

แนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการ

(ปรับปรุง วันที่ 4 เมษายน 2554)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ

(หากประสงค์จะได้รับเอกสารหรือข้อมูลทั้งหมดนี้ในรูปแบบของ
Microsoft Word ที่นำไปปรับแต่งแก้ไขได้สะดวก โปรดส่งอีเมลมายัง

wiruchmail@wiruch.com หรือ wirmail@yahoo.com

จะจัดส่งให้ฟรีทันทีที่ได้รับอีเมล หรือภายใน 3 วัน)

แนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการ (project management) ในรูปของกระบวนการ¹ มีได้หลายแนวทาง หลายหลักการ และหลายเทคนิค โดยผู้วิเคราะห์หรือผู้ศึกษา (ต่อจากนี้ไป จะใช้คำว่า ผู้ศึกษา) แต่ละคนอาจเลือกแนวทาง หลักการ และเทคนิคใดมาปรับใช้ก็ได้ สำหรับในที่นี้ แบ่งแนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการออกเป็น 5 หัวข้อ ตามลำดับ ได้แก่ (1) บทนำ (2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ (3) การประยุกต์ (4) การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิด และ (5) บทสรุป ทั้งนี้ โดยคาดหวังว่า การชี้แนะแนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการในครั้งนี้ จะมีส่วนช่วยให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจแนวทางพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์การบริหารโครงการ และยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ต่อไปได้อีก² เช่น (1) การวิเคราะห์การบริหารจัดการของหน่วยงาน (2) การวิเคราะห์นโยบายหรือการวิเคราะห์การบริหารนโยบาย (3) การวิเคราะห์การประเมินผลโครงการ และ (4) การวิเคราะห์หรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เหล่านี้เป็นต้น อันจะมีส่วนช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลทางวิชาการของผู้ศึกษาเป็นวิชาการ เป็นระบบ และได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

อนึ่ง ในทางสังคมศาสตร์ (social science) ไม่อาจกำหนดสูตรสำเร็จ (ready formula) ที่นำไปใช้ได้ในทุกแห่งหรือทุกสถานการณ์ได้ ส่วนหนึ่งสืบเนื่องมาจากธรรมชาติของวิชาการทาง

¹ คำว่า กระบวนการ (process) หมายถึง การมีขั้นตอน มีระบบ มีการดำเนินงาน และถูกกฎหมาย

² โปรดดูอ่านเพิ่มเติม แนวทางการเขียนบทสรุปและการวิเคราะห์รายงาน จาก หน้าโฮมเพจหรือหน้าแรกของ

สังคมศาสตร์ที่ไม่แน่นอน ไม่ตายตัว ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น **ทุกวันนี้** ยังไม่อาจหาตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน และอีกส่วนหนึ่งสืบเนื่องจาก**วิชาความรู้ทางสังคมศาสตร์นั้น**เกี่ยวข้องกับคน และสังคมที่มีความรู้สึกรู้คิดที่ผันแปรเคลื่อนไหวได้ตลอดเวลา **รวมทั้ง**หาความแน่นอนตายตัวได้ลำบาก **กล่าวได้ว่า** คำว่าสูตรสำเร็จนั้นส่วนใหญ่จะนำไปใช้กับศาสตร์อีกแขนงหนึ่งซึ่งตรงกันข้ามกับสังคมศาสตร์ นั่นก็คือ ศาสตร์ธรรมชาติ (natural science) เช่น คณิตศาสตร์ เรขาคณิต วิทยาศาสตร์ เคมี และชีววิทยา โดยศาสตร์ธรรมชาติมีธรรมชาติของวิชาการที่ชัดเจนและแน่นอนตายตัวมากกว่าสังคมศาสตร์ เห็นตัวอย่างได้จาก การหาพื้นที่สี่เหลี่ยมผืนผ้า มีสูตรสำเร็จง่าย ๆ คือ กว้าง x ยาว หรือสูตรสำเร็จที่เป็นองค์ประกอบของน้ำ คือ H_2O เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ “แนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการ” ที่นำเสนอในครั้งนี้ซึ่งเป็นวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมศาสตร์ จึงไม่ใช่สูตรสำเร็จที่จะนำไปใช้ได้กับทุกแห่งหรือทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยจะช่วยสร้างพื้นฐานในการตอบคำถามของผู้ศึกษาให้มีระบบ เป็นวิชาการ เป็นสากล และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การนำแนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการนี้ไปปรับใช้จะมีส่วนช่วยให้การตอบคำถามมีลักษณะเป็น “มวยเชิง” มากกว่า “มวยวัด” และเมื่อมีพื้นฐานที่มั่นคงแล้วก็ยังสามารถนำไปปรับประยุกต์หรือออกกลดขยายต่อไปได้อีก ที่สำคัญก็คือ ต้องมีฐานที่มั่นคงก่อน

1. บทนำ

เป็นการกล่าวเกริ่นถึง (1) ความสำคัญและความจำเป็น (2) ความเป็นมา รวมทั้ง (3) วัตถุประสงค์ของโครงการที่ผู้ศึกษาเลือกนำมาศึกษาหรือวิเคราะห์ โดยอาจเลือกโครงการใดโครงการหนึ่งหรือหลายโครงการ (เช่น โครงการสนามบินสุวรรณภูมิ) ควรบอกเหตุผลด้วยว่าทำไมจึงเลือกโครงการนั้น และในส่วนท้ายของหัวข้อนี้ ควรกล่าวถึงขอบเขตที่จะศึกษาหรือหัวข้อที่กำลังจะเขียนต่อไป รวมทั้งอาจเพิ่มประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาคั้งนี้ซึ่งอาจจัดแบ่งเป็นประโยชน์ในทางวิชาการ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ตลอดจนประโยชน์ต่อประชาชนไว้ด้วยก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้อ่านทราบภาพรวมของหัวข้อหรือเรื่องที่จะนำเสนอต่อไปตามลำดับ

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ

เป็นการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นเอกสารหรือการนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ อาจดำเนินการด้วย 3 ขั้นตอน ข้างล่างนี้

2.1 การนำแนวคิดหรือกระบวนการหรือขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของนักวิชาการ 3-5 คน มาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน โดยเขียนบรรยายแนวคิดหรือกระบวนการหรือขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของแต่ละคนพอสังเขป เช่น

2.1.1 เกรย์ และ ลาร์สัน (Gray and Larson) เห็นว่า ขั้นตอนของการบริหารโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การวางแผนดำเนินโครงการ (3) การบริหารโครงการ และ (4) ขั้นการส่งมอบผลิตภัณฑ์ของโครงการ (อ้างอิงด้วย)

2.1.2 ไมค์ฟิลด์ และ ลอว์รี เคลเลอร์ (Mike Field and Laurie Keller) กำหนดขั้นตอนการบริหารโครงการไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุกำหนดโครงการ (2) ระบุการวางแผน (3) ระบุการจัดวางรูปแบบของโครงการสำหรับการบริหารโครงการ (4) ระบุการบริหาร และ (5) ระบุปิดโครงการ (อ้างอิงด้วย)

