



แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย

Guidelines for project management development according to the annual operational plan of Sukhothai Province

วันชนะ บุญบรรเจิด^{1*}, อติเรก ฟันเชียว²
Wanchanah Boonbunjerd^{1*}, Adirek Funkhiaw²

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

²หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด

¹Master of Public Administration Program in Public Administration, Kamphaeng Phet Rajabhat University

²Master of Public Administration Program, Kamphaeng Phet Rajabhat University, Maesot

Corresponding author's e-mail: pong.skt65@gmail.com^{1}, adirek_f@kpru.ac.th²

Received: May 26, 2025

Revised: June 19, 2025

Accepted: June 21, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย 2. ศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการ และ 3. เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคัดเลือกโดยเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้แทนจากหน่วยงานผู้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 26 คน ผู้รับผิดชอบ/ผู้มีประสบการณ์ ในการพัฒนาจังหวัดของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า 1. สภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2567 ของจังหวัดสุโขทัยมี 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และงบประมาณ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ภาพรวมมี 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนขาดความชัดเจนและยืดหยุ่น การจัดการองค์การ

บุคลากรไม่เพียงพอและภาระงานไม่สมดุล การจัดบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญและขาดแรงจูงใจ การอำนวยความสะดวกผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่ชัดเจนและตัดสินใจล่าช้า การประสานงานสื่อสารไม่ชัดเจนและขาดความร่วมมือ การรายงานมีขั้นตอนซับซ้อน ขาดการติดตามผล และงบประมาณมีไม่เพียงพอและกระบวนการอนุมัติล่าช้า 3. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการ ได้แก่ การวางแผนควรชัดเจนและยืดหยุ่น การจัดการองค์การมีประสิทธิภาพ การจัดบุคลากรที่มีความสามารถและแรงจูงใจ การอำนวยความสะดวก มีเอกภาพ การประสานงานที่ราบรื่นและสื่อสารชัดเจน การรายงานที่วัดผลได้จริง และการบริหารงบประมาณที่เหมาะสม ดังนั้น การพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยควรเริ่มจากการวางแผนที่ชัดเจนและยืดหยุ่น พร้อมประเมินความเสี่ยงและเตรียมแผนรับมือ การจัดการองค์การต้องมีประสิทธิภาพ โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน การจัดบุคลากรควรมีการฝึกอบรมและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การอำนวยความสะดวกต้องมีความชัดเจนและเอกภาพ การประสานงานและการสื่อสารต้องรวดเร็วและชัดเจน การรายงานผลต้องใช้ตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้จริง และการบริหารงบประมาณต้องมีความยืดหยุ่นและโปร่งใส

คำสำคัญ: แนวทางพัฒนาโครงการ, การบริหารโครงการ, แผนปฏิบัติการจังหวัด, สุโขทัย

Abstract

This study aimed to: 1. examine the state of project management under the annual provincial action plan of Sukhothai Province; 2. identify obstacles to project management; and 3. propose development strategies for project management. It employed both quantitative and qualitative research methods. Key informants were purposively selected based on specific criteria, including 26 representatives from agencies implementing the fiscal year 2024 annual action plan of Sukhothai Province, and 10 individuals responsible for or experienced in provincial development within the Lower Northern Region 1 cluster. Data were collected using questionnaires and interviews. Statistical tools used for data analysis included percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that: 1. Project management under the fiscal year 2024 annual action plan of Sukhothai Province encompassed seven aspects: planning, organizational management, personnel management, directing, coordination, reporting, and budgeting. Overall, the appropriateness of project management was rated at a moderate level. 2. The obstacles to project management were also categorized into seven aspects: planning lacked clarity and flexibility; organizational management faced insufficient personnel and imbalanced workloads; personnel management suffered from a lack of expertise and motivation; directing was hindered by unclear instructions and delayed decision-making; coordination was affected by unclear communication and lack of collaboration; reporting involved complex procedures and lacked follow-up; and budgeting was constrained by insufficient funds and delayed approval processes. 3. The proposed development strategies included: clear and flexible planning; efficient organizational management; deployment of competent and motivated personnel; unified and clear direction; smooth and transparent coordination and communication; outcome-based reporting; and flexible and transparent budget management.

Therefore, the development of project management under the annual action plan of Sukhothai Province should begin with clear and adaptable planning, including risk assessment and contingency planning. Organizational management should be efficient and promote inter-agency collaboration. Personnel management should involve training and motivation. Direction should be unified and clear. Coordination and communication should be swift and transparent. Reporting should utilize measurable indicators, and budget management should be flexible and transparent.

