



คู่มือการดำเนินงานโครงการ  
ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สันต์ทัศน์ เพ็ญจันทร์

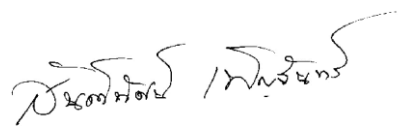
สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

## คำนำ

คู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานและบุคลากรภายในส่วนงาน ในการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ง่ายต่อการตรวจสอบ และสามารถทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มีการดำเนินงานโครงการในแต่ละปีงบประมาณเป็นจำนวนมาก อาทิ โครงการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน โครงการพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ ตามพันธกิจแผนยุทธศาสตร์ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป ทั้งนี้ ผู้จัดทำคู่มือได้รวบรวมขั้นตอน เทคนิค และวิธีการในการดำเนินงานโครงการของสำนักฯ ในคู่มือฉบับนี้แล้ว

ดังนั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติที่มีมาตรฐาน ช่วยลดรอบระยะเวลาในการทำงาน และได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยท่านสามารถดาวน์โหลดคู่มือบนเว็บไซต์ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และหากมีปัญหาในการนำไปปฏิบัติ หรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้คู่มือ หรือต้องการรายละเอียดและแนะนำเพิ่มเติม สามารถติดต่อมายังงานบริการและประกันคุณภาพ ได้ต่อไป



สันต์ทศน์ เพ็ญจันทร์  
พนักงานปฏิบัติงาน  
ผู้จัดทำ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๒
๑.๔ ขอบเขต	๒
๑.๕ คำจำกัดความ	๓
บทที่ ๒ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	๖
๒.๑ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	๖
๒.๒ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	๖
๒.๓ โครงสร้างการบริหารจัดการ	๗
บทที่ ๓ หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน และเงื่อนไข	๑๓
๓.๑ หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน	๑๓
๓.๒ เงื่อนไขและสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงาน	๑๕
๓.๓ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๖
บทที่ ๔ เทคนิคในการปฏิบัติงาน	๒๑
๔.๑ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	๒๑
๔.๒ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	๒๕
๔.๓ วิธีการติดตามและประเมินผลในการปฏิบัติงาน	๔๒
๔.๔ จรรยาบรรณ คุณธรรม หรือจริยธรรมในการปฏิบัติกร	๔๒
บทที่ ๕ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขและพัฒนางาน	๔๕
๕.๑ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางในการแก้ไขและพัฒนา	๔๕
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๔๗
บรรณานุกรม	๔๘
ประวัติผู้เขียน	๕๐

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมา

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีพันธกิจหลักด้านการทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณี และศิลปวัฒนธรรมล้านนา การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม และการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และได้กำหนดวิสัยทัศน์ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) คือ “พิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน” โดยแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งแผนปฏิบัติการประจำปีจะประกอบด้วยโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญ (Key Initiatives) ซึ่งสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มีการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมในแต่ละปีงบประมาณเป็นจำนวนมาก อาทิ โครงการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โครงการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม โครงการพัฒนาผลงานและบุคลากร และโครงการความร่วมมือต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก

การดำเนินงานโครงการนับได้ว่าเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของส่วนงาน การดำเนินงานโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน และมีส่วนช่วยในการผลักดันผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ลักษณะโครงการที่ดี คือ มีความชัดเจน เป็นไปได้ ประหยัด มีประสิทธิภาพ น่าเชื่อถือ ประเมินผลได้ มีมาตรฐาน สามารถนำข้อมูลข้อมูลไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และสามารถตรวจสอบด้านการเงินและการทำรายงานผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการได้ โดยการดำเนินงานโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการควรดำเนินงานตามขั้นตอนให้ถูกต้องและครบถ้วน ได้แก่ การเขียนโครงการ การขออนุมัติดำเนินงานโครงการ การดำเนินงานโครงการ และการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานโครงการของสำนักฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ดังนั้น ผู้จัดทำจึงได้จัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ช่วยลดความผิดพลาดและระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ สามารถนำข้อมูลผลการดำเนินงานไปใช้ประโยชน์ อาทิ จัดทำเป็นข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การหาช่องว่างหรือจุดบอด การปรับปรุงกระบวนการให้บริการและกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง และการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมในภาพรวมต่อไป

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรมีแนวทางในการดำเนินงานโครงการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๒) เพื่อให้การดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### ๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑) หน่วยงานและบุคลากรสามารถดำเนินงานโครงการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

๒) หน่วยงานและบุคลากรได้ทราบถึงความก้าวหน้า ผลสำเร็จของงาน ผลกระทบ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานตามโครงการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

๓) ช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรของส่วนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง

๔) ช่วยส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานของส่วนงานที่ดี

๕) เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จ

### ๑.๔ ขอบเขต

คู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีขอบเขตของคู่มือ ดังนี้

**เนื้อหา** ประกอบด้วย

- ๑) การเขียนโครงการ
- ๒) การขออนุมัติดำเนินงานโครงการ
- ๓) การดำเนินงานโครงการ
- ๔) การรายงานผลการดำเนินงานโครงการ

**กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับ ประกาศ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง** มีดังนี้

- ๑) แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ๒) แผนยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ๓) แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ๔) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารการเงิน พ.ศ. ๒๕๕๑
- ๕) ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การเบิกค่าใช้จ่ายดำเนินงานของพนักงาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