2.1.3 ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ ได้เสนอกระบวนการหรือขั้นตอนการบริหารโครงการไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (identification) (2) การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ (preparation and analysis) (3) การประเมินและอนุมัติโครงการ (appraisal and approval) (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและดำเนินการ (implementation and operation) และ (5) การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) (อ้างอิงด้วย)

2.1.4 วิรัช วิรัชนิภาวรรณ แบ่งขั้นตอนการบริหารโครงการออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล³ เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คนดังกล่าวในข้อ 2.1 ขยายความได้ว่า การทบทวนวรรณกรรมที่เป็นเอกสารหรือการนำเสนอแนวคิดหรือกระบวนการหรือขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหารโครงการนั้น ไม่ควรเป็นลักษณะของการนำแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน เช่น 3-5 คน มาเขียนปะต่อหรือเขียนติดต่อกัน แต่ควรวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนด้วย

สำหรับวิธีการวิเคราะห์หรือแนวทางการวิเคราะห์ อาจทำได้อย่างน้อย 8 วิธี โดยผู้ศึกษาอาจนำมาใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีประกอบกันก็ได้ ตามความเหมาะสม ดังนี้

วิธีที่หนึ่ง การวิเคราะห์ที่มาของแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน ตัวอย่างแรก เช่น แนวคิดของนักวิชาการคนแรกมาจากหลักการประชาธิปไตย ในขณะที่แนวคิดของนักวิชาการอีกคน

³ โปรดตุ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 31-34.

หนึ่งมาจากหลักการเผด็จการ และอีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น แนวคิดของนักวิชาการคนแรกมาจากหรือพัฒนามาจากภายในประเทศ ขณะที่แนวคิดของนักวิชาการอีกคนหนึ่งมาจากต่างประเทศ โดยแนวคิดของนักวิชาการคนหลังมีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับมากกว่า

วิธีที่สอง การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย หรือจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน ตัวอย่างข้อดีหรือจุดแข็ง เช่น แนวคิดของนักวิชาการที่สนับสนุนหลักการประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ หรือการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนตัวอย่างข้อเสียหรือจุดอ่อน เช่น แนวคิดของนักวิชาการที่สนับสนุนหลักการอำมาตยาธิปไตย การรวมอำนาจ หรือการควบคุมกำกับดูแลอย่างเข้มงวดเกินไป

วิธีที่สาม การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนในภาพรวมและภาพย่อย หรือโครงสร้างใหญ่และโครงสร้างย่อย ตัวอย่างภาพรวม เช่น แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน สำหรับตัวอย่างภาพย่อย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ในส่วนของตัวอย่างโครงสร้างใหญ่ เช่น แนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับระบบองค์ประกอบของคณะกรรมการ และอำนาจหน้าที่ ส่วนตัวอย่างโครงสร้างย่อย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงาน และพฤติกรรม เป็นต้น

วิธีที่สี่ การวิเคราะห์สาระสำคัญหรือขั้นตอนของแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน เช่น นักวิชาการคนแรกเห็นว่ากระบวนการบริหารประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ส่วนอีกคนหนึ่งเห็นว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญอย่างไร เป็นต้น

วิธีที่ห้า การวิเคราะห์ด้วยการค้นหาขั้นตอนที่เหมือนกัน ลักษณะร่วม หรือปัจจัยร่วม (common factors) ของแต่ละแนวคิด ตัวอย่างแรก เช่น แต่ละแนวคิดมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ล้วนประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ หนึ่ง การคิดหรือการวางแผน (thinking หรือplanning) สอง การลงมือปฏิบัติ (acting) และ สาม การประเมินผล (evaluating) ที่เหมือนกัน แม้แต่ละแนวคิดจะเขียนด้วยถ้อยคำที่แตกต่างกันก็ตาม และอีกตัวอย่าง เช่น นักวิชาการแต่ละคนล้วนมีแนวคิดการบริหารจัดการที่มีจุดหมายปลายทางที่เน้นด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจเหมือนกัน เหล่านี้เป็นต้น

วิธีที่หก การบูรณาการ (integration) หรือผสมผสานแนวคิดของนักวิชาการหลายคนเข้าด้วยกัน ตัวอย่างแรก เช่น นักวิชาการคนที่หนึ่งมีแนวคิดสนับสนุน (thesis) การบริหารจัดการโดยใช้อำนาจหรือพระเดช ขณะที่นักวิชาการคนที่สองมีแนวคิดคัดค้าน (antithesis) การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมหรือพระคุณ และเมื่อนำแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 2 คนมาบูรณาการหรือผสมผสานเข้าด้วยกัน (synthesis) ก็จะเป็นไปในลักษณะที่การบริหารจัดการควรเป็นไปในลักษณะที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณตามสถานการณ์ และอีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น นักวิชาการคนที่หนึ่ง มีแนวคิดสนับสนุนการ

ให้บริการประชาชนที่เน้นกระบวนการ (process) หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานตามระเบียบหรือกฎหมาย ขณะที่นักวิชาการคนที่สอง มีแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (product) หรือผลงานที่ปรากฏออกมา ส่วนนักวิชาการคนที่สาม มีแนวคิดสนับสนุนให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการให้บริการ เช่นนี้เมื่อนำแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 3 คนมาผสมผสานกัน การให้บริการประชาชนของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐก็จะเข้าไปในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมายโดยคำนึงถึงผลงานที่ปรากฏออกมาว่าจะต้องสอดคล้องกับความต้องการและผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก เหล่านี้เป็นต้น

วิธีที่เจ็ด การวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการว่าเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ตัวอย่างที่หนึ่ง เช่น นักวิชาการคนแรกมีแนวคิดที่เน้นการบริหารจัดการให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประหยัด และกำไร ในขณะที่นักวิชาการอีกคนหนึ่ง ให้ความสำคัญกับบุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรมบุคลากร ตัวอย่างที่สอง เช่น นักวิชาการคนแรกมีแนวคิดสนับสนุนผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ มีความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญ ส่วนนักวิชาการอีกคนหนึ่งมีแนวคิดสนับสนุนผู้บริหารที่ดี และมีคุณธรรม และ ตัวอย่างที่สาม เช่น นักวิชาการคนแรกมีแนวคิดหรือจิตสำนึกของการปฏิบัติงานตามระบอบราชการ (bureaucracy consciousness) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ ส่วนนักวิชาการอีกคนหนึ่งมีแนวคิดหรือมีจิตสำนึกของการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังผลสำเร็จของงาน (achievement consciousness) โดยให้ความสำคัญกับประชาชนหรือยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งสนับสนุนการอำนวยความสะดวกและการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

วิธีที่แปด การวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกับกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์กว่า โดยนำ “กรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุมการบริหารจัดการมากเป็นพิเศษ” ซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/เรื่อง” เป็นต้นว่า 11M หรือแฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) มาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงเพื่อหาข้อบกพร่องของแนวคิดของนักวิชาการเหล่านั้น อันเป็นการนำแนวคิดของนักวิชาการที่แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ มาเทียบกับกรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดที่สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นข้อบกพร่องของแนวคิดของนักวิชาการในภาพรวมได้ง่าย อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า

