุความสำเร็จ ข้อดีของการแตกโครงสร้าง งานคือ การระบุคุณสมบัติและหน้าที่ของผลิตภัณฑ์ การแตกโครงสร้างงานสามารถแตกเป็นโครงสร้าง กิจกรรมย่อย การเริ่มต้นผลิตภัณฑ์ และการดำเนินงานส่งมอบโครงการส่วนย่อย ๆ ต่อไป 2.2) ตารางเวลา เป็นกรอบของงานและกิจกรรมของการแตกโครงสร้างงาน เช่น การใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายช่วยอธิบายกำหนดการในการทำงานโครงการได้หรือเครือข่าย ไดอแกรมที่ช่วยในการลำดับเหตุการณ์ของงานและกิจกรรม สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจระหว่างงาน และกิจกรรมที่นำไปสู่งานโครงการที่อยู่ในช่วงเวลาเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ตามที่กำหนดไว้ 2.3) การกำหนดช่วงเวลา เป็นการคาดเดาความเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการที่อยู่บนพื้นฐาน ของความจริงของข้อมูล เทคนิคการประมาณการเวลา เช่น การวางแผนโครงการด้วย (program evaluation and review technique: PERT) เป็นรูปแบบการประมาณการแบบถ่วงน้ำหนักที่ พิจารณาใน 3 ตัวแปร คือ ระยะเวลาที่คาดว่าจะทำงานเสร็จเร็วที่สุด ระยะเวลาที่คาดว่าจะทำงาน เสร็จตรงเวลาที่สุด และระยะเวลาที่ทำงานเสร็จช้าที่สุด 2.4) งบประมาณ เกี่ยวข้องกับการประมาณ ค่างบประมาณ รวมถึงต้นทุนทางตรง (direct costs) และต้นทุนทางอ้อม (indirect costs) งบประมาณ จะนำไปสู่ต้นทุนการดำเนินงานหรืองบประมาณที่แสดงช่วงเวลาในการดำเนินงานโครงการจะมีลักษณะ เส้นโค้งรูปตัว S ที่ขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายงบประมาณโครงการ โครงการสามารถติดตามการวัดการ ดำเนินงานโครงการ และใช้การคาดเดาผลการดำเนินงานโครงการด้วยหลักการคำนวณ ระหว่างค่า 3 ค่า ของแต่ละกิจกรรมจากการแตกโครงสร้างงานของโครงการจากค่าหลักเหล่านั้นคือ (planned value: PV) หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่ได้รับการอนุมัติแล้วและถูกประมาณการไว้ตามแผนสำหรับกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งของโครงการ (earned value: EV) หมายถึง มูลค่าโดยประมาณของกิจกรรมใดกิจกรรม หนึ่งที่ดำเนินการแล้ว และ (actual cost: AC) หมายถึง ต้นทุนรวมที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนิน กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจนแล้วเสร็จจนกระทั่งถึงวันที่ทำการวัดผลการดำเนินงาน 2.5) การวางแผน ทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการวางแผนงานโครงการ บุคคลที่มี บทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลคือ ผู้จัดการโครงการที่มีอำนาจในการดำเนินการโครงการ สิ่ง ที่จำเป็นสำหรับผู้จัดการโครงการ ได้แก่ การจูงใจ ภาวะผู้นำ ความเข้าใจนโยบายขององค์กร ตลอดจน สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันก่อนการทำงานของทีมงานโครงการ 2.6) การจัดการความเสี่ยง

มีบทบาทสำคัญในการวางแผนงานโครงการเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าด้วยการระบุความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นพร้อมทั้งวางแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

2.7) การจัดการคุณภาพ เป็นความต้องการของโครงการโดยการจัดการคุณภาพบูรณาการเข้าไปสู่การพัฒนาโครงการ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) การพัฒนาองค์กรแบบ Six Sigma เป็นต้น 2.8) การจัดการงานพัสดุของโครงการ เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเกี่ยวกับเรื่องของสัญญาและโครงสร้างด้านกฎหมายที่มีผลต่อโครงการ ได้แก่ สัญญาแบบราคาที่แน่นอน (fixed-price) และสัญญาแบบราคาคงที่เร่งรัด (cost plus incentive)

3) การดำเนินงานโครงการ เป็นความพยายามในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับสูงและบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งต้องอาศัยทีมงานที่มีประสบการณ์และผู้จัดการโครงการที่มีความรู้และเทคนิคการดำเนินงานโครงการ ได้แก่ 3.1) การพัฒนาทีมงาน ด้วยเหตุผลที่ว่าความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล และการมีทักษะพื้นฐานในการบริหารโครงการ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้กลับมาเป็นผู้นำทีมงานในองค์กร 3.2) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการพัฒนาทักษะของผู้จัดการโครงการในเรื่องของการเข้าใจคน บุคลิกลักษณะเฉพาะของบุคคล การเจรจา และทักษะการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานโครงการ 3.3) การประกันคุณภาพ เป็นมาตรฐานคุณภาพของโครงการมีการดำเนินงานผ่านการพัฒนาโครงการ ควรมีการระบุกลุ่มลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ 3.4) การกระจายข้อมูลข่าวสาร เป็นการสื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ตลอดจนการรวบรวมข้อมูล การรายงาน และการติดตามข้อมูลของโครงการ เทคนิคการบริหารโครงการ ได้แก่ การจัดการโครงการด้วยโปรแกรม MS Project การวางแผนโครงการด้วยโปรแกรม Primavera โปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด MS Word และการสร้างแผนผังการลำดับงานของทีมงานและไดอะแกรม Visio ที่ช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถรายงานสถานการณ์ดำเนินงานโครงการได้ 3.5) การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการระบุความต้องการในการทำงานให้บรรลุเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การจัดซื้อซึ่งมีผลต่อกำไรและการปฏิบัติงานของโครงการ 3.6) การตรวจสอบและควบคุมโครงการ เป็นกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกิจกรรมการแก้ไขปัญหาและการป้องกันให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ เครื่องมือและความรู้ที่ใช้ในการตรวจสอบและควบคุมโครงการ ได้แก่ 3.6.1) การควบคุมการเปลี่ยนแปลง เป็นการสนับสนุนโครงการเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วภายในโครงการอันเนื่องมาจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการขยายขอบเขตของโครงการ (scope creep) เมื่อโครงการหรือผลิตภัณฑ์เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือก้าวไปสู่การพัฒนาโครงการ กระบวนการควบคุมการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการดำเนินงานเรื่องเอกสารงบประมาณ ตารางเวลาของโครงการที่ต้องได้รับการพิจารณาหรือยอมรับจากคณะกรรมการควบคุมการเปลี่ยนแปลงก่อนการขยายขอบเขตโครงการ 3.6.2) การจัดการควบคุมต้นทุนของโครงการ เป็นระบบการดำเนินงานโครงการที่มีรายละเอียดการแตกโครงสร้างงาน ตารางเวลาโครงการ ระยะเวลาที่ดี และการประมาณต้นทุนเพื่อความสมบูรณ์ของงานประกอบด้วย 3 ด้านคือ การวางแผนงาน

ร้อยละของงาน และต้นทุนของงานที่สำเร็จ 3.6.3) การติดตามและควบคุมความเสี่ยง ด้วยการวางแผน การบริหารความเสี่ยงภายในโครงการผ่านวงจรของโครงการเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น การวางแผนภาวะฉุกเฉินเพื่อดำเนินการปกป้องโครงการ

4) การปิดโครงการหรือยุติโครงการ ประกอบด้วยเครื่องมือหรือกระบวนการ 3 แบบ คือ 4.1) การปิดสัญญา เป็นการปิดโครงการอย่างสมบูรณ์ระหว่างองค์กรกับผู้ขาย 4.2) บทเรียนที่ได้รับ เป็นโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จสำหรับองค์กร 4.3) การปิดโครงการ เป็นการบันทึกและเก็บข้อมูล รายละเอียดโครงการ ความพร้อมด้านกระบวนการและเครื่องมือในการบริหารองค์กรในการบริหารโครงการเพื่อการพัฒนาโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จในการวางแผนงานโครงการเป็นสิ่งที่พื้นฐานในการพัฒนาองค์กรที่สมบูรณ์ในการบริหารโครงการ บทเรียนที่ผ่านมาจากโครงการในอดีตจะบรรจุไว้ในการวางแผนโครงการและอยู่บนฐานโครงการ ในอนาคต ดังนั้น แบบแผนและความคิดรอบยอดของการบริหารโครงการสามารถให้รายละเอียด ของการดำเนินงานโครงการที่สามารถเป็นโอกาสในทุก ๆ ด้านขององค์กร ได้แก่ กระบวนการ รายงาน การฝึกอบรม และซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ ตลอดจนถึงงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการ¹⁰³ นอกจากนี้ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารโครงการตามวงจรโครงการของ ไทเซอร์ ออบิค และ อาเลมาน (Kaiser, Arbi and Ahlemann) ได้ศึกษาเรื่อง เทคนิคการบริหารโครงการ บริหารแบบพอร์ตที่ประสบความสำเร็จ: การเข้าใจบทบาทการจัดโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรด้วยการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรเข้าสู่การบริหารแบบ พอร์ตโดยใช้โครงการเป็นฐานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร และ ช่วยในการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้ 1) การจัดการข้อมูลเรื่องการประมาณการงบประมาณ การประมาณการช่วงเวลา การประเมินความเสี่ยงด้วยการวางแผนโครงการไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ 2) การรายงานข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร 3) การพิจารณาระดับความเสี่ยงของ โครงการและสามารถกำกับติดตามความเสี่ยงของโครงการ และ 4) การจัดการข้อมูลขององค์กร ที่มีจำนวนมากหรือข้อมูลที่เพิ่มขึ้นได้เร็วขึ้น¹⁰⁴

¹⁰³ Jack J. Phillips, Wayne Brantley, and Patricia Pulliam Phillips, **Project Management Roi a Step by Step Guide for Measuring the Impact and Roi for Projects** (New Jersey: John Wiley & Son, Inc, 2012), 15-32.

¹⁰⁴ Michael G. Kaiser, Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann, "Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of Structural Alignment," **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015).126-139.

กระบวนการบริหารโครงการ

กระบวนการบริหารโครงการเป็นบทบาทของผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนงาน การตัดสินใจในการจัดการองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและช่วยสนับสนุนให้โครงการบรรลุถึงความสำเร็จไปได้ด้วยดี ตามแนวคิดของ ชีร์คักต์ อุ่นอารมณเลิศ ได้แบ่งกระบวนการบริหารโครงการ (project management process) ออกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) เป็นขั้นตอนแรกๆ ที่ผู้บริหารโครงการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำและสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินการรวบรวมความคิดและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการนี้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อจะทำให้การดำเนินงานหรือการบริหารโครงการเป็นไปด้วยดี และบรรลุถึงเป้าหมายของโครงการ 2) การจัดหน่วยงาน (organizing) ในลักษณะการบริหารโครงการเป็นการจัดคนให้เข้าทำงานโดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอาจจัดได้เหมือนองค์การโดยทั่วไปในลักษณะของสายบังคับบัญชาสายเดียว (line-staff form of structure) หรือสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา (line-form of structure) หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการ (collegiate staff) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ การจัดหน่วยงานแสดงให้เห็นเครือข่ายงาน ระยะเวลา การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานที่เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลของงานหรือโครงการ 3) การอำนวยการ (directing) เป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการด้วยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมการควบคุมบังคับบัญชา ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดและการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ และ 4) การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการจัดทำรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการเพื่อหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ¹⁰⁵ ส่วน สุธณี พิสุทธิภักวิน ได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารโครงการ ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) การกำหนดและการจัดตั้งโครงการ (project initiation) เป็นการเริ่มต้นการวางโครงการตามกรอบนโยบาย ปัญหาและความต้องการขององค์กรโดยการจัดทำร่างหรือข้อเสนอโครงการเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหารระดับสูง 2) การวางแผนโครงการ (project planning) เป็นการกำหนดกิจกรรมรายย่อยต่าง ๆ และเป้าหมาย ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของกิจกรรมย่อยนั้น ๆ รวมทั้งการกำหนดค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินการและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้บริหารโครงการและทีมงานสมาชิก 3) การวิเคราะห์โครงการ (project analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อประเมินค่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการในด้านของเทคนิคหรือวิชาการ

¹⁰⁵ ชีร์คักต์ อุ่นอารมณเลิศ, "การประเมินโครงการ (Project Evaluation)" (เอกสารคำสอนรายวิชา 464 454 ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 60.

ด้านสังคม ด้านสถาบัน ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจและการเงินจะช่วยให้มองเห็นเป้าหมาย และผลที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละกิจกรรมของโครงการ 4) การปฏิบัติตามโครงการ (project implementation) เป็นการดำเนินงานตามแผนโครงการที่กำหนดไว้หรือนำโครงการไปสู่การปฏิบัติ 5) การควบคุมโครงการ ประกอบด้วย การติดตามโครงการ (project monitoring) เป็นการตรวจสอบ และติดตามผลของโครงการและกิจกรรมที่สำคัญ และการประเมินผลโครงการ (project evaluation) เป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงาน รวมถึงผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโครงการ หรือแผนงานเพื่อการปรับปรุงโครงการหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ และ 6) การปิดโครงการ (project closing) เป็นการดำเนินงานโครงการในขั้นตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานตาม ระยะเวลาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจ ตัดสินใจเพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโครงการ¹⁰⁶ ในขณะที่ เคิร์ซเนอร์ (Kerzner) ได้กล่าวถึง การพัฒนาวิธีการบริหารโครงการ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับตัวขององค์กรหรือบริษัท การพัฒนา แตกต่างจากการเข้าถึงการบริหารโครงการเมื่อมีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายอาจมีความต้องการและความคาดหวังแตกต่างกัน และความ ซับซ้อนของโครงการที่มีระยะเวลานาน การดำเนินงานมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เกณฑ์ความสำเร็จ ใหม่ การริเริ่มโครงการ ผู้จัดการโครงการจะต้องพบกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตกลง ความสำเร็จของโครงการเนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากมีกำหนดความสำเร็จของตัวเองทำให้ แต่ผู้จัดการโครงการต้องพิจารณาข้อตกลงที่สามารถเป็นไปได้ในการดำเนินงานโครงการ 2) ตัวบ่งชี้ การปฏิบัติงานที่สำคัญ ผู้จัดการโครงการและทีมงานโครงการจะทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดวิธีการวัดและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่สำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน 3) การวัดผล เป็นเรื่องที่ยากที่สุดเพราะทีมงานโครงการหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถและ ทักษะในการวัดผลตัวชี้วัดทั้งหมดได้ 4) รูปแบบการรายงานข้อมูลสรุป เมื่อตัวชี้วัดถูกกำหนดวิธีการ วัดผล ผู้จัดการโครงการกับทีมงานโครงการจะออกแบรายงานข้อมูลสรุปกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละ ราย ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานบางตัวต้องรายงานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ในขณะที่ตัวชี้วัดบางตัวต้อง รายงานข้อมูลตามช่วงเวลา 5) การกำกับดูแล เมื่อมีการดำเนินการวัดผลและการตัดสินใจเกณฑ์ ที่กำหนดไว้ต้องได้รับการดูแลโดยคณะกรรมการกำกับดูแล คณะกรรมการบริหาร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย¹⁰⁷ นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารโครงการของ

¹⁰⁶ สุธนีย์ พิสิทธิ์กวิณ, **การบริหารโครงการ** (คณะศิลปศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตยะลา, 2558), 29-30.

¹⁰⁷ Harold Kerzner, **Project Management Metrix, Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance**, 2nd ed. (New York: International Institute for Learning, Inc., 2013), 23-24.

เอกฉัตร คลีขจาย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารโครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านการบริหารทรัพยากร การมีบุคลากรจำนวนเพียงพอกับความรับผิดชอบ มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพประกอบกับการจัดทำแผนการใช้งบประมาณทั้งโครงการย่อย/กิจกรรมได้รับเพียงพอจนเสร็จสิ้นโครงการด้วยวัสดุที่มีคุณภาพมาใช้ในการดำเนินโครงการ ส่วนสถานที่ในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ นั้น มีความเหมาะสมเพียงพอต่อผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม และการจัดการมีการเขียนแผนการดำเนินโครงการไว้เป็นขั้นตอน และมีการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานด้วยบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนตลอดจนการประเมินผลโครงการเป็นระยะ โดยโครงการย่อยต้องส่งรายงานความก้าวหน้าและการประชุมย่อยร่วมด้วย ด้านกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผนการปฏิบัติงานของโครงการไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการร่วมกับการจัดการองค์การมีการกำหนดโครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบโครงการและคณะทำงานมีการบริหารบุคลากรโดยคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาคุณสมบัติ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงานในโครงการรวมถึงการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล การอำนวยการมีการมอบหมายงาน ส่งงานการเป็นลายลักษณ์อักษรในงานหลักและด้วยวาจาในงานเร่งด่วน ตลอดจนการควบคุมตรวจสอบการทำงานให้ตรงตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ โดยการรายงานความก้าวหน้าให้ทางโครงการรับทราบเป็นระยะ มีการประเมินผลการดำเนินโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อเป็นการประเมินการทำงานของคณะทำงานในโครงการ จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานของโครงการ ระยะที่ 1 สอดคล้องกับความต้องการด้านสุขภาพของกลุ่มเป้าหมาย และบรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ แต่พบว่าปัญหาด้านข้อมูลสุขภาพในการกำหนดทิศทางการสร้างเสริมสุขภาพ การบริหารงบประมาณ การติดต่อประสานงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ระยะเวลาในการดำเนินงานไม่เพียงพอ และความร่วมมือของหน่วยงาน ชุมชนรอบมหาวิทยาลัย ส่วนผลการดำเนินงานของโครงการบ้านนี้มีสุข กำลัง 2 ประสบความสำเร็จในการเป็นต้นแบบมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพผ่านระบบงานของมหาวิทยาลัย ส่งต่อความยั่งยืนของความเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ¹⁰⁸ และ อาลี และคณะ (Ali and others) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการออกแบบเพื่อความยั่งยืนและการทบทวนการบริหารโครงการ จากฐานข้อมูลงานวิจัย ISI Web of Science และ Scopus ด้วยวิธีการวิเคราะห์ห่อมิมาน พบว่า การทบทวนวรรณกรรมการบริหารโครงการได้ระบุสิ่งสำคัญในเรื่องของกระบวนการบริหารโครงการซึ่งลักษณะพิเศษขององค์กรที่เกิดขึ้นมีความหลากหลายในการดำเนินงานโครงการและการจัดการความหลากหลายทำให้เห็นถึงความแตกต่างกันของกระบวนการดำเนินงานโครงการและองค์ประกอบความสำเร็จของโครงการคือ ต้นทุนการประมาณเวลา และการประเมินขั้นตอนการดำเนินงานโครงการที่มีความแตกต่างกัน องค์ความรู้

¹⁰⁸ เอกฉัตร คลีขจาย, "การศึกษาการบริหารโครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" (คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554), 106-113.

ในการบริหารโครงการที่มีความแตกต่างกันไว้ 5 กระบวนการที่จะนำไปสู่การส่งผ่านของข้อมูลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการและความต้องการทั้งหมดของโครงการโดยการเริ่มต้นจากโครงการใหม่หรือขั้นตอนใหม่ การวางแผนกำหนดขอบเขตของโครงการด้วยการระบุวัตถุประสงค์และการตัดสินใจในความสำเร็จของโครงการ การดำเนินการโครงการเป็นการรวบรวมกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายของโครงการที่วางแผนไว้ การตรวจสอบและควบคุมโครงการเป็นการทบทวนกิจกรรมทั้งหมด และการปิดโครงการเป็นการยุติกิจกรรมโครงการ กิจกรรมทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การส่งมอบและข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ และอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ทีมงานโครงการ ที่ช่วยในการควบคุมคนที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ และวิธีการที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จด้วยเครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ ได้แก่ แผนภูมิองค์กรและรายละเอียดตำแหน่งงาน การสร้างเครือข่ายและการสร้างทีมงานโครงการเพื่อทำกิจกรรมของโครงการ การทำงานร่วมกันกับลูกค้า การได้รับการยอมรับและได้รับรางวัลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดการความขัดแย้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสังเกตและการมีส่วนร่วม การบันทึกปัญหา และการออกแบบความยั่งยืนและการเชื่อมต่อการบริหารโครงการ พบว่าหนึ่งในอุปสรรคของความสำเร็จของโครงการคือ การสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ในกระบวนการบริหารโครงการซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จโดยการสื่อสารสองทางและความร่วมมือกันระหว่างทีมงานโครงการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และความยั่งยืนจะเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดเป้าหมายและโอกาสที่ท้าทายให้กับองค์กร¹⁰⁹ นอกจากนี้ได้มีการศึกษาวิจัย ที่สอดคล้องกับการบริหารโครงการที่มีความยืดหยุ่นของ จุฑาทิพย์ ใจภักดี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ประเภทของโครงการที่ใช้วิธี Agile มีระบบการทำงานที่สามารถปรับปรุงได้ การวัดความสำเร็จเน้นความพึงพอใจให้ลูกค้าและมีการส่งมอบซอฟต์แวร์รูปแบบการบริหารจัดการให้ทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจ การจัดการด้านเอกสารให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการต่อรองสัญญา การวางแผนล่วงหน้ามีการตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการดำเนินตามแผน ส่วนใหญ่เป็นโครงการประเภท web application สามารถใช้ได้ ในทุกโครงการขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารโครงการและความเชี่ยวชาญของสมาชิกในโครงการ ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการใช้วิธี Agile ได้แก่ ช่วยตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ช่วยให้มีการส่งงานอย่างต่อเนื่องมากขึ้น ช่วยเพิ่มความร่วมมือกันเมื่อมีการโต้ตอบสื่อสารระหว่างบุคคลมากขึ้น ช่วยให้เห็นความต้องการของลูกค้าชัดเจนมากขึ้น และช่วยให้เกิดการ share technical skill ให้กับคนในทีมได้มากขึ้น และอีกมุมหนึ่งขององค์กรที่ใช้ Agile หรือกำลังจะเริ่มใช้ Agile ในประเทศไทย

¹⁰⁹ Faheem Ali, Casper Boks, and Niki Bey, "Design for Sustainability and Project Management Literature – a Review," *Procedia CIRP* 48 (2016). 28-33.

(บางส่วน) เห็นประโยชน์ดังนี้ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการดำเนินงานตามแผน ให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ที่ทำงาน (ใช้งานได้) มากกว่าเอกสาร การให้ความสำคัญกับคนและการสื่อสารปฏิสัมพันธ์มากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ การให้ความสำคัญกับการร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการต่อรองสัญญา ดังนั้น การประยุกต์ใช้ Agile ในองค์กร จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานของทีมงานที่เก่ง เครื่องมือที่เหมาะสมให้สามารถดำเนินการได้จริงในแต่ละองค์กรและเน้นการสื่อสารเป็นสำคัญ¹¹⁰

องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการมีความจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ที่นำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินงานโครงการโดยสามารถปรับให้เหมาะสมตามลักษณะของโครงการได้ตามที่สถาบันแห่งการจัดการโครงการ (Project Management Institute) ได้มีการแบ่งองค์ความรู้หลักที่ต้องใช้ในการบริหารโครงการออกเป็น 9 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การจัดการโครงการในองค์กรรวม (project integration) ตามแนวคิดของ วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายว่า การเชื่อมโยงวงจรของโครงการไปยังกระบวนการทั้งหมดเพื่อนำไปสู่การวางแผน การปฏิบัติ และความก้าวหน้าในการติดตามแผนงานโครงการ¹¹¹ ส่วน ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายถึงกระบวนการจัดการโครงการในองค์กรรวม ดังนี้ 1) การจัดทำเอกสารนำเสนอโครงการ ผู้จัดการโครงการที่ได้รับการแต่งตั้งจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังระยะเวลา งบประมาณหรือการเงิน และความเสี่ยงในการจัดทำโครงการจากผู้ถือผลประโยชน์ร่วมให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรพิจารณาและตัดสินใจ กรณีได้รับความเห็นชอบผู้จัดการโครงการก็จะสามารถปฏิบัติงานได้เต็มอำนาจหน้าที่ตามภาระงานในโครงการ การกำกับควบคุม จนถึงปิดโครงการ 2) การวางแผนการจัดโครงการ เป็นขั้นตอนการกำหนดกรอบ ขอบเขต ตารางเวลา ค่าใช้จ่ายของโครงการ เพื่อกำหนดแผนงานในกระบวนการวางแผนงานในทุกมิติ 3) การบริหารและจัดการงานในโครงการ เป็นขั้นตอนที่ผู้จัดการโครงการและทีมงานต้องดำเนินการบริหารจัดการงานในโครงการด้วยการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในแผนงาน รวมถึงการอนุมัติปรับเปลี่ยนโครงการเพื่อให้เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าประสงค์ของโครงการภายในระยะเวลา ค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ และ

¹¹⁰ จุฑาทิพย์ ใจภักดี, "กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย" (บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553), 44-94.

¹¹¹ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2009), 32.

คุณภาพงานที่ผ่านการตรวจรับจนถึงสิ้นสุดของโครงการ 4) การกำกับและควบคุมงานในโครงการ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุมการปฏิบัติงานในโครงการ และรายงานความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในอดีตกับปัจจุบันเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ 5) การควบคุมและการปรับเปลี่ยนแบบองค์รวม โดยทั่วไปจะแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ เป็นการจัดตั้งคณะกรรมการควบคุมการปรับเปลี่ยนด้วยการกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กรอบการทำงาน กำหนดกระบวนการดำเนินงาน เอกสารใบขอปรับเปลี่ยน เอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสื่อสารกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ เป็นการกำหนด วิธีการนำเสนอ การส่งต่อการประเมิน ตลอดจนถึงการอนุมัติเพื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนหรือยุติ การดำเนินการอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนที่ 3 การปิดท้ายเป็นการรายงานผลการปรับเปลี่ยนด้วยการ จัดทำบันทึกการขอปรับเปลี่ยน และผลลัพธ์สุดท้าย และ 6) การปิดโครงการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของ การจัดการโครงการในองค์รวมเป็นการส่งมอบโครงการตามข้อกำหนดของสัญญา และทำการส่งมอบ งานได้ผ่านการตรวจรับ¹¹²

2. การจัดการขอบเขตของโครงการ (project scope management) ตามแนวคิดของ วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายว่า การระบุหรือการแยกแยะข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียด้วยวิธีการที่หลากหลาย การจัดการขอบเขตของโครงการสามารถเลือกใช้วงจรของโครงการและ การแบ่งโครงสร้างเพื่อระบุงานและความต้องการของผู้รับบริการช่วยให้ประเมินงบประมาณ และ การวางแผนการใช้ทรัพยากรได้¹¹³ ส่วน ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายขั้นตอนการจัดการขอบเขต ของโครงการ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการขอบเขตของโครงการ มีเป้าหมายเพื่อจัดทำ แผนการจัดการขอบเขตของโครงการ และแผนการจัดการความต้องการขอบเขตของงานด้วย การวิเคราะห์รายละเอียดของเอกสาร แผนการจัดการขอบเขตของโครงการมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ข้อกำหนดข้อกำหนดขอบเขตงานของโครงการ โครงสร้างงานย่อย (Work Breakdown Structure) และ กระบวนการจัดทำโครงสร้างย่อย 2) การรวบรวมความต้องการ เป็นการพัฒนาระบบงานหรือปัญหา ที่ต้องการแก้ไขขององค์กรในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้วยวิธีการรวบรวมความต้องการ เช่น การสัมภาษณ์ รายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม การตอบแบบสอบถาม การสังเกต การทำระบบต้นแบบ เป็นต้น แล้วนำมา วิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ การจัดลำดับความต้องการหรือความจำเป็น และการแยกแยะจัดเป็น หมวดหมู่ประเภทของความต้องการ 3) การกำหนดขอบเขตโครงการ เป็นการทบทวนแผนงาน

¹¹² ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 143-152.

¹¹³ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Weley Publishing, Inc., 2009), 32.

นโยบาย กระบวนการ แนวทางปฏิบัติงาน ระบบสารสนเทศ ระบบการเงิน บทเรียนจากกระบวนการทำงานเพื่อจัดทำร่างข้อกำหนดของขอบเขตงาน 4) การจัดทำโครงสร้างงานย่อย (Work Breakdown Structure: WBS) เป็นการส่งมอบโครงการตามข้อกำหนด และแตกเป็นงานย่อย ๆ ตามลำดับชั้นจากบนลงล่างไปถึงกลุ่มงานซึ่งเป็นการกำหนดระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติในกลุ่มงาน แนวทางการสร้าง (WBS) จะแตกย่อยตามผลลัพธ์มากกว่าการแตกย่อยตามกิจกรรม มีวิธีการของ (Product Breakdown Structure: PBS) และ (Feature Breakdown Structure: FBS) 5) การสอบทานขอบเขตโครงการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของขอบเขตงาน และจัดทำเอกสารส่งมอบงานของโครงการและความเห็นชอบของผู้ถือผลประโยชน์ร่วมในโครงการ และ 6) การควบคุมของเขตของโครงการ เป็นการติดตามงานของโครงการให้อยู่ในกรอบระยะเวลาของโครงการ เพื่อให้ได้สารสนเทศแสดงความก้าวหน้าของโครงการ¹¹⁴

3. การจัดการเวลาของโครงการ (project time management) ตามแนวคิดของไวโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายว่า การจัดการเวลาของโครงการเป็นการประเมินเวลาสำหรับช่วงเวลาของกิจกรรมโครงการซึ่งเป็นกระบวนการตรวจสอบและควบคุมโครงการซึ่งการช่วงเวลาทำงานได้ถูกนำมาประเมินงบประมาณทั้งหมดในการทำโครงการ¹¹⁵ ส่วน ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายขั้นตอนการจัดการเวลาของโครงการไว้ว่า ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการตารางเวลาของโครงการ 1) การวางแผนการจัดการตารางเวลาของโครงการ เป็นการวางแผนกำหนดกระบวนการจัดกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ให้ได้ผลลัพธ์ตามแผนจัดการตารางเวลาของโครงการ การวางแผนการจัดการตารางเวลาของโครงการจะทำทำคู่ขนานไปกับการวางแผนการจัดการด้านค่าใช้จ่าย ทรัพยากรบุคคล และความเสี่ยงในการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อโครงการ การวางแผนการจัดการตารางเวลาของโครงการเป็นกิจกรรมจะทำให้ขั้นตอนในการทำกิจกรรมเป็นไปตามลำดับขั้นด้วยการกำหนดกิจกรรมในโครงการ การลำดับก่อนหลังของกิจกรรม การประมาณทรัพยากร และการประมาณระยะเวลาของกิจกรรม 2) การกำหนดกิจกรรมในโครงการ ผู้จัดการโครงการจะใช้ความรู้และประสบการณ์ในการกระจายกลุ่มงานการกำหนดกิจกรรมจะได้จากการกระจายในรายละเอียดของกลุ่มงานบนผังโครงสร้างงานย่อย WBS ด้วยวิธีการกระจายจากบนลงล่าง วิธีการวางแผนแบบระลอกคลื่นหรือวิธีการใช้ประโยชน์จากแม่แบบโดยเรียนรู้จากโครงการที่เคยทำมาก่อน 3) การลำดับกิจกรรมในโครงการ ผู้จัดการโครงการดำเนินการจัด

¹¹⁴ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 199-205.

¹¹⁵ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Weley Publishing, Inc., 2009), 33.

ผังตารางเวลา การจัดลำดับก่อนหลัง การจัดกิจกรรมในโครงการเป็นลำดับอนุกรมหรือทำเป็นคู่ขนาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโครงการ 4) การประมาณทรัพยากรของกิจกรรม เป็นการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ และสิ่งของในโครงการซึ่งนำไปสู่การประมาณในเรื่องของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรมในภาพรวมทั้งหมด 5) การประมาณระยะเวลาของกิจกรรม เป็นตัวเลขแสดงระยะเวลาในการดำเนินการกิจกรรมในโครงการ การประมาณการตัวแปรบางตัวด้วยการเทียบเคียงกับกิจกรรมที่ผ่านมาด้วยการคำนวณเป็นตัวเลข 6) การสร้างตารางของเวลาโครงการ เป็นการนำเสนอตารางเวลาของโครงการที่แสดงรายละเอียดของกิจกรรม คุณลักษณะของกิจกรรม ทรัพยากรในกิจกรรม รวมทั้งการประมาณระยะเวลาด้วยแผนผังแสดงแบบแกนต์ (Gantt Chart) กิจกรรมบนเส้นวิกฤต (critical path) ผังแสดงแบบ (PERT Chart) วิธีหาเส้นห่วงโซ่วิกฤต (Critical Chain Scheduling: CCS) และ 7) การควบคุมตารางเวลาของโครงการ เป็นการติดตามและควบคุมตารางเวลาเมื่อปรับเปลี่ยนเวลาและลำดับของกิจกรรมในโครงการที่อยู่ในกรอบตลอดระยะเวลาของโครงการเพื่อให้โครงการดำเนินการต่อไปจนสำเร็จ¹¹⁶

4. การจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ (project cost management) ตามแนวคิดของ วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายว่า การจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการประกอบด้วย การวางแผนและการควบคุมการใช้จ่ายเงินตามช่วงเวลาโครงการเป็นการตั้งงบประมาณโครงการและการวางแผนเพื่อจัดทำตารางการใช้จ่ายเงิน¹¹⁷ ส่วน สีน พันธุ์พินิจ ได้อธิบายถึง การจัดงบประมาณโครงการ ไว้ว่า งบประมาณของโครงการเป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนกับผลตอบแทนในช่วงเฉพาะของเวลา ซึ่งงบประมาณโครงการจะใช้เป็นหมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้จ่าย สอยและค่าวัสดุครุภัณฑ์ รวมทั้งหมวดรายจ่ายอื่น ๆ วิธีการงบประมาณโครงการสามารถทำได้ 2 วิธี คือ วิธีการงบประมาณจากล่างขึ้นบน โดยผ่านโครงสร้างการบริหารขององค์กรจากผู้บริหารระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง และ วิธีการงบประมาณจากบนลงล่าง เป็นการกำหนดงบประมาณจากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลงสู่ผู้บริหารระดับล่าง โดยพิจารณาจากยอดงบประมาณรวมที่มีอยู่ และจัดสรรให้โครงการย่อย โครงการใหญ่หรือชุดโครงการตามความเหมาะสม ระบบของงบประมาณโครงการที่ใช้กันอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ แบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ คือ 1) ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ซึ่งแสดงการใช้จ่ายเงินเป็นรายการ และเน้นควบคุมปัจจัยป้อนของโครงการแต่รายการ ระบบงบประมาณโครงการในลักษณะนี้จะไม่สามารถวัดความสำเร็จ

¹¹⁶ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 255-261.

¹¹⁷ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Weley Publishing, Inc., 2009), 33.

ของโครงการได้ 2) ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยป้อนกับผลงานโครงการ ตั้งแต่การวางแผนจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลผลิต และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ทั้งเชิงปริมาณ ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ 3) ระบบงบประมาณฐานศูนย์ เป็นระบบงบประมาณที่พิจารณาในรายละเอียดทั้งหมดที่ระบุกิจกรรมและการดำเนินงานในรูปของชุดการตัดสินใจที่ได้วิเคราะห์ประเมินอย่างเป็นระบบ ระบบงบประมาณโครงการในลักษณะนี้จะช่วยฝ่ายบริหารจัดการปัจจัยป้อนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยในการพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมของโครงการได้หรือลดงบประมาณบางส่วนลง และ

4) ระบบงบประมาณแบบสะสม เป็นระบบงบประมาณที่วิเคราะห์เฉพาะส่วนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากเดิม วิเคราะห์เฉพาะสิ่งที่แตกต่างจากทางเลือก ตลอดจนใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินมากกว่าการใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจ¹¹⁸ นอกจากนี้ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายว่า ผู้บริหารโครงการต้องดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามงบประมาณภายใต้กรอบค่าใช้จ่ายที่กำหนด มีการระบุประเภทของค่าใช้จ่ายทางตรงหรือทางอ้อม รวมทั้งการใช้ทรัพยากรแต่ละช่วงเวลาของโครงการที่อาจมีความแตกต่างกันได้ ซึ่งขั้นตอนการบริหารค่าใช้จ่ายโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการค่าใช้จ่ายโครงการ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโครงการในองค์กรรวม โดยการวางแผนกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการจัดกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งการวางแผนการจัดการค่าใช้จ่ายจะทำคู่ขนานไปกับการวางแผนในด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย 2) การประมาณค่าใช้จ่าย เป็นการประมาณค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรภายในกิจกรรมหลังจากประมาณทรัพยากร และระยะเวลาของโครงการ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรแต่ละช่วงเวลาของโครงการที่อาจมีความแตกต่างกันจึงควรระบุให้ชัดเจน เมื่อได้ประมาณการค่าใช้จ่ายรายกิจกรรมก็จะรวบรวมเป็นค่าใช้จ่ายรายกลุ่มงานในโครงสร้างงานย่อย (WBS) และจากกลุ่มงานระดับล่างมาเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการย่อยที่ระดับจนเป็นค่าใช้จ่ายรวมของโครงการ วิธีประมาณการโดยทั่วไปจะประมาณจากล่างขึ้นบน เริ่มจากรายกิจกรรมรวมเป็นกลุ่มงาน ซึ่งเป็นฐานในการกำหนดงบประมาณของโครงการ 3) การกำหนดงบประมาณ เมื่อได้ค่าใช้จ่ายของโครงการโดยรวมตามโครงสร้างงานย่อย (WBS) เป็นกำหนดตัวเลขของกรอบงบประมาณที่ต้องสอดคล้องกับตารางเวลาของโครงการ ปฏิทินเวลาของทรัพยากรที่ใช้ภายในโครงการซึ่งเป็นประโยชน์ในการกำกับและควบคุมค่าใช้จ่าย และ 4) การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการกำกับและควบคุมค่าใช้จ่ายรวมถึงการปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายในโครงการให้อยู่ในกรอบงบประมาณตลอดระยะเวลาของโครงการ การควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการสามารถนำระบบข่ายงานโครงการในรูปแบบของ PERT/CPM มาใช้ประโยชน์ในการ

¹¹⁸ สีน พันธุ์พินิจ, **เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2555), 117-119.

วิเคราะห์และควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการสามารถทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ในช่วงระยะเวลาสั้นที่สุด¹¹⁹

5. การจัดการคุณภาพของโครงการ (project quality management) ตามแนวคิดของ วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายว่า เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนด้วยเครื่องมือแบบฟอร์มและกระบวนการตรวจสอบคุณภาพขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบโครงการด้วยซึ่งการวางแผนคุณภาพที่เป็นมาตรฐานสำหรับผลผลิต และกระบวนการที่อาจจะถูกตรวจสอบจากภายนอกองค์การหรือถูกตรวจสอบภายในองค์การที่เป็นนโยบายของบริษัท¹²⁰ ส่วน ปกรณ์ ปรียากร ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการของโครงการมีความเฉพาะเจาะจงเป็นการบริหารจัดการที่คำนึงถึงองค์ประกอบหลักรวม 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพกำหนดด้วยความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดคุณภาพของผู้รับบริการ 2) การป้องกันดีกว่าการแก้ไข เป็นการมุ่งเน้นการจัดการเพื่อการใช้ข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นประโยชน์ 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการทำซ้ำเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานโครงการให้มีคุณภาพโดยทั่วไปใช้วัฏจักรเดมมิ่ง (PDCA) ในการดำเนินการจัดการคุณภาพของโครงการ 4) การคำนึงถึงความสำคัญของทีมงาน ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการต้องจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้โครงการดำเนินไปให้ความสำเร็จในการสร้างคุณภาพที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทีมงานโครงการทุกคน¹²¹ นอกจากนี้ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายขั้นตอนการจัดการคุณภาพของโครงการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการคุณภาพ เป็นขั้นตอนการวางแผนระบุความต้องการด้านคุณภาพและ/หรือมาตรฐานสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการในโครงการด้วยเครื่องมือหรือเทคนิคที่หลากหลาย ได้แก่ ชุดเครื่องมือ Q7 ชุดเครื่องมือ M7 ซิกส์ซิม่า (Six Sigma) ISO 9000 และ SQFD (Software Quality Function Development) 2) การประกันคุณภาพ เป็นการสร้างความมั่นใจในผลผลิตของโครงการให้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ด้วยการตรวจสอบจากการวัดผลผลิตของโครงการเป็นระยะ ๆ เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) การควบคุม

¹¹⁹ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ ICT** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 321-326.

¹²⁰ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Wiley Publishing, Inc., 2009), 34.

¹²¹ ปกรณ์ ปรียากร, **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ 9 (สำนักพิมพ์เสมาธรรม: กรุงเทพฯ, 2552), 294-295.

คุณภาพ เป็นการควบคุมกำกับกระบวนการคุณภาพในโครงการให้เป็นไปตามผลงานและมาตรฐานที่กำหนดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบตลอดระยะเวลาของโครงการ¹²²

6. การจัดการทรัพยากรบุคคลของโครงการ (project human resource Management) ตามแนวคิดของ วิโซเชอร์กี (Wysocki) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารโครงการและการบริหารทีมงานมีบุคลากรที่มีส่วนสำคัญคือ 1) ผู้จัดการสายงาน มีหน้าที่กำหนดทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโครงการ และ 2) ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดหรือออกแบบโครงการด้วยทักษะ สมรรถนะที่เฉพาะเจาะจง ทั้งผู้จัดการโครงการกับผู้จัดการสายงาน ต้องมีการกระตุ้นทีมงานให้มีความสำคัญโครงการ มีการพัฒนางานและออกแบบงานได้ถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันในสิ่งที่เกิดขึ้น¹²³ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบายไว้ว่า ขั้นตอนของการจัดการทรัพยากรบุคคลในโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นการกำหนดผังโครงสร้างของโครงการที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ ของโครงการ ตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมถึงแผนการจัดการกำลังคน 2) การจัดหาทีมพัฒนาโครงการ ทำหน้าที่รับคนเข้าทำงานตามตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ด้วยการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรับผิดชอบ บทบาทและอำนาจหน้าที่ 3) การจัดทีมพัฒนาโครงการ ทำหน้าที่พัฒนาคนให้สามารถทำงานเป็นทีมให้โครงการประสบความสำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะทางวิชาการ โดยการจัดเป็นห้องเรียน เป็น e-Learning หรือทำเป็น On-the-Job Training 4) การจัดการทีมพัฒนาโครงการ ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลหรือการประเมินผลงานรวมของทีมทั้งโครงการ¹²⁴ นอกจากนี้ วิภาดา เกษตรเอี่ยม ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทีมงานไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยสมาชิกในทีมในการเริ่มต้นสร้างทีมสำหรับการปฏิบัติงาน ผลงานที่ได้จากการทำงานเป็นทีมจะเป็นผลงานของแต่ละบุคคลมารวมกันจึงเป็นผลให้สมาชิกในทีมพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับงานที่กำลังทำจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยมีการวางระบบการทำงานหรือการบริหารจัดการทีมในลักษณะโครงสร้างของทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมให้สอดคล้อง

¹²² ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 365-370.

¹²³ Robert K. Wysocki, **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**, 5th ed. (Canada: Weley Publishing, Inc., 2009), 34-35.

¹²⁴ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 439-445, 481-485.

กับความถนัดและความสามารถตลอดจนงานที่มีปริมาณเท่ากันและเหมาะสมกับตนเอง ต้องอาศัย ปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดส่วนประกอบของทีม ประกอบด้วย รูปแบบของการประสานงาน วิธีปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณงานความยากและขอบเขตของงานเป็นหลัก 2) การกำหนด บทบาทและแต่งตั้งผู้นำ ทีมงานจะต้องมีการกำหนดตัวผู้นำโดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของทีม พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้นำได้แสดงบทบาทเต็มที่ 3) การติดต่อกับภายนอก เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างทีม การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการทีมช่วยให้ประหยัดเวลาในเรื่องการสื่อสารกับ บุคคลภายในและภายนอกทีมได้ 4) การกำหนดขนาดของทีม ควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่เกินไป และไม่เล็กเกินไปอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การเลือก สมาชิก เป็นส่วนประกอบสำคัญของทีมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันในเรื่องของ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา ทักษะ ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทักษะที่ต้องใช้ในการสร้างทีมหรือการพัฒนาทีมงานสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ทักษะส่วนบุคคล (individual skill) เป็นทักษะที่ต้องใช้ในการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ ในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถ ในการส่งข่าวสารข้อมูลและรับฟังข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการปฏิสัมพันธ์เป็น ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของความเข้าใจของทุกฝ่าย ทักษะในการเป็นผู้นำเป็นการนำกลุ่มมุ่งใจให้กลุ่มปฏิบัติ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการบริหารความขัดแย้งเป็น ความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน และทักษะของ กลุ่ม (collective skill) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะในการ สร้างความร่วมมือ เป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญการระดมความคิด ทักษะในการแก้ปัญหาโดย ทีมงานเป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกันเป็นการตัดสินใจของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย และสิ่งสำคัญในการพัฒนาทีมงานมีความจำเป็นต้องพิจารณามิติของทีมร่วมด้วย ได้แก่ มิติของประสบการณ์และอารมณ์ของบุคคลในทีม มิติของงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และ ความเชี่ยวชาญงานจริง มิติที่เน้นภาพพจน์จะเป็นความนิยมชมชอบในองค์กร มิติภาวะวิกฤติเป็นการ หาวิธีการแก้ไขปัญหาและการจัดการการทำงานได้เป็นอย่างดี มิติด้านกระบวนการเน้นการทำงาน ระหว่างทีมและแผนกอื่น รวมถึงมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน เป้าหมาย และทำงานให้สำเร็จ

มิติด้านการบรรลุผลสำเร็จด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้ทุกคนในที่มอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ¹²⁵

7. การจัดการงานสื่อสารของโครงการ (project communication management) ตามแนวคิดของ บรรจง อมรชิวิน ได้อธิบายการบริหารการสื่อสาร ไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนและตรงเวลาที่ต้องการในเรื่องของการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล และการกระจายข้อมูลข่าวสารไปยังผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและความคิดในการดำเนินการโครงการให้สำเร็จ กระบวนการสำคัญในการสื่อสารประกอบด้วย 1) การวางแผนการสื่อสาร เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลและการสื่อสารที่ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนการสื่อสารจะเชื่อมโยงกับการวางแผนองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีผลต่อการสื่อสารในขั้นตอนนี้จะมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด โดยพยายามลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม 2) การกระจายข่าวสารไปยังผู้ที่ต้องการให้ทันเวลา รวมทั้งการบริหารแผนการสื่อสาร การจัดการกับคำขอด้านข่าวสารที่เข้ามาโดยไม่ได้คาดหวัง เทคนิคที่ใช้ในการกระจายข่าวสารคือ การมีทักษะการสื่อสาร ระบบการเรียกค้นข้อมูล วิธีการกระจายข้อมูล 3) การรายงานผลงาน เกี่ยวกับการรวบรวมและกระจายข้อมูลเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง ในลักษณะของการรายงานสถานะของโครงการ รายงานความก้าวหน้า การคาดการณ์สถานะของโครงการในอนาคตข้างหน้า ด้วยกระบวนการทบทวนผลงาน การวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนเป็นการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่วางไว้ การวิเคราะห์แนวโน้ม การวิเคราะห์คุณค่าที่ได้เป็นการประเมินผลโครงการในเรื่องของต้นทุนงบประมาณของงานที่กำหนดคือ ต้นทุนประมาณการที่วางแผนไว้ใช้จ่ายในกิจกรรมในช่วงเวลาที่กำหนด ต้นทุนจริงเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในช่วงเวลา ต้นทุนงบประมาณของงานที่ทำคือ คุณค่าของงานที่ทำสำเร็จแล้ว 4) การบริหารช่วงปิดโครงการ ต้องมีการจัดทำเอกสารในรูปของเอกสารอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบและรับรอง เป็นการดำเนินการรวบรวมสถิติ วิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการ ประสิทธิภาพ บทเรียนที่ได้รับและเก็บไว้เป็นข้อมูลไว้ใช้ประโยชน์ในอนาคต¹²⁶ และ ศุภชัย ตั้งวงศ์สานต์ ได้อธิบายว่า การจัดการงานสื่อสารของโครงการ เป็นการจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของการสื่อสาร สำหรับขั้นตอนของการจัดการงานสื่อสารของโครงการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการงานสื่อสาร เป็นขั้นตอนแรกของการสื่อสารของโครงการด้วยการหา

¹²⁵ วิภาดา เกษตรเอี่ยม, *การสร้างทีมงาน*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์, 2558), 43-65.