๖) ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง กำหนดประเภทรายจ่าย รายการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ ๒/๒๕๕๔ (ค่าใช้จ่ายในการจัดสัมมนา การประชุม งานพิธีทางศาสนาและของที่ระลึก)

๗) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายเดินทางไปราชการ ปี ๒๕๕๔

๘) ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง กำหนดประเภทรายจ่าย รายการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ ๑๔/๒๕๕๔ (ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย)

๙) ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง กำหนดประเภทรายจ่าย รายการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ ๔/๒๕๕๖ (คำตอบแทนวิทยากรในการประชุมวิชาการ ประชุมปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย)

๑๐) ประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง กำหนดประเภทรายจ่าย รายการ และเงื่อนไขการจ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ ๙/๒๕๕๖ (ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปฏิบัติงาน)

๑๑) ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการให้บริการและการจัดเก็บค่าบริการทางวิชาการ พ.ศ. ๒๕๕๗

๑๒) ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการจัดประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๗

๑๓) หลักเกณฑ์และอัตราค่าใช้จ่าย ประกอบการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่เบิกจ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ใช้สอย วัสดุ และค่าสาธารณูปโภค

๑๔) หลักเกณฑ์ อัตราค่าใช้จ่าย และแนวทางการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี

#### ระยะเวลาดำเนินงาน

ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - พฤษภาคม ๒๕๖๕

#### ผู้รับผิดชอบ

ผู้รับผิดชอบการจัดทำคู่มือ คือ นายสันต์ทัศน์ เพ็ญจันทร์ ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป

สังกัดงานบริการและประกันคุณภาพ สำนักงานสำนัก สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

#### ๑.๕ คำจำกัดความ

**ปีงบประมาณ** หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ ๓๐ กันยายนของปีถัดไป โดยให้ปี พ.ศ. ที่ถัดไปนั้นเป็นชื่อสำหรับปีงบประมาณนั้น

**งบบุคลากร** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นๆ ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**งบดำเนินงาน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายการที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใด ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**ค่าตอบแทน** หมายถึง เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

**ค่าใช้จ่าย** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้มาซึ่งบริการ (ยกเว้น บริการสาธารณูปโภค สื่อสาร และโทรคมนาคม) รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการรับรองและพิธีการ และรายจ่ายเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายอื่นๆ

**ค่าวัสดุ** หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งของโดยสภาพ มีลักษณะเมื่อใช้แล้วย่อมสิ้นเปลืองหมดไป แปรสภาพ หรือไม่คงสภาพเดิม

**ค่าสาธารณูปโภค** หมายถึง รายจ่ายค่าบริการสาธารณูปโภค สื่อสาร และโทรคมนาคม รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระพร้อมกัน เช่น ค่าบริการ ค่าภาษี เป็นต้น

**งบลงทุน** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ และค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายงานอื่นๆ ในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**โครงการ** คือ กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่ง สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะชัดเจนถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจกรรมต่างๆ จะต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด หรือการวางแผนล่วงหน้าอย่างมีระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมย่อยที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการ (สุดสาย ศรีศักดิ์, ๒๕๖๑)

**ความสำคัญหรือหลักการและเหตุผล** คือ เนื้อหาสาระสำคัญที่แสดงถึงที่มาของปัญหา ความจำเป็นสาเหตุ หรือเหตุผลที่ต้องการจัดทำโครงการ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการจัดทำโครงการดังกล่าวอย่างชัดเจน ทั้งนี้ หากเป็นโครงการต่อเนื่องให้ระบุปัญหาและอุปสรรคที่ผ่านมา พร้อมเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรค เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานโครงการในครั้งนี้ ตามวงจรคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act หรือ PDCA)

**วัตถุประสงค์** คือ สิ่งที่ผู้รับผิดชอบโครงการต้องการหรือมุ่งหวังให้เกิดขึ้น หากมีการดำเนินงานโครงการนี้ขึ้น

**เป้าหมาย** คือ การระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ และความสามารถในการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการ ได้แก่ ๑) เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นการระบุเป้าหมายของโครงการที่สามารถนับได้ เช่น จำนวนผู้เข้ารับบริการวิชาการ และ ๒) เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป็นการระบุสิ่งที่จะได้จากการดำเนินงานโครงการ เป็นรายละเอียดที่ต้องแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินโครงการที่ชี้ถึงประสิทธิภาพ เช่น ผู้เข้าร่วมโครงการมีสุขภาพดีขึ้นจากการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

**กลุ่มเป้าหมาย** คือ การระบุกลุ่มเป้าหมายของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม พร้อมทั้งจำนวนในครั้งนี้อย่างชัดเจน (ระบุกลุ่มเป้าหมายได้มากกว่า ๑ กลุ่ม)

**กิจกรรม** คือ งานหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลัง เพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยจะนำวัตถุประสงค์มาจำแนกเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม

**พื้นที่ดำเนินงาน** คือ การระบุสถานที่ตั้งของโครงการ หรือระบุว่ากิจกรรมนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใด (ระบุพื้นที่ เช่น ชุมชน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด หรืออาคารสถานที่จัดกิจกรรม)