หนึ่ง หลังจากผู้ศึกษาวิเคราะห์หรือพิจารณาแนวคิดของนักวิชาการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น แนวคิดของบัลลันด์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) แล้ว พบว่า มีเนื้อหาสาระครอบคลุมการบริหารจัดการแค่เพียง 4 ด้าน/เรื่อง เท่านั้น อันได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร หรือประชาชนผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร (เทียบได้กับการบริหารงานภายใน

ทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (เทียบได้กับ Man) และ (4) ด้านการเงิน (เทียบได้กับ Money)

สอง ให้ผู้ศึกษานำ “กรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/เรื่อง” ดังกล่าว โดยเฉพาะ 11M ได้แก่ Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation Measurement (ได้นำเสนอไว้อย่างละเอียดในหัวข้อต่อ ๆ ไป) มาเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง และ

สาม ให้ผู้ศึกษานำ ด้าน/เรื่อง ที่ Balanced Scorecard หรือนักวิชาการนั้น ไม่ได้เขียนไว้อีก 7 ด้าน คือ Material Morality Message Method Minute Mediation และ Measurement มาระบุหรือเขียนบรรยายให้ชัดเจนในภาพรวมตามความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อแสดงให้เห็นถึงข้อบกพร่องของแนวคิดของ Balanced Scorecard หรือของนักวิชาการคนนั้น กล่าวได้ว่า เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยวิธีหลังนี้ ผู้ศึกษาจะต้องจดจำหรือมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ “กรอบแนวคิด ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุมการบริหารจัดการมากเป็นพิเศษ” ดังกล่าว มิฉะนั้น ก็ไม่อาจวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ได้

ทั้งนี้ ในตอนท้ายสุด **ผู้ศึกษา**ควรเขียนข้อความในทำนองที่ว่า

2.2.1 จากแนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คนข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสรุปเป็นแนวคิดหรือขั้นตอนเกี่ยวกับการบริหาร โครงการที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ในเอกสารนี้ต่อไปได้ว่า การบริหารโครงการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การเตรียมพร้อมและการวิเคราะห์โครงการ (3) การประเมินผลและการอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและการดำเนินการ และ (5) การติดตามและประเมินผล โดยได้ยึดถือแนวคิดของ ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ เป็นหลักในการกำหนดขั้นตอนการบริหารโครงการดังกล่าว หรือ

2.2.2 จากการนำเสนอแนวคิดการบริหารโครงการของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวคิดหรือขั้นตอนของนักวิชาการ คือ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล เป็นแนวทางในการวิเคราะห์การบริหารโครงการในที่นี้ต่อไป หรือ

2.2.3 หลังจากศึกษาแนวคิดหรือขั้นตอนการบริหารโครงการของนักวิชาการ 3-5 คนข้างต้นแล้ว ผู้ศึกษาได้ตัดสินใจเลือกแนวคิด หรือกระบวนการ หรือขั้นตอนการบริหารโครงการของนักวิชาการคนใดคนหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน (**ระบุขั้นตอน**) ได้แก่ (**ระบุหัวข้อของแต่ละขั้นตอน**) โดยจะนำขั้นตอนดังกล่าวนี้มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์การบริหารโครงการในที่นี้ต่อไป

2.3 การแสดงผลของการเลือกนำแนวคิดมาใช้ในการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาควรแสดงผลได้ว่าทำไมจึงเลือกสรุปหรือเลือกนำแนวคิดหรือกระบวนการบริหาร โครงการของนักวิชาการในข้อ 2.2.1 หรือ 2.2.2 มาใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป ตัวอย่างเช่น

2.3.1 เหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกแนวคิดของ ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุมการบริหาร โครงการอย่างครบถ้วน เป็นสากล และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

2.3.2 เหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เพราะเป็นแนวคิดที่กะทัดรัด ชัดเจน เหมาะสม คำนึงง่าย และนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย เป็นต้น

3. การประยุกต์

เป็นการนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) **เกี่ยวกับโครงการ**ที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำมาศึกษาหรือวิเคราะห์ เช่น **โครงการสนามบินสุวรรณภูมิ ข้างต้น** มาปรับหรือ**ประยุกต์**เข้ากับแนวคิดหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหาร โครงการของนักวิชาการที่ผู้ศึกษาได้ตัดสินใจเลือก**และวิเคราะห์**ไว้แล้ว (หัวข้อ 2.2 ข้างต้น) ตัวอย่างเช่น หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ตัดสินใจเลือกแนวคิดหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหาร โครงการของนักวิชาการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนไว้แล้ว ต่อจากนั้น ให้นำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของโครงการที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำมาศึกษา เช่น โครงการสนามบินสุวรรณภูมิ (ข้อมูลส่วนใหญ่ได้มาจากหนังสือหรือการค้นคว้า) **มาปรับ**ใส่ให้ครบทั้ง 3 ขั้นตอนของแนวคิดหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหาร โครงการ แต่ถ้าข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงมีไม่ครบทั้ง 3 ขั้นตอน หรือขาดขั้นตอนก็อาจเขียนระบุไว้ว่า มีข้อมูลไม่เพียงพอหรือไม่อาจหาข้อมูลได้

4. การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิด

ในหัวข้อการวิเคราะห์นี้ ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษาเอง โดยนำ “กรอบแนวคิดทางวิชาการ” ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) “กรอบแนวคิดทาง**การบริหารจัดการ**” มาใช้เป็นแนวทางใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” และ (2) กรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้เป็นแนวทางใน “การศึกษาวิเคราะห์” กล่าวคือ

4.1 การนำ “กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ” มาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” เช่น ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ (หรือทรัพยากรบริหารจัดการ) ที่เรียกว่า 3M-

11M ได้แก่ Man (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) Money (การบริหารงบประมาณ) Material (การบริหารวัสดุอุปกรณ์) Management (การบริหารงานทั่วไป) Morality (การบริหารคุณธรรม) Market (ตลาด ผู้รับบริการ หรือประชาชนผู้รับบริการ) Message (การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร) method (วิธีการ ระเบียบ แบบแผน เทคนิค หรือกลยุทธ์) Minute (การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน) mediation (การประสานงาน หรือการประนีประนอม) และ Measurement (การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน), กระบวนการบริหารจัดการของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ที่เรียกว่า POCOC ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling), หรือการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก, หรือ PAMS-POSDCoRB⁴ เหล่านี้ เป็นต้น

หมายเหตุ กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่นำมาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” นี้ มิได้มีแต่เพียงที่ได้นำเสนอมาข้างต้น เช่น 3M-11M และ PAMS-POSDCoRB เท่านั้น แต่ยังมีอีกมาก ขึ้นอยู่กับผู้ศึกษาจะเลือกนำกรอบแนวคิดใดมาปรับใช้ โดยควรเลือกนำมาปรับใช้ให้ตรงประเด็นหรือเหมาะสมกับการวิเคราะห์ในแต่ละเรื่อง อย่างไรก็ตาม มีข้อน่าสังเกตคือ กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้มีใช้กรอบแนวคิดที่ตายตัวหรือใช้ได้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวเท่านั้น แต่นำมาปรับใช้สำหรับการวิเคราะห์ที่ได้หลายเรื่อง เช่น (1) การวิเคราะห์การบริหารโครงการ (2) การวิเคราะห์การบริหารจัดการของหน่วยงาน (3) การวิเคราะห์นโยบายหรือการบริหารนโยบาย (4) การวิเคราะห์การประเมินผลโครงการ และ (5) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเหตุผลและมุมมองของแต่ละคน ตัวอย่างเช่น

1) การวิเคราะห์การบริหารจัดการโครงการหรือการบริหารโครงการ อาจนำกรอบแนวคิดข้างล่างนี้มาปรับใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้ เช่น

1.1) กระบวนการบริหารโครงการของ ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ (3) การประเมินผลและการอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและการดำเนินการ และ (5) การติดตามและประเมินผล

⁴โปรดดู วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, 2549), 275 หน้า.