Keywords: project development guidelines, project management, provincial action plan, Sukhothai

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาจังหวัดเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานเชิงพื้นที่ โดยมุ่งตอบสนองปัญหาและความต้องการของพื้นที่อย่างครอบคลุม โดยใช้ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลเปรียบเทียบ ปัญหาเชิงพื้นที่ และผลการพัฒนาในอดีตเป็นฐานในการจัดทำแผน ซึ่งต้องสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้จังหวัดสามารถจัดทำแผนและยื่นของบประมาณแบบบูรณาการร่วมกับทุกภาค โดยแผนพัฒนาจังหวัดจะต้องมีข้อมูลเพื่อการพัฒนาได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานทางกายภาพ 2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 3) ประเด็นปัญหาและความต้องการเชิงพื้นที่ และ 4) ผลการพัฒนาและแก้ไขปัญห (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัย, 2567)

นโยบายการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2566 – 2570 ต้องยึดยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การเชื่อมโยงแผนในทุกระดับ (one plan) การทำงานเป็นเครือข่าย และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยเสนอแผนใหม่หรือปรับปรุงเมื่อมีสถานการณ์จำเป็น (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัย, 2567)

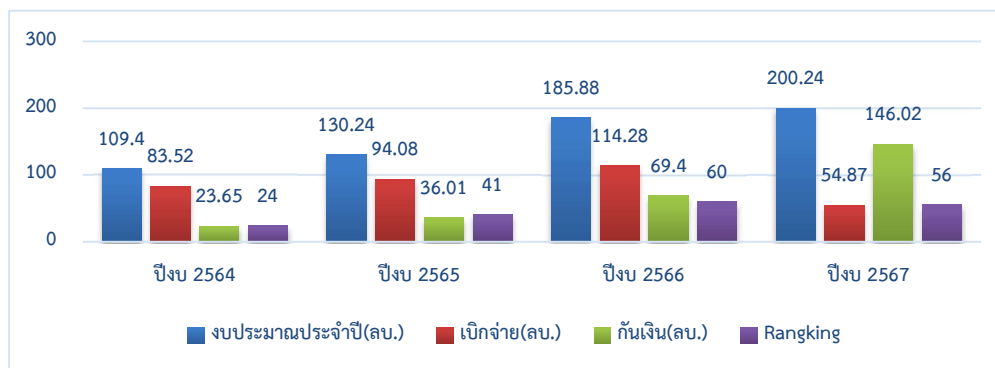
สำหรับปีงบประมาณ 2567 จังหวัดสุโขทัยจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดโดยสอดคล้องกับแผนชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 กำหนดเป้าหมายจังหวัดเป็น “รุ่งอรุณแห่งความสุข เมืองมรดกโลก และอารยธรรม” และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1) พัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยว 2) พัฒนาเกษตรอาหารแปรรูป และอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 3) พัฒนาคมนาคมและคุณภาพชีวิต 4) พื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 5) เสริมสร้างความมั่นคง และ 6) ยกระดับการบริหารราชการอย่างมีธรรมาภิบาล (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด, 2567)

จังหวัดสุโขทัยได้รับการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้อัตรา 4 ผลผลิต/โครงการ 17 กิจกรรม งบประมาณรวมทั้งสิ้น 191,241,700 บาท ไม่รวมงบบริหารจัดการของจังหวัด จำนวน 9,000,000 บาท (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด, 2567) โดยมีผลการดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พบประเด็นปัญหาที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

1. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณเปรียบเทียบปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ถึง พ.ศ. 2567 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีผลการเบิกจ่ายต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. ผลการดำเนินโครงการที่ดำเนินงานไม่แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีจำนวนหลายโครงการ ทำให้ต้องกันเงินงบประมาณไว้เบิกเหลือปี
3. ลำดับจังหวัดที่มีการเบิกจ่ายงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

4. ขาดการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ทำให้ไม่ทราบปัญหา อุปสรรค ในการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดไปปฏิบัติ

5. ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบผลสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค และไม่มีรายงานแนวทางในการพัฒนาแผนปฏิบัติราชการประจำปี ในปีงบประมาณถัดไป



ภาพที่ 1 เปรียบเทียบผลการเบิกจ่ายงบประมาณ/ก้นเงินไว้เบิกเหลือเมื่อปี/ลำดับการเบิกจ่าย

ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ถึง พ.ศ.2567

ที่มา: กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด (2567)

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยในแต่ละปีงบประมาณ อาจเกิดเหตุขัดข้อง ไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แม้จะมีปัญหาการบริหารจัดการโครงการในจังหวัดสุโขทัยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงการศึกษาที่เฉพาะเจาะจง เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโครงการในบริบทของจังหวัดอย่างเป็นระบบ งานวิจัยที่ผ่านมามุ่งเน้นในภาพรวมของการบริหารจัดการโครงการในระดับทั่วไป ซึ่งขาดแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในพื้นที่หรือบริบทเฉพาะของจังหวัดสุโขทัย ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาแนวทางการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐได้อย่างครอบคลุมทุกมิติ และตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย

การทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

การบริหารจัดการตามหลัก POSDCoRB หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพอากาศได้รวบรวมนักวิชาการ เพื่อประเมิน

ข้อผิดพลาดในการบริหาร จัดการในกองทัพที่ผ่านมา เพื่อใช้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Gulick & Urwick เป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ได้มารวมตัวกันครั้งนั้น ในปี ค.ศ. 1937 โดยเสนอแนวคิดและภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร POSDCoRB โดยได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management 5 ประการของ Fayol มาปรับปรุงและประยุกต์กับการบริหารงานราชการ ได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดี รัฐบาลสมัยประธานาธิบดีแฟรงคลิน ดี รูสเวลต์ ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้ตอบคำถามที่ว่าอะไรคืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในที่สุดได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึง กระบวนการบริหาร 7 ประการ POSDCoRB เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร สร้างกลไกและโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่ และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร การบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐ และ เอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่ และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ ดังนี้ (ฐานิสรา กาบบัวศรี, 2562)

1. Planning (P) หรือการวางแผน หมายถึง การเตรียมกิจกรรมและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยแผนงานต้องมีความละเอียด ชัดเจน และยืดหยุ่นเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การใช้ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) ช่วยในการจัดสรรงบประมาณและติดตามการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมินแบบสมดุล (balanced scorecard) ช่วยให้สามารถวัดผลความสำเร็จและติดตามความคืบหน้าของโครงการได้ชัดเจน (Kaplan & Norton, 1992)

2. Organizing (O) หรือการจัดองค์กร หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานให้เหมาะสมกับงาน โดยการแบ่งงานและจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ช่วยในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณและติดตามข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้โปร่งใส ส่วนการใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (contingency theory) ช่วยให้โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ (Lawrence & Lorsch, 1967)

3. Staffing (S) หรือการจัดบุคลากรปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหาบุคลากร การพัฒนา และการประเมินผล เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่อการบริหารงบประมาณ (e-budgeting Geographic Information System: E-BGIS) ช่วยจัดการข้อมูลบุคลากรและประเมินผลการทำงานได้โปร่งใสและแม่นยำ ส่วนทฤษฎีการพัฒนาบุคลากร (HRD theory) ช่วยให้การฝึกอบรมบุคลากรมีประสิทธิภาพ รองรับความต้องการในอนาคต (Swanson, 2001)

4. Directing (D) หรือการอำนวยการ หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผล โดยใช้ทักษะการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และการตัดสินใจ การใช้ระบบ BBL ช่วยในการตัดสินใจทางการเงิน และการอำนวยการโครงการได้รวดเร็วและมีข้อมูลที่ชัดเจน ส่วนการใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จตามแผน (Bass, 1985)

5. Coordinating (C) หรือการประสานงาน หมายถึง การประสานงานเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การใช้ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) และระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ช่วยให้การทำงานร่วมกันในจังหวัดสุโขทัยมีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลโปร่งใสและสามารถเข้าถึงได้จากทุกหน่วยงาน ส่วนทฤษฎีการประสานงาน (coordination theory) ช่วยให้การทำงานเป็นทีมในองค์กรภาครัฐมีความสอดคล้องและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Mintzberg, 1979)

6. Reporting (R) หรือการรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงาน

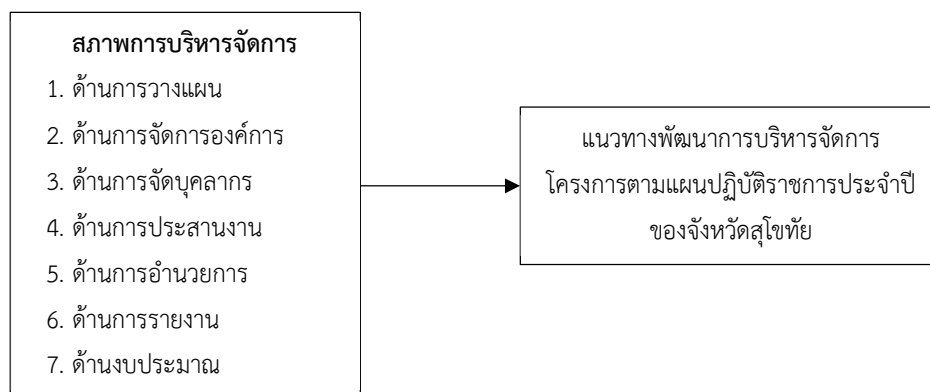
ได้รับทราบความคืบหน้าของงาน โดยใช้ระบบสารสนเทศในการประมวลผลรายงานที่ถูกต้องและทันเวลา การใช้ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) ช่วยให้การรายงานผลการใช้จ่ายและติดตามโครงการได้โปร่งใสและทันสมัย ส่วนการใช้ทฤษฎีการวัดผลการปฏิบัติงาน (performance measurement theory) ช่วยในการวัดผลและการรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Neely et al., 2002)