**ผลผลิต** คือ สิ่งที่ได้รับจากการดำเนินงานโครงการ ซึ่งอาจเป็นโครงสร้างทางกายภาพด้านการให้บริการหรือด้านการบริหารจัดการก็ได้ ทั้งนี้ แต่ละโครงการจะกำหนดเป้าหมายผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละโครงการ

**ผลลัพธ์** คือ การบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ (ผลประโยชน์ที่ได้จากการนำผลผลิตไปใช้ และ/หรือผลประโยชน์ที่โครงการได้รับ ให้ระบุคุณภาพ ปริมาณของการใช้ผลผลิต หรือผลงานที่เกิดจากการนำผลผลิตไปใช้ (โดยใคร และ/หรืออย่างไร)

**ผลที่คาดว่าจะได้รับ** คือ เป็นการคาดคะเนสิ่งที่จะได้รับจากการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ทั้งนี้ ให้ความสำคัญสอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ หากตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ข้อ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจะต้องระบุ ๓ ข้อด้วยเช่นกัน และมีเนื้อหาที่สอดคล้องกันในแต่ละข้อ

**ประสิทธิภาพ** คือ การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานใดๆ ก็ตาม เพื่อให้ผลงานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากร เช่น แรงงาน งบประมาณ วัสดุ ดิบ ระยะเวลา ฯลฯ ให้น้อยที่สุด และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด หรือกล่าวโดยทั่วไปว่า ยังมีทรัพยากรน้อยเท่าไร โดยได้ผลตามที่ต้องการ ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ จึงเป็นความสามารถในการลดต้นทุน หรือการใช้ทรัพยากรต่อหน่วยผลิตผลของโครงการ ของผลผลิตที่ได้จากการดำเนินงานต่ำกว่าที่กำหนดไว้ในแผน หรือในทางกลับกัน หมายถึง

ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหรือประโยชน์ต่อหน่วยของต้นทุนที่นำมาใช้ในการดำเนินงานสูงกว่าที่กำหนดไว้ในแผน

**ประสิทธิผล** คือ ผลสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ เป็นความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการสำเร็จ

**ความประหยัด** คือ การใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้อง เหมาะสม และคุ้มค่า ใช้แต่สิ่งจำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ ตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่ได้ตั้งไว้

**ผลกระทบ** คือ ผลที่ตามมาจากการดำเนินงานโครงการและการใช้ประโยชน์ ทั้งที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่มีใช้กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโครงการ/กิจกรรมอื่นๆ ซึ่งมีอยู่แล้ว โดยผลกระทบนี้อาจเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ



## บทที่ ๒

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

#### ๒.๑ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

##### มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

นักจัดการงานทั่วไป

##### หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานด้านบริหารจัดการภายในสำนักงาน ภายใต้การกำกับ ตรวจสอบแนะนำ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งสายงานนี้คลุมตำแหน่งต่างๆ ที่ปฏิบัติงานบริหารทั่วไป งานวิเคราะห์นโยบายและแผน งาน บริหารงานบุคคล งานพัสดุ งานประชาสัมพันธ์ งานวิเทศสัมพันธ์ งานโสตทัศนศึกษา งานแนะแนวการศึกษาและ อาชีพ งานวิชาการศึกษา งานกิจการนักศึกษา งานบริหารงานวิจัย งานเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงาน คอมพิวเตอร์ และงานอาคารสถานที่ เป็นต้น

#### ๒.๒ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ และคุณภาพของงาน

##### ๑. ด้านการปฏิบัติการ

(๑) ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของส่วนงาน

(๒) ศึกษา รวบรวมข้อมูล สถิติ สรุปรายงาน เพื่อสนับสนุนงานการบริหารสำนักงานในด้านต่างๆ ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(๓) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและ เป็นไปตามเป้าหมายของส่วนงาน

##### ๒. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานของตนเอง ร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

##### ๓. ด้านการประสานงาน

(๑) ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

(๒) ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้าง ความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

##### ๔. ด้านการบริการ

ตอบปัญหา ชี้แจง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ ในระดับเบื้องต้น เพื่อให้ ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบข้อมูล และเกิดความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

และให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ ทราบเพื่อความชัดเจน และเป็นข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ๒.๓ โครงสร้างการบริหารจัดการ