1.2) กระบวนการบริหารโครงการของ โทมัส อาร์. ดาย (Thomas R. Dye) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุปัญหา (2) การจัดทำทางเลือก (3) การให้ความเห็นชอบ (4) การนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (5) การประเมินผล

1.3) กระบวนการบริหารโครงการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล

1.4) กระบวนการบริหารโครงการของ เกร และลาร์สัน (Gray and Larson) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การวางแผนดำเนินโครงการ (3) การบริหารโครงการ และ (4) การส่งมอบผลิตภัณฑ์ของโครงการ

1.5) กระบวนการบริหารโครงการของ ไมค์ ฟิลด์ และลอรีรี เคลเลอร์ (Mike Field and Laurie Keller) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ระบุกำหนดโครงการ (2) ระบุการวางแผน (3) ระบุการจัดวางรูปแบบองค์การบริหารโครงการ (4) ระบุการบริหาร และ (5) ระบุปิดโครงการ

2) การวิเคราะห์การบริหารจัดการของหน่วยงาน อาจนำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน” เช่น 3M-11M, PAMS-POSDCoRB, SAP (โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และกระบวนการดำเนินงาน), และแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ประกอบด้วย 6 หลัก เป็นต้น มาปรับใช้ หรือนำมาปรับใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้

3) การวิเคราะห์นโยบายหรือการวิเคราะห์การบริหารนโยบาย อาจนำกรอบแนวคิดข้างล่างนี้มาปรับใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้ เช่น

3.1) กระบวนการนโยบายของ เจมส์ อี. แอนเดอร์สัน (James E. Anderson) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายสาธารณะ (2) การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ และ (3) การประเมินผลนโยบายสาธารณะ

3.2) กระบวนการนโยบายของ บริดแมน และเดวิส (Bridman and Davis) ที่ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดประเด็นปัญหา (2) การวิเคราะห์นโยบาย (3) เครื่องมือ นโยบาย (4) การปรึกษาหารือในนโยบาย (5) การประสานงาน (6) การตัดสินใจ (7) การนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (8) การประเมินผลนโยบาย

3.3) กระบวนการนโยบายของ คลาร์ก แบกซ์เตอร์ (Clark Baxter) ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุปัญหา (agenda setting) (2) การกำหนดนโยบาย (policy formulation) (3) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation) (4) การประเมินผลนโยบาย (policy

evaluation) (5) การปรับเปลี่ยนนโยบาย (policy change) และ (6) การจุดสิ้นสุดนโยบาย (policy termination)

3.4) กระบวนการนโยบายของ บี. ดับบลิว. ฮอควูด (B.W. Hogwood) และ แอล. เอ. กันน์ (L.A. Gunn) ที่ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การตัดสินใจปัญหา นโยบาย (2) การกลั่นกรองประเด็นนโยบาย (3) การนิยามประเด็นนโยบาย (4) การพยากรณ์ (5) การกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดการลำดับ (6) การวิเคราะห์ทางเลือก (7) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (8) การประเมินผลและการทบทวน และ (9) การดำรงรักษานโยบาย

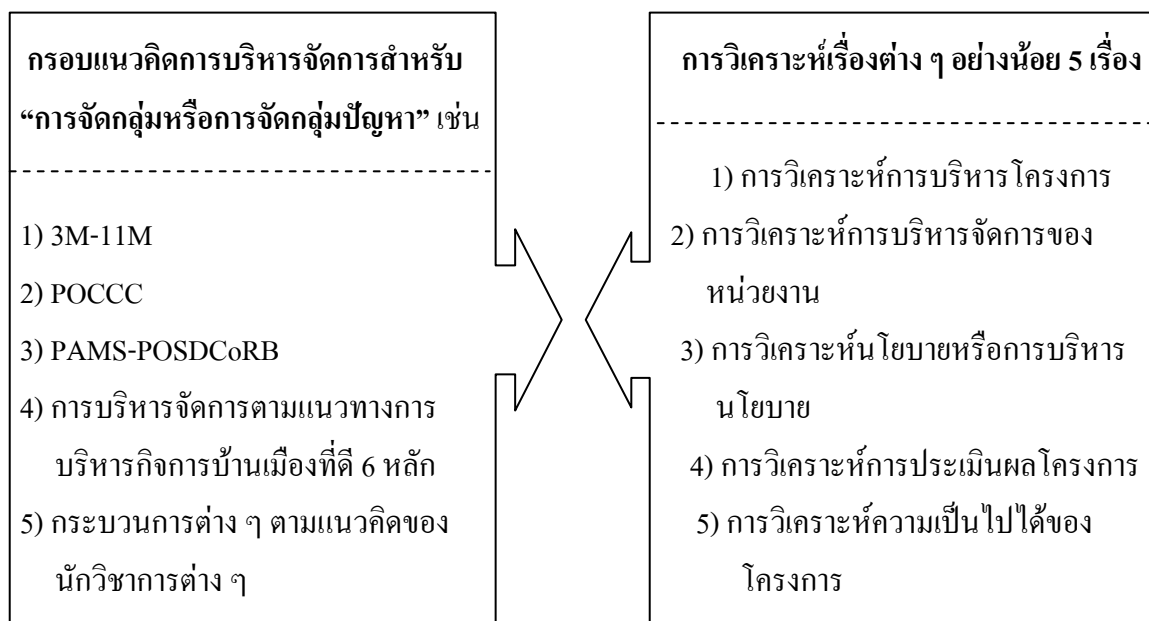
3.5) กระบวนการนโยบายของ ดับบลิว. ยู. เอ็นดันน์ (W. N. Dunn) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน/ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้างปัญหา นโยบาย เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา นโยบายอย่างละเอียดและชัดเจน (2) ทางเลือกนโยบาย เป็นการค้นหาทางเลือกที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา นโยบาย โดยค้นหาทางเลือกไว้หลายทาง แล้วจึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดหรือมีความเป็นไปได้มากที่สุด และ (3) ผลสำเร็จของนโยบาย เป็นการค้นหาผลของนโยบาย ถ้าสามารถตอบสนองกลุ่มบุคคลเป้าหมายได้เต็มที่แสดงว่านโยบายนั้นประสบความสำเร็จ โดยอาจนำผลของนโยบายมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่คาดหวังไว้ รวมถึงคุณค่าที่กำหนดผลสำเร็จของนโยบายนั้น