7. Budgeting (B) หรือการงบประมาณ หมายถึง การจัดทำและควบคุมงบประมาณที่สำคัญในการบริหาร โดยแบ่งเป็นงบประมาณภาคราชการและภาคเอกชน การใช้ระบบการ จัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) ช่วยให้การจัดการงบประมาณในโครงการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัยโปร่งใสและแม่นยำ ส่วนทฤษฎีงบประมาณฐานศูนย์ (zero - based budgeting) ช่วยให้การจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด (Pyhr, 1973)

จะเห็นได้ว่า นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของ “การบริหาร” ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมและมีกระบวนการบริหารที่เป็นกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการที่มีระบบในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปด้วยดี ซึ่งในองค์ประกอบของกระบวนการบริหารที่กล่าวแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุมงาน ซึ่งมีความสำคัญของการบริหารในจังหวัดสุโขทัย การบริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เป็นกิจกรรมที่กลุ่มบุคคลได้ร่วมกันดำเนินการ ร่วมแรงร่วมใจกันของสมาชิกในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) ระบบฐานข้อมูลแผน/ผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณ (BB EvMIS) และ BBL เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ โดยการนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในแต่ละด้านของ POSDCoRB จะช่วยให้การบริหารจัดการโครงการในจังหวัดสุโขทัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น (Gulick, 1937)

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาสภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย และเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย โดยผู้ศึกษาได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีรายละเอียดการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้แทนจากหน่วยงานผู้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของจังหวัดสุโขทัย (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้แทนจากหน่วยงานผู้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของจังหวัดสุโขทัย (กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด, 2567) รวมทั้งสิ้น 4 โครงการ 17 กิจกรรม 13 หน่วยงาน หน่วยงานละ 2 คน แบ่งเป็น 1) ระดับหัวหน้างาน และ 2) ระดับปฏิบัติการ/ผู้รับผิดชอบโครงการ ได้แก่ ผู้แทนจากแขวงทางหลวงชนบทสุโขทัย ผู้แทนจากโครงการชลประทานสุโขทัย ผู้แทนจากที่ทำการปกครองอำเภอศรีสำโรง ผู้แทนจากที่ทำการปกครองอำเภอศรีนคร ผู้แทนจากที่ทำการปกครองอำเภอสวรรคโลก ผู้แทนจากที่ทำการปกครองอำเภอศรีสขาลัย ผู้แทนจากสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุโขทัย ผู้แทนจากสำนักงานจังหวัดสุโขทัย ผู้แทนจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดสุโขทัย ผู้แทนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสุโขทัย ผู้แทนจากสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดสุโขทัย ผู้แทนจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสุโขทัย และผู้แทนจากสำนักงานแรงงานจังหวัดสุโขทัย รวมทั้งสิ้น 26 คน

1.3 กลุ่มเป้าหมายในเชิงคุณภาพ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากผู้มีคุณสมบัติที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและประสานการดำเนินโครงการพัฒนาจังหวัดของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 (พิษณุโลก เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก) จำนวน 4 จังหวัด ๆ ละ 1 คน และผู้มีหน้าที่ประสานการบริหารงานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 จำนวน 1 คน ระดับอำนวยการสูง จำนวน 5 คน และผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและประสานการดำเนินโครงการพัฒนาจังหวัดของกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 (พิษณุโลก เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก) จำนวน 4 จังหวัด ๆ ละ 1 คน และผู้มีหน้าที่ประสานการบริหารงานกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 จำนวน 1 คน ระดับชำนาญการพิเศษ รวมจำนวน 5 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค การบริหารจัดการโครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 จังหวัดสุโขทัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด รวม 5 ข้อ เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารจัดการตามหลัก POSDCoRB 7 ด้าน ๆ ละ 5 คำถาม รวม 35 ข้อ เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 7 ด้าน เป็นคำถามแบบสอบถามประเด็นปัญหาอุปสรรคปลายเปิด