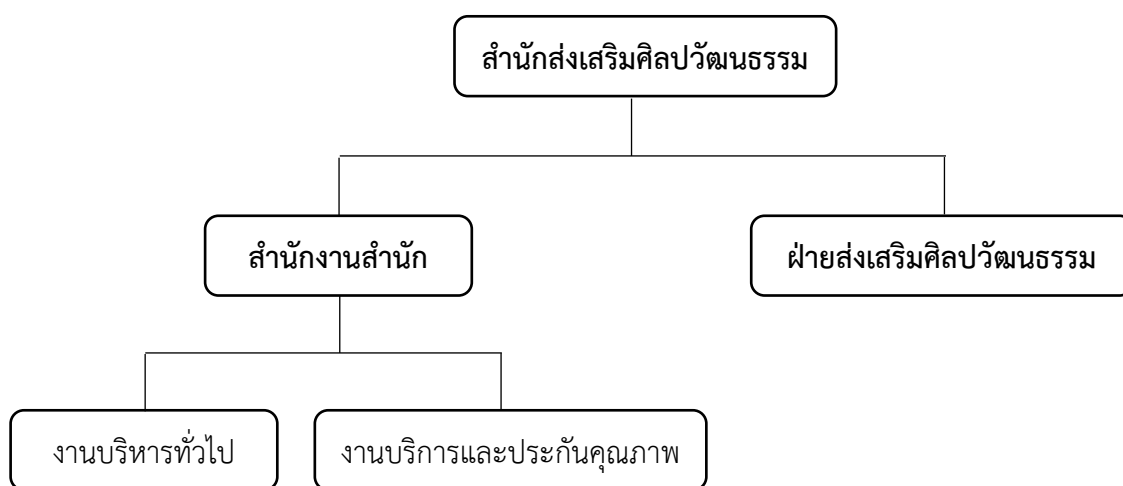
ตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. ๒๕๕๑ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๒๕ ตอนพิเศษ ๑๑๒ ง ลงวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๕๑ ได้จัดตั้งสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นส่วนงานอื่นของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานในส่วนงานวิชาการและส่วนงานอื่น (ฉบับที่ ๑) ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๑ ได้แบ่งหน่วยงานภายในสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็น ๔ หน่วยงาน ได้แก่

- (๑) สำนักงานสำนัก
- (๒) ฝ่ายทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- (๓) ฝ่ายบริการวิชาการ
- (๔) ฝ่ายพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา

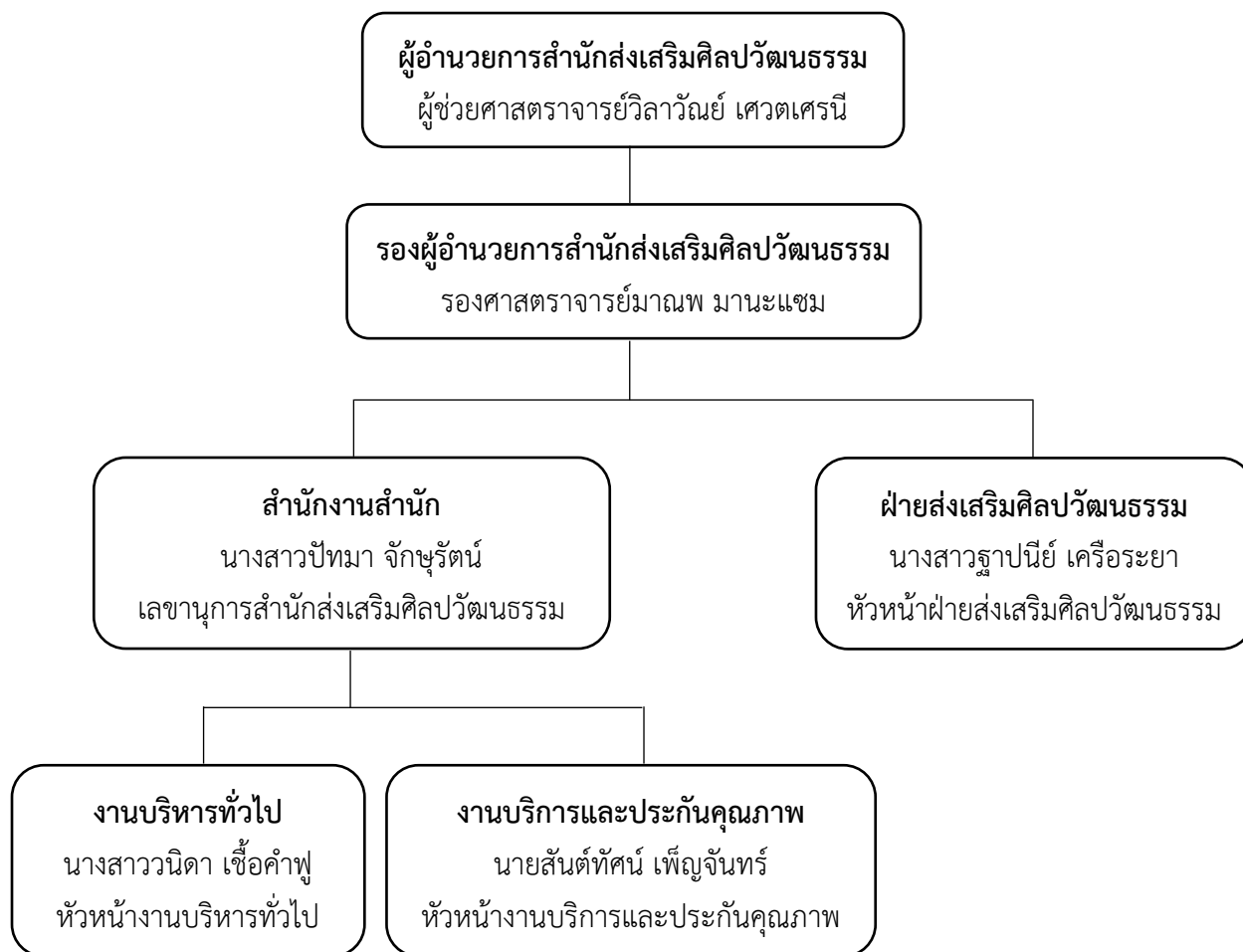
และประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งงานในสำนักงานส่วนงานวิชาการและสำนักงานส่วนงานอื่น ลงวันที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๓ ได้แบ่งงานในสำนักงานสำนัก ออกเป็น ๒ งาน ได้แก่