4) การวิเคราะห์การประเมินผลโครงการ อาจนำกรอบแนวคิดของ แดเนียล แอล. สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam) ซึ่งเรียกว่า CIPP model ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมของโครงการ (Context evaluation) (2) ปัจจัยนำเข้า (Input evaluation) (3) การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) และ (4) ผลผลิต (Product evaluation) ตลอดจนแนวคิดของ บัลลันด์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน/เรื่อง ได้แก่ (1) ด้านภายนอกองค์กร หรือประชาชนผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (เทียบได้กับ Man) และ (4) ด้านการเงิน (เทียบได้กับ Money) มาปรับใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้

5) การวิเคราะห์หรือการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ” อาจนำกรอบแนวคิดของ วิลเลียม เอ็น. ดันน์ (William N. Dunn) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ก่อนการนำไปปฏิบัติ (2) หลังการนำไปปฏิบัติ และ (3) การบูรณาการของการวิเคราะห์โครงการ มาปรับใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ก็ได้

สรุปได้ว่า กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ดังกล่าวที่นำมาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” นั้น อาจนำมาปรับใช้กับการวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างน้อย 5 เรื่อง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์การบริหารโครงการ (2) การวิเคราะห์การบริหารจัดการของหน่วยงาน (3) การวิเคราะห์

นโยบายหรือการบริหารนโยบาย (4) การวิเคราะห์การประเมินผลโครงการ และ (5) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเหตุผลและมุมมองของผู้ศึกษาแต่ละคนว่าจะนำกรอบแนวคิดใดมาใช้ในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเรื่องนั้น และในทางตรงกันข้าม ก็เป็นไปได้ในทำนองเดียวกัน ดังแสดงไว้ในภาพข้างล่างนี้



หลังจากนำเสนอเรื่องการนำ “กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ” มาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ทำให้มีข้อสังเกต 5 ประการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง กรอบแนวคิด หรือกลุ่มคำต่าง ๆ เช่น 3M-11M, POCCC, การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก และ PAMS-POSDCoRB ข้างต้นที่เรียกแตกต่างกันว่า (1) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ (2) ทรัพยากรการบริหารจัดการหรือทรัพยากรการจัดการ (3) กระบวนการบริหารจัดการ และ (4) กระบวนการหรือหลักการสำคัญต่าง ๆ นั้น อาจเรียกว่าเป็น “ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ” หรือ “ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ” ก็ได้ เนื่องจากล้วนมีลักษณะเป็น “ตัวชี้วัดหรือชุดตัวชี้วัด” ที่นำไปปรับใช้เป็น “ตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดสำหรับศึกษา วิจัย วิเคราะห์ วัด และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ได้ ถึงแม้แต่ละตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดจะมีจุดเริ่มต้นหรือมีที่มาแตกต่างกันก็ตาม โดย “ตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการ” ดังกล่าวนี้ ถือว่า “เป็นตัวชี้วัดหลักหรือชุดตัวชี้วัดหลัก” และเมื่อนำไปปรับใช้จะต้องสร้างหรือกำหนด “ตัวชี้วัดรอง” ขึ้นมา

ประการที่สอง กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดที่กล่าวมานี้ ยังอาจเรียกว่า แนวคิด แนวทาง หลักการ เทคนิค เกณฑ์ ตัวแปร หรือตัวแบบ ก็ได้

ประการที่สาม ในการศึกษา การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด หรือการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัด หรือที่เรียกอย่างอื่น ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นั้น ล้วนอยู่ที่ “การสร้างหรือกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator, KPI) ที่ถูกต้อง เทียบตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกต่อการนำไปใช้

ประการที่สี่ เมื่อนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการไปปรับใช้ในการศึกษา วิจัย วิเคราะห์ วัด และการประเมินผลด้านการบริหารจัดการของ หนึ่ง หน่วยงานของรัฐ หรือ สอง เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือ สาม โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ผู้ศึกษาอาจเลือกนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดใดไปปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม ซึ่งรวมทั้งกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M, PAMS-POSDCoRB, SWOT, Benchmarking, Balanced Scorecard, การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง, การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน, 7S ของบริษัทแมคคินซี, การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์, การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม, องค์การแห่งการเรียนรู้, และ ITERMS เหล่านี้เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และในที่สุด เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด คือ การพัฒนาประเทศที่ประชาชนมีความสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ประการที่ห้า ในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ในภาพรวม มีคำหรือข้อความที่มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การศึกษา (หรืออาจใช้คำว่า การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด การประเมินผล) (2) ประสิทธิภาพ (หรืออาจใช้คำว่า ศักยภาพ ขีดความสามารถ ความพร้อม ความเป็นไปได้) (3) การบริหารจัดการ (หรืออาจใช้คำว่า การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน) และ (4) หน่วยงานของรัฐ (หรืออาจใช้คำว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการวิจัย หรือการวิเคราะห์ หรือการวัด หรือการประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงาน A นั้น

2) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาศักยภาพ หรือขีดความสามารถ หรือความพร้อม หรือความเป็นไปได้ของหน่วยงาน A นั้น

3) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน A นั้น

4) การศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ A มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือโครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ A นั้น

5) การประเมินผลประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน A มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษา หรือการวิจัย หรือการวิเคราะห์ หรือการวัดประสิทธิภาพของการบริหารจัดการของหน่วยงาน A นั้น

6) การศึกษาความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการของโครงการหรือกิจกรรม B มีความหมายทำนองเดียวกัน ใกล้เคียงกัน หรือคล้ายคลึงกับการศึกษาประสิทธิภาพ หรือศักยภาพ หรือขีดความสามารถ หรือความพร้อมของการบริหารจัดการของโครงการหรือกิจกรรม B นั้น โปรดดูตารางที่ 1

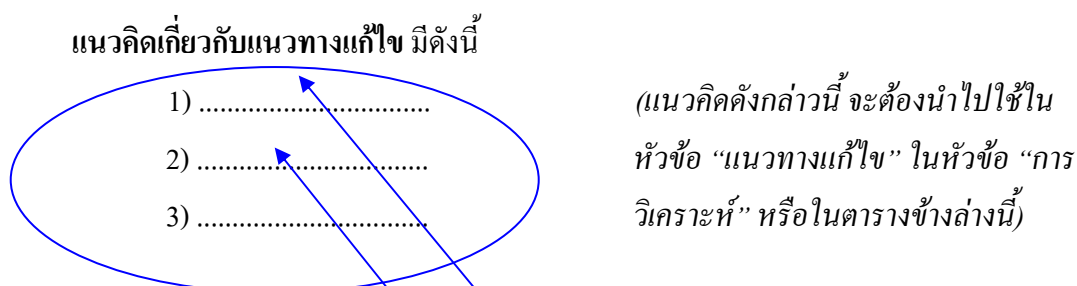
ตารางที่ 1 สรุปโครงสร้างของการนำกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัดการบริหารจัดการพร้อมตัวอย่าง มาปรับใช้สำหรับ (1) การศึกษา (2) ประสิทธิภาพ ของ (3) การบริหารจัดการ ของ (4) หน่วยงานของรัฐ (5) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง

(1) การศึกษา หรือคำว่า	(2) ประสิทธิภาพ หรือคำว่า	(3) การบริหารจัดการ หรือคำว่า	(4) หน่วยงานของรัฐ หรือคำว่า	กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด/ชุดตัวชี้วัด [☆]		(5) จุดหมายปลายทาง	
				หรือคำว่า	ตัวอย่างเช่น	เบื้องต้น	สูงสุด
1. การวิจัย 2. การวิเคราะห์ 3. การวัด 4. การประเมินผล	1. ศักยภาพ 2. ซืดความสามารถ 3. ความพร้อม 4. ความเป็นไปได้	1. การดำเนินงาน 2. การปฏิบัติงาน	1. เจ้าหน้าที่ของรัฐ 2. โครงการหรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ	1. ตัวแบบ 2. แนวคิด 3. แนวทาง 4. หลักการ 5. เทคนิค 6. เกณฑ์ 7. ตัวแปร	1. 3M-11M 2. PAMS-POSDCoRB 3. SWOT 4. Bench-marking 5. Balanced Scorecard 6. อื่น ๆ เช่น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน เป็นต้น	การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ	การพัฒนาประเทศ : โดยประชาชนมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และชาติเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

[☆] หมายถึง กรอบแนวคิด หรือ “ตัวชี้วัดหลัก” หรือ “ชุดตัวชี้วัดหลัก” และเมื่อนำไปปรับใช้ในการศึกษา การวิจัย การวิเคราะห์ การวัด และการประเมินผล จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนด “ตัวชี้วัดรอง” ของแต่ละตัวชี้วัดหลักซึ่งประกอบด้วยหลายด้านขึ้นมา โดย “ตัวชี้วัดรอง” หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ขยายความหรือขยายการดำเนินงานของตัวชี้วัดหลักแต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น

4.2 **การนำ “กรอบแนวคิดทางวิชาการ” มาใช้สำหรับ “การศึกษาวิเคราะห์”** เช่น นำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่ “ปัญหา และแนวทางแก้ไข” (โปรดดูตารางที่ 1-6) มาปรับใช้ หรือกรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข (โปรดดูภาพที่ 1) มาปรับใช้ก็ได้ ทั้งนี้ ในการศึกษาวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายหัวข้อ “การวิเคราะห์” นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในหัวข้อ “แนวทางแก้ไข” ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษานั้น ควรนำข้อมูลจากหัวข้อ “วรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง” ของนักวิชาการซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาไว้ล่วงหน้าแล้ว มาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย การทำเช่นนี้จะมีส่วนทำให้แนวทางแก้ไขของผู้ศึกษามีน้ำหนักและได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นเพราะมีแนวคิดของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงในหัวข้อแนวทางแก้ไขดังกล่าวนั้น ควรทำเพียงบางข้อหรือบางส่วนเท่านั้น เพื่อให้มีผู้ศึกษาได้แสดงความคิดเห็นของตัวเองไว้ด้วย โปรดดูภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อ “วรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง” กับ หัวข้อ “แนวทางแก้ไข”
หัวข้อ วรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้อง (ที่ผู้ศึกษาได้เคยศึกษาหรือกล่าวไว้ล่วงหน้าแล้ว)



หัวข้อ การวิเคราะห์ (ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอด้วยภาพหรือตารางด้วย)

กรอบแนวคิดทางการบริหาร จัดการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำหรับการจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. การคิดหรือการวางแผน (thinking or planning)	1.	1. (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ... ในหัวข้อที่....)
2. การดำเนินงาน หรือการ ลงมือปฏิบัติจริง (acting)	2.	2. (ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดของ ... ในหัวข้อที่....)
3. การประเมินผล (evaluating)	3.	3.
<p>(เทคนิคการนำกรอบแนวคิด ทางการบริหารจัดการมาใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่ม ปัญหา” ในแนวตั้งของตารางนี้ คือ ผู้ศึกษาควรนำ “แนวคิดของ นักวิชาการ” ที่เกี่ยวกับประเด็น หลักหรือเรื่องที่ศึกษาวิเคราะห์ โดยตรง เช่น ถ้าเป็นเรื่อง “การ วิเคราะห์นโยบาย” ผู้ศึกษาควร</p>		

<p>นำแนวคิดของนักวิชาการที่จัดแบ่งกระบวนการนโยบายที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบาย (2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (3) การประเมินผลนโยบาย มาใช้ แต่ถ้านักศึกษานำกระบวนการที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล มาใช้ เช่นนี้ ก็จะไม่ตรงประเด็นกับเรื่องที่ศึกษาซึ่งเน้นเรื่อง “การวิเคราะห์นโยบาย” นอกจากนี้ ผู้ศึกษ ควรนำการจัดกลุ่มปัญหาที่แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังกล่าว ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบาย (2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ และ (3) การประเมินผลนโยบาย นั้น ไปใส่ไว้ในหัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้หัวข้อ 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ หัวข้อ 3. การวิเคราะห์ มีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกัน)</p>		
--	--	--

หมายเหตุ แนวทางแก้ไขในตารางช่องขวามือข้างบนนี้ ไม่จำเป็นต้องมาจากวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องทุกข้อ แต่อาจมาจากแนวคิดของผู้ศึกษาเองก็ได้

การนำกรอบแนวคิดทางวิชาการข้างต้น คือ หนึ่ง กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ มาใช้ในการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา รวมทั้ง สอง กรอบแนวคิดทางวิชาการ มาใช้สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ เช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์ที่เป็นวิชาการ มีระบบ และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งน่าจะ เป็นจุด ๆ หนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการนำเสนองานทางวิชาการระดับปริญญาโทที่แตกต่างจากระดับปริญญาตรี

5. บทสรุป

เป็นการสรุปด้วยตารางหรือภาพอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของวิชาการหรือกรอบแนวคิดทางวิชาการ ซึ่งอาจดำเนินการโดยเลือกข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

5.1 การสรุปการวิเคราะห์การบริหาร โครงการด้วยตารางที่ประกอบด้วย (1) กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา รวมทั้ง (2) กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษวิเคราะห์ หรือ

5.2 การสรุปการวิเคราะห์การบริหาร โครงการด้วยภาพที่ประกอบด้วย (1) กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา รวมทั้ง (2) กรอบแนวคิดทางวิชาการ ที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษวิเคราะห์

เมื่อเลือกข้อใดข้อหนึ่งแล้ว ให้ **ผู้ศึกษา** นำข้อมูลมาเขียนย่อไว้ในตารางหรือภาพดังตัวอย่างข้างล่างนี้