¹²⁶ บรรจง อมรชิวิน, *การวางแผนและการบริหารโครงการ*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: หจก.ภาพพิมพ์, 2557), 355-361.

ความต้องการในการสื่อสาร การหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อที่จะสามารถสื่อสารเนื้อหา วิธีการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร ระยะเวลาการสื่อสารให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบรายละเอียดอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ 2) การจัดการการสื่อสาร เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ตั้งแต่กระบวนการการผลิต การจัดเก็บ การสืบค้น การกระจาย รวมถึงการจัดการข้อมูลสารสนเทศในโครงการเพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในโครงการสามารถรับข้อมูลที่ผ่านการสื่อสารได้ถูกต้อง และ 3) การควบคุมการสื่อสาร เป็นการติดตามและควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ในงานสื่อสารให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้¹²⁷

8. การจัดการความเสี่ยงของโครงการ (project risk management) ตามแนวคิดของบรรจง อมรชีวิน ได้อธิบายการบริหารความเสี่ยงโครงการไว้ว่า เป็นการระบุ วิเคราะห์และตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการด้วยการทำให้ความเสี่ยงเกิดผลกระทบเชิงบวกและลดความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดผลลบ โดยมีกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้ 1) การวางแผนบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการตัดสินใจวางแผนแนวทางและวางแผนกิจกรรมบริหารความเสี่ยง ควรมีขั้นตอนใน การประชุมวางแผนเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้เข้าร่วมต้องประกอบด้วยผู้จัดการโครงการ หัวหน้าทีมโครงการ และผู้รับผิดชอบในการจัดการด้านความเสี่ยง การประเมินภาพรวมความเชื่อมโยงความเสี่ยง การพิจารณาวัตถุประสงค์ การพิจารณาตัวชี้วัดผลงาน การพิจารณาในเชิงบริบท การหารือและการสื่อสาร การพิจารณาข้อสมมุติฐานที่เป็นปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ 2) การระบุความเสี่ยง ความเสี่ยงใดที่มีผลกระทบต่อโครงการ บุคคลที่ควรมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วย ทีมงานโครงการ ทีมบริหารความเสี่ยง ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะ ลูกค้า ผู้ให้บริการ ผู้จัดการโครงการอื่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ควรมีขั้นตอนในการทบทวนเอกสารโครงการ การหาความเสี่ยงด้วยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ การทำบัญชีรายการตรวจสอบ การวิเคราะห์ข้อสมมุติฐาน การแสดงความสัมพันธ์ในลักษณะแผนผัง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุเป็นการเรียงลำดับที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์โครงการควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงและผลต่อเนื่องโดยดูจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด เพื่อประมาณการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและประเมินผลสืบเนื่องหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้น 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ พิจารณาในเชิงปริมาณและขนาดของต้นทุน กำหนดการและขอบเขตเป้าหมายที่ใกล้เคียงความจริง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ความอ่อนไหวหรือความอ่อนแอ การวิเคราะห์แผนผังการตัดสินใจ

¹²⁷ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, **การจัดการโครงการ Ict** (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 439-445, 481-485.

5) การวางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่พิจารณาทางเลือกและพิจารณาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มโอกาสและลดอุปสรรคที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนระบุผู้รับผิดชอบเพื่อสนองต่อความเสี่ยง วิธีการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยงคือ การหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงจะช่วยในการปรับแผนโครงการให้จัดการกับความเสี่ยงเพื่อไม่ให้มีผลกระทบ การถ่ายโอน ความเสี่ยงเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลที่สามให้จัดการกับความเสี่ยง การบรรเทา ความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ควรจัดการให้ได้ในช่วยเริ่มต้นโครงการ การยอมรับ ความเสี่ยงโดยการทำแผนฉุกเฉินไว้รองรับจะช่วยในการลดต้นทุนและแผนตั้งรับจะใช้ในกรณี ความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบสูงหรือกลยุทธ์ที่เลือกไม่อาจนำไปใช้ได้รวมถึงการเองประมาณบางส่วน จากแผนฉุกเฉินมาใช้ในการพัฒนาทางเลือกใหม่หรือเปลี่ยนแปลงขอบข่ายโครงการ และ 6) การควบคุม และการติดตามความเสี่ยงตลอดอายุโครงการ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นด้วยการตรวจสอบ การตอบสนองความเสี่ยง การทบทวนการตรวจสอบเป็นระยะ การวิเคราะห์คุณค่าที่ได้ การวัดผลงาน เชิงเทคนิค การวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติม¹²⁸ ส่วน ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ ได้อธิบาย ขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยงไว้ว่า ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการ ความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการวางแผนกำหนดโครงสร้างของความเสี่ยง (Risk Breakdown Structure: RBS) กำหนดความน่าจะเป็นของความเสี่ยง ผลกระทบ และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการกำหนดรายการความเสี่ยงที่มีผลกระทบของโครงการที่ได้จากการร่วมมือ ของทุกภาคส่วนของผู้ถือผลประโยชน์ร่วม 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ รายการความเสี่ยงตามที่ระบุในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดลำดับความสำคัญด้วยการติดตามความเสี่ยง ด้วยการเลือกความเสี่ยงในลำดับต้น ๆ มาพิจารณาในระหว่างการดำเนินการโครงการ 4) การวิเคราะห์ ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์รายการความเสี่ยงตามที่ระบุเป็นค่าตัวเลขในผลกระทบ 5) การวางแผนมาตรการตอบโต้ความเสี่ยง เป็นการเลือกใช้มาตรการตอบโต้ที่เหมาะสมกับรายการ ความเสี่ยงที่ระบุ และมีความสำคัญสูงทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและ ทางลบ และ 6) การควบคุมความเสี่ยง เป็นการติดตามความเสี่ยงที่ระบุ ตลอดจนการกำหนดความ เสี่ยงใหม่ที่พบในเหตุการณ์และประสิทธิผลของมาตรการตอบโต้ความเสี่ยงตลอดระยะเวลาของ โครงการ

9. การจัดการงานพัสดุของโครงการ (Project Procurement Management) ตามแนวคิด ของ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ เป็นขั้นตอนของการจัดซื้อจัดจ้างระบบงานในโครงการที่สอดคล้องกับ กฎระเบียบทางราชการ ในการจัดการงานพัสดุมุ่งความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานที่ต้องมีการกำหนด

¹²⁸ บรรจง อมรชีวิน, การวางแผนและการบริหารโครงการ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: หจก.ภาพพิมพ์, 2557), 364-378.

ขอบข่ายงานเพื่อให้ผู้ที่ยื่นข้อเสนอโครงการปฏิบัติตามเป้าหมายของงาน ตลอดจนวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ตามกระบวนการ ซึ่งก็มีหลายวิธี ได้แก่ การประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้การปฏิบัติงานพัสดุเป็นไปตามกฎกติกาอย่างเคร่งครัด สำหรับขั้นตอนการจัดการงานพัสดุของโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการงานพัสดุ เป็นขั้นตอนแรกที่ต้อง กำหนดการเลือกซื้อหรือสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการงานพัสดุ สิ่งสำคัญคือ หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ขายหรือผู้ให้บริการที่ยื่นข้อเสนอโครงการควรมีการกำหนดกติกาในกระบวนการคัดเลือกเพื่อความเข้าใจที่ตรงกันของทุกฝ่าย 2) การปฏิบัติงานพัสดุ เป็นการดำเนินการตามแผนในการคัดเลือกผู้ขายหรือผู้ให้บริการที่ยื่นข้อเสนอโครงการด้วยการใช้สื่อทุกรูปแบบเพื่อการประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้สนใจให้มายื่นข้อเสนอโครงการตามกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติและเงื่อนไขตามเกณฑ์ที่กำหนด การประเมินผลโดยคณะกรรมการจนได้ผู้ยื่นข้อเสนอโครงการ 3) การควบคุมงานพัสดุ เป็นการดำเนินงานพัสดุตามข้อผูกพันในสัญญาให้เป็นไปตามข้อกำหนดของงาน เงื่อนไขของเวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ ความก้าวหน้า โดยการประเมินผลผู้ให้บริการเทียบกับข้อกำหนดของงาน และการตรวจรับตามงวดงาน และ 4) การปิดงานพัสดุ เป็นตอนสุดท้ายในแต่ละรายการโครงการเมื่อเสร็จสิ้นงานพัสดุแต่ละรายการด้วยการจัดทำเป็นเอกสารปิดงานจากผู้ให้บริการตามข้อกำหนดในสัญญาอย่างเป็นทางการ¹²⁹

นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเวลาของโครงการด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานโครงการของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้หลักการของการบริหารโครงการ กรณีศึกษา ระบบการรับสมัครนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พบว่า การพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้หลักการของการบริหารโครงการ ซึ่งระบบที่เป็นกรณีศึกษาคือ ระบบการรับสมัครนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้แก่ปัญหาการเปิดรับสมัครนักศึกษาโดยการขายใบสมัครของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ซึ่งระบบการรับสมัครนี้สามารถจัดการข้อมูลผู้สมัคร ตรวจสอบสถานที่สอบ ตรวจสอบผลการสอบ รายงานสถิติจำนวนผู้สมัครแต่ละสาขาวิชา และยังสามารถแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครให้ผู้สมัครได้ทราบโดยตรง และสามารถแสดงสารสนเทศให้แก่ผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการรับสมัครนักศึกษาในปีการศึกษาถัดไป ทำให้การประมาณเวลา และการติดตามความก้าวหน้าของโครงการทั้งในภาพรวมและรายละเอียดเป็นไปได้โดยสะดวก เนื่องจากงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบได้รับการแบ่งออกเป็นกิจกรรมอย่างเป็น

¹²⁹ ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์, การจัดการโครงการ Ict (กรุงเทพฯ: พิทักษ์การพิมพ์, 2558), 513-520, 567-574.

ระบบ¹³⁰ ในขณะที่ ฐิติสันต์ ทิพย์ศุภธนนท์ ได้ศึกษาเรื่อง ระบบบริหารโครงการพัฒนาเว็บไซต์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการเว็บไซต์โดยใช้ภาษา PHP ช่วยบริษัทผู้ให้บริการพัฒนาเว็บไซต์ สามารถบริหารงานจัดการโครงการ (project management) จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ติดตามผลการดำเนินงาน (monitoring) และติดต่อกับฐานข้อมูลของบริษัทได้ทุกสถานที่และทุกเวลา เนื่องจาก ระบบการพัฒนาเว็บไซต์มีเมนูที่ผู้บริหารสามารถสามารถเข้าดูรายงานการดำเนินการต่าง ๆ ของโครงการ เช่น รายงานข้อมูลลูกค้า ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลเซิร์ฟเวอร์ และรายงานข้อมูลโครงการ ระบบเน้นการแสดงผลรายงานเพื่อให้ผู้บริหารโครงการสามารถจัดการบริการได้อย่างเต็มที่ โดยแสดงผลรายงานความรับผิดชอบของงานโครงการเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารคน เวลา และโครงการได้ตามความเหมาะสม การรายงานเจาะจงในแต่ละโครงการ การลำดับการทำงานในโครงการ ระยะเวลาการทำงาน ตลอดระยะเวลาโครงการที่มีสัมพันธ์กันทั้งโครงการ โดยมององค์รวมของโครงการเป็นหลักเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย และภายในกำหนดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹³¹ และ เฉลิมวุฒิ จันโทภาส ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ของสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์โดยรวมอยู่ในระดับดีมากในส่วนของ การรับเข้าข้อมูล โดยข้อมูลที่ป้อนเข้าสู่ระบบสามารถเรียกดูได้ทันเวลา การค้นหาข้อมูลและการประมวลผลข้อมูลได้รวดเร็ว มีความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ผลลัพธ์มีความถูกต้องและชัดเจน และระบบช่วยประหยัดเวลาในการจัดทำรายงาน 2) การประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ พบว่า โดยรวมผู้ใช้มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ในเรื่องของระบบมีความรวดเร็วในการประมวลผลข้อมูล ระบบมีความน่าเชื่อถือ ลดความผิดพลาด ระบบใช้งานง่ายเป็นมาตรฐานเดียวกันสามารถให้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจได้เร็วขึ้น¹³² นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับการจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการของ บาดิวิ (Badewi) ได้ศึกษา

¹³⁰ จุฬาลักษณ์ มณีเลิศ, "การพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้หลักการของการบริหารโครงการกรณีศึกษา ระบบการรับสมัครนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), 53-54.

¹³¹ ฐิติสันต์ ทิพย์ศุภธนนท์, "ระบบบริหารโครงการพัฒนาเว็บไซต์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต" (คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2551), 45-68.

¹³² เฉลิมวุฒิ จันโทภาส, "การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ของสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี" (คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2555), 49-57.

เรื่อง อิทธิพลของการบริหารโครงการและการจัดการผลประโยชน์ของโครงการของโครงการที่ประสบความสำเร็จ: การควบคุมผลประโยชน์ของโครงการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การตรงต่อเวลา งบประมาณ และผลประโยชน์ของโครงการ จะเห็นได้ว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จจะมีการดำเนินงานโครงการครบกำหนด ตรงเวลา มีข้อช่วยโครงการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ประกอบกับการกำกับติดตามผลประโยชน์ของโครงการเพื่อคืนผลประโยชน์ให้กับเจ้าของงาน ภายหลัง 3 ปี จากการลงทุนโครงการ ทั้งนี้ความสำเร็จของผลลัพธ์ของโครงการควรมีการทบทวนแผนงบประมาณ เวลา การสื่อสาร การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมด้วย¹³³ และ โกเมซ และ โรมิโอ (Gomes and Romao) ได้ศึกษาเรื่อง การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ: กรณีศึกษาการบริหารผลประโยชน์และการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการบริหารผลประโยชน์ขึ้นอยู่กับการวางแผนผลประโยชน์ทางธุรกิจและการจัดการโครงการโดยการระบุความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระยะสั้น และผลประโยชน์ทางธุรกิจในระยะกลางและระยะยาวจะช่วยให้การขับเคลื่อนธุรกิจทั้งภายในและภายนอกตลอดจนความร่วมมือในอนาคต การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยภาพรวมของผลิตภัณฑ์ ลักษณะการบริการ ความสัมพันธ์ของลูกค้ามีความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะทำให้องค์กรสามารถติดตามการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ งบประมาณ ผลกระทบทางการตลาด การบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ แรงจูงใจของทีมงาน การสนับสนุนการดำเนินงานโครงการจากผู้บริหารระดับสูงจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานโครงการขององค์กรได้¹³⁴ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพของโครงการของ ธนยศ ประสานไทย ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้ ISO10006:2003 ในการบริหารโครงการ พบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐาน ISO10006:2003 ที่เกี่ยวข้องทั้ง 6 ข้อคือ การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) ความเป็นผู้นำ (leadership) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (involvement of people) การบริหารเชิงกระบวนการ (process approach) การบริหารเชิงระบบ (system approach to management) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continual improvement) ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนนำไปสู่การประยุกต์

¹³³ Amgad Badewi, "The Impact of Project Management (Pm) and Benefits Management (Bm) Practices on Project Success: Towards Developing a Project Benefits Governance Framework," *International Journal of Project Management* 34, no. 4 (2016): 761-778.

¹³⁴ Jorge Gomes and Mário Romão, "Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management," *Procedia Computer Science* 100 (2016). 489-497.

ใช้ระบบ ISO10006:2003 ในการบริหารโครงการ ได้แก่ เครื่องมือด้านการบริหารโครงการชนิดที่ 1 คือ ผังลำดับงาน (flow chart) ประกอบด้วย ปัจจัยการทำงานแบบเชื่อมโยง การสอนงานหรือถ่ายโอนงาน ตามที่โครงการตั้งไว้และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานโครงการ ช่วยในด้านใช้เวลาในการสอนงาน การเรียนรู้งาน และสามารถมองเห็นทางเลือกหรือทางออกของปัญหาได้ทั้งหมดก่อนตัดสินใจ 2) กระบวนการทำงาน ช่วยในด้านการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เสียเวลารอคอยการตัดสินใจดำเนินงาน และ 3) ข้อมูลและการเชื่อมโยง ช่วยในด้านลดความขัดแย้งในการร่วมงานระหว่างหน่วยงานและเชื่อมโยงระบบงานให้รับผิดชอบตามผังลำดับงาน และเครื่องมือด้านการบริหารโครงการชนิดที่ 2 เอกสารบันทึกข้อมูล (check sheet) ประกอบด้วย ปัจจัยช่วยในการเก็บข้อมูลสารสนเทศตามที่โครงการตั้งไว้และแก้ไขปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ช่วยในด้านใช้ในการเขียนข้อเสนอแนะปรับปรุง การแยกแยะ ระบุปัญหา หรือแบ่งประเภท 2) กระบวนการทำงาน ช่วยในด้านใช้ในการควบคุมและติดตามดูแล และ 3) ข้อมูลและการเชื่อมโยง ช่วยในด้านรวบรวมข้อมูลก่อนทำรายงานสรุป กับปัญหาหลักของโครงการ 3 ด้าน คือ ผู้ปฏิบัติงานในโครงการ กระบวนการทำงาน ข้อมูลและการเชื่อมโยง ซึ่งได้จากการศึกษาปัจจัยทั้ง 15 ปัจจัย จากการประมวลด้วยหลักการทางสถิติ พบว่า ปัจจัยปัญหาเรื่องผู้ปฏิบัติงานในโครงการ มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับวิธีการทำงานไม่เป็นแบบแผน PDCA ปัญหาของกระบวนการทำงานจะมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการสนับสนุนการเรียนรู้ ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลและการเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์มากที่สุดกับการที่ไม่มีรายละเอียดเนื้องานและวิธีการประเมินผล (job description)¹³⁵ ในส่วนของการจัดการทรัพยากรบุคคลของโครงการได้มีการศึกษาวิจัยของ กอร์โดบา และ วิกี (Cordoba and Piki) ได้ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนการบริหารโครงการในการจัดการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบกลุ่มในระบบการพัฒนานักศึกษาของหลักสูตรในสถาบันการศึกษาของประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการบริหารโครงการผ่านการเรียนรู้แบบกลุ่มคือ ทักษะ การแนะแนว การให้ข้อมูลย้อนกลับ แรงจูงใจที่มีความสมดุลกับจริยธรรมในการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคต การบริหารโครงการในการจัดการศึกษาจะช่วยสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้แบบกลุ่ม และการใช้ชีวิตจริงของนักศึกษาให้มีโอกาสเข้าใจตัวเองและทักษะการบริหารโครงการ เพราะการเรียนรู้แบบกลุ่มจะช่วยเสริมสร้างในเรื่องของการศึกษากับการฝึกปฏิบัติจริง ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์และการร่วมมือกันในการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มในสถานที่จริง การตระหนักถึงข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม และ การสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ภายนอกกลุ่มด้วยการฝึกปฏิบัตินอกสถานที่ที่จะทำให้นักศึกษาเข้าใจบทบาทสำคัญในการทำงานในสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน ตลอดจนเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสามารถ

¹³⁵ ธนยศ ประสานไทย, "แนวทางการประยุกต์ใช้ Iso10006:2003 ในการบริหารโครงการ" (วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 94-97.

ตอบสนองต่อความท้าทายที่กำลังจะเกิดขึ้นได้¹³⁶ ขณะที่ เบิร์กแมน และ กุนนาร์สัน (Bergman and Gunnarson) ได้ศึกษาเรื่อง การสอนการบริหารโครงการในองค์กรระดับปริญญาโทโปรแกรมนานาชาติ ผลการศึกษาพบว่า ด้านการจัดการเรียนการสอนการบริหารโครงการในองค์กร ประกอบ ทฤษฎี เนื้อหา วิธีการสอนด้วยการบรรยาย การอภิปรายเป็นกลุ่มทำให้นักศึกษาสามารถเข้าใจ จุดประสงค์ของแนวคิดที่สำคัญของการบริหารโครงการ ด้านการสอนในเรื่องการออกแบบการบริหาร โครงการการกำกับดูแลโครงการ การจัดการผลงานโครงการของผู้จัดการในโรงงานอุตสาหกรรม สามารถปรับเปลี่ยนการสอนให้เข้ากับความต้องการของผู้เรียนได้ พร้อมทั้งวางแนวปฏิบัติจะทำให้ เครื่องมือที่ใช้ในการสอนมีประสิทธิภาพ และเกิดผลลัพธ์ในการเรียนรู้ที่ดี จะเห็นได้ว่า หลักสูตรการ บริหารโครงการในองค์กรสามารถรวมเข้ากับวิชาการและความต้องการของผู้เรียนจะทำให้ผู้เรียน เข้าใจมากขึ้นในการประยุกต์ใช้ในการทำงานในอนาคตได้¹³⁷ ส่วนของ รามาซานี และ เจอร์เกียร์ (Ramazani and Jergeas) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาไปสู่ผู้จัดการโครงการที่ดี: ผลประโยชน์จาก การลงทุนการศึกษาและการฝึกอบรมการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาระบบ การคิดเชิงวิพากษ์สามารถพัฒนาสมรรถนะในการจัดการทีมงานด้วยการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติ ในการทำงาน 2) การพัฒนาทักษะภายในตัวบุคคลและเทคนิคของผู้จัดการโครงการ ควรมีการพัฒนา ทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารโครงการที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ 3) การสร้าง ความรู้ในเรื่องการบริหารโครงการเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติจะช่วย ยกระดับโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับโครงการ และ 4) ความเข้าใจของผู้จัดการโครงการ และ บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารโครงการจะทำให้ผู้จัดการโครงการสามารถนำความรู้ไปใช้ในการสอน และถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้อื่นได้¹³⁸ และสมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา การบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา หอการค้าไทยและ สภาหอการค้าไทย ผลการศึกษาพบว่า 1) การศึกษารูปแบบการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการริเริ่มโครงการ ขั้นตอนการวางแผน โครงการ ขั้นตอนการวิเคราะห์โครงการ ขั้นตอนศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ขั้นตอนการดำเนิน โครงการ ขั้นตอนการควบคุมโครงการ และขั้นตอนการสิ้นสุดโครงการ ตามทฤษฎีของ David I. Cleland 2) ผลสำเร็จของโครงการทำให้ผู้เข้าร่วมการอบรมได้นำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน 4 รูปแบบ คือ สามารถนำความที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการ

¹³⁶ José-Rodrigo Córdoba and Andriani Piki, "Facilitating Project Management Education through Groups as Systems," *International Journal of Project Management* 30, no. 1 (2012), 83-93.

¹³⁷ Ibid, 446-455.

¹³⁸ Ibid, 41-52.

ทำงาน นำความรู้ที่ได้ช่วยในการตัดสินใจ นำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ ทำให้การประสาน และการให้ความร่วมมือกันดีขึ้น ทำให้ลดช่องว่างคนทำงาน และ 3) แนวทางการพัฒนาควรเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการริเริ่มโครงการทั้งในส่วนของการพิจารณาหัวข้อ และกำหนดหัวข้อในการอบรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมรับการอบรมได้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการจัดสรรงบประมาณและกำลังคนให้เพียงพอในการฝึกอบรม¹³⁹ และงานวิจัยที่สอดคล้องกับการจัดการความเสี่ยงและการจัดการงานพัสดุของโครงการของ รุสเมสซ่า และ เอ็มซาลี (Rumeser and Emsley) ได้ศึกษาเรื่อง ความท้าทายในการประยุกต์ใช้ระบบความเสี่ยงในการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบุคคลในการบริหารโครงการ ดังนี้ 1) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เป็นการรับรู้การดำเนินงานโครงการของทีมงานโครงการ การรับรู้ของผู้จัดการโครงการในเรื่องของทีมงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ การมีปฏิสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรู้ในเรื่องความเสี่ยงเข้ามาในการวางแผนและกำหนดนโยบายการดำเนินงานในองค์กร 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการนำระบบความเสี่ยงเข้ามาสู่วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าสู่ระบบความเสี่ยง การประชาสัมพันธ์หรือการเผยแพร่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ การกำหนดบทบาทของที่ปรึกษาโครงการ การเพิ่มบทบาทของผู้จัดการโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และ 3) รูปแบบความน่าเชื่อถือ เป็นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงในการนำความเสี่ยงเข้ามาช่วยในการวางแผนและกำหนดนโยบายในการดำเนินงานอย่างชัดเจนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับขององค์กร¹⁴⁰ และ นันทิพันธ์ สาขาชาติ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเลือกใช้วิธีการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารโครงการที่เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย ๆ ในด้านการจัดการขอบเขตของโครงการเนื่องจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจค่อนข้างสูงจึงส่งผลให้มีความสำคัญไปอยู่ที่ความต้องการทางด้านธุรกิจ เป็นสำคัญทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นส่วนที่สนับสนุนความต้องการทางด้านธุรกิจ รองลงมา ด้านการจัดซื้อจัดจ้างสืบเนื่องมาจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจจึงส่งผลให้ผู้พัฒนาระบบต้องมีการผลักภาระเรื่องการพัฒนาโครงการให้กับทางผู้จำหน่ายเพื่อลดปัญหาเรื่องทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ และ

¹³⁹ สมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์, "การพัฒนาการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา หอการค้าไทยและสภาหอการค้าไทย" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2556), 53-70

¹⁴⁰ David Rumeser and Margaret Emsley, "Key Challenges of System Dynamics Implementation in Project Management," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016), 22-30.

ระยะเวลาในการบริหารโครงการ ดังนั้น วิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการกลับไปพัฒนาและซ่อมแซม กระบวนการให้รองรับต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ด้านการประเมินความเสี่ยงของโครงการ ปัญหาเกิดขึ้นจาก บริษัทมีระบบเกิดขึ้นมาก ความซับซ้อนหรือความสัมพันธ์กันระหว่างโครงการย่อยมีมากขึ้นเพื่อลด ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารได้ลงมาสนับสนุนและแก้ไขปัญหานี้อย่างใกล้ชิด ด้านการบริหาร การบูรณาการโครงการ ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการบริหารโครงการที่รวมหลายส่วนเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการวางแผนและดำเนินการในขั้นที่จำเป็นต้องทำร่วมกันมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย การพัฒนาแผน การบริหารจัดการโครงการตามแผน การปฏิบัติตามแผนของโครงการโดยตรง การตรวจสอบและควบคุมโครงการ การควบคุมการเปลี่ยนแปลงภาพรวม การปิดโครงการซึ่งยังไม่ได้ รับความร่วมมือที่ดีจากสมาชิกในโครงการทำให้เกิดการสื่อสารที่ผิดพลาดแต่หลังจากที่องค์กรได้นำ PMBOX มาใช้เป็นแนวทางสำหรับการบริหารโครงการทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นลดลง ด้านการบริหาร จัดการเวลา ปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากการแข่งขันทางด้านธุรกิจค่อนข้างสูงส่งผลให้แผนงานโครงการ ย่อยเป็นแผนงานที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ด้านการควบคุมคุณภาพของโครงการ เกิดขึ้นจาก การดำเนินการโครงการในส่วนของการออกแบบ การพัฒนา และการทดสอบระบบซึ่งปัญหาเหล่านี้ จะลดลงเพื่อสมาชิกในโครงการได้ดำเนินการตาม Standard Process ที่ได้วางไว้ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในโครงการ ปัญหาเกิดขึ้นจากโครงการที่เพิ่มขึ้นหลายโครงการแต่ปริมาณของ ทรัพยากรเท่าเดิมจึงส่งผลให้ในบางโครงการไม่มีทรัพยากรที่จะพัฒนาระบบให้ในช่วงเวลาที่ต้องการ ด้านการประเมินและควบคุมงบประมาณของโครงการ ปัญหาเกิดขึ้นจากผู้พัฒนาระบบยังมีความ เข้าใจในงานที่ทำไม่ดีพอส่งผลให้ผู้พัฒนาระบบวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อโครงการที่ดำเนินการไม่ดีพอ จึงส่งผลให้เกิด Hidden Case ในโครงการ และด้านการประสานงานภายในโครงการเป็นปัญหา น้อยที่สุดสาเหตุมาจากสมาชิกในโครงการเพิกเฉยต่อบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จากปัญหา ดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้บริหารโครงการได้นำแนวคิดการบริหารโครงการ Project Management Body of Knowledge (PMBOX) ของสถาบัน PMI (Project Management Institute) ของสถาบัน (Project Management Institute: PMI) สามารถช่วยลดหรือบรรเทาปัญหาที่มีโอกาสเกิดขึ้น ในโครงการให้น้อยลงไปได้¹⁴¹

¹⁴¹ นันทิพันธ์ สาขาชาติ, "กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเลือกใช้วิธีการ บริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร" (วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัย บูรพา, 2555), 87-96.

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ

กระบวนการภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนซึ่งมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลก สิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นคือ กระบวนการทำงาน และวิสัยทัศน์ขององค์กร การนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของ ริชาร์ดสัน (Richardson ได้อธิบาย ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการไว้ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทย์เลอร์ (Fredrick Winslow Taylor) คือ บิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์และผู้ที่มียุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงวิวัฒนาการการบริหารโครงการในยุคแรก ๆ และได้เข้าร่วมทำงานกับ Midvale Steel Work ในฐานะคนงานในเมืองฟิลาเดลเฟีย (Philadelphia) ปลายศตวรรษที่ 19 ได้มีระบบค่าจ้างในการทำงานตามช่วงเวลาตามจำนวนชิ้นงานที่อยู่บนพื้นฐานการผลิตถ้าผลิตมากจะได้เงินมาก หลังจากนั้น เทเลอร์ได้ศึกษาระบบงานและเวลาในงานที่หลากหลาย เพื่อให้ได้เวลาที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทด้วยการใช้นาฬิกาจับเวลาในการทำกิจกรรมการผลิต ในองค์กรในการศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion studies) เพื่อให้ได้มาตรฐานในกระบวนการทำงานและเวลาที่เหมาะสมกับงานในแต่ละกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิตในโครงการเหล็ก ในปี 1899 ด้วยการทดลองผลิตเหล็กดิบที่ต้องทำให้สามารถเพิ่มอัตราการผลิตในครั้งนั้นขึ้นมาได้ด้วยการใช้ความรู้ในกระบวนการทำงานและการศึกษาเรื่องเวลามากำหนดภาระงานในการผลิตเหล็กดิบทำให้สามารถผลิตเหล็กดิบได้จากโดยเฉลี่ย 13 ตันต่อวันเป็น 47.5 ตันต่อวัน หลังจากนั้น ในปี 1911 เทเลอร์จึงได้ตีพิมพ์เรื่อง หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่ออธิบายสาระสำคัญของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ ดังนี้ 1.1) การพัฒนาหลักการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในแต่ละองค์ประกอบของการทำงานแทนที่การทำงานแบบเก่าที่เรียกว่า Rule of Thumb 1.2) การคัดเลือกคนตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดในที่ที่เหมาะสมกับงานด้วยการพัฒนาคนต้องอาศัย การฝึกฝน การสอนงานและการพัฒนางาน 1.3) การสร้างความร่วมมือในการทำงานให้เกิดขึ้นภายในองค์กรให้สอดคล้องกับหลักการทางวิทยาศาสตร์ 1.4) การแบ่งงานและความรับผิดชอบระหว่างการบริหารกับคนงาน การบริหารจะนำไปสู่การทำงานที่เหมาะสมกับคนงานในขณะที่ในอดีตการทำงานทั้งหมดและส่วนใหญ่ความรับผิดชอบถูกวางไว้ที่คนงานเพียงอย่างเดียว

2. แฟรงค์ บี และลิลเลียน เอ็ม กิวเบริช (Frank B. and Lillian Gilbreth) ได้สะท้อนออกมาให้ภาพยนตร์เรื่อง “เหมาไหลถูกกว่า” (Cheaper by the Dozen) ซึ่งเป็นการอธิบายว่ากิวเบริช ทำอย่างไรกับลูกจำนวน 12 คน ในการพยายามที่จะให้ลูกได้อยู่ร่วมกัน โดยใช้หลักความมีประสิทธิภาพ และประยุกต์ใช้ในแต่ละบทบาท หลักการและแนวคิดของกิวเบริช ด้วยการศึกษาวเวลาและการเคลื่อนไหว (time and motion study) แฟรงค์และลิลเลียน กิวเบริชและเทเลอร์พบกันในปี 1907 ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเวลาในการเคลื่อนไหวของมนุษย์กับหมวดหมู่ของเวลาที่ใช้กับ

นักวิเคราะห์ที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถสังเคราะห์เวลามาตรฐานด้วยเวลาเพียงเล็กน้อยด้วยการเรียงอิฐ 17 ท้า เป็นทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ทำให้งานวิจัยของกิวเบริธได้รับการสนับสนุนเรื่องความรู้ของการวัดผลการทำงาน การทำงานของลิสเลียนเกี่ยวข้องกับคนงานและความพยายามที่แสดงให้เห็นการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่มีประโยชน์ในการทำงานของคนในองค์กร ด้วยการสังเกตพฤติกรรมการเรียงอิฐอย่างไรให้เรียงได้เร็วขึ้น ในการสังเกตก็มีการใช้เครื่องมือในการศึกษากระบวนการทำงานด้วยการบันทึกวิดีโอเพื่อแสดงการเคลื่อนไหวและเวลาของช่างก่ออิฐ การศึกษาในครั้งนั้นแสดงให้เห็นว่ากระบวนการในการเรียงอิฐให้มีความสมบูรณ์สูงเป็นกำแพงได้นั้นต้องอาศัยการเคลื่อนไหวของมือและแขนเกี่ยวข้องในการเรียงอิฐให้มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่มากและมีวิธีการทำงานที่รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. เฮนรี แอล แกรนท์ (Henry L. Gantt) เป็นผู้ที่มีบทบาทในส่วนของเทคนิคในการวางแผนควบคุมงานด้วยแผนภูมิแกรนท์ ชาร์ท (Gantt's Chart) โดยการใช้ข้อมูลเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานที่รายละเอียดของกิจกรรมของงานย่อย ๆ โดยการนำวิธีการทำแผนภูมิแกรนท์ชาร์ทมาใช้ประกอบกับการสร้างเรือของกองทัพเรือในสงครามโลกครั้งที่ 1 และได้นำความรู้จากการสร้างเรือ แกรนท์ได้แยกรายละเอียดของงานทั้งหมดในกระบวนการสร้างเรือของกองทัพเรือและแผนภาพและใช้ตาราง แผนภูมิ รายละเอียดการวางแผนงานโครงการ การควบคุมข้อมูลในแต่ละวัน จะเห็นได้ว่าแผนภูมิที่ระบุงานและเวลาด้วยการใช้แถบเพื่อแสดงขอบเขตของเวลาในการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม แผนภูมิที่สมบูรณ์จะต้องมองเห็นภาพรวมทั้งหมดตลอดจนช่วงเวลาในการทำกิจกรรมภายในโครงการแสดงให้เห็นการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

4. แมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follett) ได้ศึกษากระบวนการทำงานและวิธีการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมและเริ่มมองเห็นถึงวิธีการทำงาน หลังจากนั้นก็ได้เริ่มศึกษาหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ในเรื่ององค์ประกอบของมนุษย์ซึ่งทำให้เธอมีชื่อเสียงด้านการบริหารงานบุคคลโดยเน้นวิธีการทำงานของมนุษย์โดยมีการแยกแยะระหว่างการบริหารและคนงานที่มีการศึกษาถึงลักษณะเฉพาะ บทบาทในการบริหารคนโดยมีความเชื่อว่าความรู้เป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและสังคมทั้งหมดแสดงออกมารายบุคคลหรือเป็นกลุ่มงานทั้งหมด นั่นคือการเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันเป็นทีม แนวคิดนี้ทำให้นักวิชาการด้านการบริหารหลายท่านได้มองถึงหลักการที่เน้นพฤติกรรมของคนมากขึ้นในอนาคต

5. เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้พัฒนาหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ในช่วงกลางปี 1920 ร่วมกับมาโยและลูกศิษย์ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ร่วมกับแรงจูงใจทำให้มาโยและทีมงานวิจัยนำหลักการโดยทั่ว ๆ ไปที่กล่าวว่าการจะปรับปรุงผลผลิตได้นั้นจะต้องกำหนดสภาพแวดล้อมของคนงานก่อนและหลักการนี้ทำให้เกิดผลงานที่มีชื่อว่า Hawthorne

การทดลองที่ฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Experiments) การทดลองนี้อยู่ภายใต้การควบคุมและทีมงานในระหว่าง ค.ศ.1927-1932 ในเมืองชิคาโกที่โรงงาน Western Electric Company การทดลองในครั้งนี้ได้มีการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีปัจจัยต่อไปนี้ ความเข้มข้นของแสงสว่าง อุณหภูมิ และเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานอื่น ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มความเข้มข้นของแสงสว่างทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นตามไปด้วยในทางกลับกันการลดความเข้มข้นของแสงสว่างลงผลผลิตก็ยังคงเพิ่มขึ้น ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากตัวแปรภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งมาจากการออกแบบที่ไม่สมบูรณ์แต่เป็นที่เริ่มต้นตระหนักถึงเรื่องความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของคนงานคือ พฤติกรรมของคนงานที่มีการปฏิบัติต่อสภาพแวดล้อม แนวคิดนี้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารสมัยใหม่ que แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการพัฒนาผลงานของพนักงาน¹⁴²

นอกจากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นแล้วในส่วนของปัจจัยความสำเร็จของการบริหารโครงการตามแนวคิดของ ดิง (Ding) ได้กล่าวถึง นักทฤษฎี 2 ท่านคือ เฮลลี ฟาโยล์ (Henri Fayol) และ เอ็ดวาร์ท เดมมิ่ง (Edward Deming)¹⁴³ ดังนี้

6. เฮลลี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ตามแนวคิดของนักวิชาการ จรัส อติวิทยาภรณ์ ได้อธิบายทฤษฎีการจัดการของฟาโยล์ที่เกี่ยวกับหน้าที่การบริหารไว้ว่า เป็นกระบวนการจัดการงานอันประกอบด้วยหน้าที่ (functions) ทางการจัดการ 5 ประการ ของผู้บริหารที่เรียกว่า POCCoC คือ การวางแผน (planning) เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าที่มีผลต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานในอนาคต การจัดการองค์กร (organizing) เป็นการจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ การบังคับบัญชาสั่งการ (commanding) เป็นการสั่งงานต่าง ๆ ที่ต้องกระทำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานงาน (coordinating) เป็นการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้สามารถทำงานด้วยกันได้ตลอดจนกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน และการควบคุม (controlling) เป็นการกำกับการทำงานรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปให้อยู่ในแผนงาน

¹⁴² Gary L. Richardson, **Project Management Theory and Practice** (Boca Raton: Taylor and Francie Group, LLC, 2010), 10-13.

¹⁴³ Michael G. Kaiser, Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann, "Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of Structural Alignment," **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015). 51-55.

ที่ได้วางไว้¹⁴⁴ ต่อมา อาลี (Ali) ได้อธิบายหลักการจัดการ (management principles) ที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารไว้ ดังนี้ 1) การแบ่งงานกันทำ (division of work) เป็นการแบ่งงานตามความถนัดที่มีความเฉพาะเจาะจงและงานที่ต้องใช้ทักษะและความรู้เพื่อช่วยให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) อำนาจและความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจคือสิทธิของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการออกคำสั่งและคำแนะนำ ผู้บริหารมีอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่ง สติปัญญา ประสบการณ์ และทักษะ ส่วนความรับผิดชอบเป็นผลของการตัดสินใจต่อการกระทำหรือผลงานที่ทำไปแล้ว 3) ความมีระเบียบวินัย (discipline) หมายถึงระเบียบวินัยในองค์กรที่เกิดจากการปฏิบัติ การเคารพเชื่อฟังตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องดูแลระเบียบวินัยในทุกระดับและใช้บทลงโทษอย่างมีเหตุผล 4) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนในการบังคับบัญชา 5) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) การทำงานควรมีการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน 6) ประโยชน์ส่วนบุคคลถือเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interest to general interest) ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งของบุคคลส่วนรวมย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การพิจารณาถึงค่าจ้าง เงินเดือนที่เป็นธรรมโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ ความสามารถขององค์กรในการจ่ายเงินและการจ้างพนักงาน 8) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) การมอบอำนาจให้ผู้บริหารในการตัดสินใจรวมถึงสามารถควบคุม สั่งการได้ตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร 9) สายการบังคับบัญชา (scalar chain) เป็นการแสดงถึงลำดับชั้นของระหว่างผู้บังคับช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจัดให้มีช่องของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันเพื่อเป็นช่องทางที่สำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร 10) คำสั่ง (order) คำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งจำเป็นในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพของทุกฝ่ายในองค์กร 11) ความเสมอภาค (equity) หลักการของความเสมอภาคหมายถึง การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันและปราศจากอคติ 12) ความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างการทำงาน (Stability of tenure of personnel) หมายถึงการดำรงอยู่ของตำแหน่งของบุคลากรไม่ควรปรับออกหรือเปลี่ยนตำแหน่งก่อนเวลาอันสมควรโดยพยายามลดปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน 13) ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้บริหารต้องให้อิสระ สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้

¹⁴⁴ จรัส อติวิทยากรณ์, **หลักการบริหาร และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Principle and Theory of Educational Administration)**, พิมพ์ครั้งที่ 2. (สงขลา: เทมการพิมพ์, 2554), 20.

สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 14) ความสามัคคี (esprit de corps) หมายถึง จิตวิญญาณของทีม ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงาน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน¹⁴⁵

7. เอดวาร์ต เดมมิ่ง (Edward Deming) ตามแนวคิดของ ไฟว์เดค และ เคลเลอร์ (Pyzdek and Keller) ได้อธิบายถึงแนวคิดของ Deming's system of profound knowledge ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ การเห็นคุณค่าในระบบ ความเข้าใจในความแปรปรวนของงาน ทฤษฎีความรู้ กระบวน และพฤติกรรมทางจิตตาคัยการทำงานร่วมกันของระบบการจัดการในลักษณะของเครือข่ายที่เป็นเหตุ เป็นผลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีของเดมมิ่งอยู่บนพื้นฐานของหลักฐานที่มีความเชื่อว่าการบริหารคือ การคาดการณ์เนื่องจากเดมมิ่งเชื่อว่าความรู้ที่ได้มาจะสามารถทำนายด้วยเหตุผลทางทฤษฎีที่อยู่บน พื้นฐานการทำนายด้วยการสังเกต ความรู้จะสะท้อนถึงทฤษฎีใหม่ กระบวนการเรียนรู้ นั่นคือ การปฏิบัติงานโดยวัฏจักรเดมมิ่ง PDCA (ที่ประยุกต์มาจาก Shewhart's Plan-Do-Check-Act cycle)¹⁴⁶ และในส่วนของ โมเอิน และ นอร์แมน (Moen and Norman) ได้อธิบายว่า เดมมิ่งได้ ปรับปรุงวัฏจักรของ Shewhart และนำเสนอวัฏจักรใหม่ที่เรียกว่า วัฏจักรเดมมิ่ง ในปี พ.ศ. 2493 ในระหว่างการสัมมนา 8 วัน ที่ประเทศญี่ปุ่นโดยได้รับการสนับสนุนจากสหภาพนักวิทยาศาสตร์และ วิศวกรของประเทศญี่ปุ่น วัฏจักรเดมมิ่งให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ระหว่าง ขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การออกแบบ การผลิต การขาย และการวิจัย ขั้นตอนเหล่านี้ควรจะต้อง หมุนอย่างต่อเนื่องเป็นวงล้อของคุณภาพของสินค้า และการบริการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นคือ ที่มาของวัฏจักรเดมมิ่งที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำหรับการแก้ปัญหา ได้แก่ การวางแผน (plan) เป็นขั้นตอนของการระบุปัญหา สมมุติฐานที่สามารถเป็นไปได้ และสถานการณ์ในอนาคต การปฏิบัติ (do) การปฏิบัติตามสิ่งที่วางแผนไว้ การตรวจสอบ (check) การประเมินค่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติ การปรับปรุง (act) การกลับไปทบทวนในขั้นของการวางแผนถ้าการปฏิบัติงานนั้นไม่น่าพึงใจหรือไม่เป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนดไว้ วัฏจักรเดมมิ่ง PDCA ให้ความสำคัญกับการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำโดยการ กำหนดมาตรฐานและการดำเนินการโดยกลับมาทบทวนมาตรฐานอีกครั้ง¹⁴⁷

¹⁴⁵ Abuthahir Ali, **Management Theory and Practice** (India: NMIMS Global Access-School for Continuing Education, 2014), 8-9.

¹⁴⁶ Thomas Pyzdek and Paul Keller, **Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**, 2nd ed. (The United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2013), 35-36.

¹⁴⁷ Ronald D. Moen and Clifford L. Norman, **Circling Back: Clearing up Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving**, Available from <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>.