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยส่วนที่เป็นแบบการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยไปปฏิบัติ เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการตามหลัก POSDCoRB 7 ด้าน ได้แก่ ข้อที่ 1 ด้านการวางแผน ข้อที่ 2 ด้านการจัดองค์การ ข้อที่ 3 ด้านการจัดบุคลากร ข้อที่ 4 ด้านการอำนวยการ ข้อที่ 5 ด้านการประสานงาน ข้อที่ 6 ด้านการรายงาน ข้อที่ 7 ด้านการงบประมาณ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงาน มอบหมายผู้แทนหน่วยงาน ผู้ดำเนินโครงการ ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 13 หน่วยงาน ๆ ละ 2 คน

2) ติดตามการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นจากการตอบกลับ พร้อมตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องครบถ้วน จนได้มาซึ่งข้อมูลตามแบบสอบถามครบร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ระดับสภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 7 ด้านที่มีค่าน้อยที่สุด แล้วนำมาสร้างแบบสัมภาษณ์

3) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์และจัดบันทึก ณ สำนักงานจังหวัดตาก สำนักงานจังหวัดพิษณุโลก สำนักงานจังหวัดอุตรดิตถ์ และสำนักงานจังหวัดเพชรบูรณ์ ตั้งแต่วันที่ 18 – 21 มีนาคม 2568

4) เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านวิชาการ ในการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

5) นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และนำไปบันทึก วิเคราะห์และสรุปผล แล้วนำข้อมูลไปวิเคราะห์และเรียบเรียงเขียนรายงานต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปในการหาค่าทางสถิติดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 7 ด้าน ตามหลัก POSDCoRB 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน (planning) ด้านการจัดการองค์การ (organizing) ด้านการจัดบุคลากร (staffing) ด้านการอำนวยความสะดวก (directing) ด้านการประสานงาน (coordinating) ด้านการรายงาน (reporting) และด้านงบประมาณ (budgeting) โดยใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

เกณฑ์การให้คะแนน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพการบริหารจัดการรายด้านหรือโดยรวม เกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน และการแปลผลข้อมูล ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

สภาพการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมมากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน

สภาพการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมมาก เท่ากับ 4 คะแนน

สภาพการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน

สภาพการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมน้อย เท่ากับ 2 คะแนน

สภาพการบริหารจัดการ มีความเหมาะสมน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลผล โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์การแปลผล โดยใช้เกณฑ์ของ Best (1981) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย ใช้สถิติวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30-40 ปี การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนมากดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท ระยะเวลาปฏิบัติงาน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีประสบการณ์บริหารโครงการน้อยกว่า 2 ปี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการตามหลัก POSDCoRB 7 ด้าน

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย

ด้านที่	สภาพการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านการวางแผน	3.32	0.68	ปานกลาง
2	ด้านการจัดการองค์การ	3.39	0.59	ปานกลาง
3	ด้านการจัดการบุคลากร	3.44	0.62	ปานกลาง
4	ด้านการอำนวยความสะดวก	3.11	0.58	ปานกลาง
5	ด้านการประสานงาน	3.01	0.61	ปานกลาง
6	ด้านการรายงาน	3.46	0.67	ปานกลาง
7	ด้านการงบประมาณ	3.45	0.64	ปานกลาง
	ภาพรวม	3.31	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการ ผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณารายด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการรายงาน ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาคือ ด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 3.45$) ด้านการจัดการบุคลากร ($\bar{X} = 3.44$) ด้านการจัดการองค์การ ($\bar{X} = 3.39$) ด้านการวางแผน ($\bar{X} = 3.32$) ด้านการอำนวยความสะดวก ($\bar{X} = 3.11$) และด้านการประสานงาน ($\bar{X} = 3.01$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ของจังหวัดสุโขทัย จำนวน 7 ด้าน พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการบริหารโครงการ แบ่งตาม 7 ด้าน โดยมีรายละเอียดสำคัญ ได้แก่ การวางแผนล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ การจัดองค์กร บุคลากรไม่เพียงพอ การจัดบุคลากร ขาดความต่อเนื่องจากการโยกย้าย การอำนวยความสะดวก สื่อสารและตัดสินใจล่าช้าของผู้บังคับบัญชา การประสานงาน การสื่อสารไม่ชัดเจน และทัศนคติไม่ตรงกัน การรายงาน ขั้นตอนเปลี่ยนแปลงซับซ้อน และขาดการติดตามผล งบประมาณ ไม่เพียงพอและล่าช้า

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ดังนี้

1) ด้านการวางแผน คือ ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนที่ชัดเจน เป็นระบบ มีการสื่อสารและมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย มีการพัฒนาศักยภาพและเครื่องมือที่ทันสมัย และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรจัดอบรมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจแนวคิดการเชื่อมโยงแผนงานและการจัดทำแผนงานและโครงการอย่างบูรณาการ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และควรประยุกต์การวางแผนแบบคล่องตัว กำหนดวิสัยทัศน์ แผนงาน ให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ไม่กระทบประสิทธิภาพและไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมาย จัดลำดับความสำคัญของโครงการ เน้นความจำเป็นเร่งด่วน ใช้เทคโนโลยีติดตามความก้าวหน้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเวลา

2) ด้านการจัดการองค์การ คือ ควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการและการทำงานร่วมกัน ควรจัดการโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาบุคลากรจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม ควรสื่อสารและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพทันสมัย และชักจูงเตรียมความพร้อมและการชี้แจงให้ชัดเจน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) ด้านการจัดบุคลากร ให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานและการจัดสรรบุคลากรอย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น บริหารจัดการ ขั้นตอนการส่งมอบงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมและกำกับดูแลอย่างเข้มงวด และสร้างแรงจูงใจและปรับปรุงระบบประเมินผลให้เป็นธรรม

4) ด้านการอำนวยความสะดวก ให้ความสำคัญกับบทบาทของสำนักงานจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางการอำนวยความสะดวกเตรียมความพร้อมและการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว กำหนดอำนาจหน้าที่และความชัดเจนในการสั่งการ สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บริหารเวลาและการลดความล่าช้า พัฒนาภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

5) ด้านการประสานงาน ให้ความสำคัญกับการมอบหมายและกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ประสานงานและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการประสานงาน

6) ด้านการรายงาน กำกับเร่งรัดการรายงานความคืบหน้าและปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ออกแบบระบบการติดตามที่รูปแบบและขั้นตอนวัดผลที่ชัดเจน และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หากเกิดปัญหา สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้ง

7) ด้านงบประมาณ กำกับติดตามการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และใช้งบประมาณถูกต้องเหมาะสมเป็นไปตามระเบียบกฎหมาย และบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของโครงการ

การอภิปรายผล

การศึกษา เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ผู้ศึกษาค้นพบประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

แนวทางการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย จากปัญหาอุปสรรคในการบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติราชการจังหวัดสุโขทัย ได้แก่ การวางแผนไม่ชัดเจนและเร่งรีบ ขาดความเข้าใจเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (value chain) และความเชื่อมโยงโครงการ บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดความเชี่ยวชาญ มีการโยกย้ายบ่อย ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่อง ผู้บังคับบัญชาสั่งการไม่ชัดเจน ล่าช้า ขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดความไม่เข้าใจร่วมกัน การรายงานผลล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ครบถ้วน งบประมาณไม่เพียงพอ ขั้นตอนซับซ้อน และขาดความต่อเนื่องในการจัดสรร จากผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า จากจุดเริ่มต้น ในการจัดทำโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ต้องให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการ 1) การวางแผน การวางแผนต้องชัดเจนและมีขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน เพื่อให้โครงการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีนโยบายและ

วิธีการที่ชัดเจน เพื่อลดความสับสนและทำให้ทุกฝ่ายทำงานในทิศทางเดียวกัน 2) การจัดการองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบบทบาทของตนเองและสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามแผนโครงการ 3) การจัดบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ และการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 4) การอำนวยการ ผู้บังคับบัญชาต้องกำหนดหน้าที่ ขอบเขตงาน และมอบหมายงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้การบริหารโครงการมีประสิทธิภาพ และช่วยให้เจ้าหน้าที่ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความสามารถของตนเอง 5) การประสานงาน เน้นการสื่อสาร การประสานงานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานโครงการ 6) การรายงาน ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ตรงตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับกฤษฎีกา สยส (2560) ที่ได้วิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพผลขององค์การสำหรับธุรกิจก่อสร้างอาคารที่พักอาศัย ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าการจัดการด้านการจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดการองค์การ การประสานงาน และการรายงานในธุรกิจก่อสร้างยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถพัฒนาได้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจลูกค้าและการปรับตัวขององค์กร การประสานงานและการควบคุมงบประมาณมีผลต่อการปรับตัวและคุณภาพผลงาน โดยเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับสาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกติวิชัย (2562) ที่ได้วิจัยเรื่อง POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 พบว่า การนำทฤษฎี POSDCoRB มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสตาร์ทอัพ (startup) ช่วยให้ธุรกิจมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดหาบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ นอกจากนี้ การใช้หลักธรรมาภิบาลยังช่วยสร้างความยั่งยืนและความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และสอดคล้องกับบนพรัตน์ ทรัพย์ภรณ์ (2565) ที่ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารองค์กรที่ผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมการปกครอง ในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า การบริหารองค์กรของกรมการปกครองในจังหวัดพิษณุโลก มีการประสานงานที่ดีภายในองค์กร แต่ยังคงเสริมกลไกการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกด้วยเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัย การอำนวยการมีช่องว่างในการตัดสินใจที่อาจทำให้การปฏิบัติงานช้า ควรเพิ่มการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ส่วนการวางแผนที่คะแนนต่ำสุด ควรพัฒนาแผนงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและตรวจสอบความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ

การรับรู้ถึงสภาพ ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย คิดว่า แนวทางในการแก้ไขและพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาจังหวัดสุโขทัยนั้นเห็นควรพัฒนา 1) การวางแผน การกำหนดปฏิทินการทำงานที่ชัดเจน และการอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้ในการวางแผนโครงการ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงกระบวนการทำงาน แผนเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง และกระบวนการพัสดุให้รวดเร็วขึ้น และเตรียมความพร้อมในการทำโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการขอรับงบประมาณเพื่อลดปัญหาความล่าช้า 2) พัฒนาจัดการองค์การ จัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ ประเมินปริมาณงานและจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ เหมาะสมกับปริมาณงานและความสามารถของบุคลากร ลดภาระงานที่ไม่สมดุล ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน จัดประชุมซักซ้อมความเข้าใจร่วมกันเมื่อจำเป็น 3) พัฒนาการจัดบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญในการเขียนแผนงาน/โครงการ มีการวางแผนการโยกย้ายบุคลากรอย่างรอบคอบ เพื่อลดผลกระทบต่อความต่อเนื่องของโครงการ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัลหรือการประเมินผลที่เป็นธรรม เพื่อลดความเครียดของบุคลากร 4) การอำนวยการ จัดเวที

เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาซักซ้อมความเข้าใจการปฏิบัติงานให้ตรงกัน สั่งการ บังคับบัญชา ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อลดความสับสนของเจ้าหน้าที่ เสนอแนวทางในการตัดสินใจให้ผู้บริหารมีทางเลือกได้ถูกต้อง อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ใน 5) การประสานงาน มอบหมายกลุ่มงานในการให้คำปรึกษาในการประสานงานที่ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร เพื่อลดอคติในการทำงาน พัฒนาระบบ 6) การรายงาน โดยการพัฒนานวัตกรรมและระบบเทคโนโลยีในการติดตามและประเมินผลโครงการ พร้อมการฝึกอบรมและจัดทำคู่มือการใช้งานช่วยให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการได้ โดยให้หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา และประชาชนเข้าถึงข้อมูลและรับรู้ผลการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาได้รวดเร็ว และ 7) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านงบประมาณ ปรับปรุงกระบวนการอนุมัติงบประมาณให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงขั้นตอนการจัดทำงบประมาณสำหรับโครงการระยะยาว ให้มีความสะดวกและรวดเร็ว และสร้างความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับจรรยาบรรณ ชูเกตุ (2563) ที่ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรภาครัฐในการสนับสนุนตลาดประชารัฐคนไทยยิ้มได้แห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม พบว่า องค์กรภาครัฐ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับวัสดุอุปกรณ์ แต่ยังไม่เพียงพอ และขาดบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นข้อจำกัดหลักในการบริหารโครงการ ปัญหางบประมาณ และการมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถทำให้การดำเนินงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดสุโขทัย ได้แก่

1. ด้านการวางแผน แนวทางเดิมใช้การวางแผนโดยไม่คำนึงถึงการประเมินภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบคอบ แต่การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ PESTLE เพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่น จะทำให้การวางแผนมีความรอบคอบและสามารถรับมือกับความเสี่ยงของปัจจัยภายนอกได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การใช้ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ในการวิเคราะห์กระบวนการทำงานภายในองค์กร จะช่วยให้แต่ละกิจกรรมของโครงการเชื่อมโยงกันได้ดี และลดปัญหาความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน

2. ด้านการจัดองค์กร การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการขับเคลื่อนโครงการภาครัฐของจังหวัดสุโขทัย เป็นสิ่งที่แตกต่างจากการจัดโครงสร้างแบบดั้งเดิม โดยใช้ RACI Matrix เพื่อกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและบุคลากรในโครงการ ทำให้สามารถลดความซ้ำซ้อนในงานและปรับโครงสร้างให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการจัดบุคลากร แนวทางใหม่ในการจัดการบุคลากรจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้และความสามารถอย่างต่อเนื่องของบุคลากรภาครัฐ โดยใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งช่วยลดปัญหาการสูญเสียความรู้เมื่อมีการโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้ง และช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้ตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการวางแผนพัฒนาอาชีพเพื่อความยั่งยืน

4. ด้านการดำเนินงาน การอำนวยความสะดวกที่มีความชัดเจนและโปร่งใสเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ โดยเฉพาะการใช้การสื่อสารสองทาง (two - way communication) ที่สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ การมีระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบจะช่วยให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้เร็วขึ้น การนำเสนอข้อมูลจากทุกฝ่ายในโครงการก็จะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้ดีขึ้น