โปรดดูตารางที่ 1-7 และภาพที่ 2

ตารางที่ 1 สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ หรือขั้นตอนการบริหารโครงการของ ประสิทธิ์ ตั้งยั้งศิริ ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ (3) การประเมินผลและการอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและการดำเนินการ และ (5) การติดตามและการประเมินผล (อ้างอิงด้วย) สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ หรือขั้นตอนการบริหารโครงการที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการ จัดกลุ่มและการ จัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวเคราะห์การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การกำหนดโครงการ		
2. การเตรียมและ การวิเคราะห์โครงการ		
3. การประเมินผลและ การอนุมัติโครงการ		
4. การนำโครงการไป ปฏิบัติและการดำเนินการ		
5. การติดตามและการ ประเมินผล		

ตารางที่ 2 สรุปรูปปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M อันประกอบด้วย (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) และ (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)		
2. การบริหารงบประมาณ (Money)		
3. การบริหารงานทั่วไป (Management)		

ตารางที่ 3 สรุปปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดการ**ทาง**บริหารจัดการ หรือขั้นตอนการบริหารโครงการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิดหรือการวางแผน (2) การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล⁵ สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิด ทาง การบริหารจัดการ หรือ ขั้นตอน การบริหารโครงการ ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การคิดหรือการวางแผน (thinking or planning)	→	
2. การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติจริง (acting)		
3. การประเมินผล (evaluating)		

⁵โปรดดู วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 31-34.

ตารางที่ 4 สรุปปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการ หรือกระบวนการบริหารจัดการของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) ที่เรียกว่า POCCC ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดทางการ บริหารจัดการ ที่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่มหรือ การจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือ เทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การวางแผน (Planning)		
2. การจัดองค์การ (Organizing)		
3. การบังคับบัญชา (Commanding)		
4. การประสานงาน (Coordinating)		
5. การควบคุม (Controlling)		

ตารางที่ 5 สรุปปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่ประกอบด้วย 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดการบริหารจัดการ ตามแนวทางการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีที่ประกอบด้วย 6 หลัก สำหรับการจัดกลุ่มหรือ การจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. หลักนิติธรรม		
2. หลักคุณธรรม		
3. หลักความโปร่งใส		
4. หลักความมีส่วนร่วม		
5. หลักความรับผิดชอบ		
6. หลักความคุ้มค่า		

ตารางที่ 6 สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

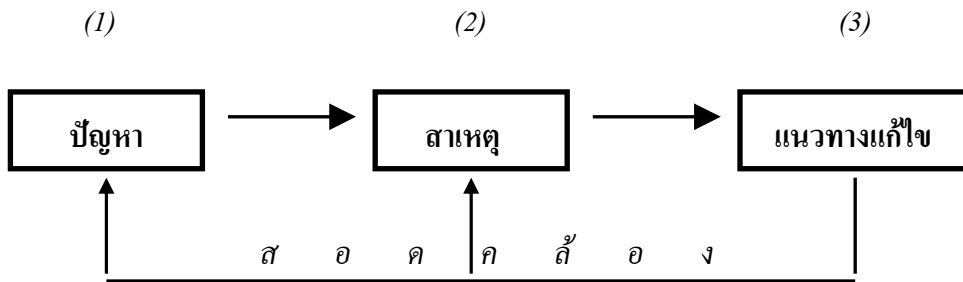
กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า 11M ซึ่งประกอบด้วย 11 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)		
2. การบริหารงบประมาณ (Money)		
3. การบริหารงานทั่วไป (Management)		
4. การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material)		
5. การบริหารคุณธรรม (Morality)		
6. ตลาด หรือผู้รับบริการ (Market)		
7. การบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร (Message)		
8. วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method)		
9. การบริหารเวลาหรือระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน (Minute)		
10. การประสานงานหรือการ ประนีประนอม (Mediation)		
11. การวัดผล หรือการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Measurement)		

ตารางที่ 7 สรุปปัญหาและแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า บัลลันด์ สกอร์การ์ด ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า Balanced Scorecard ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข
1. ด้านภายนอกองค์กร (external perspective) (เทียบได้กับ Market)	1.1 1.2	1.1 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ... ในข้อที่....) 1.2 (ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ... ในข้อที่....)
2. ด้านภายในองค์กร (internal perspective) (เทียบได้กับ Management)	2.1 2.2	2.1 (นำมาจากแนวคิดข้อที่....) 2.2 (นำมาจากแนวคิดข้อที่....)
3. ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) (เทียบได้กับ Man)	3.1 3.2	3.1 3.2
4. ด้านการเงิน (financial perspective) (เทียบได้กับ Money)	4.1 4.2	4.1 4.2

ภาพที่ 2 สรุปปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขการบริหาร โครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข สำหรับการศึกษาวเคราะห์ รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M สำหรับการจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา

กระบวนการพิจารณาแก้ไข้ปัญหา



(1)	(2)	(3)
ปัญหา	สาเหตุ	แนวทางแก้ไข
ส	อ	ค
ค	ล	อ
ง		
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) คือ	1.1 1.2	1.1 1.2
2. การบริหารงบประมาณ (Money) คือหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	2.1 หน่วยงานไม่มีระบบควบคุมตรวจสอบจากภายนอกที่เข้มงวดและรัดกุม 2.2 ผู้บริหารหน่วยงานบางส่วนบริหารงบประมาณอย่างไม่โปร่งใสเท่าที่ควร	2.1 หน่วยงานและผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการควบคุมตรวจสอบจากภายนอก เช่น สื่อมวลชนหรือภาคประชาชน ให้เข้มงวดรัดกุมเพิ่มมากขึ้น 2.2 หน่วยงานระดับสูงควรจัดฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใส โดยเปิดโอกาสให้มีการควบคุมตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานได้สะดวกขึ้น รวมทั้ง ตรวจสอบ การใช้งบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกันนั้น ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลด้วยว่าผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใดด้วย
3. การบริหารงานทั่วไป (Management) คือ.....	3.1 3.2	3.1 3.2

แนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการในรูปของกระบวนการอย่างน้อยควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 5 หัวข้อ อันได้แก่ หนึ่ง บทนำ สอง การแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ (1) นำแนวคิดหรือกระบวนการหรือขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการของนักวิชาการ 3-5 คน มาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจน (2) การวิเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ 3-5 คนดังกล่าว และ (3) การแสดงผลของการเลือกนำแนวคิดมาใช้ในการวิเคราะห์ สาม การประยุกต์ สี่ การวิเคราะห์ด้วยกรอบแนวคิด และ ห้า การสรุป ซึ่งเป็นการสรุปด้วยตารางหรือภาพอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของวิชาการหรือกรอบแนวคิดทางวิชาการ

ในบางกรณี หากต้องการให้การวิเคราะห์ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาอาจนำกรอบแนวคิดหรือตัวแบบของต่างประเทศมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ ด้วย ก็ได้ แต่มีข้อพึงระวังคือ กรอบแนวคิดที่นำมาจากต่างประเทศนั้น เหมาะสมกับประเทศไทยเพียงใด ได้เคยมีการศึกษากรอบแนวคิดนั้นไว้อย่างลึกซึ้งแค่ไหน และหากผู้ที่นำมาปรับใช้ไม่มีพื้นฐานทางวิชาการมากเพียงพอหรือขาดประสบการณ์ในการปรับประยุกต์ ก็อาจทำให้แปล ตีความ หรือนำกรอบแนวคิดนั้นคลาดเคลื่อนได้ง่าย ดังนั้น จึงควรเริ่มจากกรอบแนวคิดของไทยที่สอดคล้องกับสังคมไทยหรือการบริหารจัดการของไทย จากนั้น จึงนำแนวคิดของต่างประเทศมาปรับใช้พอประมาณหรือตามความเหมาะสม