โครงสร้างการบริหารโครงการ

โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรมีลักษณะเป็นลำดับชั้นความรับผิดชอบเพื่อช่วยให้สามารถกำกับดูแลกิจกรรมภายในองค์กรให้เป็นไปตามขอบเขตของอำนาจ กวาระเปียบในการทำงาน และบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ตามแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากกร ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า องค์กรภาครัฐมีวงจรของโครงการที่ค่อนข้างซับซ้อน หมายความว่า แนวคิดของโครงการค่อนข้างหลากหลายตามสภาพปัญหาและความต้องการของสาธารณะชน การกำหนดแนวนโยบายของรัฐบาล ถือเป็นจุดศูนย์กลางของวงจรของโครงการ การกำหนดนโยบาย แผน และโครงการของหน่วยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารแต่ละระดับในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์จากระดับบนลงมาผ่านไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นเพื่อการวางแผนของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องนำมาเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้วยวงจรของโครงการจากนั้นจึงมีการดำเนินงานตามขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

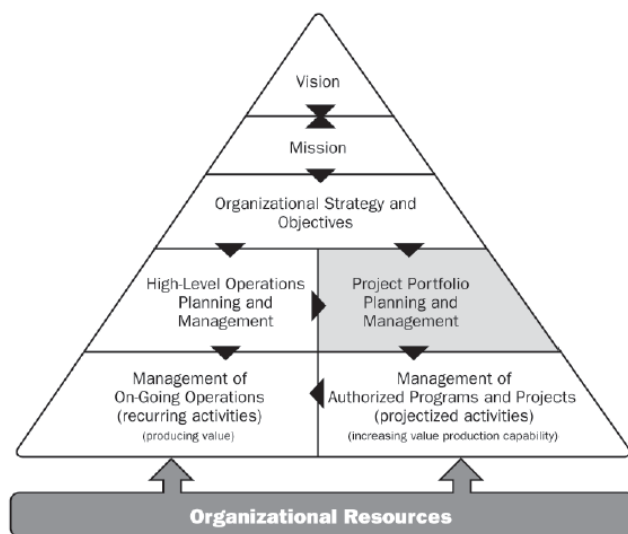
- 1) การวางแผน เป็นขั้นตอนการกำหนดแนวคิดโครงการ โดยการนำเอานโยบายของรัฐบาลมาแปลงเป็นแนวคิดของโครงการโดยทั่วไป พร้อมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ประเมินโครงการ และจัดทำข้อเสนอโครงการ
- 2) การคัดเลือก เป็นขั้นตอนการคัดเลือกและการอนุมัติโครงการโดยการนำรายละเอียดของโครงการมาพิจารณาเปรียบเทียบกับโครงการอื่น ๆ ที่กำหนดขึ้น และเตรียมความพร้อมของโครงการเพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน แผนเงิน และแผนกำลังคน รวมทั้งวางแผนงานในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติโดยผู้จัดการโครงการเป็นผู้ดำเนินการมอบหมายงานแก่สมาชิกกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจในการจัดซื้อ จัดหา อุปกรณ์ด้านต่าง ๆ การจัดวางระบบควบคุมและระบบสนับสนุนต่าง ๆ การนิเทศ และควบคุมโครงการจนถึงยุติและส่งมอบโครงการ
- 4) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวัดความสำเร็จโดยกาติดตามและประเมินผลโครงการเพื่อนำมาใช้สำหรับการปรับปรุงนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ต่อไป¹⁴⁸

นอกจากนี้ ฮอสเซนลอป (Hossenlopp) ได้กล่าวถึงการบริหารโครงการในองค์กรไว้ว่า องค์กรจำนวนมากเริ่มต้นความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วยการปรับเปลี่ยนมาใช้การบริหารโครงการเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีมีทำงานประสานกันระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงานให้บรรลุกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อไม่เสียเวลาในการดำเนินงานโครงการ การบริหารโครงการภายในองค์กรเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การเข้าในระบบการบริหารโครงการ การรวบรวมโครงการหลายๆ โครงการที่เกี่ยวข้องกันมารวมไว้ด้วยกัน เรียกว่า program และผลงานโครงการทั้งหมดที่ได้จากการรวบรวมโครงการหลายโครงการเข้าด้วยกัน เรียกว่า portfolio เพื่อมากำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งสำคัญของความสำเร็จของการบริหาร

¹⁴⁸ ปกรณ์ ปรียากกร, *การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*, พิมพ์ครั้งที่ 9. (สำนักพิมพ์เสมาธรรม: กรุงเทพฯ, 2552), 21-36.

โครงการในองค์กรคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานตามความสามารถใหม่ขององค์กร แนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กรคือ แนวคิดการบริหารองค์กรแบบพีระมิต ประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่ 1) ยอดพีระมิตคือ ระดับการบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ถัดลงมาจากยอดพีระมิตทางซ้ายมือ คือความสมดุลกันภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีอยู่ 2 ส่วน คือ การบริหารการปฏิบัติงานขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่องและซ้ำ ๆ กันในแต่ละหน้าที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงานประจำ การขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะเป็นการปรับปรุงหน้าที่ในปัจจุบัน 3) ถัดลงมาจากยอดพีระมิตทางขวามือ คือ กิจกรรมโครงการที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารโครงการรวมถึงการบริหารผลงานโครงการ (portfolio) และการรวบรวมโครงการเข้ามาไว้ด้วยกัน (program) เนื่องจากกิจกรรมโครงการจะนำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานภายในองค์กร และ 4) ลูกศรด้านล่างพีระมิต เป็นตัวชี้วัดขององค์กรที่สะท้อนการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรภายในองค์กร¹⁴⁹

ดั่งภาพที่ 2



ภาพที่ 2 บริบทขององค์กรในการบริหารโครงการแบบพอร์ต (Portfolio Management)

ที่มา: Project Management Institute, **The Standard for Portfolio Management**, 2nd ed.

(The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2008), 9.

¹⁴⁹ semary Hossenlopp, **Organizational Project Management: Linking Strategy and Project** (The United States of America: Management Concepts, Inc., 2010), 1-5.

ต่อมา สีน พันธุ์พินิจ ได้อธิบายถึง การจัดการองค์กรของโครงการ ไว้ว่า ก่อนที่จะดำเนินงานโครงการและบริหารโครงการต้องมีการจัดองค์กรของโครงการอย่างถูกต้องเหมาะสม นั่นคือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ภารกิจ วัตถุประสงค์ และบุคคล เพื่อให้ดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การจัดบรรยากาศขององค์กร (organizational climate) เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ให้ความสะดวกสบาย ความร่มรื่นสวยงาม น่าทำงาน และสิ่งแวดล้อมด้านบุคคล อันจะทำให้เกิดความประทับใจ ทัศนคติ ความคาดหวัง การปฏิสัมพันธ์ ที่หลอมรวมเป็นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างบรรยากาศของโครงการ และบรรยากาศในการดำเนินงานที่ดี ควรให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมด้านบุคคลในมิติของความเชื่อถือ ความมั่นใจของบุคลากร ผู้บริหารโครงการ และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ลดการต่อต้านการดำเนินงานโครงการและการแนะนำที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้เกิดการสนับสนุนของบุคลากรจะทำให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความเป็นมิตรและอบอุ่น บุคลากรทุกคนรับฟังความคิดเห็น ลดความคับข้องใจ รู้สึกมีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับขององค์กร นอกจากนี้ บุคลากรทุกระดับต้องรับทราบ และมีพันธกิจกับการทำให้เป้าหมายโครงการประสบความสำเร็จในระดับสูงไปด้วย 2) รูปแบบขององค์กรสำหรับการบริหารโครงการสามารถดำเนินการได้ 3 ประเภท ได้แก่ 2.1) การจัดองค์กรตามหน้าที่การทำงาน (functional organization) ซึ่งเป็นการจัดองค์กรตามหน้าที่การทำงานขององค์กรแม้มตามปกติ 2.2) การจัดองค์กรแบบโครงการ (project organization) โดยการขอความร่วมมือด้านบุคคล การบริการ และอื่น ๆ ที่จำเป็นจากหน่วยงาน มาช่วยโครงการ รวมทั้งตั้งผู้บริหารโครงการใหม่เมื่อสิ้นสุดโครงการก็คืนทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ กลับหน่วยงานเดิม 2.3) การจัดองค์กรแบบประสาน (matrix organization) เป็นการจัดองค์กรบริหารโครงการแบบลักษณะที่ผสมผสานอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างการจัดองค์กรตามหน้าที่การทำงานกับการจัดองค์กรแบบโครงการรวมกันคือ การจัดองค์กรแบบประสานอย่างอ่อน ส่วนของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบอยู่ที่หน่วยงานแม่ ตามความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เป็นหลัก ผู้บริหารโครงการทำหน้าที่ประสานกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละหน่วย การจัดองค์กรแบบประสานอย่างแข็ง ผู้บริหารโครงการจะมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จโดยได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือจากทีมบริหารโครงการผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานปรกติยังขึ้นตรงต่อผู้บริหารสายงานเดิม การจัดองค์กรแบบประสานอย่างสมดุล ผู้จัดการโครงการจะอยู่ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารในหน่วยงานแม่ แต่ช่วยในการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ ในโครงการ รวมถึงร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นด้วย 3) ระบบการสื่อสารในการบริหารโครงการจะพิจารณาถึงประเภทของการสื่อสารด้วยวาจา และการสื่อสารอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และข้อมูลป้อนกลับ อันประกอบด้วย ผู้ส่งสาร ข่าวนสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร และข้อมูลป้อนกลับ และ 4) การประสานงานในการบริหารโครงการเป็นการเข้าไปเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต้องกัน การติดต่อประสานงานมีทั้งแบบในแนวตั้ง

คือ จากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัติการ และการประสานงานในแนวราบ ซึ่งเป็นการประสานงานได้ง่ายในการจัดองค์กรแบบโครงการ¹⁵⁰ จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์กรมีส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการวางแผนพัฒนาองค์กรในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของสถาบันแห่งการจัดการโครงการ (Project Management Institute) ได้อธิบายองค์กรและการบริหารโครงการไว้ว่า องค์กรใช้การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการกำหนดการปฏิบัติงานด้วยวัตถุประสงค์ความคาดหวัง เป้าหมาย และการปฏิบัติที่สำคัญเป็นแนวทางในการแสวงหาและกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การบริหารโครงการเป็นกิจกรรมที่ในแนวราบด้วยทิศทางทางธุรกิจในระดับสูง ในกรณีที่เกิดการเปลี่ยนวัตถุประสงค์โครงการจะมีผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของโครงการ เมื่อมีการจัดตำแหน่งทางธุรกิจสำหรับโครงการหมายถึงความมั่นคงทางธุรกิจ โอกาสของความสำเร็จที่เพิ่มขึ้น เพราะโครงการยังคงดำเนินอยู่ด้วยทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหากเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงการ ควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้น การบริหารองค์กรโดยใช้โครงการเป็นฐานเป็นการอธิบายด้วยรูปแบบขององค์กรที่มีความหลากหลายของการสร้างระบบชั่วคราวสำหรับการโยกย้ายงาน การบริหารโครงการโดยใช้โครงการเป็นฐานสามารถสร้างความแตกต่างขององค์กรให้เกิดขึ้นได้และลดเรื่องของลำดับขั้นและระบบราชการภายในองค์กรเพราะความสำเร็จของการทำงานวัดด้วยผลผลิตสุดท้าย ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจจำนวนมากมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงาน การใช้เกณฑ์ในการดำเนินงานขององค์กรสามารถกำหนดขอบเขตของโครงการได้โดยเฉพาะโครงการที่มีการส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เพราะความสำเร็จของโครงการจะถูกพิจารณาตัดสินด้วยผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนการบริการขององค์กร สิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับความร่วมมือหรือนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการผลิตและการบริการ และความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโครงการกับกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดเป็นแนวทางและทิศทางในการบริหารโครงการโดยเฉพาะเมื่อมีการพิจารณาโครงการหนึ่งว่าโครงการนั้นมีส่วนช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าเป้าหมายโครงการเกิดความขัดแย้งกับกลยุทธ์ขององค์กรผู้จัดการโครงการต้องศึกษาข้อมูลเพื่อหารต้นเหตุของความขัดแย้งก่อนดำเนินการโครงการ การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรสามารถเป็นเป้าหมายของโครงการได้ความสำคัญของโครงการจะกำหนดด้วยกลยุทธ์ของ

¹⁵⁰ สีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวางแผนและประเมินผลโครงการ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด, 2555), 114-117.

องค์กรที่จะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน¹⁵¹ และ กูร์จา (Gurjar) ได้อธิบายบริบทของการบริหารโครงการไว้ว่าเมืองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบคือ ขั้นตอนโครงการ วงจรโครงการ และบริบทองค์กร หนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญคือ บริบทองค์กร มุ่งเน้นไปที่ระบบขององค์กรในการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบในบริบทของโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ ดังนี้ 1) กรอบโครงสร้าง (the structural frame) กรอบเป็นการกำหนดประเภทของแผนภูมิองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบของบทบาทคือ ตำแหน่งของบุคคลหรืองานที่กำหนดบทบาทของบุคคลในธุรกิจ ส่วนความรับผิดชอบคือ งานหลักในตำแหน่งของแต่ละบุคคล กรอบโครงสร้างรวมถึงการประสานงานและการควบคุมภายในองค์กร 2) กรอบการบริหารทรัพยากรบุคคล (the human resource frame) อยู่ที่การทำงานประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรและบุคคล การจัดวางตำแหน่งและการประสานกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทีมงานในองค์กร 3) กรอบการเมือง (the political frame) ถือว่าองค์กรเป็นพันธมิตรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความหลากหลายและกลุ่มผลประโยชน์ การทำความเข้าใจการวางตำแหน่งของบุคคลในบริบทของโครงการและความเข้าใจระดับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารโครงการ ดังนั้นสิ่งสำคัญของกรอบนี้คือ ความขัดแย้ง และอำนาจภายในองค์กร 4) กรอบสัญลักษณ์ (the symbolic frame) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจกรอบขององค์กรในเรื่องของรายละเอียดของเกณฑ์ภายในองค์กรทั้งหมด นอกจากนี้ชนิดของโครงสร้างองค์กรก็มีความสำคัญต่อการบริหารโครงการด้วยเช่นกันซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบคือ 1) โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (function structure) เป็นรูปแบบดั้งเดิมของโครงสร้างองค์กรแบบโครงการซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มงานหรือแผนกและโครงการจะมีขอบเขตจำกัดตามหน้าที่ ผู้จัดการโครงการมีอิสระและมีอำนาจตามหน้าที่ในการบริหารโครงการ 2) การจัดองค์กรเพื่อจัดทำโครงการ (projectized organization) เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการด้วยทีมงานที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน ผู้จัดการโครงการมีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารโครงการจนปิดโครงการ 3) การจัดองค์กรแบบเมทริกซ์ (matrix organizations) เป็นการจัดองค์กรแบบผสมผสานระหว่างหน้าที่กับโครงการ ผู้จัดการโครงการสามารถทำงานประสานร่วมกับหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ได้มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อโครงการอย่างชัดเจน¹⁵² นอกจากนี้

¹⁵¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)*, 5th ed. (The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2013), 13-14.

¹⁵² Nikhil Gurjar, *A Forward Looking Approach to Project Management: Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies*, Available from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0782-8>.

ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับองค์กรและการบริหารโครงการของ พอลมานิ (Pulmani) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาประสิทธิภาพการบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษาประเทศลัตเวีย พบว่า การบริหารโครงการของหน่วยงานภาครัฐพบปัญหาในการดำเนินการบริหารโครงการดังนี้

1) ปัญหาการดำเนินการโครงการของหน่วยงานของรัฐในประเทศลัตเวีย ได้แก่ การวางแผนพัฒนาที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำโครงสร้างโครงการและการวางแผนนโยบายไม่ได้นำมาวิเคราะห์ในเชิงลึกของปัญหา คิดเป็นร้อยละ 45.78 หน่วยงานภาครัฐใช้วิธีการบริหารโครงการ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน งานวิจัยและกรณีศึกษา ด้วยการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่พึงประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 28.17 และหน่วยงานภาครัฐไม่ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์สถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 26.05 และ 2) การกำหนดเป้าหมายของโครงการของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ การระบุเป้าหมายโครงการที่อยู่ภายใต้โปรแกรมการลงทุนหรือการจัดลำดับเป้าหมายโดยปราศจากการใช้หลัก SMART คิดเป็นร้อยละ 53.21 การระบุเป้าหมายโครงการในวิธีการทั่ว ๆ ไป หลีกหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตในการทำโครงการหรือการตกลงทางการเงินของโครงการ คิดเป็นร้อยละ 28.44 และหน่วยงานภาครัฐไม่ใช้หลัก SMART ในการระบุเป้าหมายของโครงการ คิดเป็นร้อยละ 18.35 จะเห็นได้ว่า หน่วยงานของรัฐมีการวางแผนโครงการ การระบุช่วงเวลา การวางแผน การวางแผนค่าใช้จ่าย การระบุเป้าหมาย วิธีการ และการวัดความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้แสดงให้เห็นถึงการประเมินตนเองขององค์กรของหน่วยงานภาครัฐในลัตเวีย การบริหารโครงการมีการระบุถึงลักษณะขององค์กร ระดับความสำเร็จขององค์กรหรือระดับประสิทธิภาพขององค์กรแสดงให้เห็นว่าองค์กรกำลังเริ่มวางระบบการบริหารโครงการที่เหมาะสม การบริหารโครงการของภาครัฐมีความแตกต่างกันในเรื่องของเครื่องมือด้านการเงิน และการประยุกต์ใช้รายการหรือโปรแกรมการบริหารโครงการ การปรับปรุงการดำเนินการบริหารโครงการ รวมถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐในลัตเวียที่แสดงให้เห็นได้แก่ 1) การเพิ่มขึ้นระดับความสามารถและทักษะอย่างมืออาชีพสำหรับคณะกรรมการบริหารโครงการในเขตเทศบาล เช่น โปรแกรมการฝึกอบรม การควบคุมดูแล เป็นต้น 2) การกำหนดโครงการองค์กรที่เหมาะสมสำหรับรายละเอียดที่เพิ่มเติมและการดำเนินการจัดองค์กรแบบแมทริกซ์หรือโครงสร้างองค์กรด้วยโครงการ และ 3) การประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารโครงการ หรือข้อกำหนดที่ต้องใช้ในโครงการของหน่วยงานภาครัฐที่มีขนาดใหญ่¹⁵³

¹⁵³ Emils Pulmani, "Public Sector Project Management Efficiency Problems, Case of Latvia," *Regional Formation & Development Studies* 11, no. 3 (2013): 177-188.

บทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ

ความสำเร็จของโครงการมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของคนในองค์กรที่มาจากหลายสายงานที่มีทักษะความชำนาญแตกต่าง บทบาทของคนแสดงให้เห็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ตามแนวคิดของ นิวตัน (Newton) ได้อธิบายถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการไว้ว่า บทบาทของการบริหารโครงการขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบที่ใช้ผ่านทักษะการบริหารโครงการ บทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ผู้อุปถัมภ์โครงการ (sponser) และผู้จัดการ (manager) ทีมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีจุดเน้นอยู่ที่อิทธิพลและการตัดสินใจทางธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือผู้จัดการที่มีอำนาจในองค์กร ได้แก่ บุคคลงบประมาณ การบริการ และการกำหนดลำดับความสำคัญเพื่อสนับสนุนองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้ต้องมีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ ดังนี้

- 1) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ (project stakeholders) หมายถึง บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจ กิจกรรมหรือผลลัพธ์ของโครงการหรือมีความสนใจในการดำเนินงานหรือความสำเร็จของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถอยู่ภายในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้
- 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโครงการที่เหมาะสมกับองค์กรซึ่งมีผลต่อข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการทั้งหมด การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญมากเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่จะมาเป็นที่ปรึกษาช่วยวิเคราะห์ระดับความเป็นจริงและสิ่งที่ควรจะเป็นสำหรับข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับ และ
- 3) การจัดการข้อตกลงของโครงการ เป็นกระบวนการสื่อสารและการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะพบความต้องการและความคาดหวัง ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น และการสนับสนุนการจัดการข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการโครงการต้องการความรู้ในเรื่องของบทบาทและความรับผิดชอบ ตลอดจนหลักการของการบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้อุปถัมภ์โครงการ (project sponsor) และผู้จัดการโครงการ (project manager) ดังต่อไปนี้

1. ผู้อุปถัมภ์โครงการ (project sponsor) คือ ความรับผิดชอบทางการเงิน การอนุมัติงบประมาณ โอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ทางการเงินของโครงการ บางครั้งเรียกว่า ฝ่ายบริหารหรือผู้จัดการอาวุโส ผู้อุปถัมภ์โครงการอาจจะเป็นบุคคลภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ที่จะดำเนินงานภายใต้โครงการนั้น บทบาทของผู้อุปถัมภ์โครงการคือ การอนุมัติงบประมาณและกองทุนของโครงการแต่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการงานในแต่ละวันหรือการควบคุมทางการเงิน ผู้อุปถัมภ์โครงการควรแต่งตั้งผู้จัดการโครงการเพื่อรับผิดชอบการส่งมอบโครงการตามวัตถุประสงค์ของโครงการ หน้าที่ของผู้อุปถัมภ์โครงการที่ต้องดำเนินการคือ การแยกความรับผิดชอบในการตัดสินใจระหว่างผู้อุปถัมภ์โครงการและผู้จัดการโครงการ การรับผิดชอบผลประโยชน์ของโครงการ การควบคุมหน้าที่การบริหารโครงการ และการแยกดำเนินการการบริหารผู้อุปถัมภ์โครงการระดับอาวุโส

2. ผู้จัดการโครงการ (project manager) เป็นผู้ดำเนินการส่งมอบโครงการหรือแผนงานโครงการ มีประสบการณ์ในเรื่องของโครงการและกระบวนการบริหารโครงการ เพื่อที่จะสามารถเข้าใจปัญหาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการได้เมื่อโครงสร้างองค์กรเป็นแนวตั้ง ผู้จัดการโครงการควรดำเนินงานเปรียบเสมือนว่าเป็นเจ้าของโครงการ การจัดการโครงการวันต่อวัน มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในการวางแผนโครงการ และโครงการย่อย การควบคุมการปฏิบัติงาน การส่งมอบผลผลิต และการจัดการและกระตุ้นการทำงานของบุคลากรภายในโครงการ ความสำเร็จของการบริหารโครงการเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผู้จัดการโครงการ การสนับสนุนบุคคลในฝ่ายหรือแผนก และสายการทำงาน หน้าที่ของผู้จัดการโครงการคือ การบริหารองค์ประกอบของโครงการ สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานโครงการ การติดตามความก้าวหน้า การวิเคราะห์รายงาน สรุปผลข้อมูลโครงการผ่านวงจรของโครงการ ตลอดจนสื่อสารกับบุคลากรภายในโครงการให้ชัดเจน¹⁵⁴ ซึ่งในเรื่องนี้สถาบันแห่งการจัดการโครงการ (Project Management Institute) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการโครงการไว้ว่า ผู้จัดการโครงการเป็นผู้นำทีมในการกำหนดการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ผู้จัดการโครงการแตกต่างจากผู้จัดการตามสายงานและผู้จัดการตามสายการผลิต โดยทั่วไปผู้จัดการตามสายงานเป็นการจัดการควบคุมตามหน้าที่หรือหน่วยทางธุรกิจ แต่ผู้จัดการตามสายการผลิตจะรับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กร ผู้จัดการโครงการจะรายงานผู้จัดการตามสายงาน (functional manager) การบริหารโครงการเป็นกฎระเบียบเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้ผู้จัดการโครงการต้องเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และทีมงาน จะเห็นว่าโครงการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและดำรงอยู่ได้ โครงการเป็นการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการบริการเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การแข่งขัน และการตลาดใหม่ ดังนั้น บทบาทของผู้จัดการโครงการเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ เครื่องมือ เทคนิคของการบริหารโครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ ผู้จัดการโครงการควรมีสมรรถนะในเรื่องดังต่อไปนี้ 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ 2) การปฏิบัติงาน สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยการประยุกต์ใช้ความรู้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลากร 3) บุคลิกภาพ ในขณะที่ปฏิบัติงานโครงการหรือกิจกรรม ทักษะคนตัวบุคคล ลักษณะเฉพาะบุคคล และความเป็นผู้นำที่สามารถนำทีมงานโครงการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการและรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นกับโครงการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และอีกส่วนที่มีความสำคัญคือ ทักษะของผู้จัดการโครงการที่จะดำเนินงานโครงการให้สำเร็จผ่านทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสิทธิภาพของ

¹⁵⁴ Paul Newton, **Principles of Project Management: Project Skill**, Available from <http://www.free-management-ebook.com.>, 23-26.

ผู้จัดการโครงการที่จำเป็น ได้แก่ 1) จริยธรรม 2) ทักษะภายในตัวบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสื่อสาร บทบาทของอิทธิพล การตัดสินใจ ความตระหนักในนโยบายและวัฒนธรรม การเจรจา การสร้างความน่าเชื่อถือ การจัดการความขัดแย้ง การสอนและแนะนำงาน และ 3) ทักษะทางความคิดที่ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์และปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสม¹⁵⁵ และ เฮ็กแน (Heagney) ได้อธิบายถึงบทบาทของผู้จัดการโครงการไว้ว่า ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้จัดการโครงการคือ การทำงานให้สำเร็จทันเวลาภายในงบประมาณ ขอบเขต และการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ผู้บริหารโครงการต้องเข้าใจพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรและสนองตอบความต้องการขององค์กรได้ซึ่งทักษะสำคัญของผู้จัดการโครงการที่จำเป็นดังนี้ 1) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับบุคลลัษณะของภาวะผู้นำที่เป็นขั้นตอนในการพัฒนาทีมงาน ผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อน สร้างองค์ประกอบให้เกิดขึ้นในการจัดการโครงการ การชักจูง และการจูงใจเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น การทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุกขั้นตอน ผู้จัดการโครงการต้องเข้าใจสถานการณ์ของทีมงานเน้นความยืดหยุ่นในการเข้าถึงการปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์มีความต้องการให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น นอกจากนี้ ผู้จัดการโครงการยังต้องมีทัศนคติในการปฏิบัติงานโครงการในสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อที่จะทำให้โครงการมีประสิทธิภาพ และ 2) ทักษะทางด้านเทคนิคที่จะไปใช้ในการดำเนินกิจกรรม เช่น การจัดการการทำงาน คอมพิวเตอร์ เครื่องจักร การเงิน ต้องมีทักษะเหล่านี้ในการปฏิบัติงาน และอำนาจในการตัดสินใจในทุกด้าน การพิจารณางานของทุกคนในทีมงานโครงการในแต่ละระดับผ่านกระบวนการบริหารโครงการด้วยการประยุกต์ใช้และการบูรณาการตามเหตุผล ประกอบกับการดำเนินการตามกระบวนการบริหารโครงการ 5 ขั้นตอน คือ การริเริ่ม การวางแผน การตรวจสอบ การควบคุม และการยุติโครงการ¹⁵⁶ นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับบทบาทสำคัญในการบริหารโครงการของ เบร์ซิช่าและคณะ (Berzisa and others) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง นโยบายการจัดการทางธุรกิจและโครงการทางการศึกษา พบว่า 1) การบริหารโครงการการแสดงให้เห็นถึง หน้าที่ของการบริหารนโยบายการจัดการทางธุรกิจและโครงการทางการศึกษา ได้แก่ การสร้างโครงการ การจัดการวงจรของโครงการผ่านขั้นตอนการดำเนินการโครงการ การเลือกเรื่องงานที่ตอบสนองชนิดของโครงการ การจัดการสมาชิกของโครงการ

¹⁵⁵ Project Management Institute, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)**, 5th ed. (The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2013), 15-17.

¹⁵⁶ Joseph Heagney, **Fundamentals of Project Management**, 4th ed. (The United States of America: AMACOM, 2011), 168-171.

และบทบาทของสมาชิกในโครงการ การจัดการเรื่องราวและประเภทของปัญหา การจัดการช่วงเวลาของกิจกรรม การสนับสนุนศักยภาพของผู้ร่วมงานในโครงการ และการจัดกลุ่มผู้ใช้งานในองค์กร และ 2) องค์ประกอบของระบบข้อมูลการบริหารโครงการ จำแนกได้ 13 บทบาทที่สนับสนุนนโยบายการจัดการทางธุรกิจและโครงการทางการศึกษา ได้แก่ สมาชิกของโครงการ ผู้จัดการ ผู้จัดการค่าใช้จ่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เข้าร่วม นักวิเคราะห์ ผู้พัฒนา ผู้ทดสอบ นักวิจัย ผู้ร่วมมือ ผู้ให้คำปรึกษา ครู นักเรียน และพันธมิตรที่มีศักยภาพ ประกอบกับการประเมินคุณภาพ แสดงให้เห็นว่านโยบายการจัดการทางธุรกิจและโครงการทางการศึกษามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง มีการอำนวยความสะดวกในการสื่อสารของผู้ใช้งานและการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้ใช้งาน เช่น การประชุมผู้ใช้งาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในทุกกระบวนการบริหารโครงการ การดำเนินนโยบายการจัดการทางธุรกิจและโครงการทางการศึกษาด้วยการประชุมแบบออนไลน์ วีดีโอ และข้อความจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมของโครงการสามารถติดตามกิจกรรมโครงการได้¹⁵⁷ ส่วน ทู และ วีเวอร์ (Too and Weaver) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการการบริหารโครงการ: โครงร่างแนวคิดสำหรับการควบคุมโครงการ พบว่า บทบาทของระหว่างการทำกับดูแลและการจัดการ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารผลงาน จุดเน้นอยู่ที่การคัดเลือกโครงการอย่างถูกต้อง ตลอดจนโปรแกรมที่อยู่ภายใต้การสนับสนุนของกลยุทธ์และการยุติคนที่ไม่สนับสนุนการทำงานขององค์กร 2) ผู้สนับสนุนระดับสูงจัดให้มีการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างฝ่ายบริหารและผู้จัดการโครงการหรือผู้จัดการโปรแกรม 3) สำนักงานบริหารโครงการจัดให้มีการควบคุมการรายงานกลยุทธ์ขององค์กร 4) ระบบการกำกับดูแลองค์กร โดยการวัดผลระบบการกำกับดูแลขององค์กร การกำกับดูแลโครงการที่ดีคือ การบรรลุความสมดุลระหว่าง 4 องค์ประกอบภายในองค์กร ได้แก่ 1) องค์กรสร้างกระบวนการทำงานแบบองค์รวมอย่างยั่งยืน 2) การกำกับดูแลและการจัดการต้องแยกออกจากกันเพราะผู้จัดการไม่สามารถดูแลงานด้วยตัวเองได้ทั้งหมด 3) โครงสร้างของการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ 4) ลักษณะของการกำกับดูแลที่ดีคือ การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ¹⁵⁸ นอกจากนี้ ซูส (Zulch) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารของผู้นำในการบริหารโครงการ มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุลักษณะเฉพาะของผู้จัดการโครงการที่ทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะของผู้จัดการโครงการ แสดงให้เห็นถึงประเภทของผู้นำและรูปแบบภาวะผู้นำที่นำไปใช้ในระหว่างการบริหารโครงการ พบว่า ผู้บริหารโครงการ

¹⁵⁷ Solvita Berzisa et al., "Platform for Management of Business and Education Projects," *Procedia Computer Science* 77 (2015): 126-134.

¹⁵⁸ Eric G. Too and Patrick Weaver, "The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance," *International Journal of Project Management* 32, no. 8 (2014): 1382-1394.

ต้องมีลักษณะเชื่อถือได้ของคณะทำงานและสามารถทำงานร่วมกันได้จะทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมหรือคณะทำงานต้องร่วมมือ แบ่งปัน ตรวจสอบ รวบรวมข้อมูล และความรู้ที่นำไปสู่วัตถุประสงค์ของโครงการอย่างจริงจัง สมาชิกของทีมมีความรับผิดชอบในการทำงาน และแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้เกิดการส่งผ่านข่าวสารข้อมูลในทิศทางตรงคือ ด้านบน ด้านล่าง ตามแนวนอน ตามแนวขวาง และด้านข้างเป็นผลลัพธ์ของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโครงการต้องยินยอมให้ทีมงานได้รับผิดชอบในงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโครงการควรมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะไปตามสถานการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบที่ดีที่สุดของผู้บริหารโครงการที่สามารถจะประยุกต์ใช้ระหว่างการดำเนินการโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีมงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโครงการควรยกระดับการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำ¹⁵⁹ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับบทบาทในการบริหารโครงการของ ชลนิศา พรหมเผือก ได้ศึกษาเรื่อง การกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบต้นแบบสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่เหมาะสมกับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการศูนย์นวัตกรรมและการจัดการความรู้ กำหนดทั้งสิ้น 6 สมรรถนะ ประกอบไปด้วย 1) การบริหารจัดการโครงการ คือ ความรู้ความสามารถในการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ โดยสามารถอำนวยความสะดวกคุ้มครองทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด 2) การบริหารการเงินและงบประมาณโครงการ คือ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติแต่ละหน่วยหรือหน่วยร่วมดำเนินงานหรือแหล่งทุนได้อย่างถูกต้อง 3) การประสานงานและเจรจาต่อรอง คือ ความสามารถในการสื่อสารและรับรู้ แลกเปลี่ยนและเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ด้วยการเจรจาที่เหมาะสม ประกอบกับการติดต่อสื่อสารกับบุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก 4) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ คือ ความสามารถในการปรับแผนหรือแก้ปัญหาได้ทันท่วงที โดยสามารถประเมินสถานการณ์เพื่อหาแนวทางและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจที่เหมาะสม 5) จิตบริการ คือ ความตั้งใจและความพยายามของตนเองในการปฏิบัติงานหรือให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้รับบริการ และ 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ คือ ความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย รับผิดชอบต่อภาระหน้าที่หรือคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ขอรับบริการ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การประเมินสมรรถนะประจำตำแหน่งงานในแต่ละสมรรถนะ พบว่าตำแหน่งผู้จัดการโครงการโดยรวม

¹⁵⁹ Benita Zulch, "Leadership Communication in Project Management," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, no. Supplement C (2014): 172-181.

พบว่า สมรรถนะด้านการบริหารโครงการ มีผลประเมิณสูงสุด ส่วนผลประเมิณต่ำสุด ได้แก่ ด้านจิตบริการ และตำแหน่งผู้ประสานงานโครงการโดยรวม พบว่า สมรรถนะด้านจิตบริการ มีผลประเมิณสูงสุด ส่วนผลประเมิณต่ำสุด ได้แก่ การประสานงานและเจรจาต่อรอง¹⁶⁰ และการศึกษาวิจัยของ วิสิทธิ์ เวียงนาค ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะผู้จัดการโครงการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า สมรรถนะของผู้จัดการโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ความรู้ในการบริหารโครงการ ทักษะทางด้านเทคนิคและด้านการจัดการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการ โดยมีอิทธิพลของทักษะทางด้านเทคนิคและด้านการจัดการสูงสุด รองลงมาได้แก่ความรู้ในการบริหารโครงการ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามลำดับ โดยสมรรถนะของผู้จัดการโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนในโมเดลโครงสร้างรวมสูงถึงร้อยละ 81 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะของผู้จัดการโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสำคัญต่อสมการโครงสร้างอยู่ในระดับสูงมาก 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะหัวหน้างาน ทักษะการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดตาม กระบวนการวางแผนโครงการ ความรู้ในการบริหารโครงการ ได้แก่ การบริหารจัดการเวลาโครงการ การบริหารบูรณาการโครงการ การบริหารขอบเขตของโครงการ การบริหารคุณภาพของโครงการ การบริหารการสื่อสารของโครงการ การบริหารค่าใช้จ่ายโครงการ และ 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ความมั่นใจในตนเอง¹⁶¹

¹⁶⁰ ชลนิศา พรหมเผือก, "การกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับบุคลากรฝ่ายบริหารโครงการ ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการเรียนรู้" (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2556), 53-102.

¹⁶¹ วิสิทธิ์ เวียงนาค, "การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะผู้จัดการโครงการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต, 2557). 61-95.

ความสำเร็จของการบริหารโครงการ

ความสำเร็จของการบริหารโครงการขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่สนับสนุนการดำเนินงานโครงการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และเกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ เคอร์เนอร์ (Kerzner) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จของการบริหารโครงการไว้ว่า เป็นการดำเนินงานด้วยการใช้มาตรฐานประกอบการปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้เครื่องมือ เทคนิค กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร เมื่อโครงการยุติลงต้องมีการอธิบายถึงข้อดี หรือข้อเสียของการดำเนินงานเพื่อนำมาพัฒนาในโอกาสต่อไปนั้นคือการค้นหาตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานโครงการได้อย่างต่อเนื่องซึ่งโครงการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นสามารถวัดได้จากความสนใจของลูกค้าที่มีต่อโครงการและองค์กร หนึ่งในองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ดำเนินการตามขั้นตอนวงจรของโครงการขั้นตอนที่ 1-4 ภายในระยะเวลา 2 ปี หรือมากกว่าในการริเริ่มระดับความสำเร็จในการบริหารโครงการสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานโครงการหากเกิดความล้มเหลวหลังจากนั้นให้นำโครงการที่ไม่ประสบความสำเร็จกลับมาออกแบบกิจกรรมอีกครั้ง แสดงให้เห็นว่าการบริหารโครงการมีความยืดหยุ่นต่อการดำเนินงานขององค์กร การบริหารโครงการที่สามารถนำมาใช้ภายในองค์กรมีลักษณะเฉพาะในการดำเนินงาน 2 แบบ คือ การบริหารโครงการแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หมายความว่า การบริหารโครงการแบบไม่เป็นทางการจะดำเนินการบนพื้นฐานของแนวทางค่อนข้างมากกว่า นโยบายและกระบวนการที่เป็นพื้นฐานของการบริหารโครงการแบบเป็นทางการ การบริหารโครงการแบบไม่เป็นทางการมีองค์ประกอบที่จำเป็นในการสนับสนุนให้วิธีการการบริหารโครงการประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสื่อสาร ความร่วมมือ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือและไว้วางใจ ความสำเร็จยังรวมถึงการปฏิบัติงานภายในข้อกำหนดของเวลา งบประมาณ และคุณภาพมารวมกัน เป็นปัจจัยความสำเร็จของโครงการเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้พบความต้องการของลูกค้า องค์กรสามารถดูได้จากตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดภายในที่นำมาทบทวนเป็นระยะผ่านวงจรของโครงการซึ่งเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของกระบวนการ ได้แก่ การใช้วิธีการบริหารโครงการ การสร้างกระบวนการควบคุมการใช้ตัวชี้วัดชั่วคราว คุณภาพของการวางแผนต่อการออกแบบทรัพยากร การมีส่วนร่วมของลูกค้า องค์กรหรือบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโครงการสามารถวัดความสำเร็จได้ทั้งภายในและภายนอกด้วยการใช้ปัจจัยความสำเร็จและตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน¹⁶² หลังจากนั้น เทอร์เนอร์ (Turner)

¹⁶² Harold Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10th ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009), 58-63.

ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสำเร็จของโครงการที่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโครงการไว้ว่า โครงการเป็นงานชั่วคราวขององค์กรต้องมีกระบวนการวัตถุประสงค์โครงการ ผลลัพธ์โครงการ การปรับปรุง การปฏิบัติงาน การจะทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้นั้นต้องกำหนดเกณฑ์ในวัตถุประสงค์ของโครงการเพื่อใช้ในการตัดสินความสำเร็จ และกำหนดองค์ประกอบของโอกาสที่เพิ่มขึ้นจากการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโครงการ องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการ ประกอบด้วย 1) เกณฑ์ความสำเร็จของโครงการ (project success criteria) เป็นตัวแปรตามที่ประเมินความสำเร็จของผลลัพธ์โครงการว่ามีการดำเนินงานโครงการตามระยะเวลา งบประมาณ และคุณภาพที่กำหนดไว้ การกำหนดเกณฑ์ความสำเร็จต้องมีตกลงกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการก่อนที่จะเริ่มโครงการ สิ่งสำคัญคือการควบคุมโครงการโดยการติดตามความก้าวหน้าของความสำเร็จตามเกณฑ์ความสำเร็จของโครงการที่กำหนดไว้ 2) องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการ (project success factor) เป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่เป็นองค์ประกอบของโครงการหรือการจัดการโครงการและมีอิทธิพลต่อโอกาสในการเกิดความสำเร็จของผลที่จะเกิดขึ้น องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนในกระบวนการจัดการ ได้แก่ 1) การสร้างโครงการ เป็นองค์ประกอบของวิธีการริเริ่มโครงการ ในองค์กรหลัก 2) การวางแผนโครงการ เป็นองค์ประกอบที่ระบุวิธีการทำงานในเรื่องของเวลา การกำหนดงบประมาณ การสื่อสารกับทีมงาน 3) การจัดการองค์กรและการดำเนินงานโครงการ เป็นองค์ประกอบในการสร้างองค์กรด้วยโครงการและการออกแบบการทำงานให้กับบุคคลในองค์กร ได้แก่ 3.1) การได้รับความร่วมมือต้องประกอบด้วยสองทางคือ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับโครงการและการเจรจาตกลงกันในการวางแผน 3.2) การได้รับมอบหมายจากผู้ให้บริการทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการผู้จัดการโครงการต้องใช้ทรัพยากรจากแหล่งอื่นต้องได้รับการยินยอมจากผู้จัดการระดับอื่นเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3.3) การตรวจสอบทรัพยากรพร้อมใช้งานเมื่อจำเป็นโดยการอธิบายหรือเจรจาความต้องการของแผนงานให้ผู้ให้บริการทรัพยากรทราบ 3.4) การระบุความรับผิดชอบในการบริหาร เป็นความพยายามในบทบาทของการบริหาร การตัดสินใจ การจัดการข้อมูล และการติดตามความก้าวหน้า 3.5) การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารโครงการโดยการส่งข้อมูลให้ทุก ๆ คนได้รับทราบ ผู้จัดการโครงการต้องระบุกลุ่มบุคคลที่ต้องการข้อมูล และช่องทางการสื่อสารให้ชัดเจน 3.6) ความแตกต่างระหว่างการจัดการเทคนิคกับการบริหารโครงการ เป็นการจัดการระบบข้อมูลของโครงการส่วนการบริหารโครงการ เป็นหน้าที่การบูรณาการและออกแบบการบริหารโดยผู้เชี่ยวชาญ และ 4) การควบคุมโครงการ เป็นองค์ประกอบในเรื่องของกระบวนการติดตามและควบคุมโครงการ ได้แก่ 4.1) ความเข้าใจในจุดประสงค์การควบคุม เป็นกระบวนการติดตามเพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าของแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการด้วยการรายงานความก้าวหน้าและข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนโครงการ 4.2) กระบวนการติดตามแผนงาน เป็นการควบคุมประสิทธิภาพในการดำเนินงานโครงการด้วยการรายงานความก้าวหน้าตามแผนงาน

โครงการ 4.3) การประชุมเพื่อทบทวนผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการควบคุมการทำงาน เกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการรายงานผลงาน และการกำหนดช่วงเวลา การประชุมต้องมีการกำหนดวาระการประชุม การรายงานตามเกณฑ์ที่เหมาะสมรวมทั้งแผนงานเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และ 4.4) การรวมความรับผิดชอบกับอำนาจ เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้จัดการโครงการ แสดงให้เห็นว่า เกณฑ์ความสำเร็จของโครงการและองค์ประกอบความสำเร็จของโครงการเป็นขั้นตอนต่อไปในการพัฒนากลยุทธ์ของโครงการ¹⁶³ ในขณะที่ โรเบิร์ต (Robert) ได้อธิบายองค์ประกอบการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นการวัดความสำเร็จหรือความสมบูรณ์ขององค์กรในการบริหารโครงการ องค์กรที่มีความแตกต่างกันย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกันด้วย นอกจากนี้ ความสำเร็จขององค์กรในแต่ละระดับขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรและความต้องการขององค์กรนั้น ๆ องค์ประกอบการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้อุปถัมภ์โครงการหรือเจ้าของโครงการ (project sponsors and owner) โครงการที่มีการเจริญเติบโต ผู้อุปถัมภ์โครงการหรือเจ้าของโครงการคือ ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงหรือบุคคลที่มีอำนาจในองค์กร มีบทบาทในการส่งเสริมหรือสนับสนุนกิจกรรมและดูแลผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับองค์กร 2) การเข้าถึงการบริหารโครงการ (a systemised approach) เป็นการระบุถึงวิธีการเข้าถึงการบริหารโครงการที่ชัดเจนหรือกระบวนการ การส่งมอบกระบวนการ ตลอดจนความรับผิดชอบ ได้แก่ การอธิบายขอบเขต ขั้นตอนการดำเนินการผลิต ระบุรายละเอียดต่าง ๆ ในการดำเนินงาน รูปแบบการส่งมอบ ความรับผิดชอบในโครงการ แนวทางและคำแนะนำสำหรับคำถามที่เกิดขึ้น รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินงานโครงการประสบความสำเร็จ 3) ทรัพยากรของโครงการ (project oriented resources) องค์กรจำนวนมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่มีโครงสร้างขององค์กรทั้งหมดที่สนับสนุนการบริหารโครงการจะช่วยให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแต่ถ้าโครงสร้างองค์กรไม่สนับสนุนโครงการโครงการก็มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว อาทิเช่น ผู้จัดการโครงการขององค์กรมีหนึ่งคนหรือสองคนที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการจะสามารถช่วยให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) การจัดการผลงานและลำดับความสำคัญ (portfolio management and prioritisation) เป็นการระบุ การคัดเลือก การจัดลำดับ การมอบหมายงาน และการริเริ่มโครงการ เหตุผลของการจัดลำดับโครงการ ได้แก่ การบังคับหรือตอบสนองกฎหมาย โอกาสทางการค้า โอกาสในการลดต้นทุน การเรียนรู้และโอกาสการพัฒนา 5) การเริ่มต้นที่แข็งแกร่ง (strong initiation) คือ ช่วงของการบริหารโครงการ

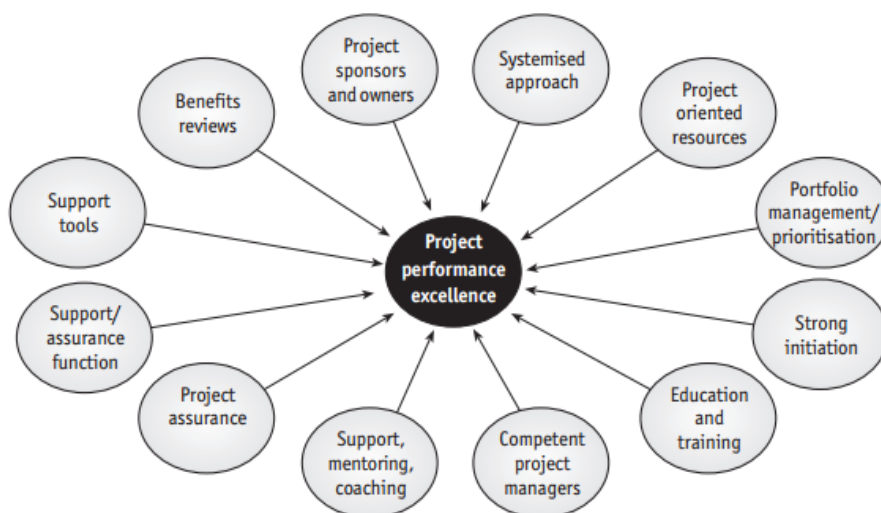
¹⁶³ Turner, J. Rodney, **The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic in Organizations**, 3th ed. (The United States: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009), 47-60.

ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงภายใต้สภาพแวดล้อมของการบริหารโครงการขององค์กร ในระหว่างช่วงของการบริหารโครงการต้องมีลักษณะเฉพาะของโครงการ ได้แก่ การกลั่นกรองเพื่อยืนยันการทำงาน ของโครงการต่อไปในอนาคต การวางแผนภายใต้ความคาดหวังของเวลา งบประมาณ และคุณภาพ ทีมงานบริหารโครงการรวมถึงผู้จัดการโครงการต้องให้คำแนะนำการวัดผลความสำเร็จของโครงการ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ถ้าให้คำแนะนำที่เชื่อถือไม่ได้โครงการก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

6) การศึกษาและการฝึกอบรม (education and training) บุคลากรภายในองค์กรจำเป็นต้องรู้และ เข้าใจสภาพการบริหารโครงการเพื่อที่จะสามารถดูแลโครงการได้ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารโครงการ มีประสิทธิภาพ หมายความว่า องค์กรมีส่งเสริมความเข้าใจเรื่องการบริหารโครงการอย่างถูกต้องและ นำไปประยุกต์ใช้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ส่วนการฝึกอบรมจะช่วยนำมาเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดของการฝึกอบรม คือ การช่วยให้คนมีทักษะและความรู้ที่ดีขึ้นหรือ แตกต่างไปจากเดิม และกระตุ้นให้คนใช้หลักการและเทคนิคไปประยุกต์ใช้ในการทำงานมากขึ้น

7) ความสามารถของผู้จัดการโครงการ (competent project managers) โครงการจะประสบความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการต้องมีความเข้าใจเรื่องการบริหารโครงการและมีประสบการณ์ในการ บริหารโครงการ มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี (IT) ยาหรือวิศวกรรม มาบริหารโครงการ เวลา งบประมาณ และความคาดหวังด้านคุณภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ผู้จัดการโครงการ เป็นเหมือนศูนย์กลางในการขับเคลื่อนโครงการ เพราะผู้จัดการโครงการและเจ้าของโครงการมีอิทธิพล ต่อการพิจารณาโครงการเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ 8) การสนับสนุน การให้คำปรึกษา และการฝึกอบรม (support, mentoring and coaching) เป็นการวัดความมุ่งมั่นในการบริหารโครงการ สำหรับองค์กรที่เรียนรู้และเติบโตตามความสามารถการพัฒนาเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการตอบสนอง ขององค์กรขึ้นอยู่กับการค่อย ๆ ฝั่งแนวทางการปฏิบัติของโครงการให้เกิดขึ้นในองค์กร การฝึกอบรม การศึกษาและการรับคนใหม่จะคุ้มค่าเมื่อคนในองค์กรทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน ความสำเร็จในการ สนับสนุน การให้ปรึกษา และการฝึกอบรมมีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนทำงาน การทบทวน การทำงาน การประชุมเพื่อทักษะการปฏิบัติงาน จัดหมายข่าว ช่องทางการเปิดตลาด การติดตั้ง อินเทอร์เน็ต และการจับคู่เพื่อนทำงาน 9) การประกันคุณภาพโครงการ (project assurance) เป็นกลไก ในการตรวจสอบโครงการทั้งประสิทธิผลของการจัดการโครงการและศักยภาพในอนาคตที่จะส่งมอบ ผลประโยชน์ให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับของการวัดผลการประกันคุณภาพสามารถนำไปใช้ใน องค์กรทำให้องค์กรเกิดความมั่นใจในการบริหารโครงการโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มโอกาสความ ประสบความสำเร็จ รูปแบบของการประกันคุณภาพ ได้แก่ การตรวจสอบความสมบูรณ์ การตรวจสอบ ภายใน และการตรวจสอบภายนอกในการบริหารโครงการ 10) การสนับสนุน/หน้าที่ของการประกัน คุณภาพ (support/assurance function) องค์กรที่มีการดำเนินงานด้วยโครงการจะมีรูปแบบของ การสนับสนุนโครงการและหรือหน้าที่ของการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ขอบเขต วัตถุประสงค์

และวิธีการทำงานโครงการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ กระบวนการทำงานจะเชื่อมต่อการสนับสนุน และการประกันคุณภาพและศักยภาพของผู้ร่วมโครงการที่มีอายุน้อยไปจนถึงผู้อาวุโสหรือหัวหน้าในการบริหาร 11) การสนับสนุนเครื่องมือ (support tools) องค์กรส่วนใหญ่ นำซอฟต์แวร์ที่เข้ามาช่วยในการบริหารโครงการแต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนาและการวางแผนการบำรุงรักษา ในปัจจุบันซอฟต์แวร์มีการพัฒนาก้าวหน้าในเรื่องของการเก็บรักษาและสามารถวิเคราะห์ร่วมกันได้ในรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับใช้ในองค์กร และ 12) การทบทวนผลประโยชน์ (benefit review) เป็นการทบทวนเพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการด้วยวัตถุประสงค์ของโครงการคือ การส่งมอบคุณค่าให้กับองค์กร สิ่งที่ดีที่สุดที่จะทำให้โครงการสมบูรณ์และประสบความสำเร็จในการส่งมอบคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับได้ตรงเวลาและงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากการลงทุน¹⁶⁴



ภาพที่ 3 ส่วนประกอบของการบริหารโครงการ

ที่มา: Paul Robert, **Guide to Project Management: Getting it right and achieving last benefit**, 2nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2013), 13.

ในขณะที่ ดิง (Ding) ได้เสนอขั้นตอนที่นำไปสู่สถานการณ์ความสำเร็จของการบริหารโครงการไว้ว่า หลักการพื้นฐาน 2 องค์ประกอบสำหรับการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จคือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการโครงการตามวงจรโครงการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวงจรของโครงการ โครงการประเภทเดียวกันมีวงจรโครงการ

¹⁶⁴ Paul Robert, **Guide to Project Management: Getting It Right and Achieving Last Benefit**, 2nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2013), 12-19.

ที่เหมือนกันที่เรียกว่า วงจรโครงการ ให้มีการดำเนินงานผ่านขั้นตอนโครงการและการควบคุมผ่านโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การริเริ่ม การวางแผน การดำเนินงาน และการปิดโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกิจกรรมสำคัญในแต่ละขั้นตอนของวงจรโครงการและความสัมพันธ์ของโครงการ กิจกรรมที่หลากหลายของวงจรโครงการในแต่ละขั้นตอนต้องระบุงานให้ชัดเจนครบถ้วนสมบูรณ์ในแต่ละขั้นตอนและความสัมพันธ์ภายในระหว่างภาระหน้าที่ของงานภายในโครงการด้วยเหตุผลที่ว่ากระบวนการทำงานสามารถทำให้บรรลุความสำเร็จได้ งานหลักที่จะแล้วเสร็จในแต่ละโครงการจะเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารโครงการและผู้บริหารระดับสูงในการจัดสรรทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหารระดับสูงที่บริหารโครงการหลายโครงการทำเป็นต้องเข้าใจขั้นตอนโครงการปัจจุบันเพื่อกำหนดงานภายในโครงการด้วยเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละกิจกรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ นอกเหนือจากผู้จัดการโครงการและทีมงานโครงการแล้ว โครงการไม่สามารถสมบูรณ์ได้ถ้าปราศจากความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายในและภายนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโครงการมีการดำเนินงานพึงพากับแผนกต่าง ๆ เช่น การตลาด กฎหมาย และทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ในการจัดการลูกค้าภายนอกและการได้มาของทรัพยากรที่มีความจำเป็นภายในโครงการตามหลักการบริหารของ Henri Foyl ประกอบด้วย 14 องค์ประกอบ เป็นหลักการที่มีความสำคัญมากเมื่อมีการระบบงานโครงการตลอดจนบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ความเสี่ยงคือ เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในทางลบ เช่น ความเสี่ยงด้านเทคนิค ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านนโยบายและสภาพแวดล้อม ในทางกลับกันความเสี่ยงที่ควบคุมคือ พฤติกรรมของมนุษย์ ความเสี่ยงด้านเทคนิคส่วนใหญ่มาจากการขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค ความเสี่ยงด้านการเงินเกิดจากความสามารถทางการเงินขาดผู้เชี่ยวชาญหรือนักลงทุนที่เหมาะสม แต่ละโครงการมีความเสี่ยงสูงจากองค์กรและทีมงานควรมีการควบคุมความเสี่ยงในการบริหารโครงการก่อนที่จะเกิดปัญหาในภายหลัง

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงคือพฤติกรรมของมนุษย์ที่สามารถจัดการได้ ความสำเร็จของโครงการจะสำเร็จได้โดยการดำเนินการกับบุคคลด้วยระบบการทำงานเข้าด้วยกัน เช่น องค์กร วิธีการ และเครื่องมือ เป็นต้น ตามวัฏจักรเดมมิงของ Edwards Deming กล่าวว่า การบริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการปรับปรุงระบบโครงการมากกว่าการควบคุมและการประเมินผลแต่ละบุคคล¹⁶⁵ ต่อมา อาลี (Ali) ได้อธิบายหลักการจัดการ (management principles) ที่ใช้ในการบริหารไว้ 14 ข้อ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารไว้ ดังนี้ 1) การแบ่ง

¹⁶⁵ Ronggui DING, *Key Project Management Based on Effective Project Thinking*, 2nd ed. (China: China Electric Power Press, 2013), 51-55.

งานกันทำ (division of work) เป็นการแบ่งงานตามความถนัดที่มีความเฉพาะเจาะจงและงานที่ต้องใช้ทักษะและความรู้เพื่อช่วยให้งานนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) อำนาจและความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจคือสิทธิของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการออกคำสั่งและคำแนะนำ ผู้บริหารมีอำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่ง สติปัญญา ประสบการณ์ และทักษะ ส่วนความรับผิดชอบเป็นผลของการตัดสินใจต่อการกระทำหรือผลงานที่ทำไปแล้ว 3) ความมีระเบียบวินัย (discipline) หมายถึง ระเบียบวินัยในองค์กรที่เกิดจากการการปฏิบัติ การเคารพเชื่อฟังตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องดูแลระเบียบวินัยในทุกระดับและใช้บทลงโทษอย่างมีเหตุผล 4) ความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสนในการบังคับบัญชา 5) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (unity of direction) การทำงานควรมีการดำเนินงานในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน 6) ประโยชน์ส่วนบุคคลถือเป็นรองจากประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interest to general interest) ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งของบุคคลส่วนรวม ย่อมสำคัญกว่าส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ 7) การให้ผลประโยชน์ตอบแทน (remuneration) การพิจารณาถึงค่าจ้าง เงินเดือนที่เป็นธรรมโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ ความสามารถขององค์กรในการจ่ายเงินและการจ้างพนักงาน 8) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (centralization) การมอบอำนาจให้ผู้บริหารในการตัดสินใจรวมถึงสามารถควบคุมสั่งการได้ตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร 9) สายการบังคับบัญชา (scalar chain) เป็นการแสดงถึงลำดับชั้นของระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจัดให้มีช่วงของการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันเพื่อเป็นช่องทางที่สำคัญในการสื่อสารภายในองค์กร 10) คำสั่ง (order) คำสั่งหรือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งจำเป็นในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพของทุกฝ่ายในองค์กร 11) ความเสมอภาค (equity) หลักการของความเสมอภาคหมายถึง การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันและปราศจากอคติ 12) ความมีเสถียรภาพของการว่าจ้างการทำงาน (Stability of tenure of personnel) หมายถึงการดำรงอยู่ของตำแหน่งของบุคลากรไม่ควรปรับออกหรือเปลี่ยนตำแหน่งก่อนเวลาอันสมควรโดยพยายามลดปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน 13) ความคิดริเริ่ม (initiative) ผู้บริหารต้องให้อิสระ สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 14) ความสามัคคี (esprit de corps) หมายถึง

จิตวิญญาณของทีม ผู้บริหารต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน¹⁶⁶

นอกจากนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยที่สอดคล้องกับความสำเร็จของการบริหารโครงการของเอกชัย ปรีณโณกุล ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก พบว่า ข้อมูลประสิทธิผลการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 1) การบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกด้าน โดยด้านการควบคุมและติดตามโครงการมีประสิทธิภาพสูงกว่าด้านอื่น รองลงมาคือ ด้านการจัดการทีมงานโครงการ ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผนโครงการ ด้านการกำหนดโครงสร้างโครงการ และด้านการประเมินโครงการ 2) ประสิทธิภาพโครงการด้านการวางแผนโครงการอยู่ในระดับค่อนข้างสูงทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดวิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในแผนงานโครงการ การกำหนดช่วยเวลาดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน และการกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมในการดำเนินงาน 3) ประสิทธิภาพโครงการด้านการกำหนดโครงสร้างโครงการอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างตามมาตรฐานคุณภาพ การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ การกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของบุคลากร การปฏิบัติงานเพื่อรักษาปริมาณและคุณภาพงาน การลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ การกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ และความพร้อมของการดำเนินงานเพื่อป้องกันปัญหา 4) ประสิทธิภาพโครงการด้านการจัดทีมงานโครงการอยู่ในระดับค่อนข้างสูงได้แก่ การกำหนดทีมงานที่เหมาะสมกับภาระงาน ความร่วมมือของทีมงาน การทำงานของทีมเป็นไปตามแผนงาน ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การชี้แจงเป้าหมายให้ผู้ร่วมงานโครงการเข้าใจตรงกัน และการร่วมกันแก้ปัญหาของทีมงาน 5) ประสิทธิภาพโครงการด้านการประสานงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน การให้คำแนะนำในการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การระดมความคิดเห็นร่วมกัน การจัดให้มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน 6) ประสิทธิภาพโครงการด้านการควบคุมติดตามโครงการ ได้แก่ การจัดกิจกรรมตามแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเลือกวิธีการดำเนินงาน การควบคุมขั้นตอนให้มีการดำเนินงานตามแผนงาน การเตรียมความพร้อมสำหรับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุง 7) ประสิทธิภาพโครงการด้านการประเมินโครงการ ได้แก่ การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม การสร้างเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานโครงการ การนำปัญหาที่พบ

¹⁶⁶ Abuthahir Ali, *Management Theory and Practice* (India: NMIMS Global Access-School for Continuing Education, 2014), 8-9.

ในระหว่างการทำงานมาแก้ไข การประเมินผลการทำงานในแต่ละขั้นตอน ความต่อเนื่องของการวัดประสิทธิภาพโครงการ การติดตามความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารโครงการ พบองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนและกำหนดโครงการ การจัดทีมงานและการประสานงาน การประเมินโครงการ การควบคุมและการติดตามโครงการ¹⁶⁷ ต่อมา เมียร์ และ เพนนิ่งตัน (Mir and Pinnington) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจความคุ้มค่าของการบริหารโครงการ: การเชื่อมโยงการดำเนินการบริหารโครงการและความสำเร็จของโครงการ พบว่า การบริหารโครงการในองค์กร UAE ให้ประสบความสำเร็จและสามารถยกระดับความสำเร็จของโครงการได้นั้น ประกอบด้วยตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จ ดังนี้ 1) การวัดผลการปฏิบัติงานส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จ องค์กรควรมีการพัฒนาระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประโยชน์ระยะสั้น (งบประมาณการประชุม ช่วงเวลา วัตถุประสงค์ของโครงการ) รวมถึงประโยชน์ระยะยาวสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ทีมงานในการบริหารโครงการมีความสำคัญกับการปฏิบัติการบริหารโครงการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการด้วยการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องของการบริหารโครงการของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ภาวะผู้นำในการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสำเร็จของโครงการ ภาวะผู้นำมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำโครงการเป็นศูนย์กลาง 4) ขั้นตอนการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของโครงการ การดำเนินงานตามวงจรของโครงการจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของโครงการ 5) คู่ความร่วมมือในการบริหารโครงการ ทรัพยากรในการบริหารโครงการ นโยบายและยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความสำเร็จของโครงการหมายความว่าตัวแปรที่เกี่ยวกับนโยบายระดับมหภาคขององค์กรไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์ประกอบของการกำกับดูแลองค์กร¹⁶⁸ หลังจากนั้น จอสลิน และมิลเลอร์ (Joslin and Muller) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการบริหารโครงการและความสำเร็จของโครงการ ในบริบทของการกำกับโครงการที่แตกต่างกัน พบว่า องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการ ดังนี้ 1) การกำหนดองค์ประกอบการบริหารโครงการ การประยุกต์ใช้วิธีการบริหารโครงการมีสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการบริหารโครงการ เมื่อพิจารณาตัวแปรที่สนับสนุนวิธีการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ เครื่องมือ เทคนิค กระบวนการ ความรู้ในการบริหารโครงการ 2) การกำกับ

¹⁶⁷ เอกชัย ปริญญกุล, "ประสิทธิผลการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก" (รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก, 2556), 63-66.

¹⁶⁸ Farzana Asad Mir and Ashly H. Pinnington, "Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success," *International Journal of Project Management* 32, no. 2 (2014): 202-217.

ดูแลโครงการมีความสัมพันธ์กับวิธีการบริหารโครงการและความสำเร็จในการบริหารโครงการ คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่เหมือนกึ่งผู้ดูแลแต่ไม่ใช่ผู้ที่จะเข้ามาดูแลโครงการทั้งหมด บทบาทของผู้กำกับดูแลควบคุม (พฤติกรรม-การควบคุม) ยังไม่สามารถทำนายได้ว่าสิ่งที่เกิดจากภายนอกจะทำนายความสำเร็จของโครงการได้ ผลการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวิธีการบริหารโครงการและประสบการณ์ในการปรับปรุงวิธีการบริหารโครงการมีปัจจัยความสำเร็จอยู่ 2 ประการ คือ ความเข้าใจในการใช้ข้อมูลของภารกิจและการวางแผนหรือการกำหนดตารางเวลาโครงการภายในองค์กร ตลอดจนการคัดเลือกวิธีการบริหารโครงการและการประเมินโครงการที่เป็นผลมาจากการทำงานกับดูแลโครงการ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่ถูกควบคุมเกี่ยวข้องกับวิธีการบริหารโครงการและองค์กรที่ถูกควบคุมผลลัพธ์สามารถทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้โดยใช้วิธีการบริหารโครงการเข้ามาในกระบวนการดำเนินการโครงการ¹⁶⁹ และ ทูโดโรวิช และคณะ (Todorovic and other) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการ: ระบุฐานความรู้ในการบริหารโครงการ พบว่า การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การระบุปัจจัยความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เอกสารประกอบการวัดความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน และรายงานโครงการ สามารถแก้ปัญหาการจัดการความรู้ในโครงการสิ่งแวดล้อม วิธีการที่เป็นระบบจะช่วยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโครงการ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การวางแผนงานและวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการอย่างสมบูรณ์ ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานโครงการสามารถนำมาสนับสนุนวิธีการจัดการความรู้ในระหว่างการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของชุดความรู้เพื่อใช้ในการส่งต่อความรู้ต่อไป ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการได้รับความรู้ การถ่ายโอนความรู้และประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการไปยังผู้จัดการโครงการกับทีมงานโครงการจะนำไปใช้ในการวางแผนกำหนดตารางเวลาที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหา การลดการใช้ทรัพยากร การทำงานที่เร็วขึ้น¹⁷⁰ ในขณะที่ ซันฮวน และ ฟอร์ (Sanjuan and Froese) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารโครงการและองค์ประกอบความสำเร็จในการพัฒนาเครื่องมือการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบองค์ประกอบความสำเร็จของโครงการประกอบด้วย พันธกิจของโครงการ การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือ

¹⁶⁹ Robert Joslin and Ralf Müller, "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts," *International Journal of Project Management* 33, no. 6 (2015): 1377-1392.

¹⁷⁰ Marija Lj Todorović et al., "Project Success Analysis Framework: A Knowledge-Based Approach in Project Management," *International Journal of Project Management* 33, no. 4: 772-783.

หัวหน้าสายงาน วัตถุประสงค์โครงการที่ชัดเจน การวางแผนที่ดี การสื่อสารหรือข้อมูลป้อนกลับที่ดี การมีส่วนร่วมของลูกค้า การยอมรับของลูกค้า ทักษะของทีมงานโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของผู้จัดการโครงการ การสร้างความเข้มแข็งทางธุรกิจ ทรัพยากรที่เพียงพอ ลักษณะของผู้นำทีมงานโครงการ ความเข้าใจเทคโนโลยี การกำหนดตารางการทำงาน การบริหารความเสี่ยง ผู้อุปถัมภ์โครงการ ประสิทธิภาพในการกำกับดูแล งบประมาณที่เพียงพอ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานกับผู้ผลิตหรือผู้ทำสัญญา การทบทวนแผนที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ การฝึกอบรม ความมั่นคงของนโยบาย และเครื่องมือการบริหารโครงการ เมื่อมาตรฐานการบริหารโครงการและองค์ประกอบความสำเร็จของโครงการเข้ากับกระบวนการทำงานภายในองค์กรจะช่วยสร้างจุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารโครงการในโครงสร้างขององค์กรได้¹⁷¹ ต่อมา มาร์ทีน และ คาร์เวลโฮ (Martens and Carvalho) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนของการบริหารโครงการ: การสำรวจในมุมมองของผู้จัดการโครงการ ผลการศึกษาพบองค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนของการบริหารโครงการ จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 นโยบายสิ่งแวดล้อมและการประหยัดทรัพยากร เป็นวิธีการทำงานโดยใช้ทรัพยากรในการบริหารโครงการด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตโดยลดการใช้ทรัพยากร ลดการสูญเสีย ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบที่ 2 เศรษฐกิจและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการสร้างกฎระเบียบและจริยธรรมทางธุรกิจของการมีส่วนร่วมของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลในเรื่องการเงินและเศรษฐกิจ องค์ประกอบที่ 3 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ความร่วมมือจากภายนอก และองค์ประกอบที่ 4 รูปแบบนวัตกรรมทางธุรกิจที่ยั่งยืน คือวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้สมาชิกของโครงการสร้างนวัตกรรมในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น¹⁷² หลังจากนั้น เลโอนาร์ด (Leonard) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์งานวิจัยการบริหารโครงการในระดับสูง ผลการศึกษาพบองค์ประกอบที่มีความสำคัญกับการบริหารโครงการ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ การจัดการโครงการ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับโครงการ และตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวก คือ ความสามัคคีของทีมงานโครงการ การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การร่วมมือ

¹⁷¹ Antonio G. Sanjuan and Thomas Froese, "The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 74 (2013), 91-100.

¹⁷² Mauro L. Martens and Marly M. Carvalho, "Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective," *International Journal of Project Management* 35, no. 6 (2017). 1084-1102

กันปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ซึ่งกระบวนการทำงานเป็นทีมประกอบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาวัตถุประสงค์ของโครงการร่วมกัน 2) การตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สมาชิกบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันจึงควรมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับสมาชิกภายในทีมเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและแรงจูงใจของทีม และ 4) การควบคุมทีมงานโครงการ สมาชิกทุกคนต้องเคารพกฎระเบียบในการทำงานร่วมกัน¹⁷³ ในส่วนของ เรดูโควิก และ ซาจิคาวิกา (Radujkovic and Sjekavica) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบองค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโครงการ จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการบริหารโครงการ ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยี ความสามารถเฉพาะทางของผู้จัดการโครงการและสมาชิกของทีมงานโครงการ 2) องค์ประกอบขององค์กร ประกอบด้วยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร และ 3) วิธีการ เครื่องมือ เทคนิคการบริหารโครงการ และการสนับสนุนเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูลในองค์กร องค์ประกอบความสำเร็จในการบริหารโครงการจะช่วยทีมผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการโครงการในการดำเนินงานโครงการขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้¹⁷⁴ และ วสันต์ ส่องพราย ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอินชอย ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานรู้ว่ามีเอกสารยืนยัน ขอบเขตงานของโครงการ ลักษณะงานที่ส่งมอบ ทั้งในด้านหน้าที่ใช้งานและด้านเทคนิคเบื้องต้น เงื่อนไขในการตรวจรับงาน กำหนดการสำคัญๆ กับลูกค้า เพื่อป้องกันความไม่เข้าใจตรงกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านขั้นตอนการพัฒนาระบบสารสนเทศ และด้านกระบวนการบริหารโครงการอยู่ในระดับมาก 2) ความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลูกค้าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานรู้ถึงความพึงพอใจลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น 3) ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ตำแหน่งงาน และมูลค่าโครงการ มีผลต่อปัจจัยการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ ส่วนอายุและตำแหน่งมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ 4) ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ปัจจัยการบริหารโครงการ

¹⁷³ Leonard, Fleancu Julien. "The Analysis of the Scientific Research Projects Management in the Higher System of Physical Education." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 180, no. Supplement C (2015/05/05/ 2015): 1248-1252.

¹⁷⁴ Mladen Radujković and Mariela Sjekavica, "Project Management Success Factors," **Procedia Engineering** 196 (2017): 607-615.

พัฒนาระบบสารสนเทศโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศทุกด้าน¹⁷⁵

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของการบริหารโครงการของ มอนเตโร และคณะ (Monteiro and others) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารโครงการในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการสามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจและเพิ่มคุณค่าของโครงการ เนื่องจากการบริหารโครงการในหน่วยงานคือ โครงสร้างขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนการบริหารโครงการจะช่วยให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่ค้นพบ จำนวน 25 ตัว ดังนี้ 1) รูปแบบการเก็บข้อมูลของโครงการเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมโครงการ 2) รูปแบบการฝึกหรืออบรมของผู้จัดการโครงการ 3) การเชื่อมโยงผลงานโครงการเข้าสู่เป้าหมายแลผลประโยชน์ขององค์กร 4) ข้อกำหนดหรือข้อตกลงในการบริหารโครงการในองค์กร 5) การให้คำปรึกษาในองค์กร 6) ความรู้เรื่องการบริหารโครงการในหน่วยงาน 7) มาตรฐานการบริหารโครงการในหน่วยงาน 8) บทบาทหน้าที่ของผู้จัดการข้อมูล 9) ผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้เรื่องการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 10) ครูฝึกหรือพี่เลี้ยงในการสอนงานเพื่อการปรับปรุงสู่ความเป็นเลิศ 11) มาตรฐานการควบคุมโครงการ 12) การบูรณาการความน่าสนใจทางธุรกิจกับวัตถุประสงค์โครงการ 13) หน้าที่ในแต่ละฝ่ายในองค์กร 14) การจัดการลูกค้าและการสื่อสารของลูกค้า 15) การรวมหน่วยงานย่อยเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารโครงการ 16) การประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 17) ผู้สนับสนุนโครงการในระหว่างดำเนินงานโครงการ 18) วิธีการรวบรวมข้อมูลโครงการ 19) ผู้ควบคุมโครงการ 20) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการรับบุคลากร การพัฒนาผู้จัดการโครงการในองค์กร 21) วิธีการจัดการโครงการซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อยหลายโครงการ 22) หน่วยงานที่กำกับติดตามการดำเนินงานโครงการ 23) วิธีการจัดการโครงการเดี่ยว 24) การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี และ 25) การบริหารโครงการทั่วทั้งองค์กร¹⁷⁶ ขณะที่การศึกษาวิจัยของ หวัง และ คณะ (Wang and other) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทการบริหารโครงการอย่างยั่งยืนขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ผลการศึกษาพบองค์ประกอบการบริหารโครงการอย่างยั่งยืน จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ผู้จัดการโครงการ ประกอบด้วยตัวแปรบรรยาย จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การควบคุมกระบวนการ

¹⁷⁵ วสันต์ ส่องพราย, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทยิบอินซอย" (ปริญาญบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 130-140.

¹⁷⁶ Monteiro, António, Vitor Santos, and João Varajão. "Project Management Office Models – a Review." *Procedia Computer Science* 100, no. Supplement C (2016/01/01/ 2016): 1085-1094.

ดำเนินงาน การจัดการข้อมูล การสื่อสาร องค์กรประกอบที่ 2 ทีมงานโครงการ ประกอบด้วยตัวแปร
 บรรยาย จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การจัดการทรัพยากร
 การประเมินผล การจัดการทีมงาน องค์กรประกอบที่ 3 การควบคุมความโครงการ ประกอบด้วยตัวแปร
 บรรยาย จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ผลลัพธ์โครงการ การจัดการนวัตกรรม การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน
 เสียของโครงการ องค์กรประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรบรรยาย จำนวน 1 ตัวแปร คือ
 ความเป็นผู้นำ ในส่วนของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความสำเร็จในการบริหาร
 โครงการกับความยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน พบกรอบการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี
 เป็นฐาน จำนวน 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้จัดการโครงการ ประกอบด้วยความเป็นผู้นำ กระบวนการควบคุม
 การจัดการข้อมูล ทักษะการสื่อสาร 2) ทีมงานโครงการ ประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ของ
 โครงการที่ชัดเจน การจัดการทรัพยากร การประเมินผล การจัดการทีมงาน 3) บริบทขององค์กร
 ประกอบด้วยผลลัพธ์โครงการ การจัดการนวัตกรรม การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ¹⁷⁷
 นอกจากนี้ยังมีการศึกษาทบทวนงานวิจัยการบริหารโครงการของ ฮาร์เวอร์ริลา และ เฟร์ (Haverila
 and Fehr) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของผลิตภัณฑ์ที่ตีบนความพึงพอใจของลูกค้าในการบริหารโครงการ
 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีความสัมพันธ์กับขั้นตอนการบริหารโครงการและความพึงพอใจ
 ของลูกค้า กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีอิทธิพลทางต่อความพึงพอใจของลูกค้าร่วมกับขั้นตอนการบริหาร
 โครงการในขั้นตอนที่ 1-3 คือ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมคำขอโครงการและการวางแผนโครงการ
 ขั้นตอนที่ 2 การลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 3 หลังการปฏิบัติ 2) ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีอิทธิพลทางตรงในระดับ
 มากที่สุดคือ ความเข้าใจของลูกค้า 3) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยโครงการมีอิทธิพลมากกว่าองค์ประกอบ
 ของผลิตภัณฑ์ และ 4) ความเข้าใจของลูกค้าในเรื่องของผลิตภัณฑ์เป็นส่วนในการดำเนินงานโครงการ
 ดังนั้น ตัวชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจสามารถพิจารณาจากความเข้าใจของลูกค้า และระดับความพึงพอใจ
 ของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ และการขับเคลื่อนองค์กรด้วยโครงการ¹⁷⁸

¹⁷⁷ Nannan Wang et al., "The Role of Project Management in Organisational Sustainable Growth of Technology-Based Firms," **Technology in Society** 51, no. Supplement C (2017): 124-132.

¹⁷⁸ Matti J. Haverila and Kacy Fehr, "The Impact of Product Superiority on Customer Satisfaction in Project Management," **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016). 570-583.

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประวัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากการฝึกหัดครู วิทยาลัยครูถือได้ว่าเป็นส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการที่มีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่องสืบมาไม่น้อยกว่า 90 ปี และได้ทำหน้าที่ผลิตครูอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับชั้นเรื่อยมา ในปี พ.ศ.2501 การฝึกหัดครูที่สังกัดกรมการฝึกหัดครูมีการยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูและผลิตครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา และประกาศนียบัตรวิชาการชั้นสูง ต่อมา พ.ศ. 2518 วิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครูสามารถเปิดสอนชั้นปริญญาตรีเป็นครั้งแรก ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518 มาตรา 1 พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า “พระราชกฤษฎีกายกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518”¹⁷⁹ มีวิทยาลัยครูทั้งสิ้น 36 แห่ง ครั้นถึงวันที่ 12 ตุลาคม 2527 วิทยาลัยครูสังกัดกรมการฝึกหัดครูก็มีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง คือมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) ในราชกิจจานุเบกษา การประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้เป็นผลให้วิทยาลัยครูได้เปลี่ยนแปลงหน้าที่การผลิตบัณฑิตไปจากเดิมมาก คือจากที่วิทยาลัยเคยผลิตบัณฑิตสาขาอาชีพครูเพียงอย่างเดียว ก็สามารถทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตสาขาอื่นได้ ยังผลให้เกิดคณะวิชาใหม่ และมีสาขาวิชาใหม่ ๆ เปิดสอนขึ้นในวิทยาลัยครู ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ และวิทยาการทางด้านบริหารธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2527 ครั้งนี้ทำให้วิทยาลัยครูทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะสามารถเปิดสอนสาขาวิชาชีพอื่น ๆ ก็ได้ที่เห็นว่ามีเหมาะสม และมีความสามารถพร้อมที่จะดำเนินการ เพียงแต่กฎหมายกำหนดให้สอนได้ถึงระดับปริญญาตรีเท่านั้น¹⁸⁰ หลังจากนั้น พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรจัดตั้งสถาบันราชภัฏขึ้นแทนวิทยาลัยครู มาตรา 4 ให้วิทยาลัยครูที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2538 เป็นสถาบันราชภัฏตามพระราชบัญญัตินี้ มีวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและ

¹⁷⁹ พระราชกฤษฎีกายกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518, 6.

¹⁸⁰ คณะอาจารย์ภาษาไทยสถาบันราชภัฏธนบุรี. “พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษา อดีต ปัจจุบัน และอนาคต” Edited by ปกนภท ไพรณิพนธ์, 28 กันยายน 2543.

ส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้สถาบันเป็นส่วนราชการในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการบริหารจัดการตามมาตรา 9 ถ้ามีกิจการใดอันอยู่ในวัตถุประสงค์ของสถาบันตั้งแต่สองสถาบันขึ้นไปที่จะร่วมกันทำเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการและการพัฒนาการศึกษาของสถาบันให้จัดตั้งองค์กรขึ้นเป็นกลุ่มสถาบันเพื่อดำเนินกิจการดังกล่าวได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน การจัดตั้งและการยุบเลิกกลุ่มสถาบัน ให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน การเลือกประธานกลุ่มสถาบันและกรรมการกลุ่มสถาบัน วาระของประธานกลุ่มสถาบันและกรรมการกลุ่มสถาบัน และระเบียบการดำเนินกิจการของกลุ่มสถาบันให้เป็นไปตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน และมาตรา 10 สถาบันอาจแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ (1) สำนักงานอธิการบดี (2) บัณฑิตวิทยาลัย (3) คณะ (4) สำนักวิจัย (5) หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ส่วนราชการตามวรรคหนึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง สำนักงานอธิการบดีอาจแบ่งเป็นฝ่ายหรือส่วนราชการที่เรียกว่าอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าฝ่าย บัณฑิตวิทยาลัยและคณะอาจแบ่งเป็นสำนักงานเลขานุการหรือภาควิชา สำนักวิจัยและหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะอาจแบ่งเป็นสำนักงานเลขานุการฝ่าย หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า¹⁸¹ ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาตรา 4 ให้สถาบันราชภัฏที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการดำเนินงานตามมาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพ ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประกาศความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน

¹⁸¹ “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 112, ตอนที่ 4ก (24 มกราคม 2538): 1-2.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และ 8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น¹⁸² มหาวิทยาลัยราชภัฏกระจายอยู่ทุกภูมิภาค 40 แห่ง ต่อมาในปี พ.ศ.2558 มีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง คือ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ได้เปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.2558 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 17 กรกฎาคม 2558 มีฐานะ เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น¹⁸³ และ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการควบมหาวิทยาลัยราชภัฏวิทยาลัยเขตกาฬสินธุ์ กับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาลัยเขตกาฬสินธุ์เข้าด้วยกันเป็นมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ซึ่งการควบรวมมหาวิทยาลัยทั้งสองนี้จะเป็นการปรับปรุงการดำเนินการ และเป็นการลดความซ้ำซ้อน ของสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเดียวกัน ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2558 โดยให้บทบาทหน้าที่ตามมาตรา 6 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการที่ให้ความรู้ และความชำนาญในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษา และส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น และสังคม ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม¹⁸⁴ จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 38 แห่ง ประกอบด้วย 1) ภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

¹⁸² “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏ พ.ศ.2547,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 23ก (14 มิถุนายน 2547): 2.

¹⁸³ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.2558,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนที่ 66ก (17 กรกฎาคม 2558): 78-79.

¹⁸⁴ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ.2558,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนที่ 86ก (8 กันยายน 2558): 45-46.

พิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2) ภาคตะวันออก จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 4) ภาคกลาง จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 5) ภาคตะวันตก จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และ 6) ภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

การบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของประชาชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู¹⁸⁵ ในด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามมาตรฐานอุดมศึกษา ด้านวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการสอดคล้องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษาและแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนอง

¹⁸⁵ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏ พ.ศ.2547,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 23ก (14 มิถุนายน 2547): 2.

ความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับการบริการ การศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และพัฒนา ปรับปรุงการบริหารวิชาการ และด้านการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการ ที่จัดให้กับนักศึกษาและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับ การดำเนินงานของสภาสถาบันและการบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมในสถาบันและ นอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า¹⁸⁶ จากกฎระเบียบและข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทำให้วันนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เป็นยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้ง เป็นฐานในการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และประเทศ ประกอบกับการศึกษาวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏของ พันัส จันทรศรีทอง พบประเด็นเกี่ยวกับแผน ที่ ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมผู้บริหารมีแผนการพัฒนาหน่วยงานที่ดี 2 ส่วน คือ การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจากธรรมชาติ การส่งเสริมการส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งน้ำ และการเผยแพร่ถึงมาตรการการป้องกัน ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างความตระหนักรู้ให้เยาวชนเห็นคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการปรับใช้วัฒนธรรมต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และการส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการให้ ความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรมกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 2) การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ ผู้บริหารของคณะสามารถทำงานได้ ด้วยตัวของคณะนั้นมีการวางแผนการจัดการเรียนการสอนมีนโยบายและโครงการพัฒนาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีการวางแผนการขยายตัวขององค์การในอนาคต มีการจัดทำงบประมาณที่ถูกต้องโปร่งใส

¹⁸⁶ “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2554,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128, ตอนพิเศษ 47 ง, (24 เมษายน 2554), 44-45.

มีกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตขององค์กร ผู้บริหารของคณะมีความชอบธรรมในการบริหารและมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแรงบันดาลใจ การเสริมสร้างแรงจูงใจและทัศนคติที่ดีในการทำงานของบุคลากรซึ่งทำให้บุคลากรทุกคนในคณะมีความคาดหวังถึงความสำเร็จและผลตอบแทนที่ได้รับอย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรจึงทำให้บุคลากรทุกคนร่วมกันทำให้องค์กรมีเสถียรภาพ มีจัดอัตรากำลังคนที่เหมาะสม ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนและจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ส่งผลให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีการกำหนดมาตรฐานที่บ่งชี้ความเป็นเลิศของบุคลากร

4) การพัฒนาด้านการเงิน ผู้บริหารมีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการเงินมีเครื่องมือที่สื่อสารและอธิบายถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในด้านการเงินกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อนให้ง่ายขึ้น

5) การพัฒนาด้านนักศึกษา คณะมีส่วนในการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ จึงทำให้การพัฒนาด้านนักศึกษาเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการก้าวเดินต่อไปข้างหน้าของมหาวิทยาลัย

6) การประเมินผล ผู้บริหารของคณะมีการบริหารจัดการที่ดีมีการวางแผนและประเมินยุทธศาสตร์ในระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาวรวมทั้งให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วย และ 7) การติดต่อสื่อสาร คณะมีการติดตามบัณฑิตหลังสำเร็จการศึกษา มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้วยความสะดวกรวดเร็ว¹⁸⁷ สำหรับในระดับคณะครุศาสตร์ มีการศึกษาวิจัยของ นิภาภรณ์ คำเจริญ ได้ศึกษาสภาพบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ พบว่า 1) โครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 ชุด ชุดแรก คือ คณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสม คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร มีหน้าที่ในการวางนโยบายและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย พัฒนา ติดตาม และตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพ ควบคุมมาตรฐาน ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนพิจารณาหลักสูตรเพื่อนำเสนอต่อมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของคณะ ส่วนชุดที่สอง คือ คณะกรรมการบริหารคณะ ประกอบด้วยคณบดี ที่ปรึกษาคณะ รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการ มีการกระจายโครงสร้างให้ครอบคลุมภารกิจของคณะ โดยมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากรเพื่อให้

¹⁸⁷ พันัส จันท์ศรีทอง, "แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ" (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), 230-236.

การบริหารจัดการในแต่ละภารกิจบรรลุเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ มีการเชิญคณะกรรมการบริหารคณะ มาประชุมพร้อมกันเพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แต่เฉพาะคณะครุศาสตร์มีบางกลยุทธ์ที่เพิ่มเข้ามาเพื่อให้ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะได้ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดตามภารกิจหรือ พันธกิจของคณะ โดยการแบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี และให้ ข้อเสนอแนะต่อโครงการต่าง ๆ ในทุกด้าน รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดไว้ในโครงการแต่ละโครงการเพื่อ ตรวจสอบว่าโครงการที่วางไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ และนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ต่อไป 3) บุคลากร ได้แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สาย คือ สายวิชาการและ สายสนับสนุน มีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของบุคลากร การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ทั้งจากหน่วยงาน ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ส่งเสริมการขอตำแหน่ง ทางวิชาการ ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีระบบ การประเมินผลงานที่ชัดเจนและโปร่งใส 4) รูปแบบการบริหาร ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบ ยืดหยุ่นแต่ยึดระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเคารพกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์มีลักษณะเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การให้ ความสำคัญ การเอาใจใส่ทุกคนโดยเท่าเทียมกัน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้เสนอ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เสนอโครงการต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ มีการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและ มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ 5) ระบบการทำงาน มีกระบวนการในการจัดระบบการทำงาน โดยการวางรูปแบบและจัดการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจหรือภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปีหรือแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานตามพันธกิจ หรือภารกิจที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย และบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษา ด้านการพัฒนาคณาจารย์ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการวิจัย โดยนำเอาบทบาท หน้าที่ที่สอดคล้องในแต่ละด้านมาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีหรือแผนปฏิบัติการ และจัดทำ โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนดังกล่าวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน และการติดตามผลการ ดำเนินการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ 6) ทักษะ ให้ความสำคัญในเรื่องของ ความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการนำความรู้ความสามารถ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเฉพาะสายสนับสนุนจะต้องมี ทักษะหลายด้าน เช่น การประสานงาน การสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ การใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานภายในสำนักงานได้ ตลอดจนการถ่ายทอด ความรู้ความชำนาญต่าง ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในลักษณะต่าง ๆ ได้

เช่น การอบรม การจัดทำสื่อการสอน การถ่ายทอดทักษะการทำงาน เป็นต้น และ 7) ค่านิยมร่วม การบริหารงานในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้องบุคลากร มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในทุกระดับทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งกระบวนการสร้าง ค่านิยมเริ่มจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและนโยบาย โดยเริ่มจากการประชุมของคณะกรรมการประจำคณะเพื่อจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่งในการ พิจารณาความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และให้ บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การติดตาม และการประเมินผล¹⁸⁸



¹⁸⁸ นิภาภรณ์ คำเจริญ, "อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า" (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 141-146.