- (๑) งานบริหารทั่วไป
- (๒) งานบริการและประกันคุณภาพ

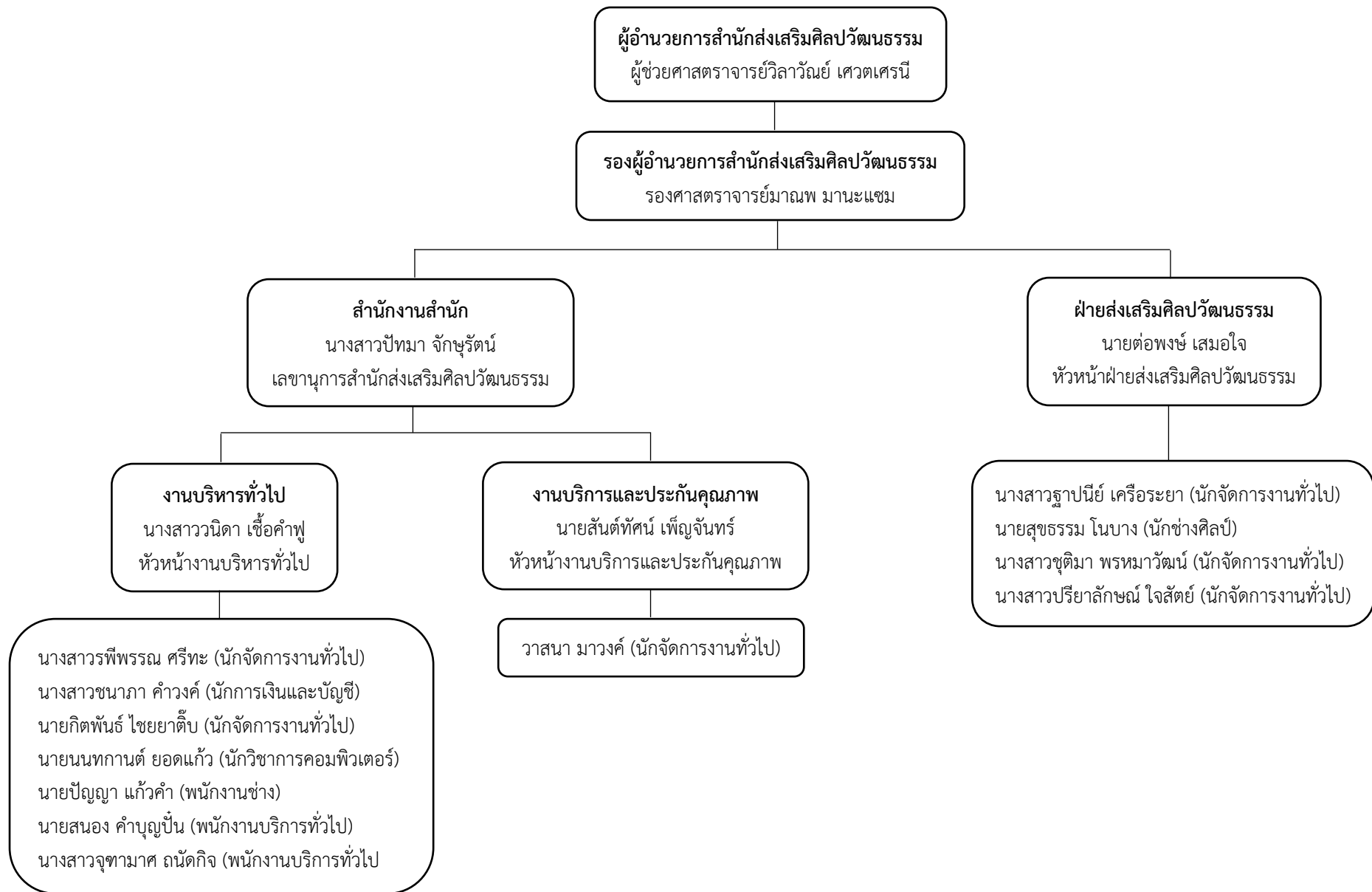
จากนั้นสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้ขออนุมัติปรับปรุงการแบ่งหน่วยงานในสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยยุบรวมฝ่ายทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ฝ่ายบริการวิชาการ และฝ่ายพิพิธภัณฑสถานโบราณล้านนา เป็น “ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม” ตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานในส่วนงานวิชาการและส่วนงานอื่น (ฉบับที่ ๗) ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๔ การแบ่งหน่วยงานในสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็น ๒ หน่วยงาน ได้แก่ ๑) สำนักงานสำนัก และ ๒) ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ดังแผนภาพ ๒.๓.๑ และมีโครงสร้างการบริหารงาน และโครงสร้างการปฏิบัติงาน ดังแผนภาพ ๒.๓.๒ และ ๒.๓.๓ ตามลำดับ



แผนภาพ ๒.๓.๑ โครงสร้างองค์กร



แผนภาพ ๒.๓.๒ โครงสร้างการบริหารงาน



## ภารกิจของหน่วยงานภายในสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

### ๑. สำนักงานสำนัก

#### ๑.๑ งานบริหารทั่วไป

##### (๑) ด้านสารบรรณ และทรัพยากรบุคคล

- รับ โต้ตอบ แจ้งเวียน จัดเก็บ และประสานงานเกี่ยวกับหนังสือราชการ
- จัดทำ และรวบรวมคำสั่ง กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ ฯลฯ ของส่วนงาน
- มอบหมาย ตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรตามภาระงาน
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในชั้นต้น เพื่อเสนอต่อมหาวิทยาลัย
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