5. ด้านการประสานงาน การใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-meeting) และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

(e-document) ในการประสานงานทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีความสะดวกและทันสมัย ลดความคลาดเคลื่อนในการทำงานร่วมกันจากการใช้กระบวนการทำงานดั้งเดิม โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการประสานงานจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวและสามารถติดตามงานได้อย่างชัดเจน

6. ด้านการรายงาน การสร้างฐานข้อมูลกลาง (centralized database) และการรายงานผลที่เน้นความถูกต้องและทันเวลาจะช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือในการติดตามโครงการ ซึ่งแตกต่างจากการรายงานในรูปแบบดั้งเดิมที่อาจเกิดความล่าช้าหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน การมีระบบติดตามผลที่สามารถนำข้อมูลไปใช้ในระดับนโยบายจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีข้อมูลสนับสนุนที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

7. ด้านงบประมาณ การบริหารงบประมาณควรมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่น และโปร่งใส การใช้ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) ช่วยให้การบริหารงบประมาณสะดวกและทันสมัย ลดขั้นตอนการขออนุมัติที่ซับซ้อน และการตั้งเกณฑ์ประเมินผลการใช้จ่ายที่สะท้อนถึงผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) จะช่วยให้การใช้จ่ายมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

สรุปองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยได้ คือ การบริหารจัดการโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดสุโขทัยได้พัฒนาขึ้น โดยการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์ PESTLE และห่วงโซ่คุณค่า (value chain) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์และกระบวนการทำงานให้มีความรอบคอบ เชื่อมโยงกัน และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นในการวางแผน นอกจากนี้ การพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและใช้ RACI Matrix ในการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนโครงการ การจัดการบุคลากรยังเน้นการใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อจัดการความรู้และพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมกับการวางแผนพัฒนาอาชีพ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างยั่งยืน ในด้านการอำนวยการ การใช้การสื่อสารสองทาง (two - way communication) และระบบติดตามผลช่วยกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่และเพิ่มประสิทธิภาพในการสั่งการและตอบสนองต่อสถานการณ์ การใช้ด้านการประสานงาน การใช้การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-meeting) และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-document) ในการประสานงานช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานและเพิ่มความคล่องตัวในการติดตามงาน การสร้างฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (centralized database) เพื่อให้การรายงานผลมีความถูกต้องและทันเวลา ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและสุดท้ายการใช้ระบบการจัดการงบประมาณอิเล็กทรอนิกส์ (e-budgeting) ในการบริหารงบประมาณ ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการอำนวยการ ควรให้ความสำคัญกับบทบาทของสำนักงานจังหวัดในการเป็นศูนย์กลางการอำนวยการเตรียมความพร้อมและการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว กำหนดอำนาจหน้าที่และความชัดเจนในการสั่งการ สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการประสานงาน ควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายและกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด ประสานงานและสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการในจังหวัดสุโขทัย เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของโครงการ (จุดแข็ง) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ (จุดอ่อน) ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างอัตโนมัติมากขึ้น ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากร

2.3 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ และการประสานงานที่ดีจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

2.4 ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการประเมินผลการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดความสำเร็จและปรับปรุงโครงการให้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด. (2567). *แผนพัฒนาจังหวัดสุโขทัย (พ.ศ. 2566 - 2570)* ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. สำนักงานจังหวัดสุโขทัย.
- กุลนัดดา สายสอน. (2560). *กระบวนการจัดการที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพผลขององค์การสำหรับธุรกิจก่อสร้างอาคารที่พักอาศัย ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- จิรนนท์ ชูเกตุ. (2563). *แนวทางการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรภาครัฐในการสนับสนุนตลาดประชารัฐ คนไทยยิ้มได้แห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ฐานิสรา กาบบัวศรี. (2562). เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(3), 15-22.
- นบนพรัตน์ ทรัพย์ปกรณ์. (2565). *ปัจจัยการบริหารองค์กรที่ผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กรมการปกครองในจังหวัดพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารงานยุติธรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาธิต ทิพย์มณี และนัยนา เกิดวิชัย. (2562). POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(1), 73-88.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัย. (2567). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัย.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Prentice-Hall.

- Gulick, L. H. (1937). Notes on the theory of organization: With special reference to public administration. In L. H. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 3–45). Institute of Public Administration.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The new performance measurement framework*. Financial Times Prentice Hall.
- Pyhrr, P. A. (1973). *Zero-base budgeting: A practical management tool for evaluating expenses*. Wiley.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312.