สรุป

การบริหารโครงการ (project management) เป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารงานประจำ/การบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้กรอบด้านงบประมาณและเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกระบวนการบริหารโครงการ (project management process) แบ่งออกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ คือ การวางแผน (planning) การจัดหน่วยงาน (organizing) การอำนวยการ (directing) การควบคุม (controlling) ภายในโครงการจะมีช่วงเวลาในการดำเนินงานที่จำกัด ในแต่ละช่วงเวลามีการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปตามประเภทของงาน ลักษณะงาน ระดับการปฏิบัติงาน เรียกว่า วงจรโครงการ (project life cycle) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มกระบวนการได้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการริเริ่มโครงการ (initiating process) ขั้นการวางแผนโครงการ (planning process) ขั้นการดำเนินงาน (executing process) ขั้นการควบคุม (controlling process) และขั้นสิ้นสุดโครงการ (closing process) โดยการบริหารโครงการควรมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารโครงการเพื่อให้ภารกิจหรือเป็นงานที่ต้องกระทำหรือบริหารงานโดยคณะบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะมีบุคคลหลายฝ่ายและหลายระดับรับผิดชอบ อย่างน้อยที่สุดอาจจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับผู้กำหนดนโยบายโครงการ ระดับผู้ประสานงานโครงการ และระดับผู้ปฏิบัติงานหรือระดับผู้บริหารงานโครงการร่วมกันดำเนินการโครงการให้ประสบความสำเร็จด้วยการนำหลักการบริหารโครงการ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ และเทคนิค ไปใช้ในกิจกรรมของโครงการ ด้วยวิธีการบริหารโครงการในรูปแบบวงจรของโครงการกับความรู้ 9 ด้าน ได้แก่ การจัดการโครงการในองค์กรรวม การจัดการขอบเขตของโครงการ การจัดการเวลาของโครงการ การจัดการค่าใช้จ่ายของโครงการ การจัดการคุณภาพของโครงการ การจัดการทรัพยากรบุคคลของโครงการ การจัดการงานสื่อสารของโครงการ การจัดการความเสี่ยงของโครงการ และการจัดการงานพัสดุของโครงการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารโครงการจากภายในสู่ ภายนอกที่มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมและสิ่งแวดล้อม

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อทราบผลการดำเนินงานองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเตรียมโครงการวิจัย 2) การดำเนินการวิจัย 3) การรายงานผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย โดยผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัญหาและความสำคัญของการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เอกสารรายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเองของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (SAR) เพื่อนำประเด็นที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (context analysis) จัดทำสรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและออกแบบการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนการศึกษา กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

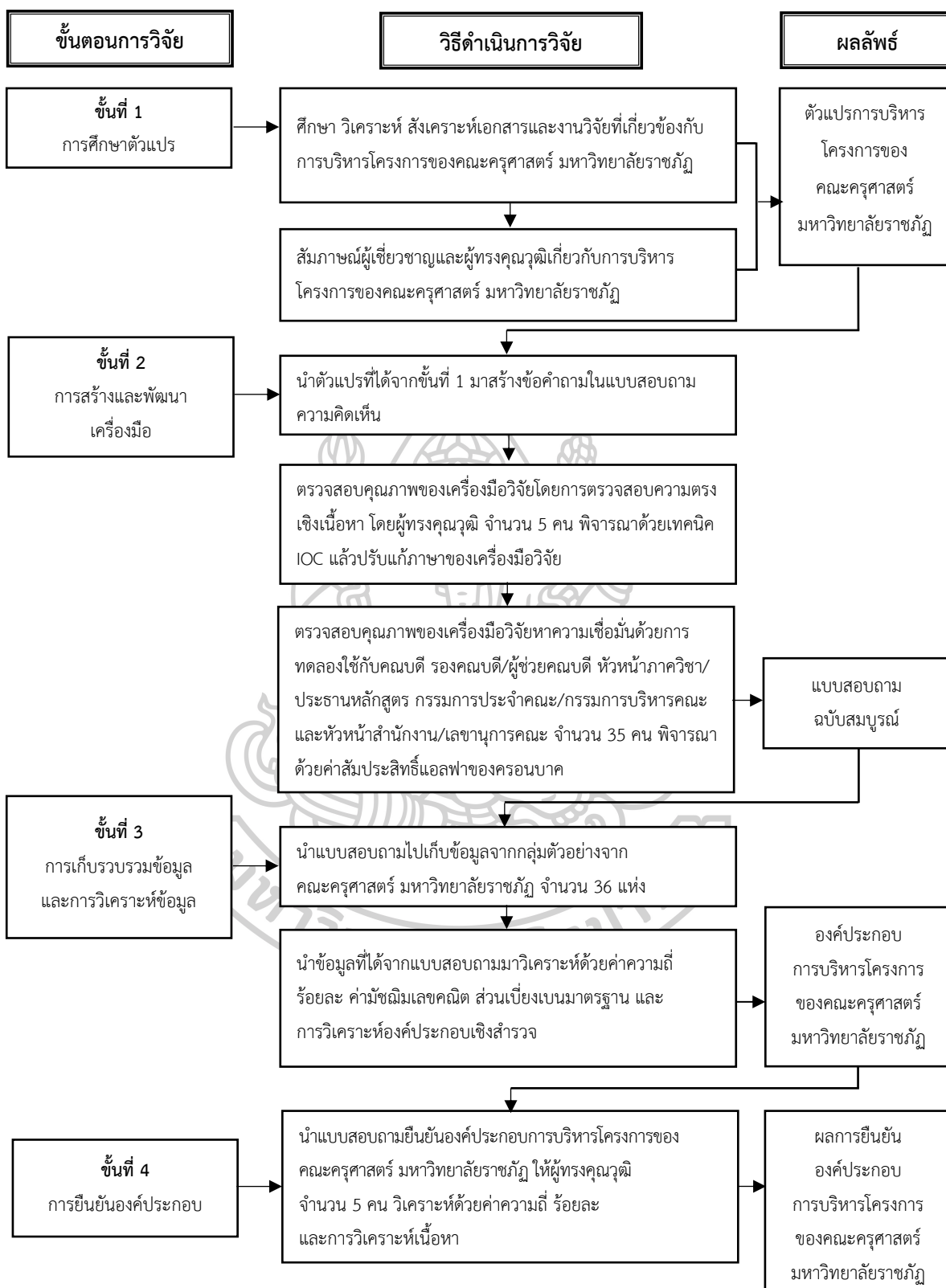
ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เป็นการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (context analysis) และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยนำตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามความคิดเห็นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 นำมาใช้ได้ หลังจากนั้น นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้ (try out) กับคณะครุศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการด้านการศึกษ การผลิตครู และการพัฒนาครูแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 แห่ง ดังนี้ 1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม 2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ 5) วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient)

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นที่ 2 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

ขั้นที่ 4 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 3 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบในประเด็น ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ข้อวิพากษ์ โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปได้ดังภาพที่ 4





ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

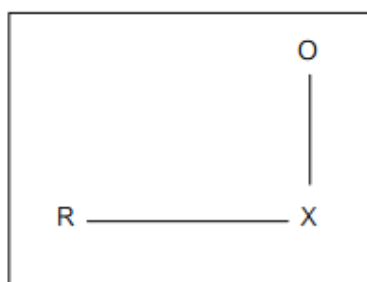
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ หลังจากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ที่มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study design) ในทุกตอนศึกษาสภาพการของขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนแบบการวิจัย ได้ดังนี้



- | | | |
|---------|---------|---------------------------------|
| เมื่อ R | หมายถึง | กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา |

ภาพที่ 5 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 38 แห่ง ประกอบด้วย กลุ่มภาคเหนือ จำนวน 8 แห่ง กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 11 แห่ง กลุ่มภาคกลาง จำนวน 9 แห่ง กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 5 แห่ง และกลุ่มภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสุ่มมาจากประชากรด้วยการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan)¹⁸⁹ ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 36 แห่ง และสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) จำแนกตามกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูล คือ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 คน ประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การแบ่งกลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)					รวม
			คณบดี	รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี	หัวหน้าภาควิชา/ ประธานหลักสูตร	กรรมการประจำคณะ/ กรรมการบริหารคณะ	หัวหน้าสำนักงาน/ เลขานุการคณะ	
กลุ่มภาคเหนือ	8	8	8	8	16	16	8	56
กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	11	10	10	10	20	20	10	70
กลุ่มภาคกลาง	9	8	8	8	16	16	8	56
กลุ่มรัตนโกสินทร์	5	5	5	5	10	10	5	35
กลุ่มภาคใต้	5	5	5	5	10	10	5	35
รวม	38	36	36	36	72	72	36	252

¹⁸⁹ Krejcie, R. V. and Morgan, D. W., **Determining Sample Size for Research Activities**, Accessed September 24, 2017, Available from https://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf

ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ 3 ประเภท ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยใช้เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย 1) รองอธิการบดีแผนงานและประกันคุณภาพ จำนวน 1 คน และ 2) คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสังเคราะห์ตัวแปรและพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำไปสอบถามความความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

- ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
- ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
- ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุดว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่
เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

3. แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำ
ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างเป็นองค์ประกอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
ตรวจสอบในประเด็นความถูกต้อง ครอบคลุม ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์
โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

3.1) อดีตผู้บริหารของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษา
ระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์
การทำงานในตำแหน่งคณบดีในช่วงปี พ.ศ.2552-2561 อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 2 คน

3.2) รองคณบดีที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่
ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 3 คน
เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
การบริหารโครงการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มาพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
(semi-structured interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
โครงการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและ
ผู้ทรงคุณวุฒิมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ข้อคำถาม จำนวน 144 ข้อ และนำเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ ได้ข้อคำถาม จำนวน 138 ข้อ จากนั้นนำผลที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับคณะครุศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการด้านการศึกษ การผลิตครู และการพัฒนาครูแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 แห่ง ดังนี้ 1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม 2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ 5) วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 35 คน หลังจากนั้น นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.991

3. ผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้มาสร้างองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะข้อวิพากษ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้รายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ขอเข้าสัมภาษณ์และดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่ผู้วิจัยได้นัดหมายและเตรียมสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 คน ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

3. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากคณบดีคณะครุศาสตร์ เพื่อทดลองใช้เครื่องมือวิจัยกับคณะครุศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการด้านการศึกษ การผลิตครู และการพัฒนาครูแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการ

ประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 35 คน ด้วยการส่งและรับกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์

4. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 36 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 252 คน ด้วยการส่งและรับกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์

5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการส่งและรับกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอน และนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

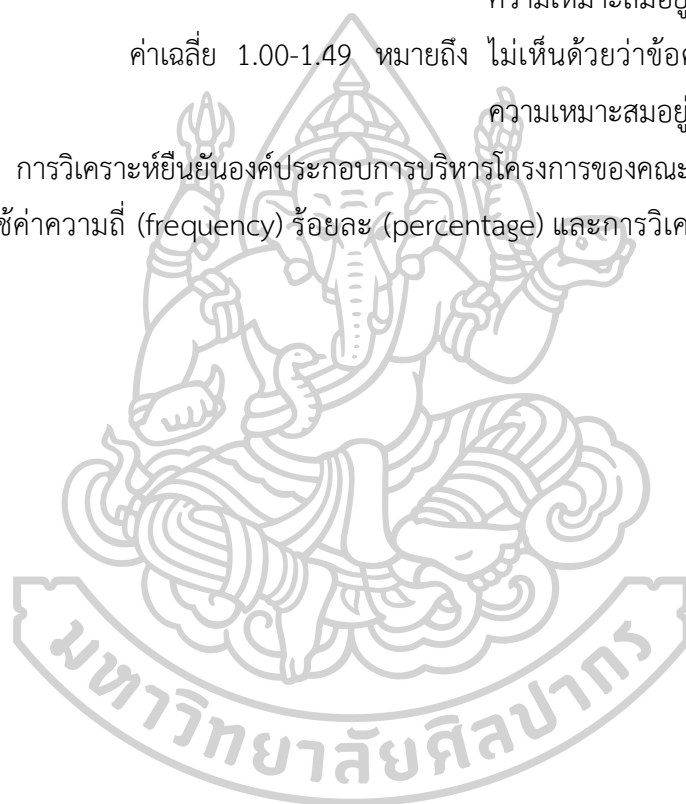
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อทราบการแจกแจงข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของเบสต์ (Best)¹⁹⁰ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

¹⁹⁰ John W. Best and James V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



สรุป

การครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย โดยผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพปัญหาและความสำคัญของการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูล สารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 1 การศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัย เป็นการศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่ 2 การ สร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำตัวแปรของการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น จากนั้นนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณา ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องตาม วัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ ได้ข้อคำถาม จำนวน 138 ข้อ หลังจากนั้น นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้ (try out) แล้วนำข้อมูลที่รวบรวม ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.991 ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 36 แห่ง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งสิ้น 252 คน วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ขั้นที่ 4 การยืนยันองค์ประกอบ การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 3 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะข้อวิพากษ์ โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ 3) การรายงานผลการวิจัย สรุป ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการจากงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อสกัดตัวแปรที่เหลือตัวแปรที่สำคัญ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม


2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ โดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สรุปสาระสำคัญที่ได้ตั้งรายละเอียดในตารางที่ 2

- 
- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Gantt (1861) | 19. Phillips (2012) |
| 2. Deming (1900) | 20. Pico and J (2013) |
| 3. Taylor (1903) | 21. Vanhoucke (2013) |
| 4. Gilbreth (1904) | 22. Kerzner (2013) |
| 5. Fayol (1916) | 23. Project Management Institute (2013) |
| 6. Follett (1926) | 24. Robert (2013) |
| 7. Mayo (1933) | 25. Ding (2013) |
| 8. Horine (2009) | 26. Ruhe and Wohlin (2014) |
| 9. Kloppenborg (2009) | 27. Kuster and others (2015) |
| 10. Wysocki (2009) | 28. Newton (2015) |
| 11. Bruce and Langdon (2009) | 29. Gurjar (2017) |
| 12. Richardson (2010) | 30. วิสูตร จิระดำเกิง (2552) |
| 13. Portny (2010) | 31. อธิศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2555) |
| 14. Turner (2009) | 32. สีน พันธุ์พินิจ (2555) |
| 15. Hossenlopp (2010) | 33. บรรจง อมรชีวิน (2557) |
| 16. Heagney (2011) | 34. สุธณี พิสิทธิ์กีวิน (2558) |
| 17. Grit (2011) | 35. ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์ (2558) |
| 18. Mantel and others (2011) | |

ตารางที่ 2 สรุปสาระสำคัญจากที่ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	๒๕๕๕		
151	การจัดทำร่างโครงการเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงานโครงการ																														✓								
152	การวางแผนการจัดการสื่อสารของโครงการ																																✓						
153	การประสานงานภายในองค์กรในลักษณะแนวดิ่งและแนวราบ																																✓						
154	การวิเคราะห์โครงการเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการ																																	✓					
155	การจัดทำเอกสารงานฉบับสมบูรณ์เพื่อสรุปโครงการ																																	✓					
156	การแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมการปรับเปลี่ยนโครงการ																																	✓					
157	การประมาณค่าใช้จ่ายในโครงการใหญ่และโครงการย่อยโดยเริ่มจากรายกิจกรรมเป็นกลุ่มงาน																																		✓				
158	การควบคุมคุณภาพโดยการประกันคุณภาพจากภายในและภายนอก																																		✓				
159	การปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรมและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง																																		✓				
160	การวางแผนการจัดงานพัสดุเพื่อกำหนดการเลือกซื้อพัสดุ																																		✓				

จากตารางที่ 2 พบว่า การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ แบ่งเป็นเอกสารจากนักวิชาการภายในประเทศ จำนวน 6 คน และภายนอกประเทศ จำนวน 29 คน จำนวนทั้งสิ้น 35 คน ได้ตัวแปรทั้งสิ้น จำนวน 160 ตัวแปร

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการจากงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือ โดยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ สรุปสาระสำคัญได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

- 
- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Cordoba and Piki (2012) | 19. Rumerer and Emsley (2016) |
| 2. Sanjuan and Froese (2013) | 20. Haverila and Fehr (2016) |
| 3. Pulmani (2013) | 21. Monteiro and others (2016) |
| 4. Too and Weaver (2014) | 22. Gomes and Romao (2016) |
| 5. Zulch (2014) | 23. Wang and others (2017) |
| 6. Mir and Pinnington (2014) | 24. Radujkovic and Sjekavica (2017) |
| 7. Bergman and Gunnarson (2014) | 25. ธนยศ ประสานไทย (2552) |
| 8. Sundqvist and others (2014) | 26. จุฑาทิพย์ ใจภักดี (2553) |
| 9. Berzisa and others (2015) | 27. วสันต์ ส่องพราย (2553) |
| 10. Joslin and Muller (2015) | 28. เอกฉัตร คลีขจาย (2554) |
| 11. Todorovic and others (2015) | 29. นันทิพันธ์ สาขาชาติ (2555) |
| 12. Ramazani and Jergeas (2015) | 30. พันัส จันทร์ศรีทอง (2555) |
| 13. Leonard (2015) | 31. เฉลิมวุฒิ จันโทภาส (2555) |
| 14. Kaiser and other (2015) | 32. เอกชัย ปริญโญกุล (2556) |
| 15. Fernandes and others (2015) | 33. นิภาภรณ์ คำเจริญ (2556) |
| 16. Badewi (2016) | 34. ชนนิศา พรหมเผือก (2556) |
| 17. Ali and others (2016) | 35. สมศักดิ์ เมฆขจรวงษ์ (2556) |
| 18. Padalkar and Gopinath (2016) | 36. วิสิทธิ์ เวียงนาค (2557) |

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

ผู้เขียน	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	รวม	
1	การสร้างการมีปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันเป็นทีม	✓			✓							✓	✓					✓									✓											7	
2	การเปิดโอกาสให้สื่อสารภายในทีมงานโครงการ	✓	✓										✓	✓				✓																					11
3	การทบทวนแผนงานโครงการและปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓												✓												✓												4
4	การนำองค์ความรู้เรื่องการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินการโครงการ	✓	✓					✓																															9
5	การนำเสนอผลงานโครงการต่อผู้บริหารองค์กร	✓	✓																																				1
6	การสร้างความตระหนักในเรื่องของข้อมูลย้อนกลับในการทำงานของทีมงาน	✓	✓																																				2
7	การใช้วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือภายในกลุ่ม	✓	✓										✓																										3
8	การประเมินผลโครงการหลังเสร็จสิ้นสุดโครงการ	✓	✓																																				8
9	การสร้างระบบการทำงานแบบองค์รวมเชื่อมโยงกับวงโครงการ	✓	✓																																				5
10	การสำรวจความต้องการ/ความคิดเห็นของผู้ศึกษาหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	✓	✓																																				6
11	การระบุหรือแยกแยะของมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม	✓	✓																																				1

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ผู้วิจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ผู้วิจัย	
	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	✓																			✓																3	
12	การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับโครงการ																										✓										1	
13	การสร้างระบบการประเมินร่วมกับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	✓																																			2	
14	การวางแผนการจัดตารางเวลาของโครงการควบคู่ไปกับการวางแผนการจัดการต้นทุนค่าใช้จ่าย และ การควบคุมคุณภาพ	✓																																			1	
15	การกำหนดกลยุทธ์ของโครงการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน	✓																																			1	
16	การสนับสนุนของผู้จัดการสายงาน/หัวหน้างานในการจัดทำโครงการ	✓																																			1	
17	การกำหนดวัตถุประสงค์โครงการให้ชัดเจน	✓																									✓										4	
18	การวางแผนโครงการให้มีความทันสมัย ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓																									✓										2	
19	การนำข้อมูลโครงการย้อนมาปรับปรุงโครงการในอนาคต	✓																																				2
20	การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเปิดโอกาสให้เกิดการยอมรับ	✓																																				1
21	ผู้ปฏิบัติงานโครงการมีทักษะที่เฉพาะเจาะจงในการปฏิบัติงานโครงการ	✓											✓																								2	

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ปี ๒๕๕๕		
43	สาระสำคัญการบริหารโครงการ			✓																																	1		
44	ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการเชื่อมโยงการทำงานโดยตรงระหว่างฝ่ายบริหาร และผู้จัดการโครงการ			✓																																		1	
45	การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงผลลัพธ์ขององค์กรกับการบริหารโครงการ			✓																																		1	
46	การสร้างกระบวนการทำงานแบบโครงการให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืน			✓																							✓										2		
47	การบริหารโครงการบนข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด				✓																																	1	
48	ผู้จัดการโครงการมีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือไว้ใจได้				✓																																		1
49	การสร้างระบบการทำงานเป็นทีมร่วมแบ่งปันวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน				✓																																	1	
50	ผู้จัดการโครงการมีรูปแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์				✓																																	1	
51	ผู้จัดการโครงการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ				✓																																	1	
52	การสร้างระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของโครงการ					✓																																1	
	องค์กรมีการพัฒนาระบบตัวชี้วัดผล																																						
	การปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																																						

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากที่ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศไทย (ต่อ)

53	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	
53	ผู้ปฏิบัติงานโครงการมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารโครงการ					✓		✓				✓																									✓		
54	การสร้างคู่ความร่วมมือในการบริหารโครงการ					✓																																	2
55	การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว							✓																														1	
56	การปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานให้อือต่อการบริหารโครงการ							✓			✓											✓																4	
57	การกำหนดตัวชี้วัดในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานโครงการ							✓										✓																✓				7	
58	การสร้างวิถีการดูแลโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (best practices)							✓														✓																2	
59	การระบุหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบของผู้ส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ							✓																														5	
60	ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการแก้ปัญหาเพื่อลดความขัดแย้ง							✓																														5	
61	การกำหนดกิจกรรมตามช่วงเวลาการดำเนินงานโครงการ							✓																														1	
62	ผู้จัดการโครงการสนับสนุนศักยภาพของสมาชิกในทีม								✓																													1	

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	๓๕		
63	สาระสำคัญการบริหารโครงการ							✓	✓	✓																	✓												
64	การประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในจุดประสงค์ของโครงการก่อนจัดทำโครงการกับทุกฝ่าย							✓																															
65	การประชุมในรูปแบบออนไลน์ วีดีโอคอล รวมถึงการส่งข้อมูลต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมของโครงการสามารถติดตามกิจกรรมโครงการได้									✓																													
66	ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ควบคุมหรือกำกับโครงการโดยการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ									✓													✓																
67	ผู้มีส่วนร่วมในโครงการเข้าใจภารกิจของโครงการ									✓																													
68	การคัดเลือกวิธีการบริหารโครงการขององค์กร									✓																													
69	การประเมินผลขั้นตอนการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส									✓																													
70	การกำหนดตัวชี้วัดโครงการทุกโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร									✓																													
71	การจัดทำเอกสารประกอบการวัดความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน									✓																													
	การจัดรายงานผลการดำเนินงานหลังเสร็จสิ้นโครงการ									✓																													

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	๓๕๕	
สาระสำคัญการบริหารโครงการ																																						
72	การนำความรู้ของผู้ปฏิบัติงานโครงการ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างการทำงานโครงการเพื่อใช้ในการส่งต่อความรู้ต่อไป										✓							✓		✓			✓															4
73	ผู้นำโครงการมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี											✓																										1
74	การทำงานสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนเริ่มโครงการ											✓																										1
75	ผู้จัดการโครงการมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์											✓																										1
76	ผู้จัดการโครงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโครงการ											✓																										5
77	การดำเนินงานโครงการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายฝ่าย											✓																										3
78	ผู้บริหารสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นภายในทีมงานโครงการ											✓																										4
79	การเชื่อมโยงผลงานโครงการเข้ากับเป้าหมายขององค์กร											✓																										2
80	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้จัดการโครงการกับทีมงาน											✓																										2
81	ผู้บริหารโครงการควรมีทักษะการสื่อสาร											✓																										3
82	การชี้แจงกำหนดการทำงานโครงการในช่วงเวลาว่างกับทีมงาน											✓																										3

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากที่ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	๓๕		
83	สาระสำคัญการบริหารโครงการ												✓																										
	ทีมงานโครงการควรมีจุดมุ่งหมาย ร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เดียวกัน												✓																										
84													✓																										
	การมอบอำนาจให้ผู้บริหารใน การตัดสินใจ ควบคุม และส่งการ												✓																										
85													✓																										
	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดความเคตริเริ่ม แก่ผู้บังคับบัญชา												✓																										
86													✓																										
	ทีมงานโครงการมีทัศนคติที่ดีในการ ดำเนินงานโครงการ												✓																										
87													✓																										
	การบูรณาการโครงการให้สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์												✓																										
88													✓																										
	การจัดระบบฐานข้อมูลของโครงการ เพื่อสะดวกในการใช้งานและการ วางแผนงานโครงการ												✓																										
89													✓																										
	การมีหน่วยงานรับผิดชอบดูแลการ บริหารโครงการ												✓																										
90													✓																										
	การเปิดโอกาสให้ทีมงานโครงการมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับโครงการ												✓																										
91													✓																										
	การวางระบบการรายงานการ ตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพของ โครงการ												✓																										
92													✓																										
	การสร้างระบบดำเนินงานโครงการตาม วงจรโครงการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ โครงการ												✓																										

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากที่ศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ปี ๒๕๕๖								
147	การวางแผนโครงการ การดำเนินงานร่วมกันภายในทีม																										✓																			
148	การประเมินเพื่อรายงานสถานะและ ความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ																										✓	✓																		
149	การวางระบบการจัดเก็บเอกสารเพื่อ การตรวจสอบคุณภาพในอนาคต																										✓	✓																		
150	การสร้างกระบวนการในการบริหาร จัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในโครงการ																										✓	✓	✓																	
151	ผู้จัดการโครงการควรมีทักษะการ บริหาร																										✓	✓																		
152	การวางแผนการจัดตั้งระบบงาน โครงการเพื่อลดปัญหาเรื่องทรัพยากรที่ ใช้ในโครงการ																												✓																	
153	การมีกระบวนการประสานงานต่อ ทีมงานทั้งภายในและภายนอกโครงการ																																													
154	การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ใน การดำเนินงานก่อนการวางแผน โครงการ																																													
155	การระดมความคิดเห็นร่วมกับภายใน ทีมงานโครงการ																																													
156	การวางระบบการประเมินผลโครงการ ในภาพรวม																																													

ตารางที่ 3 สรุปสาระสำคัญจากศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ต่อ)

ปี ๒๕๕๕	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	ปี ๒๕๕๕		
157	สาระสำคัญการบริหารโครงการ																																						
158	การนำแผนกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการ หรือแผนประจำปีด้วยการจัดทำ โครงการ																																						
159	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบ ยืดหยุ่นแต่ยึดระเบียบ																																						
160	การจัดทำโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับแผนปฏิบัติการ																																						
161	ผู้จัดการโครงการมีความสามารถ ในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงาน ภายในและภายนอก																																						
162	การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ โครงการเพื่อนำไปสู่การวางแผนงาน																																						
163	การมีกระบวนการติดตามหรือผู้โครงการ ภายหลังสิ้นสุดโครงการ																																						
164	ผู้จัดการโครงการควรมีมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงาน																																						
	ผู้จัดการโครงการควรมีความมั่นใจ ในตนเอง																																						

จากตารางที่ 3 พบว่า การศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ แบ่งเป็นงานวิจัยจากนักวิชาการภายในประเทศ จำนวน 12 คน และภายนอกประเทศ จำนวน 24 คน จำนวนทั้งสิ้น 36 คน ได้ตัวแปรทั้งสิ้น จำนวน 164 ตัวแปร

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 คน และคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 4 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน โดยมีเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับคณะครุศาสตร์หรือระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป สรุปสาระสำคัญได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ | รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 5. ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
1	การกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ	✓		✓	✓	✓
2	การตั้งงบประมาณโครงการควบคู่กับการทำโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
3	การกำกับติดตามผลการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส	✓		✓	✓	✓
4	การกำหนดนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานโครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓	✓		✓	
5	การกำกับติดตามงบประมาณในการจัดทำโครงการเป็นรายไตรมาส	✓		✓	✓	✓
6	การวางแผนการจัดซื้อพัสดุในการดำเนินงานโครงการ	✓				
7	การกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการโครงการอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓
8	การประเมินโครงการในภาพรวมหลังสิ้นสุดโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
9	การชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓	✓
10	การรายงานผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์หลังเสร็จสิ้นโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
11	การนำผลการดำเนินงานโครงการมาปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป	✓		✓	✓	✓
12	การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการตามโครงสร้างการบริหาร	✓	✓	✓	✓	✓
13	การรายงานผลการดำเนินงานด้วยระบบ e-document	✓			✓	
14	การรายงานผลการดำเนินงานด้วยระบบเอกสาร	✓			✓	✓
15	การดำเนินงานโครงการเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลหลายฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓
16	การเชื่อมโยงโครงการกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	✓				
17	การถ่ายทอดนโยบายของคณะลงสู่การปฏิบัติงานโครงการ	✓				✓
18	การกำหนดตัวชี้วัดโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	✓		✓		
19	การสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานโครงการ	✓	✓			
20	การกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานโครงการได้เชิงคุณภาพ	✓	✓	✓	✓	
21	การตั้งเป้าหมายของโครงการก่อนการดำเนินงานโครงการ	✓			✓	
22	การเขียนโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ	✓	✓	✓		
23	การแบ่งประเภทของโครงการตามพันธกิจ	✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
24	การประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดทำโครงการกับทุกฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓
25	การแจ้งรายงานการประชุมผ่าน e-office	✓				
26	การคัดเลือกโครงการก่อนการอนุมัติโครงการ	✓	✓		✓	
27	การมอบหมายโครงการตามความรับผิดชอบของรองคณบดีในแต่ละฝ่าย	✓	✓	✓	✓	✓
28	การสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	
29	ผู้รับผิดชอบโครงการมีหน้าที่กำกับติดตามโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
30	การจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในคณะ	✓	✓			
31	การพิจารณาโครงการต่อเนื่องด้วยข้อมูลผลการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา	✓	✓	✓		
32	การวางแผนความเสี่ยงก่อนการดำเนินงานโครงการ	✓			✓	✓
33	การดำเนินงานโครงการด้วยกระบวนการ PDCA	✓	✓	✓	✓	✓
34	การประเมินผลการดำเนินงานโครงการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	✓		✓	✓	
35	การจัดทำข้อตกลง MOU ร่วมกันระหว่างคณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓			✓
36	การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการ	✓	✓			
37	การให้รางวัลแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานโครงการ	✓	✓			✓
38	การควบคุมคุณภาพโครงการด้วยระบบการประกันคุณภาพ	✓	✓	✓		
39	การจัดโครงการสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานโครงการ	✓	✓			
40	การสร้างระบบการทำงานแบบองค์รวมเชื่อมโยงกับวงจรโครงการ	✓	✓			✓
41	การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในคณะ	✓	✓		✓	
42	การสร้างโครงการให้เกิดความน่าเชื่อถือ	✓				
43	การเขียนโครงการเพื่อเสนอขออนุมัติโครงการ	✓	✓	✓	✓	✓
44	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการ	✓	✓			
45	การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินการโครงการ	✓				
46	การเจรจากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	✓	✓			
47	การวิเคราะห์ศักยภาพของคณะเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ	✓			✓	

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
48	การแตกโครงการใหญ่ออกเป็นโครงการย่อย ๆ ให้สาขาวิชา ดำเนินการวางแผนโครงการ	✓	✓	✓	✓	
49	การดำเนินงานโครงการประสานกับท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่อยู่ ภายในพื้นที่		✓			
50	การเขียนโครงการตามความถนัดในแต่ละสาขาวิชา	✓	✓	✓	✓	
51	การวางแผนโครงการก่อนการดำเนินงานโครงการ	✓	✓	✓	✓	
52	การดำเนินงานโครงการด้วยการเจาะกลุ่มลูกค้า		✓	✓	✓	
53	การระบุตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกโครงการ	✓	✓	✓	✓	
54	การเขียนโครงการให้ตอบโจทย์อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	✓	✓		✓	
55	การสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยในการดำเนินงานโครงการ เช่น การทำวิจัยในชั้นเรียน การวิจัยโครงการบริการวิชาการของคณะ เป็นต้น	✓				
56	การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานโครงการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ ในกระบวนการจัดทำโครงการ	✓				
57	การจัดประชุมกับเครือข่ายภายนอก		✓			
58	การจัดส่งข้อมูลข่าวสารไปยังเครือข่ายภายนอก		✓			
59	การจัดโครงการเพื่อพัฒนาครูที่เป็นเครือข่ายภายนอก		✓			
60	การได้รับการจัดสรรงบประมาณในการจัดทำโครงการจาก งบประมาณแผ่นดิน (ภาครัฐ)		✓			
61	การจัดหาเงินทุนจากภาคเอกชนเพื่อจัดทำโครงการ		✓			
62	การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับเพื่อดำเนินงานโครงการตามพันธกิจ		✓			✓
63	การคัดเลือกเครือข่ายเข้าร่วมโครงการพัฒนาครู		✓			
64	การจัดโครงการให้ทันสมัยรองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ		✓			✓
65	การบริหารโครงการตามงบประมาณที่กำหนดไว้		✓			✓
66	การบริหารโครงการใหญ่ให้อยู่ภายใต้ศูนย์การศึกษาและพัฒนาครู		✓			
67	การทำงานร่วมกันเป็นทีมจากบุคลากรสายสนับสนุนหลายฝ่าย		✓			
68	การจูงใจเครือข่ายให้เข้าร่วมการพัฒนาครู		✓			
69	การเข้าถึงหน่วยงาน/องค์กรในการจัดโครงการ		✓			
70	การสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้เข้าร่วมโครงการ		✓			
71	การสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น facebook line		✓	✓		

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
72	การสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของโครงการ		✓			
73	การกำกับติดตามโครงการเป็นรายกิจกรรม		✓	✓		✓
74	ผู้จัดการโครงการมีทักษะในการพูดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดโครงการ		✓			
75	ผู้บริหารสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการทำงาน		✓			
76	การระดมความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีม		✓			
77	การสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน		✓			
78	การสร้างบุคลากรที่ทำงานโครงการให้สามารถทำงานได้หลายหน้าที่		✓			✓
79	การคัดเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมโครงการ		✓			
80	การสำรวจข้อมูลความต้องการของลูกค้าหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ		✓	✓	✓	✓
81	การพิจารณาความสำคัญของโครงการก่อนการจัดทำโครงการ		✓			
82	การมอบรางวัลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ		✓			
83	การกำหนดภาระงานของผู้รับผิดชอบโครงการในแต่ละหน้าที่		✓		✓	✓
84	การถอดบทเรียนหลังเสร็จสิ้นโครงการเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา		✓			
85	การส่งบุคลากรเข้าไปประชุมหรืออบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการ		✓	✓		✓
86	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานโครงการและผู้บริหาร		✓	✓	✓	
87	การจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับคณะประกอบด้วยบุคลากรจากทุกฝ่าย		✓			✓
88	การประเมินความเสี่ยงในเรื่องของงบประมาณโครงการ		✓			
89	การดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวมในทุกพันธกิจ		✓			✓
90	การจัดทำกรอบปฏิทินงานการดำเนินงานโครงการรวมทั้งหมด		✓			
91	การทำกรอบแนวทางการจัดทำงบประมาณก่อนการจัดทำโครงการ			✓		
92	การจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของมหาวิทยาลัย			✓		✓
93	การจัดทำโครงการที่มีจุดเน้นเชิงนโยบายของคณะครุศาสตร์			✓		✓
94	การวางแผนการการจัดทำงบประมาณเพื่อจัดทำโครงการ			✓	✓	✓
95	การปรับโครงการต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดที่เป็นจุดเน้นของคณะ			✓		

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
96	การจัดกลุ่มโครงการและงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อบริหารการเบิกจ่ายเงินโครงการ			✓		✓
97	การแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองแผนปฏิบัติการประจำปีจากบุคลากรหลายฝ่าย			✓		✓
98	การเสนอขออนุมัติแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วยโครงการกับคณะกรรมการประจำคณะ			✓		
99	การจัดทำแบบฟอร์มการเสนอโครงการ			✓		✓
100	การสร้างระบบการจัดส่งรายงานพร้อมกับเอกสารการใช้จ่ายเงิน			✓		
101	การตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัด			✓		✓
102	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนของผลผลิต ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการ			✓		✓
103	การวัดผลลัพธ์ของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม			✓		✓
104	กระบวนการกลั่นกรองโครงการโดยการผ่านโครงสร้างการรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย			✓		
105	การกำหนดตัวชี้วัดในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในคณะ			✓		
106	การมีกลุ่มงานแผนงานไว้ตรวจสอบและติดตามดำเนินงานโครงการ			✓	✓	✓
107	การกำกับติดตามงบประมาณผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเพื่อกำกับติดตามงบประมาณในแต่ละประเภท			✓		✓
108	การจัดซื้อจัดจ้างของโครงการบันทึกผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการควบคุมการเบิกจ่าย			✓		
109	การกำกับติดตามการรายงานงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุกเดือน			✓		
110	การประชุมคณะกรรมการเพื่อติดตามผลการดำเนินงานในภาพรวม			✓	✓	✓
111	การขอปรับแผนในกรณีที่มีปัจจัยภายนอกกระทบการดำเนินงานโครงการ			✓		
112	การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบริหารโครงการของคณะในภาพรวม			✓		✓
113	การสร้างระบบประชาสัมพันธ์เชิญชวนอยู่บนเว็บไซต์ของคณะ			✓		
114	การสำรวจกลุ่มลูกค้าด้วยการใช้ google form เพื่อการติดต่อสื่อสาร			✓		

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
115	การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ			✓		✓
116	การจัดทำบทสรุปผู้บริหารหลังเสร็จสิ้นโครงการ			✓		
117	บุคลากรของคณะทำงานประสานงานในการจัดทำโครงการกับทางมหาวิทยาลัย			✓		
118	การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำโครงการ			✓	✓	✓
119	การบริหารโครงการด้วยการยึดหลักการบริหาร 4M			✓		
120	ความชัดเจนของผู้บริหารในการวางแผนการดำเนินงานโครงการ (การประชุม ติดตาม ตรวจสอบโครงการเป็นระยะ)			✓	✓	
121	การอำนวยความสะดวกในเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ IT เพื่อช่วยในการบริหารโครงการ			✓	✓	
122	การจัดตั้งงบประมาณโครงการด้วยการใช้ PERT			✓		
123	การดำเนินงานโครงการด้วยการใช้แผนปฏิบัติการ action plan			✓		✓
124	การปลูกฝังการลักษณะนิสัยการทำงานอย่างมีวางแผน			✓	✓	
125	ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม			✓		✓
126	การประเมินแผนปฏิบัติการที่บรรลุโครงการไว้ทุกเดือน				✓	
127	การจัดโครงการต้องมีการจัดทำแผนย่อยเพื่อรองรับโครงการใหญ่				✓	
128	การทบทวนลักษณะงานทุกปีเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงการหรือกิจกรรม				✓	
129	การบอกเป้าหมายให้กับผู้รับผิดชอบโครงการทุกคนรับทราบทั่วกัน				✓	✓
130	การให้ความสำคัญกับทีมงานโครงการทุกคน				✓	
131	การเลือกงานให้ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย				✓	
132	การให้ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานกับบุคลากร				✓	
133	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับแผนงาน				✓	
134	การจัดประชุมแยกระดับขึ้นตามความรับผิดชอบ				✓	
135	การเปิดใจยอมรับการทำงานรูปแบบของโครงการ				✓	
136	การเชิญกลุ่มชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมจัดทำแผนงานโครงการ				✓	

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
137	การดำเนินงานโครงการให้เกิดความต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาโครงการ				✓	
138	การจัดโครงการให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดความยั่งยืน				✓	
139	การจัดโครงการให้เชื่อมโยงไปสู่กลุ่มนักศึกษา ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า ชุมชน				✓	
140	การบูรณาการงานแผนงานกับงานฝ่ายอื่น ๆ เพื่อติดตามตัวชี้วัด				✓	
141	ผู้บริหารกำกับตัวชี้วัดทุกเดือนพร้อมรายงาน				✓	
142	การยืดหยุ่นในการจัดทำโครงการในกรณีที่โครงการมีช่วงเวลาการ ดำเนินงานที่ต่อเนื่อง				✓	
143	การจัดทำแผนสรุปขอบเขตการดำเนินงานโครงการ				✓	
144	การพิจารณาประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดโครงการ					✓
145	การบริหารโครงการตามหลัก System apporch					✓
146	การจัดทำการควบคุมภายใน ความเสี่ยงควบคู่กับการบริหาร โครงการ					✓
147	การติดตามความสอดคล้องของตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการกับ วัตถุประสงค์ในระหว่างการทำงานโครงการ					✓
148	การประเมินผลการบริหารโครงการของคณะในภาพรวม					✓
149	การคิดโครงการใหม่ๆ เพื่อตอบรับกับการเปลี่ยนแปลง					✓
150	การชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร					✓
151	การจัดโครงการให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้บัณฑิต					✓
152	การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองอย่าง ต่อเนื่อง					✓
153	การสร้างมาตรฐานด้านคุณภาพในการดำเนินงานโครงการให้ เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อให้คณะผ่านตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย					✓
154	การทบทวนแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงโครงการ					✓
155	การบูรณาการนโยบายการศึกษาเข้ามาสู่การบริหารโครงการของ คณะ					✓
156	การจัดทำแผนงานโครงการในเชิงรุกและเชิงรับหรือแผน routine					✓
157	การปรับวิธีการบริหารโครงการเป็นการยกระดับทั้งโรงเรียนเพื่อดู ประโยชน์ในการจัดทำโครงการ					✓

ตารางที่ 4 สรุปสาระสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

ลำดับ	สาระสำคัญการบริหารโครงการ	1	2	3	4	5
158	การติดตามผลโครงการภายนอกในลักษณะการโค้ช (coaching) และ การกำกับติดตาม (monitoring)					✓
159	การดำเนินงานโครงการกับหน่วยงานภายนอกด้วยสร้างต้นแบบ					✓
160	การคัดเลือกโครงการเชิงรุกกับเชิงรับเพื่อตอบวิสัยทัศน์ของคณะ ด้วยการทำ SWOT และ TOWS Matrix					✓
161	การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วยโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ					✓
162	การประเมินความเสี่ยงตามพันธกิจกับโครงการทั้งหมดที่รับผิดชอบ เป็นรายไตรมาส					✓
163	การพิจารณางบประมาณของโครงการขึ้นอยู่กับจำนวนนักศึกษา และลักษณะของกิจกรรมของโครงการ					✓
164	สาขาวิชาลงพื้นที่สำรวจความต้องการกับกลุ่มผู้ใช้บัณฑิต ผู้ปกครอง					✓
165	การจัดการความรู้ในการจัดทำโครงการที่เป็นประเด็นสำคัญเป็น ลายลักษณ์อักษรเผยแพร่ภายในและภายนอกคณะ					✓
166	การกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาในการจัดส่งรายงานโครงการ					✓
167	การระบุขอบเขตภาระหน้าที่ของรองคณบดีในการกำกับติดตาม โครงการ					✓
168	การบริหารโครงการบนข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					✓
169	การพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการและ ตัวชี้วัดของโครงการก่อนการพิจารณาอนุมัติ					✓
170	การสร้างเครื่องมือแบบวัดผลการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์					✓
171	การติดตามผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่ได้รับในการจัดโครงการทุก เดือนเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนา					✓
172	การจัดส่งรายงานโครงการให้สามารถตอบโจทย์ของมหาวิทยาลัย คณะและระบบการประกันคุณภาพ					✓
173	การจัดทำบันทึกเพื่อใช้ในการติดตามเรื่องการดำเนินงานโครงการ					✓

จากตารางที่ 4 พบว่า การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน ได้ตัวแปรทั้งสิ้น จำนวน 173 ตัวแปร สรุปได้ว่าจากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้ตัวแปรจำนวน 160 ตัวแปร การวิเคราะห์งานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้ตัวแปรจำนวน 164 ตัวแปร และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตัวแปรจำนวน 173 ตัวแปร หลังจากนั้น ผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้มาวิเคราะห์วิเคราะห์ความเหมือน ความใกล้เคียง และความซ้ำซ้อนของข้อมูลทำให้ได้ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 144 ข้อ และนำเครื่องมือวิจัยที่พัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้านความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ ได้ข้อคำถาม จำนวน 138 ข้อ และเมื่อนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับคณะครุศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการด้านการศึกษา การผลิตครู และการพัฒนาครูแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม 2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสกลนคร และ 5) วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดีคณะครุศาสตร์ จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และหัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 35 คน และหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.991 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม จำนวน 252 ฉบับ ไปยังคณะครุศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 แห่ง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 35 แห่ง จำนวน 245 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.22 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และ ประสบการทำงานในตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 245)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- หญิง	131	53.46
	- ชาย	114	46.54
รวม		245	100.00
2	อายุ		
	- น้อยกว่า 30 ปี	4	1.63
	- 31-40 ปี	104	42.45
	- 41-50 ปี	88	35.92
	- ตั้งแต่ 51 ปี	49	20.00
รวม		245	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	- ปริญญาตรี	6	2.45
	- ปริญญาโท	119	48.57
	- ปริญญาเอก	120	49.98
รวม		245	100.00
4	ตำแหน่ง		
	- คณบดี	35	14.28
	- รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี	35	14.28
	- หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร	70	28.58
	- กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ	70	28.58
	- หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ	35	14.28
รวม		245	100.00