##### (๒) ด้านการเงินและบัญชี

- ประสานงานกับส่วนต่างๆ ในการทำงานประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน
- ควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน
- จัดทำบัญชีการเงินและงบประมาณ และรายงานผลทางการเงิน
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

##### (๓) ด้านพัสดุ อาคาร และยานพาหนะ

- รวบรวม ศึกษาข้อมูลในงานพัสดุ เพื่อกำหนดคุณภาพและมาตรฐาน
- ตรวจสอบและดูแลการจัดซื้อ/จัดจ้างในรูปแบบต่างๆ
- การจัดทำรายละเอียดบัญชี/ทะเบียนคุมทรัพย์สินเกี่ยวกับพัสดุ
- ตรวจสอบ ดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมพัสดุในครอบครองให้อยู่ในสภาพดีและพร้อมใช้งาน
- กำหนดพัสดุเมื่อชำรุด/เสื่อมสภาพ หรือไม่จำเป็นในการใช้งานอีกต่อไป
- ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานและถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

##### (๔) ด้านการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

- ปฏิบัติงานชั้นต้นเกี่ยวกับการติดตั้ง ตรวจสอบ ซ่อมแซม และการใช้คอมพิวเตอร์และชุดคำสั่งสำเร็จรูป
- เขียนคำสั่งตามข้อกำหนดของระบบงานที่ได้วางแผนไว้แล้ว
- ถ่ายทอดความรู้ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่บุคลากร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

#### ๑.๒ งานบริการและประกันคุณภาพ

##### (๑) ด้านนโยบายและแผน

- ปฏิบัติงานชั้นต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน
- จัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปี (งบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย)

- จัดทำรายงานแผนและผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ และนำส่งรายงานฯ ไปยังมหาวิทยาลัย โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน และคณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน
- ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผล ประสานแผน และพิจารณาเสนอแนะในเบื้องต้น เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนงาน
- จัดทำรายงานประจำปี และรายงานอื่นๆ
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

## (๒) ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

- ดำเนินงานการประกันคุณภาพการดำเนินงานภายในของส่วนงาน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
- สร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการดำเนินงานภายใน ให้ได้รับการรับรองจากมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก (สกอ. และ สมศ.)
- จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR)
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

## (๓) ด้านการประชาสัมพันธ์และวิเทศสัมพันธ์

- ให้การต้อนรับ ประสานงาน และให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้มาติดต่อส่วนงาน
- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของส่วนงาน
- ติดต่อประสานงาน จัดทำข้อมูล และให้ข้อมูลในด้านวิเทศสัมพันธ์ของส่วนงาน
- จัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา และส่วนงาน
- ติดต่อประสานงานเพื่อการประชาสัมพันธ์การใช้พื้นที่ และกิจกรรมของพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง/ได้รับมอบหมาย

## ๒. ฝ่ายส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

- ดำเนินงานด้านส่งเสริมการทำนุบำรุง อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นสมบัติของท้องถิ่นและของประเทศชาติโดยส่วนรวม ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามพันธกิจของส่วนงาน
- ดำเนินงานด้านส่งเสริมศาสนา พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลความรู้และสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหาร การค้นคว้า และการสืบค้น
- จัดประชุม อบรม สัมมนา และถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจและชี้นำสังคมด้านศิลปวัฒนธรรมที่ถูกต้อง

- สร้างค่านิยมและยกระดับจิตสำนึกการตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาภูมิภาวะทางจิตวิญญาณ
- ประสานงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือผ่านการบูรณาการและการแลกเปลี่ยนทาง ศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติ
- สร้างบทบาทในการเสนอแนะนโยบายในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในด้านต่างๆ รวมทั้งการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- พัฒนาและให้บริการพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา เพื่อสร้างประโยชน์ทางการศึกษา และเป็นศูนย์กลางรองรับกิจกรรมทางศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณี
- แสวงหาแหล่งทุน และจัดกิจกรรมด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาส่วนงาน อย่างยั่งยืน

## บทที่ ๓

### หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

#### ๓.๑ หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานตามคู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบการดำเนินงานโครงการจะต้องมีความรู้ในงานที่ปฏิบัติงาน ทั้งหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการดำเนินงานโครงการ เงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง และสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการดำเนินงานโครงการ โดยมีหน้าที่ต้องศึกษา ปฏิบัติ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานโครงการ มีดังนี้

##### ๓.๑.๑ โครงการ (Project)

เมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรใดๆ จะเห็นว่าทุกองค์กรจะต้องมีปรัชญาหรือแนวคิดในการดำเนินงานที่เป็นเฉพาะของตนเอง โดยปรัชญาหรือแนวคิดนั้นจะแสดงถึงภารกิจ (Mission) หรืองานขององค์กรที่จะต้องดำเนินงานและทิศทาง (Goal) ของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ การที่วัตถุประสงค์ขององค์กรจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ย่อมต้องอาศัยวิธีการทำงาน (Procedure) หรือโครงการ (Project) หรือโครงการงาน (Program) เป็นสำคัญ ดังนั้น หากองค์กรใดไม่มีการวางแผนงาน และไม่มีโครงการดำเนินงานคงเป็นเรื่องที่น่าแปลก และเป็นองค์กรที่จัดว่าล้าหลัง