ผู้ศึกษาอาจนำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ต่อไปได้อีก ไม่เพียงเท่านั้น ควรหมั่นฝึกฝน และพัฒนาแนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการให้มีมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป รวมตลอดถึงการเผยแพร่แนวคิดหรือแนวทางการวิเคราะห์ต่อสาธารณะหรือผู้อื่นต่อไป เพื่อให้การวิเคราะห์การบริหารโครงการเป็นลักษณะของการใช้ “วิชาความรู้อย่างเป็นระบบ” มากกว่า “ความรู้ลึกลับ”



ตัวอย่างการวิเคราะห์การบริหารโครงการ (ย่อ)

1. บทนำ

เขียน 5 หัวข้อข้างล่างนี้ โดยเขียนติดต่อกันทุกหัวข้อ โดยไม่ต้องย่อหน้า

- 1) เขียนความสำคัญและจำเป็นที่ทำให้ผู้ศึกษาเลือกโครงการใดโครงการหนึ่งมาศึกษา
- 2) เขียนวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาหรือรายงาน ได้แก่ เพื่อศึกษา ปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหารโครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ)
- 3) เขียนกรอบแนวคิดที่นำมาใช้จำนวน 2 กรอบ ได้แก่ หนึ่ง กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารโครงการ หรือกระบวนการบริหารโครงการของนักวิชาการ โดยนำกรอบแนวคิดที่นำมาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่ม หรือจัดกลุ่มปัญหา” เช่น กรอบแนวคิดของประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (นำกรอบแนวคิดนี้ไปใส่ไว้ในแนวดิ่งด้านซ้ายมือของตารางข้างล่าง) และ สอง กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับ “การศึกษาวិเคราะห์” การบริหารโครงการ (นำกรอบแนวคิดนี้ไปใส่ไว้ในแนวนอนในตาราง)
- 4) เขียนประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาโครงการนี้ โดยแบ่งเป็น 3 ข้อ ได้แก่ ประโยชน์ในทางวิชาการ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ และประโยชน์ต่อประชาชน
- 5) เขียนในตอนท้ายว่า การศึกษา หรือรายงานเรื่องนี้ แบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) บทนำ (2) แนวคิดที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ (3) การวิเคราะห์ และ (4) บทสรุปและข้อเสนอแนะ

2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้ในการวิเคราะห์

แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ หรือกระบวนการบริหารโครงการของนักวิชาการ 2-3 คน

2.1.1 นักวิชาการคนที่ 1 เช่น กระบวนการบริหารโครงการของ เกร และลาร์สัน (Gray and Larson) ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่.....

2.1.2 นักวิชาการ คนที่ 2 เช่น กระบวนการบริหารโครงการของ ไมค์ ฟیلด์ และลอรีรี เคลเลอร์ (Mike Field and Laurie Keller) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่.....

2.1.3 นักวิชาการคนที่ 3 เช่น กระบวนการบริหารโครงการของ ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่.....

แนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า

2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางแก้ไข หรือข้อเสนอแนะ หรือแนวทางการพัฒนา ที่ศึกษาค้นคว้ามาจากแนวคิดของนักวิชาการ หน่วยงาน หรือกฎหมาย และนำมาใช้ในการอ้างอิงสนับสนุนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาในตารางช่องขวามือ โดยเขียนแนวคิดต่อท้ายคำว่า ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิด..... หรือ เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิด..... เป็นต้น (แนวคิดนี้นำมาจากหนังสือที่เรียน และจากเว็บไซต์ wiruch.com)

2.2.1 (นำแนวคิดนี้ไปใส่ไว้ในช่อง “แนวทางแก้ไข” ในตารางช่องขวามือ)

2.2.2 (นำแนวคิดนี้ไปใส่ไว้ในช่อง “แนวทางแก้ไข” ในตารางช่องขวามือ)

2.2.3 (นำแนวคิดนี้ไปใส่ไว้ในช่อง “แนวทางแก้ไข” ในตารางช่องขวามือ)

3. การวิเคราะห์

เป็นการวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวคิด 2 กรอบ โดยแสดงการวิเคราะห์ไว้ในตาราง * ข้างล่างนี้ สำหรับกรอบแนวคิดแรก ได้แก่ กรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหาร โครงการ หรือกระบวนการบริหาร โครงการของนักวิชาการ เช่น ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ นำมาใช้สำหรับ “การจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” และอีกกรอบแนวคิดหนึ่ง ได้แก่ กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา และแนวทางแก้ไข นำมาใช้สำหรับ “การศึกษาวเคราะห์”

ตารางที่ * สรุปปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหาร โครงการ..... (ระบุชื่อโครงการ) โดยใช้กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ปัญหา และแนวทางแก้ไข สำหรับ “การศึกษาวเคราะห์” (นำไปวางไว้ในแนวนอนของตาราง * ข้างล่าง) รวมทั้งใช้กรอบแนวคิดทางกระบวนการบริหาร โครงการของ ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ ที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดโครงการ (2) การเตรียมและการวิเคราะห์โครงการ (3) การประเมินผลและการอนุมัติโครงการ (4) การนำโครงการไปปฏิบัติและการดำเนินการ และ (5) การติดตามและการประเมินผล สำหรับ “การจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา” (นำไปวางไว้ในแนวดิ่งของตาราง * ข้างล่าง)

กรอบแนวคิดทางการบริหาร จัดการ หรือกระบวนการ หรือ ขั้นตอนการบริหารโครงการที่ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน สำหรับการจัดกลุ่ม หรือการจัดกลุ่มปัญหา	กรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาวิเคราะห์การบริหารโครงการ.....	
	1. ปัญหา	2. แนวทางแก้ไข (อาจนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการมาสนับสนุน คัดค้าน หรือเทียบเคียงด้วย (ถ้ามี))
1. การกำหนดโครงการ	1.	1. ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนว ทางแก้ไขข้อ 2.* ข้างต้น
2. การเตรียมและ การวิเคราะห์โครงการ	2.	2. ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนว ทางแก้ไขข้อ 2.* ข้างต้น
3. การประเมินผลและ การอนุมัติโครงการ	3.	3. ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แนวคิดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนว ทางแก้ไขข้อ 2.* ข้างต้น
4. การนำโครงการไป ปฏิบัติและการดำเนินการ	4.	4.
5. การติดตามและการ ประเมินผล	5.	5.

4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

เขียนสรุป โดยนำข้อความในตารางมาจัดตัวอย่าง เช่น นำปัญหา และแนวทางแก้ไขอย่างละ 1 ตัวอย่าง มาเขียน ข้อความทั้งหมดไม่ควรเกิน 4-5 บรรทัด