ตารางที่ 5 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n = 245)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง		
	- น้อยกว่า 4 ปี	76	31.03
	- 5-8 ปี	79	32.24
	- 9-12 ปี	38	15.51
	- มากกว่า 13 ปี	52	21.22
รวม		245	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 245 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 53.46 เป็นเพศชาย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 46.54 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 42.45 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 35.92 อายุตั้งแต่ 51 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และน้อยที่สุดอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.63 ด้านระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุดคือปริญญาเอก จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 48.98 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57 และน้อยที่สุดคือปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.45 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันพบว่า ตำแหน่งคณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 28.58 กรรมการประจำคณะ/คณะกรรมการบริหารคณะ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 28.58 และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 14.28 และด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งพบว่า ประสบการณ์ทำงานมากที่สุด 5-8 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 32.24 รองลงมาคือ น้อยกว่า 4 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 31.03 มากกว่า 13 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 21.22 และ น้อยที่สุด คือ 9-12 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.51 ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
1	คณะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT และ TOWS Matrix ในการจัดทำโครงการ	3.99	0.81	มาก
2	คณะมีการวิเคราะห์ผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากการจัดโครงการ	3.67	0.91	มาก
3	คณะมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการ	3.88	0.85	มาก
4	คณะมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่การวางแผนงาน	4.02	0.89	มาก
5	คณะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ	4.12	0.85	มาก
6	คณะมีการพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ	4.10	0.83	มาก
7	คณะมีการคัดเลือกโครงการเชิงรุกที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะ	3.91	0.89	มาก
8	คณะมีการพิจารณาความจำเป็นเร่งด่วนของโครงการเชิงรับที่เป็นแผนงานประจำ	3.93	0.85	มาก
9	คณะมีการพิจารณาอนุมัติโครงการผ่านคณะกรรมการประจำคณะหรือคณะกรรมการบริหารคณะ	4.08	0.94	มาก
10	คณะมีการพิจารณาเทคนิคหรือเครื่องมือมาใช้ในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ	3.78	0.86	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
11	คณะกรรมการจัดการขอบเขตของโครงการให้ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อ ควบคุมผลงานของโครงการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	4.09	0.80	มาก
12	คณะกรรมการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	4.16	0.83	มาก
13	คณะกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.84	0.88	มาก
14	คณะกรรมการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโครงการ	3.77	0.86	มาก
15	คณะกรรมการจัดทำแบบฟอร์มโครงการ โดย การระบุขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะสั้นหรือ ระยะยาว กระบวนการ และผลลัพธ์โครงการ	4.16	0.82	มาก
16	คณะกรรมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานโครงการเพื่อช่วย ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจ กระบวนการทำงานต่าง ๆ	3.78	0.94	มาก
17	คณะกรรมการกำหนดข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.67	0.90	มาก
18	คณะกรรมการกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงใน การปฏิบัติงานโครงการร่วมกัน	3.91	0.83	มาก
19	คณะกรรมการกำหนดข้อจำกัดของโครงการด้วย การระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในระบบ การปฏิบัติงานโครงการ	3.73	0.89	มาก
20	คณะกรรมการกำหนดการส่งมอบผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ตรงตามเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณและ ระยะเวลาที่กำหนด	3.87	0.78	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
21	คณะมีการประชุมบุคลากรทั้งหมดเพื่อให้เข้าใจ ทิศทางหรือเป้าหมายการดำเนินงานโครงการ	4.00	0.87	มาก
22	คณะมีการกำหนดเป้าหมายของโครงการให้ สอดคล้องกับจุดเน้นของคณะ	4.11	0.80	มาก
23	คณะมีการจัดทำตารางการดำเนินงานโครงการ ควบคุมไปกับการวางแผนค่าใช้จ่าย และ การจัดการความเสี่ยง	4.11	1.96	มาก
24	คณะมีการจัดทำปฏิทินการดำเนินงานโครงการ ทั้งหมดภายในคณะ	4.11	0.84	มาก
25	คณะมีการจัดลำดับเหตุการณ์ของกระบวนการ ทำงานภายในโครงการ	3.91	0.84	มาก
26	คณะมีการกำหนดแผนงานโครงการในเชิงรุกและ เชิงรับที่เป็นแผนงานประจำ	3.91	0.84	มาก
27	คณะมีการวางแผนการจัดทำงบประมาณของ โครงการ	4.32	0.77	มาก
28	คณะมีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรร งบประมาณสำหรับโครงการ	4.12	0.82	มาก
29	คณะมีการวางแผนหาแหล่งเงินทุนจาก ภาคเอกชนมาสนับสนุนการจัดทำโครงการ	3.39	1.03	ปานกลาง
30	คณะมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรของโครงการ เช่น บุคลากร เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกในการดำเนินงานโครงการ	3.87	0.80	มาก
31	คณะมีการวางแผนงานการสื่อสารของโครงการ	3.77	0.82	มาก
32	คณะมีการวางแผนกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยง กับผลงานโครงการ	3.89	0.77	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
33	คณะกรรมการวางแผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ	3.92	0.79	มาก
34	คณะกรรมการวางแผนการจัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ	4.01	0.77	มาก
35	คณะกรรมการวางแผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการ	3.94	0.83	มาก
36	คณะกรรมการระบุกู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยในการประเมินผลประโยชน์ของโครงการ	3.78	0.83	มาก
37	คณะกรรมการกระจายเป็นแผนงานโครงการย่อย ๆ ให้หน่วยงานภายในคณะร่วมกันจัดทำโครงการ	3.99	0.83	มาก
38	คณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการ	3.85	0.86	มาก
39	คณะกรรมการใช้เครื่องมือช่วยในการวางแผนงานโครงการและควบคุมการทำงานโครงการ เช่น การใช้แผนภูมิแกนต์ Gantt chart, PERT, CPM, MS Project	3.51	0.98	มาก
40	คณะกรรมการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	4.01	0.81	มาก
41	คณะกรรมการกำหนดวิธีการวัดผลการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ	4.04	0.79	มาก
42	คณะกรรมการดำเนินการดำเนินงานโครงการด้วยกระบวนการ PDCA	4.17	0.87	มาก
43	คณะกรรมการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายในมหาวิทยาลัย	3.87	0.84	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
44	คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของโครงการภายนอกมหาวิทยาลัย	3.81	0.81	มาก
45	คณะมีระบบและกลไกการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ	3.81	0.79	มาก
46	คณะมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โครงการให้ทีมงานโครงการทุกคนช่วยเหลือซึ่ง กันและกันและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน	3.89	0.79	มาก
47	คณะมีระบบการประสานงานของทีมงาน โครงการภายในมหาวิทยาลัย	3.87	0.82	มาก
48	คณะมีระบบการประสานงานของทีมงาน โครงการภายนอกมหาวิทยาลัย	3.74	0.83	มาก
49	คณะมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ ปฏิบัติงานโครงการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งใน การจัดโครงการ	3.78	0.81	มาก
50	คณะมีการปรับเปลี่ยนโครงการหรือขยาย ขอบเขตโครงการเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจหรือความผันแปรอื่น ๆ	3.71	0.77	มาก
51	คณะมีการทำวิจัยควบคู่กับการจัดทำโครงการ เพื่อให้ทราบสถานะของโครงการ	3.69	0.87	มาก
52	คณะมีการปรับวิธีการดำเนินงานโครงการเพื่อลด ขั้นตอนที่ซับซ้อนออกไป	3.80	0.80	มาก
53	คณะมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	3.97	0.85	มาก
54	คณะมีการสำรวจความต้องการและความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	3.86	0.87	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
55	คณะกรรมการสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	3.81	0.89	มาก
56	คณะกรรมการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) กับโครงการที่ประสบความสำเร็จ	3.86	0.85	มาก
57	คณะกรรมการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ	4.00	0.80	มาก
58	คณะกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.85	0.86	มาก
59	คณะกรรมการสร้างคู่ความร่วมมือพร้อมทั้งจัดทำข้อตกลง MOU ระหว่างคณะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	3.80	0.94	มาก
60	คณะกรรมการสร้างเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย	3.96	0.89	มาก
61	คณะกรรมการสร้างเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย	3.98	0.91	มาก
62	คณะกรรมการสื่อสารในลักษณะผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรและบุคลากรสามารถสื่อสารให้ผู้บริหารได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการดำเนินงานโครงการ	3.92	0.84	มาก
63	คณะกรรมการสื่อสารข้อมูลโครงการกับทีมงานโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์, อีเมล, facebook, line	4.20	0.81	มาก
64	คณะกรรมการประชุมทีมงานโครงการเป็นระยะตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงเสร็จสิ้นโครงการ	3.96	0.84	มาก
65	คณะกรรมการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ	3.87	0.85	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
66	คณะกรรมการจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน กับหน่วยงานอื่น	3.74	0.90	มาก
67	คณะกรรมการจัดระบบข้อมูลโครงการในรูปแบบของ เอกสาร	3.97	0.82	มาก
68	คณะกรรมการจัดระบบข้อมูลโครงการในรูปแบบของ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document)	3.89	0.82	มาก
69	คณะกรรมการอำนวยความสะดวกในเรื่องของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือซอฟต์แวร์เพื่อ ช่วยในการดำเนินงานโครงการ	3.88	0.85	มาก
70	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับคณะเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในการดำเนินงานโครงการ	3.84	0.84	มาก
71	คณะกรรมการกลั่นกรองโครงการใน แผนปฏิบัติการประจำปี	4.02	0.73	มาก
72	คณะกรรมการจัดระบบงานภายในโครงการให้มี ความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามนโยบาย ของคณะ	3.99	0.80	มาก
73	คณะมีระบบการขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ในการจัดโครงการ	4.21	0.88	มาก
74	คณะกรรมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โครงการเพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมาย ของโครงการ	3.92	0.84	มาก
75	คณะกรรมการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานภายนอก เข้าร่วมเป็นเครือข่าย	3.77	0.93	มาก
76	คณะกรรมการสนับสนุนทุนในการทำวิจัย ในโครงการต่าง ๆ	4.03	0.89	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
77	คณะมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร	4.01	0.78	มาก
78	คณะมีการใช้วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือในการ ทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมี ส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน	3.91	0.86	มาก
79	คณะมีการจัดกลุ่มโครงการและงบประมาณเป็น รายไตรมาสเพื่อบริหารการเบิกจ่ายเงินโครงการ	4.05	0.81	มาก
80	คณะมีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายของโครงการ ในการดำเนินงานโครงการ	3.96	0.83	มาก
81	คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานโครงการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการดำเนินงานโครงการ	3.85	0.81	มาก
82	คณะมีการเบิกจ่ายเงินโครงการตาม แผนปฏิบัติการ	4.17	0.75	มาก
83	คณะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งในการ ปฏิบัติงานโครงการ	3.73	0.90	มาก
84	คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไป จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อ โครงการ	3.82	0.87	มาก
85	คณะมีการจัดทำแผนงานป้องกันหรือบรรเทา ผลกระทบในเชิงลบจากความเสี่ยง	3.68	0.89	มาก
86	คณะมีการตั้งหน่วยงานกลางมีหน้าที่กำกับดูแล โครงการภายในของคณะทั้งหมด	3.59	0.95	มาก
87	คณะมีระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โครงการตามตัวชี้วัดของโครงการ	3.94	0.81	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
88	คณะมีระบบการประเมินผลการบริหารโครงการ ของคณะในภาพรวม	3.99	0.80	มาก
89	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับ ผลการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส	3.98	0.79	มาก
90	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณของโครงการ ผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	3.87	0.86	มาก
91	คณะมีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ ภายนอกในลักษณะการโค้ช (coaching) และ การกำกับติดตาม (monitoring)	3.73	0.88	มาก
92	คณะมีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการกำกับ ติดตามการดำเนินงานโครงการด้วยมาตรฐาน คุณภาพ เช่น ISO, TQM, Six Sigma	3.51	0.97	มาก
93	คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการ ดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส	3.96	0.87	มาก
94	คณะมีระบบการนำเสนอผลการดำเนินงาน โครงการในการประชุมคณะกรรมการบริหารคณะ หรือคณะกรรมการประจำคณะ	4.09	0.80	มาก
95	คณะมีการจัดทำรายงานการประชุมโครงการเพื่อ ติดตามการดำเนินงานโครงการ	4.00	0.84	มาก
96	คณะมีระบบการควบคุมคุณภาพเพื่อตรวจสอบ ผลการดำเนินงานโครงการในภาพรวมโดย มหาวิทยาลัย	3.91	0.82	มาก
97	คณะมีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ เป็นระยะ	3.93	0.88	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
98	คณะมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น การสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม	3.94	0.88	มาก
99	คณะมีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ	3.59	1.00	มาก
100	คณะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการหลังสิ้นสุดโครงการ	3.75	0.83	มาก
101	คณะมีกระบวนการทบทวนการดำเนินงานของโครงการที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาคุณภาพ	3.87	0.83	มาก
102	คณะมีการสรุปรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของบทสรุปผู้บริหาร	3.95	0.88	มาก
103	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของเอกสารฉบับสมบูรณ์	4.07	0.86	มาก
104	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบเอกสาร การถอดบทเรียนโครงการ	3.76	0.89	มาก
105	คณะมีการรายงานการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการจากผลการประเมินโครงการ	3.89	0.88	มาก
106	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมโครงการ	3.72	0.88	มาก
107	คณะมีการรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการทั้งหมด	3.79	0.87	มาก
108	คณะมีการชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.76	0.90	มาก
109	คณะมีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานมาปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานโครงการในอนาคต	3.89	0.84	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
110	คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินงานโครงการ	3.94	0.83	มาก
111	คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ ผู้รับผิดชอบโครงการ และทีมงานโครงการ	4.13	0.80	มาก
112	คณะกรรมการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูง พิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ	4.16	0.83	มาก
113	คณะกรรมการมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจ ควบคุม และสั่งการตามลำดับ ชั้นการบังคับบัญชา	4.14	0.76	มาก
114	คณะกรรมการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน โครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ	4.16	0.77	มาก
115	คณะกรรมการสร้างความเข้าใจเรื่องนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของ คณะเพื่อถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติงานโครงการ	4.08	0.81	มาก
116	คณะมีระบบรายงานการปฏิบัติงานโครงการตรง ต่อผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบโครงการ	4.05	0.82	มาก
117	คณะกรรมการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อให้ สามารถปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงาน โครงการได้	4.03	0.77	มาก
118	คณะกรรมการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการ ดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ	3.93	0.84	มาก
119	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการ บริหาร 4M (คน เงิน วัสดุหรือวัตถุดิบ วิธีการ ปฏิบัติงาน)	3.91	0.90	มาก
120	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการ ดำเนินงานเชิงระบบ (System approach)	3.92	0.86	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	ระดับ ความคิดเห็น
121	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการ บริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ	4.01	0.84	มาก
122	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการ บริหารแบบยืดหยุ่นแต่ยังคงยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน	3.98	0.85	มาก
123	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.81	มาก
124	คณะกรรมการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ	3.87	0.87	มาก
125	คณะกรรมการกำหนดทักษะเฉพาะที่มีความ เชี่ยวชาญจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกัน แบบชั่วคราวในรูปแบบของโครงการ	3.77	0.83	มาก
126	คณะกรรมการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ใน การจัดทำโครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	3.96	0.84	มาก
127	คณะกรรมการเสริมสร้างทักษะในการบริหารให้กับ ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุก ระดับ	3.92	0.82	มาก
128	คณะกรรมการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ให้กับผู้บริหารระดับสูงและ ผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ	3.86	0.89	มาก
129	คณะกรรมการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องในการจัดโครงการ	3.87	0.85	มาก
130	คณะกรรมการเสริมสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลให้สามารถทำงานเป็นทีมได้	3.92	0.84	มาก
131	คณะกรรมการเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ หรือ การคิดเชิงวิพากษ์	3.76	0.85	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

(n = 245)

ข้อที่	การบริหารโครงการ	ค่ามัชฌิม เลขคณิต (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ($S.D$)	ระดับ ความคิดเห็น
132	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง การบริหารโครงการ	3.75	0.85	มาก
133	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการ ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ	3.85	0.82	มาก
134	คณะมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.93	0.85	มาก
135	คณะมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการดำเนินงาน โครงการเพื่อให้เกิดเรียนรู้	3.96	0.81	มาก
136	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยของนักวางแผน ที่ดีกับทีมงานโครงการ	3.96	0.86	มาก
137	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยการทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดโครงการ	3.96	0.80	มาก
138	คณะมีการปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โครงการ	4.02	0.88	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหาร
โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการ
บริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ
ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ตัวแปรที่ 27
คณะมีการวางแผนการจัดทำงบประมาณของโครงการ ($\bar{X} = 4.32, S.D = 0.77$) และตัวแปรที่เกี่ยวกับ
การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ
ตัวแปรที่ 29 คณะมีการวางแผนหาแหล่งเงินทุนจากภาคเอกชนมาสนับสนุนการจัดทำโครงการ
($\bar{X} = 3.39, S.D = 1.03$)

2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) มีการตรวจสอบโดยใช้สถิติทดสอบ โดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่า KMO and Bartlett's Test

KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	40297.695
	Df	9453
	Sig.	.000

จากตารางที่ 7 พบว่า ผลการทดสอบ ค่า KMO ของข้อมูลชุดที่เก็บได้จากการวิจัยได้เท่ากับ .944 ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้ข้อสรุปว่าถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ($sig\ 0.000 \leq 0.05$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

การวิเคราะห์ในขั้นนี้ใช้การสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (principle component analysis: PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) และใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกองค์ประกอบดังนี้ 1) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (practically significant) 2) ค่าไอเกน (eigenvalues) มีค่ามากกว่า 1 และ 3) ตัวแปร

ในแต่ละองค์ประกอบมีจำนวนตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser's Criterion)¹⁹¹ เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวพบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน ของตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of variance	cumulative %	Total	% of variance	cumulative %
1	69.906	50.656	50.656	26.992	19.559	19.559
2	5.099	3.695	54.351	13.706	9.932	29.491
3	4.186	3.033	57.385	11.390	8.253	37.745
4	3.136	2.273	59.657	9.333	6.765	44.508
5	2.751	1.993	61.650	8.026	5.816	50.324
6	2.383	1.727	63.377	6.512	4.719	55.043
7	1.896	1.374	64.751	4.717	3.418	58.461
8	1.768	1.282	66.033	3.675	2.663	61.124
9	1.596	1.156	67.189	3.546	2.569	63.694
10	1.549	1.123	68.312	2.425	1.757	65.451
11	1.436	1.040	69.352	2.248	1.629	67.080
12	1.409	1.021	70.373	2.054	1.489	68.569
13	1.353	.980	71.353	1.851	1.341	69.910
14	1.308	.948	72.301	1.825	1.322	71.232
15	1.301	.942	73.244	1.664	1.206	72.438
16	1.246	.903	74.146	1.505	1.090	73.529
17	1.145	.803	74.976	1.461	1.058	74.587
18	1.069	.775	75.751	1.389	1.006	75.593
19	1.014	.735	76.486	1.231	.892	76.486

จากตารางที่ 8 พบว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบ และค่าความแปรปรวนของตัวแปร การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หลังหมุนแกนปัจจัย จำนวนองค์ประกอบ ที่มีค่าไอเกินมากกว่า 1 มีทั้งหมด 19 องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ 1 ถึง 19 สามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 76.489 พิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบ ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป มีค่าไอเกิน (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปร

¹⁹¹ Barbara G. Tabachnick, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 6th ed. (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2013), 618.

อธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่า มีเพียง 6 องค์ประกอบ ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 ส่วนองค์ประกอบที่ 7 ถึง 19 ขาดคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ทั้ง 6 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนขององค์ประกอบที่ 1 ถึง 6

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of variance	cumulative %	Total	% of variance	cumulative %
1	69.906	50.656	50.656	26.992	19.559	19.559
2	5.099	3.695	54.351	13.706	9.932	29.491
3	4.186	3.033	57.385	11.390	8.253	37.745
4	3.136	2.273	59.657	9.333	6.765	44.508
5	2.751	1.993	61.650	8.026	5.816	50.324
6	2.383	1.727	63.377	6.512	4.719	55.043

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบที่ 1 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 26.992 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 19.559 องค์ประกอบที่ 2 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 13.706 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 9.932 องค์ประกอบที่ 3 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 11.390 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 8.253 องค์ประกอบที่ 4 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 9.333 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 6.765 องค์ประกอบที่ 5 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 8.026 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 5.816 และองค์ประกอบที่ 6 มีค่าไอแกน สูงสุดเท่ากับ 6.512 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ ร้อยละ 4.719 ตามลำดับ และพบว่าทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้ ร้อยละ 55.043 ซึ่งสามารถจำแนกองค์ประกอบและตัวแปรได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
PM131	0.808					
PM132	0.805					
PM129	0.749					
PM128	0.732					
PM133	0.725					
PM134	0.704					
PM107	0.696					
PM130	0.693					
PM118	0.688					
PM127	0.688					
PM138	0.679					
PM136	0.675					
PM137	0.674					
PM105	0.667					
PM135	0.665					
PM83	0.650					
PM100	0.644					
PM108	0.638					
PM124	0.638					
PM121	0.627					
PM120	0.619					
PM117	0.594					
PM84	0.574					
PM102	0.574					
PM123	0.569					
PM106	0.569					

ตารางที่ 10 ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
PM126	0.567					
PM49	0.562					
PM85	0.556					
PM119	0.553					
PM81	0.550					
PM54		0.701				
PM44		0.678				
PM43		0.666				
PM55		0.646				
PM58		0.636				
PM61		0.582				
PM53		0.562				
PM5			0.748			
PM6			0.714			
PM12			0.677			
PM8			0.674			
PM11			0.653			
PM7			0.645			
PM4			0.642			
PM1			0.573			
PM89				0.693		
PM93				0.679		
PM90				0.668		
PM79				0.597		
PM87				0.559		
PM77				0.554		

ตารางที่ 10 ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	1	2	3	4	5	6
PM76				0.551		
PM112					0.671	
PM103					0.608	
PM113					0.606	
PM111					0.596	
PM114					0.553	
PM33						0.709
PM34						0.654
PM35						0.591
PM32						0.567
รวม (ตัวแปร)	31	7	8	7	5	4

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามเกณฑ์การคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่า ได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.808-0.550 องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.701-0.562 องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748-0.573 องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.693-0.551 องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.6718-0.553 และ องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.709-0.567 รวมตัวแปรบรรยายที่อธิบายองค์ประกอบทั้งสิ้น 62 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.808-0.550 แต่เนื่องจากองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายเป็นจำนวนมากถึง 31 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (principle component analysis: PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) พร้อมทั้งตรวจสอบสถิติทดสอบ โดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's test และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity อีกครั้ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 KMO and Bartlett's Test ขององค์ประกอบที่ 1

KMO-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.971
Bartlett's Test of Sphericity	Approx Chi-Square	7981.388
	Df	465
	Sig.	.000

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการทดสอบ ค่า KMO ของข้อมูลชุดที่เก็บได้จากการวิจัยได้เท่ากับ .971 ซึ่งไคเซอร์และไรซ์ (Kaiser and Rice) ได้ทำการศึกษาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลว่าควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ และได้ข้อสรุปว่าถ้าค่า $KMO \geq 0.8$ แสดงว่าข้อมูลชุดนั้นสามารถใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 ได้ดี ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ ($sig\ 0.000 \leq 0.05$) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบที่ 1 ต่อไปได้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1

Component	Total Variance Explained					
	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of variance	cumulative %	Total	% of variance	cumulative %
1	20.273	65.397	65.397	11.250	36.290	36.290
2	1.216	3.922	69.319	10.239	33.030	69.319

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาเฉพาะองค์ประกอบที่ 1 โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 2 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอแกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 11.250 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 36.290 และองค์ประกอบย่อยที่ 2 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรหรือค่าไอแกน (eigenvalues) สูงสุดเท่ากับ 10.239 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 33.030 และพบว่าองค์ประกอบย่อยทั้ง 2 องค์ประกอบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมได้ร้อยละ 69.319 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 และตัวแปร ดังรายละเอียดในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 1	
	องค์ประกอบย่อย 1.1	องค์ประกอบย่อย 1.2
PM121	0.796	
PM119	0.795	
PM126	0.778	
PM120	0.771	
PM123	0.749	
PM127	0.732	
PM118	0.705	
PM136	0.693	
PM135	0.655	
PM102	0.663	
PM138	0.655	
PM137	0.654	
PM130	0.653	
PM134	0.653	
PM117	0.652	
PM133	0.600	
PM124	0.590	
PM84		0.805
PM100		0.759
PM85		0.759
PM106		0.744
PM83		0.739
PM107		0.723
PM108		0.705
PM105		0.698
PM81		0.651

ตารางที่ 13 ตัวแปรและค่าน้ำหนักองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation)(ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ 1	
	องค์ประกอบย่อย 1.1	องค์ประกอบย่อย 1.2
PM49		0.651
PM131		0.622
PM129		0.615
PM132		0.607
PM128		0.592
รวม (ตัวแปร)	17	14

จากตารางที่ 13 เมื่อนำองค์ประกอบที่ 1 ไปหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (varimax rotation) อีกครั้ง พบว่า ได้องค์ประกอบทั้งหมด 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบย่อย 1.1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.796-0.590 และ องค์ประกอบย่อย 1.2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.805-0.592 รวมตัวแปรบรรยายที่อธิบายองค์ประกอบที่ 1 ทั้งหมด 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.805-0.590 โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละ
องค์ประกอบ

องค์ประกอบ		ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวนตัวแปร
1	1.1	PM121, PM119, PM126, PM120, PM123, PM127, PM118, PM136, PM135, PM102, PM138, PM137, PM130, PM134, PM117, PM133, PM124	17
	1.2	PM84, PM100, PM85, PM106, PM83, PM107, PM108, PM105, PM81, PM49, PM131, PM129, PM132, PM128	14
2		PM54, PM44, PM43, PM55, PM58, PM61, PM53	7
3		PM5, PM6, PM12, PM8, PM11, PM7, PM4, PM1	8
4		PM89, PM93, PM90, PM79, PM87, PM77, PM76	7
5		PM112, PM103, PM113, PM111, PM114	5
6		PM33, PM34, PM35, PM32	4
รวมตัวแปรทั้งหมด			62

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีตัวแปรทั้งหมด 62 ตัวแปร โดยองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 31 ตัวแปร แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 1.1 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 17 ตัวแปร และองค์ประกอบย่อย 1.2 มีตัวแปรบรรยายจำนวน 14 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 7 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 5 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรบรรยายรวมทั้งหมด 4 ตัวแปร โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีตัวแปรบรรยายรายละเอียด องค์ประกอบ ดังรายละเอียดในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 1

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM131	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ หรือการคิด เชิงวิพากษ์	0.808
2	PM132	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร โครงการ	0.805
3	PM129	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดโครงการ	0.749
4	PM128	คณะมีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ	0.732
5	PM133	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ	0.725
6	PM134	คณะมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิด การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	0.704
7	PM107	คณะมีการรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการ ทั้งหมด	0.696
8	PM130	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของ เอกสารฉบับสมบูรณ์	0.693
9	PM118	คณะมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงาน ในรูปแบบของโครงการ	0.688
10	PM127	คณะมีการเสริมสร้างทักษะในการบริหารให้กับผู้บริหาร ระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ	0.688
11	PM138	คณะมีการปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงานโครงการ	0.679
12	PM136	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยของนักวางแผนที่ดีกับทีมงาน โครงการ	0.675
13	PM137	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการจัดโครงการ	0.674
14	PM105	คณะมีการรายงานการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โครงการจากผลการประเมินโครงการ	0.667

ตารางที่ 15 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
15	PM135	คณะมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้เกิดเรียนรู้	0.665
16	PM83	คณะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโครงการ	0.650
17	PM100	คณะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับโครงการ หลังสิ้นสุดโครงการ	0.644
18	PM108	คณะมีการชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.638
19	PM124	คณะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ	0.638
20	PM121	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบมี ส่วนร่วมในการบริหารโครงการ	0.627
21	PM120	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิง ระบบ (System approach)	0.619
22	PM117	คณะมีการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อให้สามารถ ปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงานโครงการได้	0.594
23	PM84	คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการ	0.574
24	PM102	คณะมีการสรุปรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของ บทสรุปผู้บริหาร	0.574
25	PM123	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารการ เปลี่ยนแปลง	0.569
26	PM106	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการส่งมอบให้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมโครงการ	0.569
27	PM126	คณะมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำ โครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	0.567
28	PM49	คณะมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโครงการ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดโครงการ	0.562

ตารางที่ 15 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
29	PM85	คณะมีการจัดทำแผนงานป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบใน เชิงลบจากความเสี่ยง	0.556
30	PM119	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M (คน เงิน วัสดุหรือวัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติงาน)	0.553
31	PM81	คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโครงการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโครงการ	0.550
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			26.992
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			19.559
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			19.559

จากตารางที่ 15 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 31 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM131, PM132, PM129, PM128, PM133, PM134, PM107, PM130, PM118, PM127, PM138, PM136, PM137, PM105, PM135, PM83, PM100, PM108, PM124, PM121, PM120, PM117, PM84, PM102, PM123, PM106, PM126, PM49, PM85, PM119, PM81 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.808-0.550 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 26.992 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 19.559 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 19.599 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปรกับองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญอันดับที่ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 31 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ และคิดเชิงวิพากษ์” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.808 สำหรับตัวแปร “คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโครงการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโครงการ” พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด 0.550 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 1 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการที่เชื่อมโยงไปยังกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน”

เนื่องจากองค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ถูกอธิบายด้วยตัวแปรที่สำคัญจำนวนมากถึง 31 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 ด้วยวิธีการเดิม และใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบย่อยโดยที่มีค่าไอเกน (eigenvalues) มากกว่า 1 และน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) พบว่า ได้จำนวนองค์ประกอบย่อยทั้งสิ้น 2 องค์ประกอบย่อย มีค่าความแปรปรวนสะสมทั้งสิ้นคิดเป็นร้อยละ 69.319 ผลการสกัดองค์ประกอบแสดงรายละเอียด ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.1

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM121	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ	0.796
2	PM119	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M (คน เงิน วัสดุหรือวัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติงาน)	0.795
3	PM126	คณะมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ	0.778
4	PM120	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ (System approach)	0.771
5	PM123	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง	0.749
6	PM127	คณะมีการเสริมสร้างทักษะในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ	0.732
7	PM118	คณะมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ	0.705
8	PM136	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยของนักวางแผนที่ดีกับทีมงานโครงการ	0.693
9	PM135	คณะมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการดำเนินงานโครงการเพื่อให้เกิดเรียนรู้	0.655
10	PM102	คณะมีการสรุปรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของบทสรุปผู้บริหาร	0.663

ตารางที่ 16 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
11	PM138	คณะมีการปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงานโครงการ	0.655
12	PM137	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการจัดโครงการ	0.654
13	PM130	คณะมีการเสริมสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ สามารถทำงานเป็นทีมได้	0.653
14	PM134	คณะมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	0.653
15	PM117	คณะมีการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อให้สามารถ ปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงานโครงการได้	0.652
16	PM133	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ	0.600
17	PM124	คณะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ	0.590
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			11.250
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			36.290
ค่าร้อยละของสะสมความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			36.290

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์ประกอบย่อย 1.1 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญจำนวน 17 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM121, PM119, PM126, PM120, PM123, PM127, PM118, PM136, PM135, PM102, PM138, PM137, PM130, PM134, PM117, PM133, PM124 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.796-0.590 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.250 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 36.290 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 36.290 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าตัวแปร “คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.796 และตัวแปร “คณะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.590 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของ

ตัวแปรย่อยขององค์ประกอบ 1.1 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ วิธีการบริหารโครงการ การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การปลูกฝังลักษณะนิสัยในการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การพัฒนาทีมงาน”

ตารางที่ 17 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.2

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM84	คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการ	0.805
2	PM100	คณะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการ หลังสิ้นสุดโครงการ	0.759
3	PM85	คณะมีการจัดทำแผนงานป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบใน เชิงลบจากความเสียหาย	0.759
4	PM106	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการส่งมอบให้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมโครงการ	0.744
5	PM83	คณะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโครงการ	0.739
6	PM107	คณะมีการรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการ ทั้งหมด	0.723
7	PM108	คณะมีการชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็น ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	0.705
8	PM105	คณะมีการรายงานการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน โครงการจากผลการประเมินโครงการ	0.698
9	PM81	คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโครงการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโครงการ	0.651
10	PM49	คณะมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโครงการ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดโครงการ	0.651
11	PM131	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ หรือการคิดเชิง วิพากษ์	0.622
12	PM129	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดโครงการ	0.615

ตารางที่ 17 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบย่อย 1.2 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
13	PM132	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร โครงการ	0.607
14	PM128	คณะมีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้กับ ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ	0.592
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			10.239
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			33.030
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			69.319

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบย่อย 1.2 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญจำนวน 14 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM84, PM100, PM85, PM106, PM83, PM107, PM108, PM105, PM81, PM49, PM131, PM129, PM132, PM128 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.805-0.592 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.239 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 33.030 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 69.319 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.805 และตัวแปร “คณะมีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.592 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรย่อยขององค์ประกอบ 1.2 พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการควบคุมประสิทธิภาพในการดำเนินงานโครงการด้วยการควบคุมความเสี่ยง การรายงานสถานะของโครงการ การรายงานผลการปฏิบัติงานโครงการ ตลอดจนการค้นพบปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานโครงการในสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การควบคุม”

ตารางที่ 18 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 2

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM54	คณะมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	0.701
2	PM44	คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ โครงการภายนอกมหาวิทยาลัย	0.678
3	PM43	คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ โครงการภายในมหาวิทยาลัย	0.666
4	PM55	คณะมีการสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	0.646
5	PM58	คณะมีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.636
6	PM61	คณะมีการสร้างเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย	0.582
7	PM53	คณะมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของโครงการ	0.562
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			13.706
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			9.932
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			29.491

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM54, PM44, PM43, PM55, PM58, PM61, PM53 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.701-0.562 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 13.706 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 9.932 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 29.491 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 2 ได้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.701 และตัวแปร “คณะมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.562 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 2 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจในกิจกรรมหรือผลลัพธ์โครงการ และความสำเร็จของโครงการ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

ตารางที่ 19 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 3

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM5	คณะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของคณะ	0.748
2	PM6	คณะมีการพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของ โครงการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ	0.714
3	PM12	คณะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ	0.677
4	PM8	คณะมีการพิจารณาความจำเป็นเร่งด่วนของโครงการเชิงรับที่ เป็นแผนงานประจำ	0.674
5	PM11	คณะมีการจัดการขอบเขตของโครงการให้สอดคล้องกับ แผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อควบคุมผลงานของโครงการให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	0.653
6	PM7	คณะมีการคัดเลือกโครงการเชิงรุกที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และ พันธกิจของคณะ	0.645
7	PM4	คณะมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่ การวางแผนงาน	0.642
8	PM1	คณะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT และ TOWS Matrix ในการ จัดทำโครงการ	0.573
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			11.390
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			8.253
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			37.745

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM5, PM6, PM12, PM8, PM11, PM7, PM4, PM1 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748-0.573 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.390 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 8.253 และค่าร้อยละสะสมของ

ความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 37.745 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 4 ได้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.748 และตัวแปร “คณะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT และ TOWS Matrix ในการจัดทำโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.573 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกำหนดกรอบในการจัดทำโครงการซึ่งมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตลอดจนผลกระทบในด้านต่าง ๆ มากำหนดกฎเกณฑ์ของโครงการ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การออกแบบโครงการ”

ตารางที่ 20 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 4

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	PM89	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส	0.693
2	PM93	คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส	0.679
3	PM90	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณของโครงการผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	0.668
4	PM79	คณะมีการจัดกลุ่มโครงการและงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อบริหารการเบิกจ่ายเงินโครงการ	0.597
5	PM87	คณะมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดของโครงการ	0.559
6	PM77	คณะมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร	0.554
7	PM76	คณะมีการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ	0.551
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			9.333
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			6.765
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			44.508

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 7 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM89, PM93, PM90, PM79, PM87, PM77, PM76 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.693-0.551 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.333 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 6.765 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 44.508 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 4 ได้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปร “คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.693 และตัวแปร “คณะมีการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.551 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 4 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการตามช่วงเวลาให้เป็นไปตามงบประมาณภายใต้กรอบค่าใช้จ่ายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การติดตามงบประมาณ”

ตารางที่ 21 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 5

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	PM112	คณะมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ	0.671
2	PM103	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของเอกสารฉบับสมบูรณ์	0.608
3	PM113	คณะมีการมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจ ควบคุม และสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา	0.606
4	PM111	คณะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการ และทีมงานโครงการ	0.596
5	PM114	คณะมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ	0.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			8.026
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			5.816
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			50.324

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM112, PM103, PM113, PM111, PM114 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.671-0.553 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.026 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 5.816 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 50.324 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 5 ได้ดีที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.671 และตัวแปร “คณะมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.553 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 5 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของคณะกับทีมงานในการบริหารโครงการ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การมอบหมายงาน”

ตารางที่ 22 ตัวแปรบรรยายรายละเอียดองค์ประกอบที่ 6

ลำดับ	ตัวแปร	การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1	PM33	คณะมีการวางแผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ	0.709
2	PM34	คณะมีการวางแผนการจัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ	0.654
3	PM35	คณะมีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการ	0.591
4	PM32	คณะมีการวางแผนกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ	0.567
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues)			6.512
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance)			4.719
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance)			55.043

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยตัวแปรบรรยายที่สำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คือ ตัวแปรที่ PM33, PM34, PM35, PM32 ซึ่งมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.709-0.567 มีค่า

ความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.512 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 4.719 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 55.043 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบที่ 6 ได้ดีที่สุดในเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ตัวแปร “คณะมีการวางแผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.709 และตัวแปร “คณะมีการวางแผนกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ 0.567 และเมื่อพิจารณาการจัดหมวดหมู่ของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 6 พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารโครงการเป็นการระบุกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารโครงการ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพของโครงการ ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การออกแบบโครงการ 4) การติดตามงบประมาณ 5) การมอบหมายงาน และ 6) การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้มาสร้างองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การออกแบบโครงการ 4) การติดตามงบประมาณ 5) การมอบหมายงาน และ 6) การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะข้อวิพากษ์ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. อดีตผู้บริหารของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษา ระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งคณบดีในช่วงปี พ.ศ.2552-2561 อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 2 ท่าน

2. รองคณบดีที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง อย่างน้อย 2 ปี จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายชื่อต่อไปนี้

- 1) ผศ.ดร.อภิสิทธิ์พร สถิตภาคีกุล อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช
- 2) ผศ.ดร.สมบูรณ์ ลิขิตยี่งวรา อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง
- 3) ผศ.ดร.ฐิติวิมล สุขป้อม รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผนงานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- 4) ดร.วนิดา สารระติ รองคณบดีฝ่ายการวางแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
- 5) ดร.ชญาณิชฎ์ สุระเสนา รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์

โดยผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏองค์ประกอบที่ 1 ถึง 6 มีรายละเอียดในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ความถี่และร้อยละของความถี่เห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์กรประกอบที่ 1 ถึง 6

ลำดับ	องค์ประกอบ การบริหารโครงการ	ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน องค์ประกอบย่อย 1.1 การพัฒนาทีมงาน	5	100	-	-	5	100	4	80	1	20	5	100	5	100	-	-
		5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
2	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20	4	80	1	20
		5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
4	การติดตามงบประมาณ	4	80	1	20	4	80	1	20	5	100	-	-	4	80	1	20
		5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
6	การบริหารคุณภาพและ ความเสี่ยง	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-
		5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-	5	100	-	-

จากตารางที่ 23 ความถี่และร้อยละของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ องค์กรประกอบที่ 1 ถึง 6 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความ ถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ โดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหาร โครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไป ได้ และเป็นประโยชน์สอดคล้องตามทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย และในส่วนของ ความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นของ องค์ประกอบย่อย 1.1 “การพัฒนาทีมงาน” ควรพิจารณาประเด็นของประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในโครงการต่าง ๆ ทั้งโครงการระยะสั้นและโครงการระยะยาว การแต่งตั้งบุคลากรที่มีความสามารถ ให้ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ การฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารโครงการ และการสร้าง ระบบที่เลี้ยงในการดำเนินงานโครงการเพื่อช่วยเหลือผู้บริหารโครงการรุ่นใหม่ ๆ องค์กรประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ควรพิจารณาประเด็นการจัดทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่การดำเนินงานกิจกรรมตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ การเปิดช่องทางการสำรวจ ความพึงพอใจผ่านทางช่องทางต่าง ๆ การจัดสนทนากลุ่มเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการหรืออีเมลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ และองค์กรประกอบที่ 4 “การติดตาม งบประมาณ” ควรพิจารณาประเด็นการสร้างช่องทางการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านสื่อสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตในรูปแบบต่าง ๆ และการจัด Road show ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์โครงการต่าง ๆ

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

องค์กรประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 1.1 “การพัฒนาทีมงาน” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะ ในเรื่องของการสร้างระบบและกลไกการบริหารคณะโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ โครงการ การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารในหลายระดับเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การติดตามผลการดำเนินงานในเชิงระบบเพื่อนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุง การสร้างระบบคุณภาพเน้นงานเพื่อผลักดันผลงานของโครงการให้สนองตอบนโยบายของคณะ การแบ่งปันข้อมูลของโครงการกับทีมงานโครงการให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ การสนับสนุน งบประมาณในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานเป็นทีมในรูปแบบของโครงการที่สนองตอบ นโยบายของคณะ การสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีมในการดำเนินงานโครงการด้วยการประกาศ เกียรติคุณของผลงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อโครงการหรือรางวัลให้เหมาะสม และการจัด ฝึกอบรมในระหว่างการทำงานให้คำแนะนำในเชิงปฏิบัติในลักษณะรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม และ องค์ประกอบย่อย 1.2 “การควบคุม” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี

โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการจัดทำรายงานชี้แจงสถานะของโครงการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้พร้อมระบุแนวทางการดำเนินงานในอนาคต การติดตามผลการดำเนินงานโครงการจากผลการประเมินโครงการเป็นระยะ การนำผลการประเมินโครงการมาพิจารณาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการร่วมกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ การจัดกิจกรรมสรุปหรือการถอดบทเรียนจากผลการประเมินโครงการเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำโครงการที่ตอบสนองนโยบายของคณะ การสร้างระบบการปฏิบัติงานโครงการให้เป็นลำดับขั้นตอนการทำงาน และการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานในการจัดทำโครงการกับมหาวิทยาลัยที่มีบริบทเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการออกแบบวิธีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดกิจกรรมสร้างความผูกพันภายในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน การจำแนกกลุ่มหรือระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตหรือการบริการเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้ การศึกษาข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปสู่การออกแบบกิจกรรม การจัดตั้งคณะกรรมการโดยมีตัวแทนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการจากภายนอกมหาวิทยาลัยเข้าร่วม และการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการนำแผนกลยุทธ์ของคณะมาประกอบการจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพร้อมกับเลือกวิธีการวัดผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการเพื่อให้เห็นภาพการกระบวนการวัดผลการดำเนินงานของโครงการตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการด้วยการพิจารณาให้ครอบคลุม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตหรือผลลัพธ์ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเชิงรับที่สนับสนุนโครงการเชิงรุกของคณะ การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกโครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะ และการนำข้อมูลโครงการในภาพรวมมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนโครงการ

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของโครงการสร้างการทำงานให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการและการเงินมีระบบการทำงานที่เชื่อมโยงและตรวจสอบได้ การสร้างระบบและกลไกการรายงานผลโครงการ การกำหนดระยะเวลาการตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการ จำแนกเป็น

ลักษณะการตรวจสอบเป็นประจำหรือเป็นวาระพิเศษในช่วงใดช่วงหนึ่ง การกำหนดกลุ่มโครงการตามพันธกิจของคณะร่วมกับระบบการติดตาม การตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินโครงการ การติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นรายไตรมาส และการสร้างระบบนักวิจัยพี่เลี้ยงให้การช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับระบบแผนงานและงบประมาณ การเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงานโครงการ การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติด้วยการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงานหรือโครงการหลักของคณะตลอดจนตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการ และการทบทวนและปรับปรุงโครงการหลักและตัวชี้วัดที่สำคัญให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการสร้างระบบการควบคุมคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยการติดตามและวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามพันธกิจหลักหรือยุทธศาสตร์ของคณะเพื่อการขับเคลื่อนการทำงานของฝ่ายงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ การสร้างระบบการรายงานเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารโครงการหรือทีมงานโครงการนำไปใช้ในการปรับแผนงานหรือโครงการระหว่างปี และการสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับส่วนย่อยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในระดับคณะ



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เพื่อนำเสนอการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (context analysis) และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย นำตัวแปรของการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ข้อคำถาม จำนวน 144 ข้อ หลังจากนั้น นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.6 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ ได้ข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 138 ข้อ หลังจากนั้น นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้กับกับคณะครุศาสตร์ที่มีการดำเนินงานในลักษณะโครงการด้านการศึกษา การผลิตครู และการพัฒนาครูแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 5 แห่ง ดังนี้ 1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม 2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ 5) วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 35 คน หลังจากนั้น นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.991

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 2 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ จำนวน 36 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือ คณบดี จำนวน 1 คน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 1 คน หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร จำนวน 2 คน กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ จำนวน 2 คน และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 252 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 35 แห่ง จำนวน 245 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.22 หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมอยู่ในระดับมาก จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) โดยการสกัดองค์ประกอบ (factor extraction) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principle component analysis: PCA) โดยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีวารีแมกซ์ (varimax rotation) ได้องค์ประกอบทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ 3 การออกแบบโครงการ องค์ประกอบที่ 4 การติดตามงบประมาณ องค์ประกอบที่ 5 การมอบหมายงาน องค์ประกอบที่ 6 การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง ได้ตัวแปรบรรยายทั้งหมด 62 ตัวแปร

ขั้นตอนที่ 4 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่สมบูรณ์ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ได้ข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ 3 การออกแบบโครงการ องค์ประกอบที่ 4 การติดตามงบประมาณ องค์ประกอบที่ 5 การมอบหมายงาน และ องค์ประกอบที่ 6 การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.808-0.550 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 26.992 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 19.559 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 19.599 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 1 และเนื่องจากองค์ประกอบนี้มีตัวแปรอธิบายจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

องค์ประกอบย่อย 1.1 การพัฒนาทีมงาน มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.796-0.590 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.250 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 36.290 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 36.290 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบย่อย 1.1 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M หลักการดำเนินงานเชิงระบบ (System approach) หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ การสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสการทำงาน การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การเสริมสร้างลักษณะนิสัยการทำงานให้เป็นนักวางแผนและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโครงการ รวมถึงการเสริมสร้างทักษะในเรื่องของการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ

องค์ประกอบย่อย 1.2 “การควบคุม” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.805-0.592 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 10.239 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 33.030 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 69.319 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบย่อย 1.2 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความขัดแย้ง การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการ การรายงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานโครงการ การชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการ และการเสริมสร้างทักษะในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การวิเคราะห์หรือคิดวิพากษ์ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดโครงการ

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.701-0.562 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 13.706 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 9.932 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 29.491 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 2 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 2 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ได้แก่ การสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ภายในและนอกมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.748-0.573 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 11.390 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 8.253 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 37.745 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 3 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 3 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการวางกรอบการดำเนินงานโครงการโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ การพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ การคัดเลือกโครงการเชิงรุกและโครงการเชิงรับ และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.693-0.551 มีค่าความแปรปรวน

ของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 9.333 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 6.765 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 44.508 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 4 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 4 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับระบบการกำกับติดตามงบประมาณโครงการโดยการกำกับติดตามงบประมาณควบคุมไปกับผลการดำเนินงานโครงการ คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการ การติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดของโครงการ การประชาสัมพันธ์โครงการ รวมถึงการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการ

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.671-0.553 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 8.026 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 5.816 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 50.324 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 5 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 5 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจในการบริหารโครงการให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ การมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจ ควบคุม และสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการ และการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของเอกสารฉบับสมบูรณ์

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง” มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.709-0.567 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 6.512 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (percent of variance) เท่ากับ 4.719 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนของตัวแปร (cumulative % of variance) เท่ากับ 55.043 เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับที่ 6 เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในองค์ประกอบที่ 6 พบว่า เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการวางแผนการควบคุมคุณภาพ แผนการจัดซื้อพัสดุ การจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ

2. การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การตรวจสอบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สอดคล้องตามทฤษฎี หลักการ และแนวคิดตามกรอบการวิจัย และประเด็นที่ควรพิจารณาประกอบในเรื่องของประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงการ ข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การดำเนินกิจกรรมตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดช่องทางการสำรวจความพึงพอใจผ่านทางช่องทางต่าง ๆ

และช่องทางการประชาสัมพันธ์โครงการผ่านสื่อสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 1.1 “การพัฒนาทีมงาน” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการสร้างระบบและกลไกการบริหารคณะโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารในหลายระดับเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การติดตามผลการดำเนินงานในเชิงระบบเพื่อนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงการสร้างระบบคุณภาพเน้นงานเพื่อผลักดันผลงานของโครงการให้สนองตอบนโยบายของคณะกรรมการแบ่งปันข้อมูลของโครงการกับทีมงานโครงการให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ การสนับสนุนงบประมาณในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานเป็นทีมในรูปแบบของโครงการที่สนองตอบนโยบายของคณะ การสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในทีมในการดำเนินงานโครงการด้วยการประกาศเกียรติคุณของผลงานที่โดดเด่นเป็นประโยชน์ต่อโครงการหรือรางวัลให้เหมาะสม และการจัดฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงานให้คำแนะนำในเชิงปฏิบัติในลักษณะรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม และองค์ประกอบย่อย 1.2 “การควบคุม” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการจัดทำรายงานชี้แจงสถานะของโครงการที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้พร้อมระบุแนวทางการดำเนินงานในอนาคต การติดตามผลการดำเนินงานโครงการจากผลการประเมินโครงการเป็นระยะ การนำผลการประเมินโครงการมาพิจารณาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการร่วมกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการ การจัดกิจกรรมสรุปหรือการถอดบทเรียนจากผลการประเมินโครงการเพื่อหาแนวทางการพัฒนาโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การสนับสนุนงบประมาณในการจัดทำโครงการที่ตอบสนองนโยบายของคณะ การสร้างระบบการปฏิบัติงานโครงการให้เป็นลำดับขั้นตอนการทำงาน และการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานในการจัดทำโครงการกับมหาวิทยาลัยที่มีบริบทเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการออกแบบวิธีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดกิจกรรมสร้างความผูกพันภายในองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน การจำแนกกลุ่มหรือระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตหรือการบริการเพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้ การศึกษาข้อมูลของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปสู่การออกแบบกิจกรรม การจัดตั้งคณะกรรมการโดยมีตัวแทนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการจากภายนอกมหาวิทยาลัยเข้าร่วม และการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีความชัดเจน

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการนำแผนกลยุทธ์ของคณะมาประกอบการจัดทำแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของคณะ การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการพร้อมกับเลือกวิธีการวัดผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการเพื่อให้เห็นภาพการกระบวนการวัดผลการดำเนินงานของโครงการตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการด้วยการพิจารณาให้ครอบคลุม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตหรือผลลัพธ์ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเชิงรับที่สนับสนุนโครงการเชิงรุกของคณะ การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกโครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะ และการนำข้อมูลโครงการในภาพรวมมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การวางแผนโครงการ

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วน เป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของโครงสร้างการทำงานให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการและการเงินมีระบบการทำงานที่เชื่อมโยงและตรวจสอบได้ การสร้างระบบและกลไกการรายงานผลโครงการ การกำหนดระยะเวลาการตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการ จำแนกเป็นลักษณะการตรวจสอบเป็นประจำหรือเป็นวาระพิเศษในช่วงใดช่วงหนึ่ง การกำหนดกลุ่มโครงการตามพันธกิจของคณะร่วมกับระบบการติดตาม การตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินโครงการ การติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นรายไตรมาส และการสร้างระบบนักวิจัยที่เลี้ยงให้การช่วยเหลือหรือให้คำปรึกษาในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการสร้างระบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับระบบแผนงานและงบประมาณ การเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงานโครงการ การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติด้วยการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงานหรือโครงการหลักของคณะตลอดจนตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการ และการทบทวนและปรับปรุงโครงการหลักและตัวชี้วัดที่สำคัญให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง” โดยภาพรวมมีความถูกต้องครบถ้วนเป็นไปตามกรอบทฤษฎี โดยมีข้อเสนอแนะในเรื่องของการสร้างระบบการควบคุมคุณภาพให้เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยการติดตามและวัดผลความสำเร็จของการดำเนินการโครงการตามพันธกิจหลักหรือยุทธศาสตร์ของคณะเพื่อการขับเคลื่อนการทำงานของฝ่ายงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ การสร้างระบบการรายงานเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารโครงการหรือทีมงานโครงการนำไปใช้ในการปรับแผนงานหรือโครงการระหว่างปี และการสร้างระบบการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับส่วนย่อยที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงในระดับคณะ

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบการวิจัยเรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ประเด็นที่มีความสำคัญ 2 ประเด็น คือ องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศคือ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินของโครงการหรือกิจกรรมดำเนินการได้แล้ว เสร็จตามแผนเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถเสนอของบประมาณเพื่อดำเนินงานโครงการพัฒนาท้องถิ่นได้มากขึ้น โดยข้อค้นพบการวิจัยที่สนับสนุนการดำเนินของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

1. จากการศึกษาองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบองค์ประกอบการบริหารโครงการ จำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ 3 การออกแบบโครงการ องค์ประกอบที่ 4 การติดตามงบประมาณ องค์ประกอบที่ 5 การมอบหมายงาน และ องค์ประกอบที่ 6 การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ซานฮวน และ ฟอร์ (Sanjuan and Froese) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารโครงการ และองค์ประกอบความสำเร็จในการพัฒนาเครื่องมือการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ ทักษะของทีมงาน โครงการ การมีส่วนร่วมของลูกค้า การยอมรับของลูกค้า วัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การวางแผน ประสิทธิภาพในการกำกับดูแล การจัดการงบประมาณ การสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือหัวหน้าสายงาน การบริหารความเสี่ยง เมื่อองค์กรนำองค์ประกอบความสำเร็จของโครงการเข้ากับกระบวนการทำงานภายในองค์กรจะช่วยสร้างจุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารโครงการในโครงสร้างขององค์กรได้ และผลงานวิจัยของ หวัง และ คิม (Wang and others) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทการบริหารโครงการอย่างยั่งยืนขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรการบริหารโครงการอย่างยั่งยืน ดังนี้ การควบคุมกระบวนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การควบคุมโครงการ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ และกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ จำนวน 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้จัดการโครงการ ประกอบด้วยความเป็นผู้นำ กระบวนการควบคุม การจัดการข้อมูล ทักษะการสื่อสาร 2) ทีมงานโครงการ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่ชัดเจน การจัดการทรัพยากร การประเมินผล การจัดการทีมงาน และ 3) บริบทขององค์กร ประกอบด้วยผลลัพธ์โครงการ การจัดการนวัตกรรม การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการในการ

สร้างความมั่นคงและความยั่งยืนให้กับการบริหารโครงการภายในองค์กร เมื่อพิจารณาตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ค้นพบองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาทีมงาน ที่เกี่ยวกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม การดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M หลักการดำเนินงานเชิงระบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ การสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับโอกาสการทำงาน การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเสริมสร้างลักษณะนิสัยการทำงานให้เป็นนักวางแผนและมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานโครงการ รวมถึงการเสริมสร้างทักษะในเรื่องของการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการบริหารโครงการซึ่งต้องอาศัยทีมงานโครงการที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของคณะ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จคือ บุคคล การดำเนินงานโครงการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการเพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมในเชิงระบบเนื่องจากการทำงานโครงการต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม ทีมงานโครงการต้องประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่เริ่มต้นโครงการไปจนถึงยุติหรือปิดโครงการ เนื่องจากในบริบทของคณะครุศาสตร์การทำงานมีการแบ่งออกเป็นฝ่าย ๆ ตามพันธกิจของคณะจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสร้างกระบวนการทำงานเป็นทีมในการทำโครงการ เพราะโครงการที่ดำเนินการภายใต้การบริหารของคณะจะมีบุคลากรจากหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลเพิ่มมากขึ้นเพื่อขจัดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมา และลดแรงต้านในการทำงาน พร้อมทั้งการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโครงการจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สีน พันธุ์พินิจ ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรของโครงการเพื่อให้ดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1) การจัดบรรยากาศขององค์กรเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพจะทำให้เกิดความประทับใจ ทักษะคติ ความคาดหวัง การปฏิสัมพันธ์ ที่หลอมรวมเป็นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างบรรยากาศของโครงการและบรรยากาศในการดำเนินงานที่ดี ควรให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมด้านบุคคลในมิติของความเชื่อถือ ความมั่นใจของบุคลากร ผู้บริหารโครงการ และผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ลดการต่อต้านการดำเนินงานโครงการและการแนะนำที่เป็นประโยชน์ ส่งผลให้เกิดการสนับสนุนของบุคลากรจะทำให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อยพร้อมทั้งบุคลากรทุกระดับต้องรับทราบ และมีพันธกิจกับการทำให้เป้าหมายโครงการประสบความสำเร็จในระดับสูงไปด้วย นอกจากนี้ วิจารณ์ เกษตรเยี่ยม ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาทีมงาน ต้องอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้ 1) การกำหนดส่วนประกอบของทีม ประกอบด้วย รูปแบบของการประสานงาน วิธีปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก

โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณงานความยากและขอบเขตของงานเป็นหลัก 2) การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ ทีมงานจะต้องมีการกำหนดตัวผู้นำโดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างของทีม พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้นำได้แสดงบทบาทเต็มที่

3) การติดต่อกับภายนอก เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการทีมช่วยให้ประหยัดเวลาในเรื่องการสื่อสารกับบุคคลภายในและภายนอกทีมได้ 4) การกำหนดขนาดของทีม ควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่เกินไปและไม่เล็กเกินไปอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การเลือกสมาชิก เป็นส่วนประกอบสำคัญของทีมควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันในเรื่องของความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน ทักษะการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งทักษะที่ต้องใช้ในการสร้างทีมงานหรือการพัฒนาทีมงานสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ทักษะส่วนบุคคล (individual skill) เป็นทักษะที่ต้องใช้ในการติดต่อและปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ประกอบด้วย ทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูลและรับฟังข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ทักษะในการเป็นผู้นำเป็นการนำกลุ่มมุ่งใจให้กลุ่มปฏิบัติปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะในการบริหารความขัดแย้งเป็นความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน และทักษะของกลุ่ม (collective skill) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของกลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะในการสร้างความร่วมมือ เป็นการแสวงหาความเชี่ยวชาญการระดมความคิด ทักษะในการแก้ปัญหาโดยทีมงานเป็นการระดมความคิด ความรู้ และความสามารถของสมาชิกในทีมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกันเป็นการตัดสินใจของกลุ่มเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในส่วนของผลงานวิจัยของ เมียร์ และ เพนนิ่งตัน (Mir and Pinnington) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจความคุ้มค่าของการบริหารโครงการ: การเชื่อมโยงการดำเนินการบริหารโครงการและความสำเร็จของโครงการ ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการบริหารโครงการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของโครงการ การดำเนินงานโครงการตามวงจรของโครงการอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของโครงการ ทีมงานในการบริหารโครงการมีความสำคัญมากกับการปฏิบัติงานโครงการ ทั้งนี้องค์กรสามารถพัฒนาทีมงานด้วยการฝึกอบรมพนักงานให้ความรู้ในการบริหารโครงการ ภาวะผู้นำในการบริหารโครงการ เพราะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความสำเร็จของโครงการ และภาวะผู้นำมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำโครงการเป็นศูนย์กลาง รวมถึงองค์กรควรมีการพัฒนาระบบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการ เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ กอร์โดบา และ ปิกิ (Cordoba and Piki) ได้ศึกษาเรื่อง การสนับสนุนการบริหารโครงการในการจัดการศึกษาผ่านการเรียนรู้แบบกลุ่มในระบบการพัฒนาการศึกษาของหลักสูตรในสถาบันการศึกษาของประเทศ

อังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้แบบกลุ่มจะช่วยให้เกิดทักษะ การแนะแนว การสอนงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และการร่วมมือกันในการเรียนรู้ การตระหนักถึงข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม ตลอดจนเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความท้าทายที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ควรสร้างแรงจูงใจที่มีความสมดุลกับจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคต ในส่วนของ สถาบันแห่งการจัดการโครงการ (Project Management Institute) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารโครงการควรมีสมรรถนะในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับการบริหารโครงการ บุคลิกภาพมีความเป็นผู้นำที่สามารถนำทีมงานโครงการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และประสิทธิภาพของผู้จัดการโครงการที่จำเป็นในเรื่อง จริยธรรม ทักษะภายในตัวบุคคล เช่น ภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน การจูงใจ การสื่อสาร การตัดสินใจ ความตระหนักในนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร การจัดการความขัดแย้ง รวมถึงทักษะทางความคิด ที่ช่วยในการวิเคราะห์สถานการณ์และปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ เลโอนาร์ด (Leonard) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์งานวิจัยการบริหารโครงการในระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อการบริหารโครงการ คือ ความสามัคคีของทีมงานโครงการ การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม การร่วมมือกันปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีกระบวนการทำงานเป็นทีม 4 ขั้นตอน คือ 1) การค้นหาวัตถุประสงค์ของโครงการร่วมกัน 2) การตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สมาชิกบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันจึงควรมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องกับสมาชิกภายในทีมเพื่อนำไปสู่การแข่งขันและแรงจูงใจในของทีม และ 4) การควบคุมทีมงานโครงการ สมาชิกทุกคนต้องเคารพกฎระเบียบในการทำงานร่วมกัน และ 1.2) “การควบคุม” ค้นพบรายละเอียดของตัวแปรเกี่ยวกับขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความขัดแย้ง การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรายงานผลการดำเนินงานโครงการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการ การรายงานการปรับปรุงกระบวนการทำงานโครงการ การชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการ และการเสริมสร้างทักษะในเรื่องภาวะผู้นำตามสถานการณ์ การวิเคราะห์หรือคิดวิพากษ์ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะมีการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้จะสังเกตได้จากการพิจารณาแผนงานของโครงการ การพิจารณาอุปสรรคที่มาจากความเสี่ยงเพื่อดูความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อโครงการ การรายงานผลการดำเนินงาน การทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ดังเหตุนี้ ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารโครงการจะต้องเป็นผู้นำในดำเนินการในการแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหรือทิศทางที่วางแผนไว้ หากพบข้อบกพร่องก็จำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขหรือป้องกันไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับบุคคล อุปกรณ์ หรือในเรื่อง

มาตรฐานของงาน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมในเรื่องของความรู้ให้กับบุคลากร การแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมการสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงาน และการอำนวยความสะดวกเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ยารุลลิน และคณะ (Yarullin and others) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารความเสี่ยงของโครงการทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการบริหารความเสี่ยงของโครงการทางการศึกษากับระบบย่อยของการบริหารความเสี่ยงภายในโครงการมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง การมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกโดยการนำวิธีการจัดกลุ่มของโครงการทางการศึกษาเข้าไปช่วยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นซึ่งขั้นตอนนี้ควรมีการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกของโครงการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา ประกอบกับฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อนำไปสู่ปัจจัยหรือรายการความเสี่ยงในอนาคต ตลอดจนการประเมินผลความเสี่ยงด้วยหลักการของความเป็นจริง ในส่วนของ เอกชัย ปริณูญกุล ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการให้เกิดประสิทธิผลอยู่ในระดับสูงต้องมีการควบคุมติดตามโครงการด้วยการจัดกิจกรรมตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ๆ ที่เกี่ยวข้อง การเลือกวิธีการดำเนินงาน การควบคุมขั้นตอนให้มีการดำเนินงานตามแผนงาน ตลอดจนการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการปรับปรุง และ อาลี และคณะ (Ali and others) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การออกแบบเพื่อความยั่งยืนและการทบทวนการบริหารโครงการ จากฐานข้อมูลงานวิจัย ISI Web of Science และ Scopus ด้วยวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาน ผลการศึกษาพบว่า ทีมงานโครงการมีความสำคัญต่อการบริหารโครงการโดยการสร้างทีมงานเพื่อทำกิจกรรมของโครงการ การสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยลดความขัดแย้ง และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างการทำงานซึ่งในกระบวนการบริหารโครงการ การควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยที่สนับสนุนทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์หรือวิพากษ์และทักษะภายในตัวบุคคลของ รามาซานี และ เจอร์กัส (Ramazani and Jergeas) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาไปสู่ผู้จัดการโครงการที่ดี: ผลประโยชน์จากการลงทุนการศึกษาและการฝึกอบรมการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า 1) การพัฒนาระบบการคิดเชิงวิพากษ์สามารถพัฒนาสมรรถนะในการจัดการทีมงานด้วยการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติในการทำงาน 2) การพัฒนาทักษะภายในตัวบุคคลและเทคนิคของผู้จัดการโครงการ ควรมีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารโครงการที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ 3) การสร้างความรู้ในเรื่องการบริหารโครงการเข้าสู่กระบวนการจัดการเรียนการสอนทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานโครงการได้ และช่วยยกระดับโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับโครงการได้ และ 4) ความเข้าใจของ

ผู้จัดการโครงการ และบทบาทภาวะผู้นำในการบริหารโครงการจะทำให้ผู้จัดการโครงการสามารถนำความรู้ และประสบการณ์ไปใช้ในการสอนและถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับผู้อื่นได้ และ บรรจง อมรชิวิน ได้เสนอกระบวนการบริหารความเสี่ยงโครงการที่สำคัญไว้ 6 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการตัดสินใจวางแนวทางและวางแผนกิจกรรมบริหารความเสี่ยง ควรมีขั้นตอนใน การประชุมวางแผนเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้เข้าร่วมต้องประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการ หัวหน้าทีมโครงการ และผู้รับผิดชอบในการจัดการด้านความเสี่ยง การประเมินภาพรวมความเชื่อมโยงความเสี่ยง การพิจารณาวัตถุประสงค์ การพิจารณาตัวชี้วัดผลงาน การพิจารณาในเชิงบริบท การหารือและการสื่อสาร การพิจารณาข้อสมมุติฐานที่เป็นปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุมของโครงการ 2) การระบุความเสี่ยง ความเสี่ยงใดที่มีผลกระทบต่อโครงการ บุคคลที่ควรมีส่วนร่วมในการระบุความเสี่ยงควรประกอบด้วย ทีมงานโครงการ ทีมบริหารความเสี่ยง ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะ ลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้จัดการโครงการอื่น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก ควรมีขั้นตอนในการทบทวนเอกสารโครงการ การหาความเสี่ยงด้วยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ การทำบัญชีรายการตรวจสอบ การวิเคราะห์ข้อสมมุติฐาน การแสดงความสัมพันธ์ในลักษณะแผนผัง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นกระบวนการประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุเป็นการเรียงลำดับที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์โครงการ ควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงและผลต่อเนื่องโดยดูจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงการทั้งหมด เพื่อประมาณการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและประเมินผลสืบเนื่องหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้น 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ พิจารณาในเชิงปริมาณและขนาดของต้นทุน กำหนดการและขอบเขตเป้าหมายที่ใกล้เคียงความจริง ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ความอ่อนไหวหรือความอ่อนแอ การวิเคราะห์แผนผังการตัดสินใจ 5) การวางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่พิจารณาทางเลือกและพิจารณาการปฏิบัติการเพื่อเพิ่มโอกาสและลดอุปสรรคที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ ตลอดจนระบุผู้รับผิดชอบเพื่อสนองต่อความเสี่ยง วิธีการที่จะตอบสนองต่อความเสี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจะช่วยให้ในการปรับแผนโครงการให้จัดการกับความเสี่ยงเพื่อไม่ให้มีผลกระทบ การถ่ายโอนความเสี่ยงเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับบุคคลที่สามให้จัดการกับความเสี่ยง การบรรเทาความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ควรจัดการให้ได้ในช่วยเริ่มต้นโครงการ การยอมรับความเสี่ยงโดยการทำแผนฉุกเฉินไว้รองรับจะช่วยให้ในการลดต้นทุนและแผนตั้งรับจะใช้ในกรณีความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบสูงหรือกลยุทธ์ที่เลือกไม่อาจนำไปใช้ได้รวมถึงการเอางบประมาณบางส่วนจากแผนฉุกเฉินมาใช้ในการพัฒนาทางเลือกใหม่หรือเปลี่ยนแปลงขอบข่ายโครงการ และ 6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยงตลอดอายุโครงการ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงใหม่ที่เกิดขึ้นด้วยการตรวจสอบการตอบสนองความเสี่ยง การทบทวนการตรวจสอบเป็นระยะ การวิเคราะห์

คุณค่าที่ได้ การวัดผลงานเชิงเทคนิค การวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เทอร์เนอร์ (Turner) ได้อธิบายเสนอแนะกระบวนการควบคุมโครงการไว้ว่าเป็นเรื่องของกระบวนการติดตามเพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าของแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการด้วยการรายงานความก้าวหน้าตามแผนงานโครงการและข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนโครงการ ควรมีการประชุมเพื่อทบทวนผลงานอย่างเป็นระบบ การควบคุมการทำงานควรมีเกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดช่วงเวลาการรายงานผลงานโครงการ รวมทั้งแผนงานในอนาคตเพื่อลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ค้นพบรายละเอียดของตัวแปรเกี่ยวกับกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ได้แก่ การสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายในและนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คณะให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการรับฟังความคิดเห็น การพิจารณาการสื่อสาร การพิจารณาความเสี่ยง และผลกระทบทางด้านลบต่อคณะ การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของคณะ การกำหนดบทบาทหน้าที่ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคณะเพื่อวิเคราะห์ประโยชน์หรือการเสียประโยชน์จากการดำเนินงานของคณะทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึงการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดแนวทางที่ดีที่สุดที่เป็นประโยชน์ซึ่งผลจากการรับฟังความคิดเห็นจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการจัดทำแผนงานในการบริหารโครงการของคณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิวตัน (Newton) ที่กล่าวไว้ว่า บทบาทสำคัญในการบริหารโครงการ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้อุปถัมภ์โครงการ และผู้จัดการโครงการ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องของบุคคล งบประมาณ การบริการ และการกำหนดลำดับความสำคัญเพื่อสนับสนุนองค์กร สิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้ต้องมีการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างทุก ๆ คน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารโครงการ ดังนี้ 1) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ หมายถึง บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่มีผลต่อการตัดสินใจ กิจกรรมหรือผลลัพธ์ของโครงการหรือมีความสนใจในการดำเนินงานหรือความสำเร็จของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถอยู่ภายในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้ 2) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นกระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโครงการที่เหมาะสมกับองค์กรซึ่งมีผลต่อข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการทั้งหมด การวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญมากเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่จะมาเป็นที่ปรึกษาช่วยวิเคราะห์ระดับความเป็นจริงและสิ่งที่ควรจะเป็นสำหรับข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละระดับ และ 3) การจัดการข้อตกลงของโครงการ เป็นกระบวนการสื่อสารและการทำงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะพบความต้องการและความคาดหวัง ประเด็นปัญหา

ที่เกิดขึ้น และการสนับสนุนการจัดการข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ เบอร์ซิซาและคณะ (Berzisa and others) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง นโยบายการจัดการทางธุรกิจและ โครงการทางการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า บทบาทสำคัญที่สนับสนุนนโยบายการจัดการทางธุรกิจ และโครงการทางการศึกษา จำแนกได้ 13 บทบาทหนึ่งในนั้นคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความสำคัญ สำหรับโครงการทางการศึกษา ควรมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การประชุมแบบออนไลน์ วีดีโอ และข้อความจะช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการสามารถติดตามกิจกรรมโครงการได้ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ จอสลิน และมิลเลอร์ (Joslin and Muller) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง วิธีการบริหารโครงการและความสำเร็จของโครงการในบริบทของการกำกับโครงการที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในการกำกับดูแลโครงการให้โครงการ ประสบความสำเร็จจะทำให้องค์กรสามารถควบคุมผลลัพธ์ของโครงการได้ ประกอบกับการทำวิจัย เพื่อสนับสนุนการบริหารแบบพอร์ทัลโดยใช้โครงการเป็นฐานซึ่งทำให้โครงการประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ค้นพบ รายละเอียดเกี่ยวกับการวางกรอบการดำเนินงานโครงการโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ การพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการกับ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ การคัดเลือก โครงการเชิงรุกและโครงการเชิงรับ และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ในการจัดทำโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คณะมีความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมแนวคิดและ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการจัดทำหรือร่างเป็นโครงการขึ้น และใช้ร่างโครงการเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์ประกอบรายละเอียดของการจัดทำโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่วัดผลได้ ของโครงการ สภาพของวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโครงการ การวางกรอบการดำเนินงานเพื่อสนับสนุน การดำเนินงานของคณะ ข้อตกลงในเรื่องของทรัพยากรที่ต้องการ การจัดลำดับงานต่าง ๆ ในโครงการ และการตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วดำเนินการตามทางเลือกที่ได้กำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เอกชัย ปริญญากุล ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโครงการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโครงการอยู่ใน ระดับค่อนข้างสูงด้านการวางแผนงาน ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การกำหนดวิธีการให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในแผนงาน โครงการ การกำหนดช่วงเวลาดำเนินโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ในการดำเนินงาน และการกำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผลงานวิจัย ของ พอลมานิ (Pulmani) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาประสิทธิภาพการบริหารโครงการของหน่วยงาน

ภาครัฐ: กรณีศึกษาประเทศลัตเวีย ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนโครงการควรมีการระบุเป้าหมายโครงการโดยใช้หลัก SMART การระบุช่วงเวลาการวางแผน การวางแผนค่าใช้จ่าย การระบุเป้าหมายวิธีการ และการวัดความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงการประเมินตนเองขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างมากที่ส่งผลถึงระดับความสำเร็จขององค์กรหรือระดับประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบกับ ผลงานวิจัยของ ทูโดโรวิก และคณะ (Todorovic and other) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการ: ระบบฐานความรู้ในการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการ ได้แก่ การระบุปัจจัยความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน การวัดความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงานจะช่วยให้การวางแผนงานและวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการอย่างสมบูรณ์ ประกอบกับแนวคิดของ ฮอสเซนลอป (Hossenlopp) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารโครงการในองค์กร เริ่มต้นความสำเร็จจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการการบริหารโครงการเพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดีมีทำงานประสานกันระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้บริหารระดับสูงในการทำงานให้บรรลุกลยุทธ์ขององค์กร การบริหารโครงการภายในองค์กรเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับผลลัพธ์การปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญของความสำเร็จของการบริหารโครงการในองค์กรคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานตามความสามารถใหม่ขององค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารองค์กรคือ แนวคิดการบริหารองค์กรแบบพีระมิด ประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่ 1) ระดับการบริหารที่มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ความสมดุลกันภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จมีอยู่ 2 ส่วน คือ การบริหารการปฏิบัติงานขององค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) กิจกรรมโครงการที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารโครงการรวมถึงการบริหารผลงานโครงการ และการรวบรวมโครงการเข้ามาไว้ด้วยกัน เนื่องจากกิจกรรมโครงการจะนำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานภายในองค์กร และ 4) ตัวชี้วัดขององค์กรที่สะท้อนการใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรภายในองค์กร

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ค้นพบรายละเอียดของตัวแปรเกี่ยวกับระบบการกำกับติดตามงบประมาณโครงการโดยการกำกับติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานโครงการ คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการ การติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดของโครงการ รวมถึงการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคณะให้ความสำคัญกับกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติงาน การดำเนินงานและการจัดทำรายงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินงานที่ทำเป็นประจำหรือเป็นช่วงเวลา การติดตามงบประมาณโดยการเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเพื่อให้มั่นใจว่างานต่าง ๆ ยังคงดำเนินการตามกำหนดการที่วางไว้ ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของ ศุภชัย ตั้ววงศ์สานต์ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโครงการต้องดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายของโครงการให้เป็นไปตามงบประมาณภายใต้กรอบค่าใช้จ่ายที่กำหนด รวมทั้งการใช้ทรัพยากรแต่ละช่วงเวลาของโครงการที่อาจจะมีค่าแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามขั้นตอนการบริหารค่าใช้จ่ายโครงการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการค่าใช้จ่ายโครงการ โดยการวางแผนกำหนดกระบวนการขั้นตอนในการจัดกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งการวางแผนการจัดการค่าใช้จ่ายจะทำคู่ขนานไปกับการวางแผนในด้านอื่น ๆ ร่วมด้วย 2) การประมาณค่าใช้จ่าย เป็นการประมาณค่าใช้จ่ายในการใช้ทรัพยากรภายในกิจกรรมหลังจากประมาณทรัพยากร และระยะเวลาของโครงการ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรแต่ละช่วงเวลาของโครงการด้วยการประมาณการค่าใช้จ่ายรายกิจกรรมรวบรวมเป็นค่าใช้จ่ายรายกลุ่มงานในโครงสร้างงานย่อยหรือจากกลุ่มงานระดับล่างมาเป็นค่าใช้จ่ายของโครงการย่อยที่ระดับบนเป็นค่าใช้จ่ายรวมของโครงการซึ่งเป็นฐานในการกำหนดงบประมาณของโครงการ 3) การกำหนดงบประมาณ เมื่อได้ค่าใช้จ่ายของโครงการโดยรวมตามโครงสร้างงานย่อย เป็นกำหนดตัวเลขของกรอบงบประมาณที่ต้องสอดคล้องกับตารางเวลาของโครงการ และปฏิทินเวลาของทรัพยากรที่ใช้ภายในโครงการซึ่งเป็นประโยชน์ในการกำกับและควบคุมค่าใช้จ่าย และ 4) การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการกำกับและควบคุมค่าใช้จ่ายรวมถึงการปรับเปลี่ยนค่าใช้จ่ายในโครงการให้อยู่ในกรอบงบประมาณตลอดระยะเวลาของโครงการ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยของ บาดิวิ (Badewi) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการบริหารโครงการและการจัดการผลประโยชน์ของโครงการที่ประสบความสำเร็จ: การควบคุมผลประโยชน์ของโครงการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารโครงการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก ได้แก่ งบประมาณกับผลประโยชน์ของโครงการ หมายความว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการดำเนินงานโครงการครบกำหนด ตรงเวลา มีขอบข่ายโครงการที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ประกอบกับการกำกับติดตามงบประมาณ และผลประโยชน์ของโครงการเพื่อคืนผลประโยชน์ให้กับเจ้าของงาน ภายหลัง 3 ปี จากการลงทุนโครงการจะทำให้โครงการมีความยั่งยืน และ สีน พันธุ์พินิจ ได้อธิบายวิธีการดำเนินงานงบประมาณโครงการไว้ 2 วิธี คือ วิธีการงบประมาณจากล่างขึ้นบน โดยผ่านโครงสร้างการบริหารขององค์กรจากผู้บริหารระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับสูง และ วิธีการงบประมาณจากบนลงล่าง เป็นการกำหนดงบประมาณจากความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางลงสู่ผู้บริหารระดับล่าง โดยพิจารณาจากยอดงบประมาณรวมที่มีอยู่ และจัดสรรให้โครงการย่อยโครงการใหญ่หรือชุดโครงการตามความเหมาะสม และระบบของงบประมาณที่สามารถวัดความสำเร็จของโครงการได้ คือ ระบบงบประมาณแบบแสดงผลงาน ที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยป้อนกับผลงานโครงการตั้งแต่การวางแผนจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่มุ่งเน้นผลงานหรือผลผลิต และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรทั้งเชิงปริมาณ ค่าใช้จ่าย และคุณภาพ ระบบงบประมาณฐานศูนย์ เป็นระบบงบประมาณที่พิจารณาในรายละเอียดทั้งหมดที่ระบุกิจกรรมและการดำเนินงาน

ในรูปของชุดการตัดสินใจที่วิเคราะห์ประเมินอย่างเป็นระบบ ระบบงบประมาณโครงการในลักษณะนี้จะช่วยฝ่ายบริหารจัดการปัจจัยป้อนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยในการพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจกรรมของโครงการได้หรือลดงบประมาณบางส่วนลง และ ระบบงบประมาณแบบสะสม เป็นระบบงบประมาณที่วิเคราะห์เฉพาะส่วนงบประมาณที่เพิ่มขึ้นจากเดิม วิเคราะห์เฉพาะสิ่งที่แตกต่างจากทางเลือก ตลอดจนใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินมากกว่าการใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 ค้นพบรายละเอียดเกี่ยวกับการมอบอำนาจในการบริหารโครงการให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ การมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจ ควบคุม และสั่งการตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา การกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คณะมีโครงสร้างการบริหารโครงการที่ทำให้การดำเนินงานโครงการสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของคณะได้ โดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามารวมปฏิบัติงานให้บรรลุถึงความสำเร็จโดยอาศัยกระบวนการในการบริหารงาน การจัดรูปแบบในการบริหารโครงการที่สอดคล้องกับการดำเนินงานประจำ การจัดคนเข้าทำงานโดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามสายงานทุกระดับ การกำหนดบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารโครงการ การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ตลอดจนการมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของรองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงการกำหนดรายละเอียด การอนุมัติ การเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจัดการของฟาโยล์ (Herri Fayol) ที่เกี่ยวกับหน้าที่การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงานคือ การจัดการองค์กร เป็นการจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการบังคับบัญชาสั่งการ เป็นการสั่งงานต่าง ๆ ที่ต้องกระทำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงงานของทุกคนให้สามารถทำงานด้วยกันได้ตลอดจนกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน และแนวคิดของ ซีรัคคี่ อุนอาร์มณเลิศ ได้อธิบายถึง การอำนาจการ เป็นกระบวนการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารโครงการด้วยการการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินโครงการให้บุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานทราบขอบเขตในการปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรม การควบคุมบังคับบัญชา ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดและการอนุมัติการเบิกจ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานโครงการ ร่วมกับการจัดหน่วยงาน ในลักษณะการบริหารโครงการเป็นการจัดคนให้เข้ากับงานโดยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบสามารถจัดได้เหมือนองค์การโดยทั่วไป ในลักษณะของสายบังคับบัญชาสาย หรือสายการบังคับบัญชาและสายงานที่ปรึกษา หรือเป็นแบบอิสระทางวิชาการขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการ การจัดหน่วยงานแสดงให้เห็นเครือข่ายงาน

ระยะเวลา การประสานงานกับหน่วยงานอื่น และกลไกในการปฏิบัติงานที่เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของงานหรือโครงการ นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยของ เอกฉัตร คลีขงาย ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การบริหารโครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการบริหารโครงการมีส่วนสำคัญในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จโดยการกำหนดโครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบโครงการ และคณะทำงานมีกระบวนการบริหารบุคลากรโดยคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาคุณสมบัติ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญให้ตรงกับงานในโครงการ การประเมินผลงานการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล รวมถึงการอำนวยความสะดวกในการมอบหมายงาน ส่งงานการเป็นลายลักษณ์อักษรในงานหลักและด้วยวาจาในงานเร่งด่วน เพื่อควบคุมตรวจสอบการทำงานให้ตรงตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ประกอบกับ หวังและคณะ (Wang and others) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง บทบาทการบริหารโครงการอย่างยั่งยืนขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่การควบคุมติดตามผลการดำเนินงานโครงการ การจัดการข้อมูลโครงการ และการสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถดำเนินงานโครงการจนสิ้นสุดระยะเวลาของโครงการ และ เฟอานันเตส และคณะ (Fernandes and others) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรและการบริหารโครงการระหว่างมหาวิทยาลัย Minho กับโรงงานอุตสาหกรรม Bosch Car Multimedia Portugal ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของผู้จัดการโครงการและทีมงานที่มีส่วนสำคัญในขั้นตอนการบริหารโครงการ ดังนี้ 1) การกำหนดกลยุทธ์ของโครงการด้วยการระบุโอกาสและผลประโยชน์สำคัญของโครงการ 2) การบริหารผลประโยชน์ของโครงการด้วยการระบุวิธีการสร้างผลประโยชน์ การเพิ่มผลประโยชน์ การสนับสนุนผลประโยชน์ของโครงการ 3) การกำหนดข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการด้วยการศึกษาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ผลกระทบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเพิ่มขึ้นและการสนับสนุนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการสื่อสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) การกำกับดูแลโครงการ เป็นการวางกระบวนการและการปฏิบัติการควบคุม ตลอดจนการสนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง” ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 ค้นพบรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนการควบคุมคุณภาพ แผนการจัดซื้อพัสดุ การจัดการความเสี่ยง และกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า คณะมีการเตรียมการในเรื่องของกิจกรรม ทรัพยากรในโครงการให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายและได้คุณภาพตามที่กำหนด การจัดกระบวนการของการจัดซื้อจัดจ้างให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายและเงื่อนไขที่กำหนด การจัดการอย่างมีแบบแผนกับสิ่งที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการหรือมีผลกระทบหากเกิดขึ้นจริงเพื่อให้โครงการยังคงสามารถดำเนินการต่อไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการวางแผนที่ครอบคลุมกิจกรรมทุกประเภทเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนสร้างข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของวิธีการ เวลา และงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานโครงการ

นอกจากนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารของคณะที่มีการวิเคราะห์ พิจารณา และกำหนดแผนงานที่พัฒนาขึ้นมาใช้เพื่อการวางแผนทั้งหมดเพื่อลดความสูญเสียที่จะต้องมีการดำเนินงานซ้ำหรือทำใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ธนยศ ประสานไทย ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประยุกต์ใช้ ISO10006:2003 ในการบริหารโครงการ ผลการศึกษาพบว่า การนำมาตราฐานคุณภาพ ISO10006:2003 ทั้ง 6 ข้อ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การบริหารเชิงกระบวนการ การบริหารเชิงระบบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบคุณภาพจะทำให้เกิดการพัฒที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงานโครงการเกิดการเรียนรู้งานสามารถมองเห็นทางเลือกหรือทางออกของปัญหาได้ก่อนตัดสินใจ รวมทั้งการเขียนข้อเสนอแนะปรับปรุง การแยกแยะ ระบุปัญหาหรือแบ่งประเภทได้ 2) กระบวนการทำงานโครงการ ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีระบบการควบคุมและติดตามดูผลการดำเนินงานโครงการ และ 3) การเชื่อมโยง ข้อมูลช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานงานระหว่างหน่วยงาน และเชื่อมโยงระบบงานให้รับผิดชอบตามผังลำดับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งช่วยในการรวบรวมข้อมูลก่อนทำรายงานสรุปโครงการ นอกจากนี้ ศุภชัย ตั้งวงศ์สานต์ ได้อธิบายขั้นตอนของการจัดการความเสี่ยงที่สามารถใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน ความเสี่ยงของโครงการ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการวางแผนกำหนดโครงสร้างของความเสี่ยง กำหนดความน่าจะเป็นของความเสี่ยง ผลกระทบ และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง เป็นการกำหนดรายการความเสี่ยงที่มีผลกระทบของโครงการที่ได้จากการร่วมมือของทุกภาคส่วนของผู้ถือผลประโยชน์ร่วม 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์รายการความเสี่ยงตามทีระบุในขั้นตอนที่ผ่านมาจัดลำดับความสำคัญด้วยการติดตามความเสี่ยงด้วยการเลือกความเสี่ยงในลำดับต้น ๆ มาพิจารณาในระหว่างการดำเนินการโครงการ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์รายการความเสี่ยงตามทีระบุเป็นค่าตัวเลขในผลกระทบ 5) การวางแผนมาตรการตอบโต้ความเสี่ยง เป็นการเลือกใช้มาตรการตอบโต้ที่เหมาะสมกับรายการความเสี่ยงทีระบุ และมีความสำคัญสูง ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ และ 6) การควบคุมความเสี่ยง เป็นการติดตามความเสี่ยงทีระบุ ตลอดจนการกำหนดความเสี่ยงใหม่ทีพบในเหตุการณ์และประสิทธิผลของมาตรการตอบโต้ความเสี่ยงตลอดระยะเวลาของโครงการ และขั้นตอนการจัดการงานพัสดุของโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวางแผนการจัดการงานพัสดุ เป็นขั้นตอนแรกที่ต้องกำหนดการเลือกซื้อหรือสร้างสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินการงานพัสดุ 2) การปฏิบัติงานพัสดุ เป็นการดำเนินการตามแผนในการคัดเลือกผู้ขายหรือผู้ให้บริการ ที่ยื่นข้อเสนอโครงการด้วยการใช้สื่อทุกรูปแบบเพื่อการประชาสัมพันธ์ เชิญชวนผู้สนใจให้มายื่นข้อเสนอโครงการตามกระบวนการตรวจสอบคุณสมบัติและเงื่อนไขตามเกณฑ์ที่กำหนด การประเมินผลโดยคณะกรรมการจนได้ผู้ยื่นข้อเสนอโครงการ 3) การควบคุมงานพัสดุ

เป็นการดำเนินงานพัสดุตามข้อผูกพันในสัญญาให้เป็นไปตามข้อกำหนดของงาน เงื่อนไขของเวลา ค่าใช้จ่าย คุณภาพ ความก้าวหน้าโดยการประเมินผลผู้ให้บริการเทียบกับข้อกำหนดของงาน และการตรวจรับตามงวดงาน และ 4) การปิดงานพัสดุ เป็นตอนสุดท้ายในแต่ละรายการโครงการเมื่อเสร็จสิ้นงานพัสดุแต่ละรายด้วยการจัดทำเป็นเอกสารปิดงานจากผู้ให้บริการตามข้อกำหนดในสัญญา อย่างเป็นทางการ

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากข้อค้นองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1.1) การพัฒนาทีมงาน 1.2) การควบคุม องค์ประกอบที่ 2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบที่ 3 การออกแบบโครงการ องค์ประกอบที่ 4 การติดตามงบประมาณ องค์ประกอบที่ 5 การมอบหมายงาน และ องค์ประกอบที่ 6 การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง ผลการยืนยัน องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มีความความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์สอดคล้องตามทฤษฎี หลักการ และแนวคิด ตามกรอบการวิจัย และประเด็นที่ควรพิจารณาประกอบในเรื่องของประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในโครงการ ข้อตกลงร่วมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การดำเนินงานตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดช่องทางการสำรวจความพึงพอใจผ่านทางช่องทางต่าง ๆ และช่องทางการประชาสัมพันธ์ โครงการผ่านสื่อสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิภาภรณ์ คำเจริญ ได้ศึกษาเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าคือ การพัฒนาระบบกลไก การสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสออกไปอบรมความรู้ภายนอกเพิ่มเติม หรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทั้งเก่าและใหม่ การปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล ของคณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มากขึ้นดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยงาน ของคณะ การจัดหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำโครงการต่าง ๆ ของคณะ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นโดยการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารงานมุ่งเน้นความสำเร็จสู่ท้องถิ่นโดยการบริการวิชาการให้ความรู้กับท้องถิ่น การสร้าง งานวิจัยร่วมกับท้องถิ่น การส่งเสริมการสร้างผลผลิตจากงานวิจัยสู่ท้องถิ่นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประเด็นที่ควรพิจารณาประกอบจากผลการวิเคราะห์อุปสรรคของการบริหารจัดการด้านบุคลากร คือ บุคลากรที่มีอายุมากมีจำนวนมากขึ้นในองค์กร บุคลากรที่เข้ามาใหม่ ทำงานซ้ำ ไม่ทันต่อ เหตุการณ์ ก้าวตามไม่ทันเทคโนโลยี บุคลากรไม่เคยทำงานมาก่อนทำให้ไม่มีประสบการณ์และความรู้ ในการทำงาน บุคลากรใหม่ไม่เข้าใจในสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการทำงานข้ามขั้นตอน บุคลากร

ลาออกบ่อย ประกอบกับขาดบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางานและด้านการบริหาร เครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำให้คณะครุศาสตร์ขาดความคล่องตัวในการบริหารในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ด้านกลยุทธ์พบอุปสรรคที่สำคัญคือ ท้องถิ่นให้ความร่วมมือในการทำโครงการต่าง ๆ ของคณะน้อยลง การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐทำให้คณะขาดอิสระในการบริหารด้านกลยุทธ์ และงบประมาณ สนับสนุนจากภาครัฐน้อยลงเนื่องมาจากนักศึกษาสมัครเรียนน้อย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังต่อไปนี้

1. ควรนำองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การควบคุม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ การออกแบบโครงการ การติดตามงบประมาณ การมอบหมายงาน การบริหารคุณภาพและความเสี่ยงเชื่อมโยงกับระบบการบริหารจัดการของคณะเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)

2. ควรนำองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การควบคุม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ การออกแบบโครงการ การติดตามงบประมาณ การมอบหมายงาน การบริหารคุณภาพและความเสี่ยงเชื่อมโยงกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for performance Excellence: EdPEX) เพื่อยกระดับคุณภาพด้านการบริหารจัดการและด้านการศึกษาของคณะ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยที่ร่วมโครงการหรือผ่านการประเมินตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579)

3. ควรสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโครงการ ได้แก่ ทักษะการบริหาร ทักษะการบริหารโครงการ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการคิดวิเคราะห์หรือวิพากษ์ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับโครงการ และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

4. ควรพิจารณาการบริหารความเสี่ยงโครงการไปพร้อมกับการเริ่มต้นโครงการเพื่อเป็นการระบุ วิเคราะห์และการตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้โครงการจะทำให้องค์กรสามารถจำแนกความเสี่ยงได้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ และป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ทันเวลาหากโครงการไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ควรพิจารณาการบริหารจัดการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของโครงการเพื่อรวบรวมความต้องการหรือความคาดหวัง และหลักเกณฑ์ความสำเร็จต่าง ๆ ในการดำเนินงานโครงการไปพร้อมกับการวางแผนโครงการ เนื่องจากบุคคลในกลุ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับโครงการทั้งโครงการใหญ่และโครงการย่อย

ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษารูปแบบการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมหาวิทยาลัย
2. ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการบริหารโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารโครงการ
3. ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของการบริหารโครงการกับการบริหารผลประโยชน์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการ

รายการอ้างอิง

- Ali, Abuthahir. "Management Theory and Practice India: NMIMS Global Access-School for Continuing Education," 2014.
- Ali, Faheem, Casper Boks, and Niki Bey. "Design for Sustainability and Project Management Literature – a Review." **Procedia CIRP** 48 (2016/01/01/ 2016): 28-33.
- Austin, Robert D. **การบริหารโครงการ แปลจาก Managing Projects Large and Small**, แปลโดย คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556.
- Badewi, Amgad. "The Impact of Project Management (Pm) and Benefits Management (Bm) Practices on Project Success: Towards Developing a Project Benefits Governance Framework." **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016/05/01/ 2016): 761-778.
- Bergman, Inger, and Sven Gunnarson. "Teaching Organizational Project Management at Postgraduate Level." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 119 (2014/03/19/ 2014): 446-455.
- Berzisa, Solvita, Ljupco Vangelski, Aljisa Zorc, Gatis Vitols, and Nicola Martinelli. "Platform for Management of Business and Education Projects." **Procedia Computer Science** 77 (2015): 126-134.
- Bruce, Andy, and Ken Langdon. **เคล็ดลับดี ๆ วิธีการบริหารโครงการ: Manage Projects**. แปลโดย รัชนี อเนกพิระศักดิ์. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์, 2552.
- Córdoba, José-Rodrigo, and Andriani Piki. "Facilitating Project Management Education through Groups as Systems." **International Journal of Project Management** 30, no. 1 (2012/01/01/ 2012): 83-93.
- DING, Ronggui. **Key Project Management Based on Effective Project Thinking**. 2nd ed. China: China Electric Power Press, 2013.
- Fernandes, Gabriela, Eduardo B. Pinto, Ricardo J. Machado, Madalena Araújo, and António Pontes. "A Program and Project Management Approach for Collaborative University-Industry R&D Funded Contracts." **Procedia Computer Science** 64 (2015/01/01/ 2015): 1065-1074.

- Gomes, Jorge, and Mário Romão. "Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management." **Procedia Computer Science** 100 (2016/01/01/ 2016): 489-497.
- Grit, Roel. **Project Management: A Practical Approach**. 3th ed. the Netherlands: Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, 2011.
- Gurjar, Nikhil. **A Forward Looking Approach to Project Management: Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies**. available from <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-10-0782-8>.
- Haverila, Matti J., and Kacy Fehr. "The Impact of Product Superiority on Customer Satisfaction in Project Management." **International Journal of Project Management** 34, no. 4 (2016/05/01/ 2016): 570-583.
- Heagney, Joseph. **Fundamentals of Project Management**. 4th ed. The United States of America: AMACOM, 2011.
- Horine, Gregory. **Absolute Beginner's Guide to Project Management**. 2nd ed. United States of America: Que Publishing.
- Horn, N., and P. Huygen. **Project Management Nqf Level 4**. Northwold Gauteng South Africa: Macmillan South Africa (Pty) Ltd, 2008.
- Hossenlopp, Rosemary. **Organizational Project Management: Linking Strategy and Project**. The United States of America: Management Concepts, Inc., 2010.
- John W. Best and James V. Kahn. **Research in Education**. 10th ed. Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006.
- Joslin, Robert, and Ralf Müller. "Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts." **International Journal of Project Management** 33, no. 6 (2015/08/01/ 2015): 1377-1392.
- Jurg, Kuster, Eugen Huber, Robert Lippmann, Alphons Schmid, Emil Schneider, Urs Witschi, and Roger Wust. **Project Management Handbook**. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2015.
- Kaiser, Michael G., Fedi El Arbi, and Frederik Ahlemann. "Successful Project Portfolio Management Beyond Project Selection Techniques: Understanding the Role of

- Structural Alignment." **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015/01/01/ 2015): 126-139.
- Kerzner, Harold. **Project Management Metrix. Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance.** 2nd ed. New York: International Institute for Learning, Inc., 2013.
- Kerzner, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.** 10th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.
- Kloppenborg, Timothy J. **Project Management: A Contemporary Approach.** Canada: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Krejcie, V., R., and Morgan D. W. "Determining Sample Size for Research Activities".
- Mantel, Jr., Samuel J., Jack R. Meredith, Scott M. Shafer, and Margaret M. Sutton. **Project Management in Practice.** 4th ed. The United States of America: John Wiley & Son, INC., 2011.
- Martens, Mauro L., and Marly M. Carvalho. "Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective." **International Journal of Project Management** 35, no. 6 (2017/08/01/ 2017): 1084-1102.
- Mir, Farzana Asad, and Ashly H. Pinnington. "Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success." **International Journal of Project Management** 32, no. 2 (2014/02/01/ 2014): 202-217.
- Moen, Ronald D., and Clifford L. Norman. **Circling Back: Clearing up Myths About the Deming Cycle and Seeing How It Keeps Evolving.** available from <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>.
- Monteiro, António, Vitor Santos, and João Varajão. "Project Management Office Models – a Review." **Procedia Computer Science** 100 (2016/01/01/ 2016): 1085-1094.
- Newton, Paul. **Principles of Project Management: Project Skill.** available from <http://www.free-management-ebook.com>.
- Padalkar, Milind, and Saji Gopinath. "Six Decades of Project Management Research: Thematic Trends and Future Opportunities." **International Journal of Project Management** 34, no. 7 (2016/10/01/ 2016): 1305-1321.

- Phillips, Jack J., Wayne Brantley, and Patricia Pulliam Phillips. **Project Management ROI: A Step by Step Guide for Measuring the Impact and ROI for Projects**. New Jersey: John Wiley & Son, Inc, 2012.
- Pico, Del, and Wayne J. **Project Control: Integrating Cost and Schedule in Construction**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2013.
- Portny, Stanley E. **Project Management for Dummies**. 3rd ed. Canada: Wiley Publishing, Inc., 2010.
- Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide)**. 5th ed. The United States of America: Project Management Institute, Inc., 2013.
- Pulmani, Emils. "Public Sector Project Management Efficiency Problems, Case of Latvia." **Regional Formation & Development Studies** 11, no. 3 (2013): 177-188.
- Pyzdek, Thomas, and Paul Keller. **Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**. 2nd ed. The United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2013.
- Radujković, Mladen, and Mariela Sjekavica. "Project Management Success Factors." **Procedia Engineering** 196 (2017/01/01/ 2017): 607-615.
- Ramazani, Jalal, and George Jergeas. "Project Managers and the Journey from Good to Great: The Benefits of Investment in Project Management Training and Education." **International Journal of Project Management** 33, no. 1 (2015/01/01/ 2015): 41-52.
- Richardson, Gary L. **Project Management Theory and Practice**. Boca Raton: Taylor and Francis Group, LLC, 2010.
- Robert, Paul. **Guide to Project Management: Getting It Right and Achieving Last Benefit**. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, 2013.
- Ruhe, Gunther, and Claes Wohlin. **Software Project Management in a Changing World**. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014.
- Rumeser, David, and Margaret Emsley. "Key Challenges of System Dynamics Implementation in Project Management." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 230 (2016/09/12/ 2016): 22-30.

- Sanjuan, Antonio G., and Thomas Froese. "The Application of Project Management Standards and Success Factors to the Development of a Project Management Assessment Tool." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 74, no. Supplement C (2013/03/29/ 2013): 91-100.
- Sundqvist, Erik, Fredrik Backlund, and Diana Chroner. "What Is Project Efficiency and Effectiveness?". **Procedia-Social and Behavioral Sciences** 119 (March 2014): 278-287.
- Tabachnick, G. Barbara, and S. Linda Fidell. **Using Multivariate Statistics**. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, 2013.
- Todorović, Marija Lj, Dejan Č Petrović, Marko M. Mihić, Vladimir Lj Obradović, and Sergey D. Bushuyev. "Project Success Analysis Framework: A Knowledge-Based Approach in Project Management." **International Journal of Project Management** 33, no. 4 (2015/05/01/ 2015): 772-783.
- Too, Eric G., and Patrick Weaver. "The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance." **International Journal of Project Management** 32, no. 8 (2014/11/01/ 2014): 1382-1394.
- Turner, J. Rodney **The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic in Organizations**. 3th ed. The United States: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2009.
- Vanhoucke, Mario. **Project Management with Dynamic Scheduling: Baseline Scheduling, Risk Analysis and Project Control**. 2nd ed. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- Wang, Nannan, Shengnan Yao, Guobin Wu, and Xiaoyan Chen. "The Role of Project Management in Organisational Sustainable Growth of Technology-Based Firms." **Technology in Society** 51, no. Supplement C (2017/11/01/ 2017): 124-132.
- Webometrics. "Ranking Web of Universities 2017".
- Wysocki, Robert K. **Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme**. 5th ed. Canada: Wiley Publishing, Inc., 2009.
- Zulch, Benita. "Leadership Communication in Project Management." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 119, no. Supplement C (2014/03/19/ 2014): 172-181.

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. “พิมพ์เขียว Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”.

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. **รายงานประจำปี 2557**. เข้าถึงได้จาก <http://www.bsru.ac.th/th/downloads.html>.

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. **รายงานประจำปี งบประมาณ 2559**. เข้าถึงได้จาก <https://www.edu.snru.ac.th>.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. **รายงานประจำปี 2559**. เข้าถึงได้จาก <http://www.educ.chandra.ac.th/index.php/example-item-7>.

คณะอาจารย์ภาษาไทยสถาบันราชภัฏธนบุรี. "พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษา อดีต ปัจจุบันและอนาคต." **ปกินกบท ไพรณิพนธ์**, 1-43.

จรัส อติวิทยากรณ์. **หลักการบริหาร และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (Principle and Theory of Educational Administration)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: เทมการพิมพ์, 2554.

จุฑาทิพย์ ใจภักดี. "กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้วิธี Agile ในการบริหารโครงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศไทย." **บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**, 2553.

จุฬาวลี มณีเลิศ. "การพัฒนาซอฟต์แวร์โดยใช้หลักการของการบริหารโครงการ กรณีศึกษา ระบบการรับสมัครนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต." **บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**, 2551.

เฉลิมวุฒิ จันโทภาส. "การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการผ่านระบบออนไลน์ของสำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี." **คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**, 2555.

ธนยศ ประสานไทย. "แนวทางการประยุกต์ใช้ Iso10006:2003 ในการบริหารโครงการ." **วิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**, 2552.

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ. "การประเมินโครงการ (Project Evaluation)." **เอกสารคำสอนรายวิชา 464 454 ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 60, 2555.

นันทิพันธ์ สาขาชาติ. "กรณีศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและการเลือกใช้วิธีการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร." **วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2555.

นิภาภรณ์ คำเจริญ. "อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า." **คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**, 2556.

ปกรณัม ปรียากร. **การบริหารโครงการ: แนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม, 2552.

“ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560–2564).” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 133, ตอนที่ 115ก 1: 69-70.

“ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2554.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 128, ตอนพิเศษ 47ง (24 เมษายน 2554): 44-45.

พนัส จันทร์ศรีทอง. "แผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏ." บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

“พระราชกฤษฎีกายกฐานะสถาบันฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 92, ตอนที่ 174: 6.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ.2558.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนที่ 86ก (8 กันยายน 2558): 45-46.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏ พ.ศ.2547.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 121, ตอนพิเศษ 23 ก (14 มิถุนายน 2547): 1-3.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.2558.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนที่ 66ก (17 กรกฎาคม 2558): 78-79.

“พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 112, ตอนที่ 4ก (24 มกราคม 2538): 1-2.

วสันต์ ส่องพราย. "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทอินชอย." ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ ประกอบการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

วิสิทธิ์ เวียงนาค. "การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะผู้จัดการโครงการที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพในการบริหารโครงการทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร." บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต, 2557.

วิสูตร จิระดำเกิง. **การบริหารโครงการสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วรณกวี, 2552.

ศุภชัย ตั้งวงศ์ศานต์. **การจัดการโครงการ Ict**. กรุงเทพฯ: พิกซ์การพิมพ์, 2558.

สมศักดิ์ เมฆจรวงษ์. "การพัฒนาการบริหารโครงการอบรมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา หอการค้าไทยและสภาหอการค้าไทย." บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็น ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบล็อด, 2553.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "คำกล่าวเปิดการประชุมและปาฐกถา พิเศษ ของ พลเอกประยุทธ์ จันทรโอชา นายกรัฐมนตรี".

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. "แผนพัฒนาการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564)".

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). "รายงานผลการประเมิน
คุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร." 32.

_____. "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ธนบุรี".

_____. "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนครศรีอยุธยา".

_____. "รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราช
นครินทร์." 8.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของ
ประเทศไทยโดยเวทีเศรษฐกิจโลก พ.ศ.2558-2559 (World Economic Forum:
Wef2015-2016)**. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค, 2559.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ. "ราชภัฏก้าวไกล ก้าวอย่างแห่งสหัสวรรษใหม่".

สุพจน์ โกสียะจินดา. **การบริหารโครงการในระบบงานไอที**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด, 2550.

สุภาพร พิศาลบุตร. **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท วิรัตน์ เอ็ด
ดูเคชั่น จำกัด, 2550.

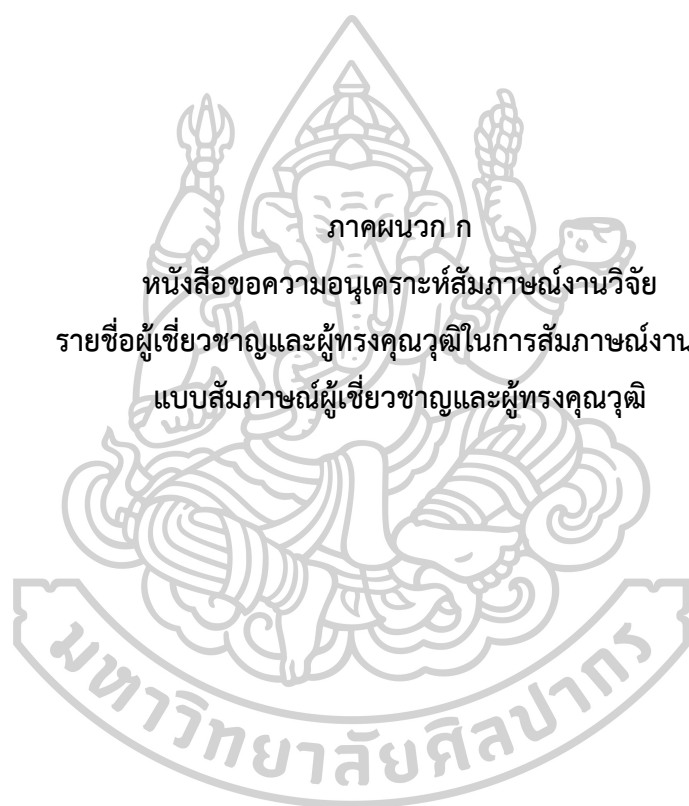
สุเมธ แยมมุ่น. "จากนโยบายสู่แผนอุดมศึกษา 15 ปี ฉบับที่ 3 พ.ศ.2560-2574." Published
electronically. เข้าถึงเมื่อ 19 สิงหาคม 2560. เข้าถึงได้จาก
[http://www.stou.ac.th/Offices/Opr/planning/PL_main_v2.1/roadmap20/Documen
t/07.pdf](http://www.stou.ac.th/Offices/Opr/planning/PL_main_v2.1/roadmap20/Document/07.pdf).

เอกฉัตร คลีชฉาย. "การศึกษาการบริหารโครงการมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย." คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554.

เอกชัย ปริญญากุล. "ประสิทธิผลการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก."
รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก, 2556.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์งานวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์งานวิจัย
แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์งานวิจัย



ที่ ศร 6812.2/1485

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

4 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์

ด้วย นางสาวศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล รหัสนักศึกษา 57252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์งานวิจัย

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.นันทิยา น้อยจันทร์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ | รองอธิการบดีแผนงานและประกันคุณภาพ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต ทรัพย์รวงทอง | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ ชนะสิทธิ์ | คณบดีคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณท่านที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

นางสัคดีสิวรรณ ทรงสิริวรกุล

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

1.2 วุฒิการศึกษา.....

1.3 ตำแหน่ง.....

1.4 สถานที่ทำงาน.....

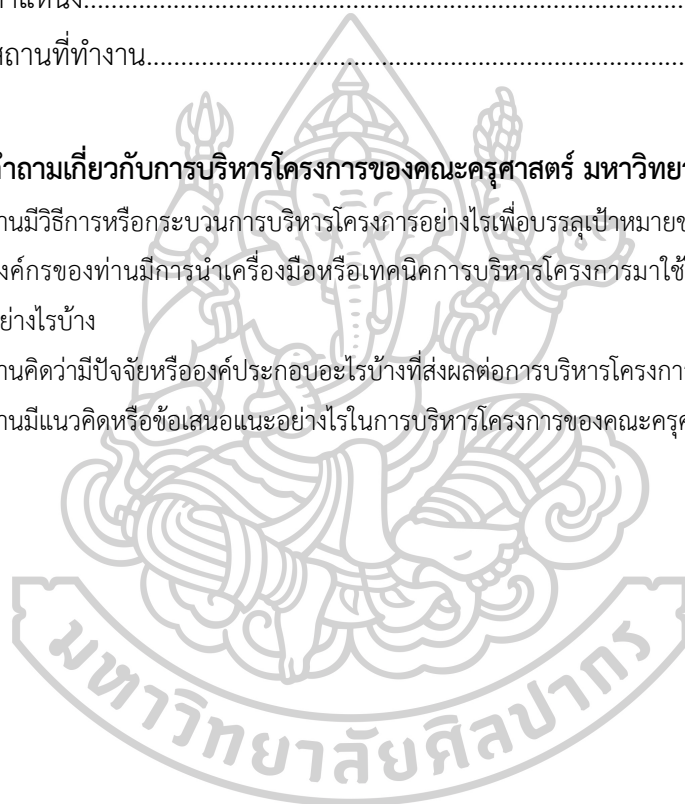
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 ท่านมีวิธีการหรือกระบวนการบริหารโครงการอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายของคณะครุศาสตร์

2.2 องค์กรของท่านมีการนำเครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานโครงการอย่างไรบ้าง

2.3 ท่านคิดว่ามีปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จ

2.4 ท่านมีแนวคิดหรือข้อเสนอแนะอย่างไรในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหา

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศร 6812.2/252

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ ตั้งธนกานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล รหัสนักศึกษา 57252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิต. 08 4650 9266



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ ตังธนากานนท์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาตม อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารจัดการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขาวภา บัวเวช อาจารย์ประจำสาขาวิชาธุรกิจศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
4. ดร.ณัฐมน พันธุ์ชาติรี รองคณบดีฝ่ายวิชาการและบริการวิชาการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5. ดร.วรรณพร พงษ์เพ็ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



ข้อ	การบริหารโครงการ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล การวิเคราะห์
		1	2	3	4	5		
11	คณะกรรมการพิจารณาเทคนิคหรือเครื่องมือมาใช้ ในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของโครงการ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
12	คณะกรรมการจัดการขอบเขตของโครงการให้ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อ ควบคุมผลงานของโครงการให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	คณะกรรมการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
14	คณะกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของ โครงการจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	คณะกรรมการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของโครงการ	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
16	คณะกรรมการจัดทำแบบฟอร์มโครงการ โดยการ ระบุขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะสั้นหรือ ระยะยาว กระบวนการ และผลลัพธ์โครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	คณะกรรมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานโครงการเพื่อ ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจ เข้าใจกระบวนการทำงานต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	คณะกรรมการกำหนดข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
19	คณะกรรมการกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงใน การปฏิบัติงานโครงการร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	คณะกรรมการกำหนดข้อจำกัดของโครงการด้วย การระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในระบบการ ปฏิบัติงานโครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
21	คณะกรรมการกำหนดการส่งมอบผลผลิต/ ผลิตภัณฑ์ตรงตามเวลาที่กำหนด ภายใต้ งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารโครงการ	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ผล การวิเคราะห์
		1	2	3	4	5		
58	คณะกรรมการสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
59	คณะกรรมการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) กับโครงการที่ประสบความสำเร็จ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
60	คณะกรรมการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
61	คณะกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
62	คณะกรรมการสร้างคู่ความร่วมมือพร้อมทั้งจัดทำข้อตกลง MOU ระหว่างคณะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
63	คณะกรรมการสร้างเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
64	คณะกรรมการสร้างเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
65	คณะกรรมการสื่อสารในลักษณะผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรและบุคลากรสามารถสื่อสารให้ผู้บริหารได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการดำเนินงานโครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
66	คณะกรรมการสื่อสารข้อมูลโครงการกับทีมงานโครงการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่างๆ เช่น โทรศัพท์, อีเมล, facebook, line	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
67	คณะกรรมการประชุมทีมงานโครงการเป็นระยะตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงเสร็จสิ้นโครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
68	คณะกรรมการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
69	คณะกรรมการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการ	0	0	0	0	1	0.2	ใช้ไม่ได้



ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ
รายชื่อหน่วยงานที่ทดลองใช้เครื่องมือ
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ



ที่ ศธ 6812.2/440

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 7 ฉบับ

ด้วย นางสาวศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล รหัสนักศึกษา 57252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิต. 08 4650 9266



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อหน่วยงานที่ทดลองใช้เครื่องมือ

- | | |
|---|--------------|
| 1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม | จำนวน 7 ฉบับ |
| 2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ | จำนวน 7 ฉบับ |
| 3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต | จำนวน 7 ฉบับ |
| 4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร | จำนวน 7 ฉบับ |
| 5. วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร | จำนวน 7 ฉบับ |



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

Case Processing Summary

	N	%
Valid	35	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	35	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	138

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM1	531.5429	5918.020	.759	.990
PM2	532.0857	5966.375	.323	.991
PM3	531.7429	5930.903	.660	.990
PM4	531.4286	5905.840	.790	.990
PM5	531.2000	5910.047	.777	.990
PM6	531.1714	5925.146	.648	.990
PM7	531.4571	5921.903	.708	.990
PM8	531.6571	5931.114	.594	.990
PM9	531.0000	5920.000	.648	.990
PM10	531.8000	5908.753	.701	.990
PM11	531.4286	5910.017	.883	.990
PM12	531.0286	5920.205	.788	.990
PM13	531.7143	5947.387	.470	.991

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM14	531.9429	5944.997	.644	.990
PM15	531.2000	5921.753	.715	.990
PM16	532.0571	5958.291	.342	.991
PM17	532.0857	5961.434	.319	.991
PM18	531.7714	5963.005	.350	.991
PM19	531.9143	5960.081	.377	.991
PM20	531.5714	5976.958	.312	.991
PM21	531.2571	5933.844	.521	.991
PM22	531.0286	5927.382	.721	.990
PM23	531.3143	5934.222	.641	.990
PM24	531.3143	5918.339	.625	.990
PM25	531.6857	5954.163	.469	.991
PM26	531.5714	5949.782	.564	.990
PM27	531.1143	5925.869	.665	.990
PM28	531.5714	5915.370	.643	.990
PM29	532.5143	5954.492	.326	.991
PM30	531.6857	5938.163	.657	.990
PM31	531.9429	5927.232	.651	.990
PM32	531.7429	5908.785	.776	.990
PM33	531.6857	5943.928	.563	.990
PM34	531.3714	5934.182	.667	.990
PM35	531.6571	5912.820	.710	.990
PM36	531.7714	5921.182	.668	.990
PM37	531.4286	5913.487	.698	.990
PM38	531.7429	5931.785	.652	.990
PM39	532.0857	5931.081	.523	.991
PM40	531.4286	5926.076	.782	.990
PM41	531.5143	5927.375	.695	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM42	531.1714	5897.323	.804	.990
PM43	531.8571	5923.950	.561	.990
PM44	532.0857	5931.434	.616	.990
PM45	531.8286	5924.146	.734	.990
PM46	531.6857	5943.692	.565	.990
PM47	531.5143	5936.845	.578	.990
PM48	531.8286	5926.793	.544	.991
PM49	531.7429	5935.197	.562	.990
PM50	531.8286	5961.029	.424	.991
PM51	532.2286	5889.829	.648	.990
PM52	531.9429	5907.408	.747	.990
PM53	531.6286	5915.182	.626	.990
PM54	531.8286	5920.205	.729	.990
PM55	531.8000	5910.518	.688	.990
PM56	531.6857	5878.045	.867	.990
PM57	531.4000	5933.541	.648	.990
PM58	531.6286	5899.064	.739	.990
PM59	531.5143	5902.081	.649	.990
PM60	531.6000	5931.247	.647	.990
PM61	531.5714	5932.370	.618	.990
PM62	531.5143	5912.787	.747	.990
PM63	531.2000	5922.459	.675	.990
PM64	531.4857	5924.198	.705	.990
PM65	531.6571	5932.938	.579	.990
PM66	531.8000	5933.635	.589	.990
PM67	531.5714	5902.076	.739	.990
PM68	531.6857	5915.751	.628	.990
PM69	531.6857	5899.575	.675	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM70	531.6000	5935.188	.555	.990
PM71	531.4286	5896.429	.768	.990
PM72	531.5143	5897.845	.798	.990
PM73	531.3714	5889.946	.793	.990
PM74	531.7143	5896.857	.650	.990
PM75	531.9429	5889.232	.795	.990
PM76	532.0857	5951.551	.315	.991
PM77	531.7714	5911.182	.717	.990
PM78	531.7143	5913.563	.685	.990
PM79	531.4286	5906.429	.723	.990
PM80	531.7429	5899.197	.707	.990
PM81	531.6286	5914.240	.780	.990
PM82	531.2857	5899.916	.890	.990
PM83	531.7714	5929.358	.631	.990
PM84	531.6571	5915.232	.757	.990
PM85	531.8857	5903.692	.782	.990
PM86	532.2286	5915.711	.539	.991
PM87	531.4571	5905.726	.740	.990
PM88	531.6571	5902.467	.611	.990
PM89	531.4571	5902.667	.795	.990
PM90	531.4857	5904.787	.761	.990
PM91	532.0857	5928.669	.540	.991
PM92	532.3143	5919.398	.558	.991
PM93	531.4000	5924.776	.728	.990
PM94	531.4000	5916.306	.694	.990
PM95	531.3714	5904.005	.778	.990
PM96	531.7143	5885.563	.806	.990
PM97	531.5143	5927.198	.660	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM98	531.8000	5919.047	.678	.990
PM99	532.1429	5926.891	.453	.991
PM100	531.9714	5926.264	.505	.991
PM101	531.6286	5917.770	.750	.990
PM102	531.3714	5910.711	.726	.990
PM103	531.2857	5924.445	.762	.990
PM104	531.8000	5922.753	.577	.990
PM105	531.7143	5916.210	.547	.991
PM106	531.8286	5908.558	.672	.990
PM107	531.7429	5913.903	.703	.990
PM108	531.7714	5920.593	.644	.990
PM109	531.4000	5910.424	.813	.990
PM110	531.4000	5902.659	.801	.990
PM111	531.3714	5915.182	.722	.990
PM112	531.3714	5896.299	.703	.990
PM113	531.3429	5867.408	.796	.990
PM114	531.1714	5907.911	.828	.990
PM115	531.2857	5899.857	.780	.990
PM116	531.3429	5894.644	.778	.990
PM117	531.3714	5916.652	.745	.990
PM118	531.5143	5922.492	.839	.990
PM119	531.7143	5881.034	.728	.990
PM120	531.8857	5911.045	.697	.990
PM121	531.8000	5926.459	.648	.990
PM122	531.7429	5938.491	.562	.990
PM123	531.6286	5914.887	.775	.990
PM124	531.7143	5916.328	.693	.990
PM125	531.8571	5920.950	.582	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PM126	531.5714	5887.723	.844	.990
PM127	531.6000	5906.835	.749	.990
PM128	531.5714	5906.782	.763	.990
PM129	531.6571	5920.467	.651	.990
PM130	531.4286	5925.958	.659	.990
PM131	532.0286	5915.029	.614	.990
PM132	531.9714	5919.793	.547	.991
PM133	532.0857	5942.139	.501	.991
PM134	531.7143	5906.151	.714	.990
PM135	531.5143	5913.257	.682	.990
PM136	531.6286	5891.299	.744	.990
PM137	531.6286	5920.652	.609	.990
PM138	531.2571	5918.785	.720	.990





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ ศธ 6806 (น.จ.) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

2 พฤษภาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้วย นางสาวศักดิ์สิริวรรณ ทรงสิริวรกุล รหัสประจำตัว 57252808 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การบริหาร โครงการ ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วย คณบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/อาจารย์ประธานหลักสูตร กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ ในมหาวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง รองคณบดี/ผู้ช่วย คณบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/อาจารย์ประธานหลักสูตร กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะ และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะ ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
4. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
5. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
6. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
7. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
8. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
9. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
10. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
11. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
12. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
13. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
14. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
15. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
16. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
17. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
18. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
19. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
20. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
21. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
22. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
23. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
24. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
25. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
26. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์
27. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
28. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
29. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

30. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
31. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
32. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
33. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
34. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
35. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
36. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบของการบริหารโครงการ และแนวปฏิบัติในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จำนวน 7 คน ดังนี้
 - คณบดีคณะครุศาสตร์ จำนวน 1 คน
 - รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีคณะครุศาสตร์ จำนวน 1 คน
 - หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตรของคณะครุศาสตร์ จำนวน 2 คน
 - กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะครุศาสตร์ จำนวน 2 คน
 - หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะครุศาสตร์ จำนวน 1 คน
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลของท่านจะถือเป็นความลับ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ ขอความกรุณาท่านนำแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้ประสานงานของคณะครุศาสตร์ ภายในวันที่ **8 มิถุนายน 2561** เพื่อรวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้ว จัดส่งผู้วิจัยทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง

นางศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรรณกุล

นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร. 08-4650-9266 E-mail. Saksiwan1978@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

หญิง

ชาย

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

ตั้งแต่ 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่ง

คณบดีคณะครุศาสตร์

รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดีคณะครุศาสตร์

หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/ประธานหลักสูตรคณะครุศาสตร์

กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหารคณะครุศาสตร์

หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะครุศาสตร์

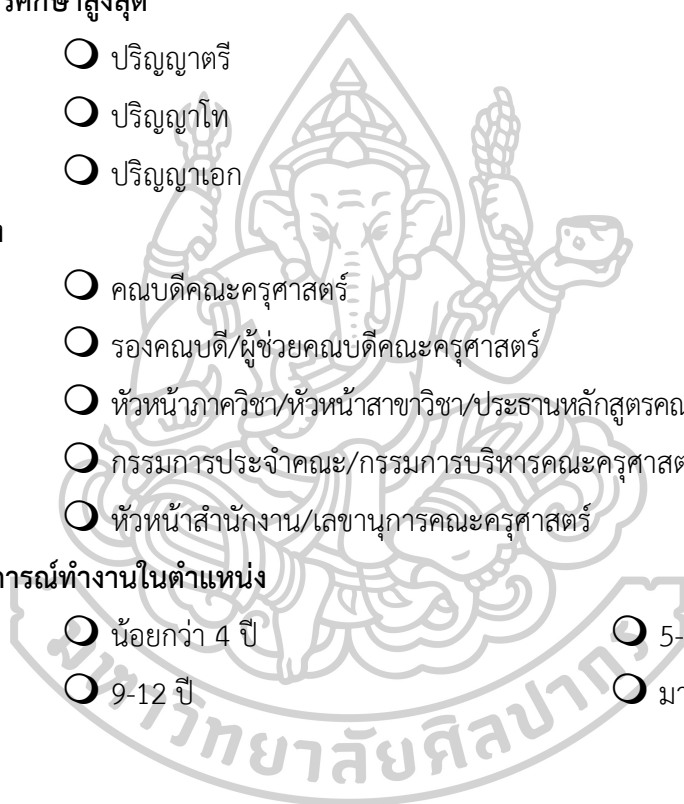
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

น้อยกว่า 4 ปี

5-8 ปี

9-12 ปี

มากกว่า 13 ปี



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมายถูก ✓ลงในช่องระดับความคิดเห็น ให้ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้

- ระดับ 5** หมายถึง ท่านเห็นด้วยมากที่สุดว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ระดับ 4** หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ระดับ 3** หมายถึง ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ระดับ 2** หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ระดับ 1** หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยมากที่สุดว่าข้อความนั้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	คณะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT และ TOWS Matrix ในการจัดทำโครงการ					
2	คณะมีการวิเคราะห์ผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับการจัดโครงการ					
3	คณะมีการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานโครงการ					
4	คณะมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่การวางแผนงาน					
5	คณะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ					
6	คณะมีการพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ					
7	คณะมีการคัดเลือกโครงการเชิงรุกที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
8	คณะกรรมการพิจารณาความจำเป็นเร่งด่วนของโครงการเชิงรับที่เป็นแผนงานประจำ					
9	คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติโครงการผ่านคณะกรรมการประจำคณะหรือคณะกรรมการบริหารคณะ					
10	คณะกรรมการพิจารณาเทคนิคหรือเครื่องมือมาใช้ในการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ					
11	คณะกรรมการจัดการขอบเขตของโครงการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อควบคุมผลงานของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
12	คณะกรรมการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ					
13	คณะกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
14	คณะกรรมการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ					
15	คณะกรรมการจัดทำแบบฟอร์มโครงการ โดยการระบุขอบเขตวัตถุประสงค์ ระยะเวลาหรือระยะยาว กระบวนการ และผลลัพธ์โครงการ					
16	คณะกรรมการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานโครงการเพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจกระบวนการทำงานต่าง ๆ					
17	คณะกรรมการกำหนดข้อตกลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
18	คณะกรรมการกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงในการปฏิบัติงานโครงการร่วมกัน					
19	คณะกรรมการกำหนดข้อจำกัดของโครงการด้วยการระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหาในระบบการปฏิบัติงานโครงการ					
20	คณะกรรมการกำหนดการส่งมอบผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ตรงตามเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด					
21	คณะกรรมการประชุมบุคลากรทั้งหมดเพื่อให้เข้าใจทิศทางหรือเป้าหมายการดำเนินงานโครงการ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
22	คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายของโครงการให้สอดคล้องกับจุดเน้นของคณะ					
23	คณะกรรมการจัดทำตารางการดำเนินงานโครงการควบคู่ไปกับการวางแผนค่าใช้จ่าย และการจัดการความเสี่ยง					
24	คณะกรรมการจัดทำปฏิทินการดำเนินงานโครงการทั้งหมดภายในคณะ					
25	คณะกรรมการจัดลำดับเหตุการณ์ของกระบวนการทำงานภายในโครงการ					
26	คณะกรรมการกำหนดแผนงานโครงการในเชิงรุกและเชิงรับที่เป็นแผนงานประจำ					
27	คณะกรรมการวางแผนการจัดทำงบประมาณของโครงการ					
28	คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการ					
29	คณะกรรมการวางแผนหาแหล่งเงินทุนจากภาคเอกชนมาสนับสนุนการจัดทำโครงการ					
30	คณะกรรมการวางแผนการใช้ทรัพยากรของโครงการ เช่น บุคลากร เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานโครงการ					
31	คณะกรรมการวางแผนงานการสื่อสารของโครงการ					
32	คณะกรรมการวางแผนกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ					
33	คณะกรรมการวางแผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ					
34	คณะกรรมการวางแผนการจัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ					
35	คณะกรรมการวางแผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการ					
36	คณะกรรมการระบุก่อนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อช่วยในการประเมินผลประโยชน์ของโครงการ					
37	คณะกรรมการกระจายเป็นแผนงานโครงการย่อย ๆ ให้หน่วยงานภายในคณะร่วมกันจัดทำโครงการ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
38	คณะมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการ					
39	คณะมีการใช้เครื่องมือช่วยในการวางแผนงานโครงการและควบคุมการทำงานโครงการ เช่น การใช้แผนภูมิแกนต์ Gantt chart, PERT, CPM, MS Project					
40	คณะมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด					
41	คณะมีการกำหนดวิธีการวัดผลการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ					
42	คณะมีขั้นตอนการดำเนินงานโครงการด้วยกระบวนการ PDCA					
43	คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายในมหาวิทยาลัย					
44	คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายนอกมหาวิทยาลัย					
45	คณะมีระบบและกลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับโครงการ					
46	คณะมีการสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโครงการให้ทีมงานโครงการทุกคนช่วยเหลือซึ่งกันและกันและได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน					
47	คณะมีระบบการประสานงานของทีมงานโครงการภายในมหาวิทยาลัย					
48	คณะมีระบบการประสานงานของทีมงานโครงการภายนอกมหาวิทยาลัย					
49	คณะมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโครงการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดโครงการ					
34	คณะมีการวางแผนการจัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
50	คณะมีการปรับเปลี่ยนโครงการหรือขยายขอบเขตโครงการ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือความผันแปร อื่น ๆ					
51	คณะมีการทำวิจัยควบคู่กับการจัดทำโครงการเพื่อให้ทราบ สถานะของโครงการ					
52	คณะมีการปรับวิธีการดำเนินงานโครงการเพื่อลดขั้นตอนที่ ซับซ้อนออกไป					
53	คณะมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของโครงการ					
54	คณะมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของโครงการ					
55	คณะมีการสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ					
56	คณะมีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (best practices) กับโครงการที่ ประสบความสำเร็จ					
57	คณะมีการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรใน ฝ่ายต่าง ๆ					
58	คณะมีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
59	คณะมีการสร้างคู่มือพร้อมทั้งจัดทำข้อตกลง MOU ระหว่างคณะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ					
60	คณะมีการสร้างเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัย					
61	คณะมีการสร้างเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย					
62	คณะมีการสื่อสารในลักษณะผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรและ บุคลากรสามารถสื่อสารให้ผู้บริหารได้ทราบข้อมูลข่าวสารที่ สำคัญในการดำเนินงานโครงการ					
63	คณะมีการสื่อสารข้อมูลโครงการกับทีมงานโครงการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์, อีเมล, facebook, line					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
64	คณะกรรมการประชุมทีมงานโครงการเป็นระยะตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงเสร็จสิ้นโครงการ					
65	คณะกรรมการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการเพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการ					
66	คณะกรรมการจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น					
67	คณะกรรมการจัดระบบข้อมูลโครงการในรูปแบบของเอกสาร					
68	คณะกรรมการจัดระบบข้อมูลโครงการในรูปแบบของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document)					
69	คณะกรรมการอำนวยความสะดวกในเรื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือซอฟต์แวร์เพื่อช่วยในการดำเนินงานโครงการ					
70	คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงระดับคณะเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการ					
71	คณะกรรมการกลั่นกรองโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี					
72	คณะกรรมการจัดระบบงานภายในโครงการให้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานตามนโยบายของคณะ					
73	คณะมีระบบการขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้างพัสดุในการจัดโครงการ					
74	คณะกรรมการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโครงการเพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายของโครงการ					
75	คณะกรรมการสร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานภายนอกเข้าร่วมเป็นเครือข่าย					
76	คณะกรรมการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ					
77	คณะกรรมการประชาสัมพันธ์โครงการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร					
78	คณะกรรมการใช้วิธีการเรียนรู้แบบร่วมมือในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
79	คณะมีการจัดกลุ่มโครงการและงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อ บริหารการเบิกจ่ายเงินโครงการ					
80	คณะมีการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายของโครงการในการ ดำเนินงานโครงการ					
81	คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโครงการเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโครงการ					
82	คณะมีการเบิกจ่ายเงินโครงการตามแผนปฏิบัติการ					
83	คณะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโครงการ					
84	คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับ ความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการ					
85	คณะมีการจัดทำแผนงานป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบในเชิง ลบจากความเสี่ยง					
86	คณะมีการตั้งหน่วยงานกลางมีหน้าที่กำกับดูแลโครงการภายใน ของคณะทั้งหมด					
87	คณะมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัด ของโครงการ					
88	คณะมีระบบการประเมินผลการบริหารโครงการของคณะใน ภาพรวม					
89	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับผลการ ดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส					
90	คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณของโครงการผ่านระบบ สารสนเทศของมหาวิทยาลัย					
91	คณะมีการติดตามผลการดำเนินงานโครงการภายนอกใน ลักษณะการโค้ช (coaching) และการกำกับติดตาม (monitoring)					
92	คณะมีการใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการกำกับติดตามการ ดำเนินงานโครงการด้วยมาตรฐานคุณภาพ เช่น ISO, TQM, Six Sigma					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
93	คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส					
94	คณะมีระบบการนำเสนอผลการดำเนินงานโครงการในการประชุมคณะกรรมการบริหารคณะหรือคณะกรรมการประจำคณะ					
95	คณะมีการจัดทำรายงานการประชุมโครงการเพื่อติดตามการดำเนินงานโครงการ					
96	คณะมีระบบการควบคุมคุณภาพเพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานโครงการในภาพรวมโดยมหาวิทยาลัย					
97	คณะมีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการเป็นระยะ					
98	คณะมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น การสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม					
99	คณะมีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ					
100	คณะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการหลังสิ้นสุดโครงการ					
101	คณะมีกระบวนการทบทวนการดำเนินงานของโครงการที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาคุณภาพ					
102	คณะมีการสรุปรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของบทสรุปผู้บริหาร					
103	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของเอกสารฉบับสมบูรณ์					
104	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบเอกสารการถอดบทเรียนโครงการ					
105	คณะมีการรายงานการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการจากผลการประเมินโครงการ					
106	คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมโครงการ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
107	คณะกรรมการรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการทั้งหมด					
108	คณะกรรมการชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
109	คณะกรรมการนำข้อมูลผลการดำเนินงานมาปรับปรุง และวางแผนการดำเนินงานโครงการในอนาคต					
110	คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินงานโครงการ					
111	คณะกรรมการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการ และทีมงานโครงการ					
112	คณะกรรมการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ					
113	คณะกรรมการมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจควบคุม และสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา					
114	คณะกรรมการกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ					
115	คณะกรรมการสร้างความเข้าใจเรื่องนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนของคณะเพื่อถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติงานโครงการ					
116	คณะกรรมการรายงานการปฏิบัติงานโครงการตรงต่อผู้บริหารระดับสูง และผู้รับผิดชอบโครงการ					
117	คณะกรรมการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อให้สามารถปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงานโครงการได้					
118	คณะกรรมการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ					
119	คณะกรรมการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M (คน เงิน วัสดุหรือวัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติงาน)					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
120	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ (System approach)					
121	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ					
122	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบยืดหยุ่นแต่ยังคงยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน					
123	คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
124	คณะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ					
125	คณะมีการกำหนดทักษะเฉพาะที่มีความเชี่ยวชาญจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกันแบบชั่วคราวในรูปแบบของโครงการ					
126	คณะมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ					
127	คณะมีการเสริมสร้างทักษะในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ					
128	คณะมีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ					
129	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดโครงการ					
130	คณะมีการเสริมสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้สามารถทำงานเป็นทีมได้					
131	คณะมีการเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ หรือการคิดเชิงวิพากษ์					
132	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารโครงการ					
133	คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ					
134	คณะมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ					

ข้อ	การบริหารโครงการ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
135	คณะมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการดำเนินงานโครงการเพื่อให้เกิดเรียนรู้					
136	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยของนักวางแผนที่ดีกับทีมงานโครงการ					
137	คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดโครงการ					
138	คณะมีการปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงานโครงการ					



ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการ
แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการ



หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการ



ที่ ศร 6812.2/1114

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 กันยายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติวิมล สุขป้อม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด

ด้วย นางสาวศศิวิมล ทรงสิริวรกุล รหัสนักศึกษา 57252808 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ในครั้งนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตอบแบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา. 08 4650 9266



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิณหพร สถิติภาคีกุล อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ลิขิตยี่งวรา อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติวัศส์ สุขป้อม รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผนงานและประกันคุณภาพ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทรเกษม
4. ดร.วนิดา สาระติ รองคณบดีฝ่ายการวางแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
5. ดร.ชฎานิชฎ์ สุระเสนา รองคณบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์





แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในวิทยานิพนธ์ “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....
2. ตำแหน่งทางวิชาการ
 - ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
 - ศาสตราจารย์
3. อายุ.....ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ปริญญาโท ปริญญาเอก
 ชื่อหลักสูตร.....
 สาขาวิชา.....
5. ตำแหน่ง
 - อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....
 - รองคณบดีฝ่าย.....
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....
4. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปี

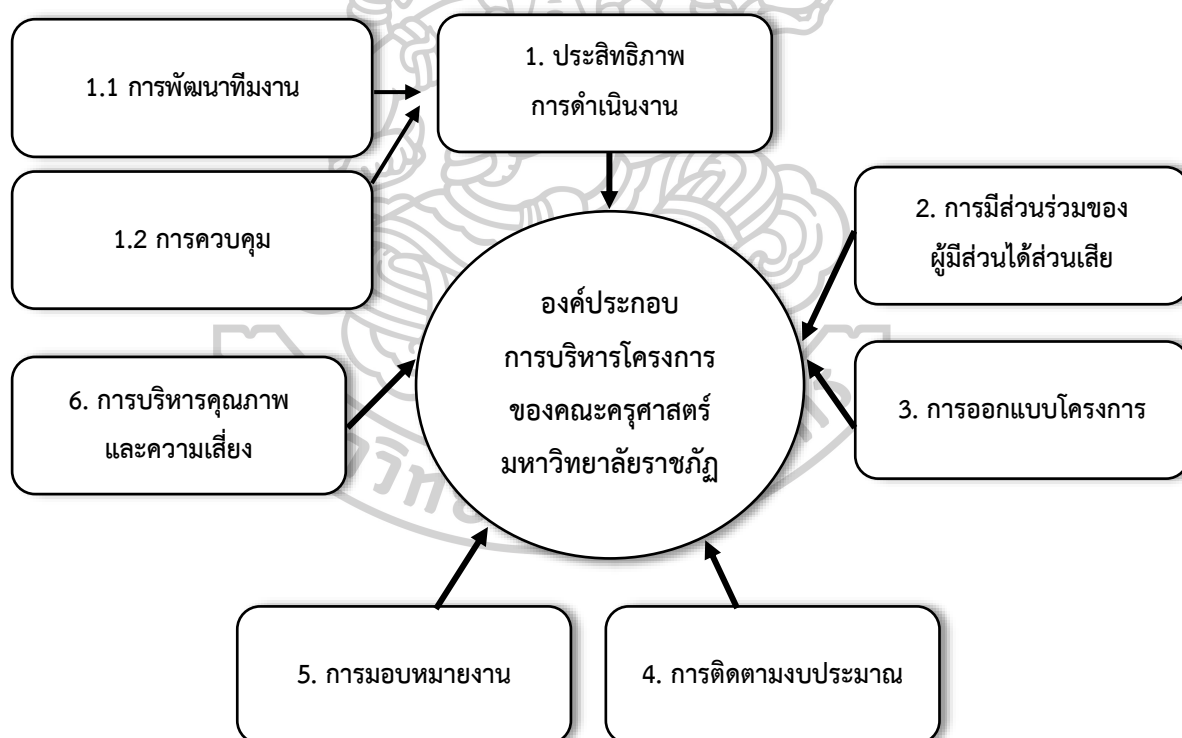
ตอนที่ 2 ข้อค้นพบการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุปข้อค้นพบของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 38 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา/ประธานหลักสูตร กรรมการประจำคณะ/กรรมการบริหาร และ หัวหน้าสำนักงาน/เลขานุการคณะครุศาสตร์ พบว่า องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ดังนี้



โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน” ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยรวม 31 ตัวแปร ได้แก่

องค์ประกอบย่อย 1.1 “การพัฒนาทีมงาน” ประกอบด้วยตัวแปร 17 ตัวแปร ดังนี้

- 1) คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ
- 2) คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหาร 4M (คน เงิน วัสดุหรือวัตถุดิบ วิธีการปฏิบัติงาน) 3) คณะมีการสนับสนุนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดทำโครงการขึ้นเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ 4) คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบ (System approach)
- 5) คณะมีการดำเนินงานโครงการโดยยึดหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) คณะมีการเสริมสร้างทักษะในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ 7) คณะมีการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงานในรูปแบบของโครงการ 8) คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยของนักวางแผนที่ดีกับทีมงานโครงการ 9) คณะมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการดำเนินงานโครงการเพื่อให้เกิดเรียนรู้ 10) คณะมีการสรุปรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของบทสรุปผู้บริหาร 11) คณะมีการปลูกฝังจริยธรรมในการปฏิบัติงานโครงการ 12) คณะมีการปลูกฝังลักษณะนิสัยการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดโครงการ 13) คณะมีการเสริมสร้างทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้สามารถทำงานเป็นทีมได้ 14) คณะมีการสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ 15) คณะมีการจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อให้สามารถปฏิบัติงานประจำและปฏิบัติงานโครงการได้ 16) คณะมีการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานโครงการ และ 17) คณะมีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโครงการ

องค์ประกอบย่อย 1.2 “การควบคุม” ประกอบด้วยตัวแปร 14 ตัวแปร ดังนี้

- 1) คณะมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อโครงการ 2) คณะมีการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการหลังสิ้นสุดโครงการ 3) คณะมีการจัดทำแผนงานป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบในเชิงลบจากความเสี่ยง 4) คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการส่งมอบให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ร่วมโครงการ 5) คณะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานโครงการ 6) คณะมีการรายงานผลการทบทวนการดำเนินงานโครงการทั้งหมด 7) คณะมีการชี้แจงปัญหาหลังเสร็จสิ้นโครงการในกรณีไม่เป็นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 8) คณะมีการรายงานการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโครงการจากผลการประเมินโครงการ 9) คณะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโครงการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานโครงการ 10) คณะมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานโครงการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดโครงการ 11) คณะมีการเสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ หรือการคิดเชิงวิพากษ์ 12) คณะมีการเสริมสร้างทักษะการสื่อสารให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดโครงการ 13) คณะมีการ

เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารโครงการ และ 14) คณะมีการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้กับผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบโครงการทุกระดับ

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีจำนวน 7 ตัวแปร ดังนี้

1) คณะมีการสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ 2) คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายนอกมหาวิทยาลัย 3) คณะมีการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการภายในมหาวิทยาลัย 4) คณะมีการสำรวจกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ 5) คณะมีการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) คณะมีการสร้างเครือข่ายภายนอกมหาวิทยาลัย และ 7) คณะมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ” มีจำนวน 8 ตัวแปร ดังนี้ 1) คณะมีการกำหนด

วัตถุประสงค์ของโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะ 2) คณะมีการพิจารณาความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของโครงการ 3) คณะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 4) คณะมีการพิจารณาความจำเป็นเร่งด่วนของโครงการเชิงรับที่เป็นแผนงานประจำ 5) คณะมีการจัดการขอบเขตของโครงการให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อควบคุมผลงานของโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 6) คณะมีการคัดเลือกโครงการเชิงรุกที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะ 7) คณะมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อนำไปสู่การวางแผนงาน และ 8) คณะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT และ TOWS Matrix ในการจัดทำโครงการ

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ” มีจำนวน 7 ตัวแปร ดังนี้ 1) คณะมีการกำกับ

ติดตามงบประมาณควบคู่ไปกับผลการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส 2) คณะมีการจัดทำรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการเป็นรายไตรมาส 3) คณะมีการกำกับติดตามงบประมาณของโครงการผ่านระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย 4) คณะมีการจัดกลุ่มโครงการและงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อการบริหารการเบิกจ่ายเงินโครงการ 5) คณะมีระบบการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดของโครงการ 6) คณะมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร และ 7) คณะมีการสนับสนุนทุนในการทำวิจัยในโครงการต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน” มีจำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้ 1) คณะมีการมอบอำนาจ

ให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติงบประมาณโครงการ 2) คณะมีการรายงานการดำเนินงานโครงการในรูปแบบของเอกสารฉบับสมบูรณ์ 3) คณะมีการมอบอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายต่าง ๆ สามารถตัดสินใจควบคุม และสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา 4) คณะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการ และทีมงานโครงการ และ 5) คณะมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานโครงการที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะ

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง” มีจำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้

1) คณะมีการวางแผนการควบคุมคุณภาพของโครงการ 2) คณะมีการวางแผนการจัดซื้อพัสดุที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ 3) คณะมีการวางแผนการจัดการความเสี่ยงของโครงการ และ 4) คณะมีการวางแผนกิจกรรมโครงการให้เชื่อมโยงกับผลงานโครงการ

ตอนที่ 3 การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การยืนยันองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกำหนดกรอบการตรวจสอบ 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้องครบคลุม ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ ตามประเด็นการค้นพบของผู้วิจัย โดยผู้วิจัยนำข้อค้นพบในข้อที่ 1 มาสร้างองค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอความกรุณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามกรอบการตรวจสอบ 4 ด้าน ในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้เกิดผลในการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต่อไป

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยครั้งนี้

นางสักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรกุล

นักศึกษาปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

เบอร์โทรศัพท์ 084-650-9266 E-mail: Saksiwan1978@gmail.com

องค์ประกอบการบริหารโครงการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลำดับ	องค์ประกอบ การบริหาร โครงการ	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
		ถูกต้อง	ไม่ ถูกต้อง	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปได้	เป็น ประโยชน์	ไม่เป็น ประโยชน์
1	ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน								
	1.1 การพัฒนา ทีมงาน								
	1.2 การควบคุม								
2	การมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย								
3	การออกแบบ โครงการ								
4	การติดตาม งบประมาณ								
5	การมอบหมาย งาน								
6	การบริหาร คุณภาพและ ความเสี่ยง								

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 1 “ประสิทธิภาพการดำเนินงาน”

องค์ประกอบย่อย 1.1 “การพัฒนาทีมงาน”

.....

.....

.....

องค์ประกอบย่อย 1.2 “การควบคุม”

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 “การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 “การออกแบบโครงการ”

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4 “การติดตามงบประมาณ”

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 5 “การมอบหมายงาน”

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารคุณภาพและความเสี่ยง”

.....

.....

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางศักดิ์สิวรรณ ทรงสิริวรรณกุล
วัน เดือน ปี เกิด	25 กันยายน 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดนครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	45/430 หมู่บ้าน บ้านฟ้ากรีนเนอร์ ตำบลบางกระทึก อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 93210 โทรศัพท์มือถือ 084-650-9266