ในการบริหารองค์กรใดๆ โครงการ (Project) ถือเป็นส่วนประกอบสำคัญของแผน โดยทั่วไปองค์กรมักจัดทำแผนใน ๒ ลักษณะ คือ แผนมหภาค (Macro Plan) และแผนจุลภาค (Micro Plan) โครงการถือเป็นแผนจุลภาคหรือแผนเฉพาะเรื่องที่ทำขึ้นเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งขององค์กร อาจสรุปได้ว่าโครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน และมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานเหมาะสมกับเวลา และงบประมาณที่ตั้งไว้ เมื่อวิเคราะห์ความหมายของโครงการสามารถสรุปลักษณะสำคัญของโครงการได้ ดังนี้

- ๑) เป็นระบบ (System) มีขั้นตอนการดำเนินงาน
- ๒) มีวัตถุประสงค์ (Objective) เฉพาะชัดเจน
- ๓) มีระยะเวลาแน่นอน (มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการดำเนินงาน)
- ๔) เป็นเอกเทศและมีผู้รับผิดชอบโครงการอย่างชัดเจน
- ๕) ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ
- ๖) มีเจ้าของงานหรือผู้จัดสรรงบประมาณ

##### ๓.๑.๒ การดำเนินงานโครงการ

โครงการส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ และการวัดและประเมินผลโครงการไม่ค่อยสัมพันธ์กัน



### ๑) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

- วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ส่งผลกระทบต่อการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ
- วัตถุประสงค์ไม่เหมาะสม กำหนดไว้สูงเกินไปไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ภายในเวลา
- ไม่กำหนดเป้าหมายโครงการหรือกำหนดเป้าหมายโครงการไม่ชัดเจนหรือกำหนดเป้าหมายโครงการไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของโครงการ ส่งผลกระทบต่อการประเมินความสำเร็จของโครงการ

### ๒) ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

- กิจกรรมโครงการที่กำหนดไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ
- การดำเนินงานโครงการไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

### ๓) การวัดและประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

- ขาดเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินโครงการที่มีคุณภาพและหลากหลาย
- ผู้ทำการวัดและประเมินผลโครงการขาดความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล ส่วนใหญ่ผู้รับผิดชอบโครงการจะดำเนินการเอง ผลการประเมินโครงการที่ได้จึงไม่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ ไม่ครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานและขาดคุณภาพ จึงใช้ประโยชน์ในทางการบริหารได้น้อย
- ขาดการวัดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการตามเป้าหมาย ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดและประเมินผลความคิดเห็นหรือความพึงพอใจที่มีต่อการดำเนินงานโครงการนั้นๆ เมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการ
- การรายงานผลการดำเนินงานโครงการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

#### ๓.๑.๓ การบริหารโครงการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโครงการก่อนดำเนินการค่อนข้างมาก ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ แต่เมื่ออนุมัติโครงการแล้วจะปล่อยให้เป็นการรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงาน หากพิจารณาการบริหารโครงการตั้งแต่ก่อนดำเนินงานโครงการ ระหว่างการดำเนินงานโครงการ และภายหลังสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการ พบจุดอ่อนของการบริหารโครงการสรุปได้ดังนี้

#### ๑) ก่อนดำเนินงานโครงการ

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับโครงการเพียง “เป็นโครงการทำกับอะไร เพื่ออะไร งบประมาณเท่าไร สมองแผนการพัฒนาสถานศึกษาหรือยุทธศาสตร์หรือนโยบายข้อใด” แต่ไม่สนใจจะวิเคราะห์และประเมินข้อมูลที่จะนำมาสู่การตัดสินใจว่าควรดำเนินการโครงการนั้นหรือไม่อย่างไร เช่น วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของโครงการ ความสำคัญและความคุ้มค่าในการที่จะจัดทำโครงการ หากเป็นโครงการต่อเนื่องผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่สนใจนำผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และความต้องการในการดำเนินงานโครงการของรอบปีที่ผ่านมาใช้ประกอบการตัดสินใจ หรือกล่าวได้ว่าขาดการประเมินความต้องการจำเป็น ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแผนงานโครงการ รวมทั้งการไม่ประสานแผนกับแผนงานโครงการอื่นจึงเกิดความซ้ำซ้อน

#### ๒) ระหว่างการดำเนินงานโครงการ

ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับโครงการระหว่างดำเนินงานน้อยมาก ทั้งนี้ อาจถือได้ว่าได้มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบโครงการแล้วจึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบโครงการก็เป็นได้ จุดอ่อนที่พบในระยษณนี้ ได้แก่

- ขาดผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวัดและประเมินผล
- ไม่มีหน่วยงานหรือคณะกรรมการทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการ

โดยเฉพาะ

- ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการเพื่อปรับปรุง ให้ความช่วยเหลือ หรือแก้ไขปัญหาเพื่อให้โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เป็นเรื่องของผู้รับผิดชอบโครงการและทีมงานที่จะ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเอาเอง

### ๓) หลังการดำเนินงานโครงการ

- ขาดการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการระหว่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถสรุปความคุ้มค่าของโครงการได้
- ขาดการวิเคราะห์ผลกระทบของโครงการที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ
- มีการนำผลการประเมินโครงการไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนงานโครงการ หรือตัดสินใจในการจัดทำโครงการครั้งต่อไปน้อยมาก

### ๓.๒ เจื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง และสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการปฏิบัติงาน

(วิริญญา ชูราศรี) กล่าวว่า สำหรับการดำเนินงานโครงการอาจไม่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งข้อควรระวังในการวางแผนที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนขององค์กร สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน ข้อควรระวังและข้อสังเกต ดังนี้

- ๑) เป้าหมายของแผนงานและ/หรือโครงการไม่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ พันธกิจที่กำหนดไว้ตามหลักการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนงานต้องชี้เป้าหมายตามหลักของหน่วยงาน
- ๒) แผนงานมีขอบเขตกว้างขวาง แต่กำหนดเวลาไม่เหมาะสม
- ๓) การประมาณด้านการเงินและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องไม่เหมาะสม
- ๔) การทำแผนงานมาจากพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่เพียงพอ และมักขาดการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ของแผนงาน
- ๕) กระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการไม่เป็นระบบ
- ๖) แผนงานจัดทำโดยกลุ่มผู้วางแผนเท่านั้น ไม่มีผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น ผู้ชำนาญการที่เกี่ยวข้องจากบุคคลภายในและภายนอกร่วมจัดทำ
- ๗) ขาดความชัดเจนของจุดประสงค์ที่แท้จริงของแผนงาน
- ๘) ไม่ได้กำหนดจุดตรวจสอบและจัดทำรายงานแสดงความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ
- ๙) ประมาณการโดยการคาดเดา ไม่ได้กำหนดวิธีการที่มาตรฐาน หรือใช้ข้อมูลจากอดีตและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต
- ๑๐) บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีประสบการณ์เพียงพอ
- ๑๑) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด
- ๑๒) แผนงานที่จัดทำขึ้นกระทำการเพียงเพื่อประกอบงบประมาณ โดยไม่เน้นเป้าหมาย และมีการสำรองเงินงบประมาณในแผนงาน เพื่อใช้ในโครงการอื่นที่ไม่มีความชัดเจน เป็นต้น

ในการวางแผนโครงการนั้น อาจเกิดความไม่แน่นอนเนื่องจากสาเหตุของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้เสมอ ฉะนั้นในการวางแผนงานทุกครั้ง ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องควรรู้ถึงข้อควรระวังเกี่ยวกับการวางแผนที่อาจเกิดความไม่แน่นอนขององค์กรทั่วไป ดังนี้

- ๑) ขาดการประสานงานที่ดีในการวางแผนงาน รวมทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ๒) ขาดการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือการบริหารแผนงานในเชิงรุกเพื่อป้องกันปัญหาในภายหน้าอย่างมีระบบ เช่น ไม่มีการชี้ปัจจัยเสี่ยงจากกิจกรรมหลักที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จตามแผนงาน
- ๓) ระยะเวลาของแผนงาน/โครงการสั้นหรือยาวเกินไปไม่สัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีอยู่
- ๔) ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ก่อนจัดทำแผนงานอย่างจริงจัง
- ๕) บุคลากรที่จำเป็นต้องเข้ามาร่วมในโครงการมีไม่เพียงพอ
- ๖) ขอบข่ายงานมีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่ไม่คาดหมายมาก่อน ซึ่งอาจจะเกิดจากขาดการบริหารความเสี่ยงประกอบการวางแผนงานอย่างเหมาะสม
- ๗) ไม่มีแผนงานฉุกเฉินรองรับ
- ๘) การกำหนดตารางเวลาของการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่างๆ ไม่สอดคล้องกับภารกิจที่พึงต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุแผนงานตามทรัพยากรที่กำหนด
- ๙) ขาดการรายงาน และการติดตามแผนงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ๑๐) มีแผนงานและโครงการใหม่ที่มีระดับความสำคัญเร่งด่วนมากกว่า

### ๓.๓ แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๒ ได้ให้ความหมายของโครงการ คือ แผนหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้ และมาจากภาษาอังกฤษคำว่า “Project” หมายถึง การดำเนินกิจกรรมที่ประกอบด้วยแผนงานย่อยที่ระบุรายละเอียดไว้ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน กรอบระยะเวลาดำเนินงาน ต้องมีการเริ่มต้นและสิ้นสุด งบประมาณที่ใช้ และผลลัพธ์ที่วัดหรือประเมินผลได้

(วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ๒๕๖๐) ได้ให้ความหมายของการบริหารโครงการว่าเป็นการวางแผนและการบริหารทรัพยากรใดๆ ทั้งตัวมนุษย์ และในเรื่องของงานโดยคาดคะเนทิศทางของโครงการตั้งแต่วันที่เริ่มต้นจนถึงวันเสร็จงาน รวมถึงการกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะประมาณราคาของโครงการได้

(รัตนา สายคณิต, 2547 อ่างใน วิริยญา ชูราสี) ได้สรุปความหมายของการบริหารโครงการ หมายถึง การทำหน้าที่ต่างๆ ทางด้านการบริหารได้แก่การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมการใช้ทรัพยากรของโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

(สุดสาย ศรีศักดิ์, ๒๕๖๑) ได้ให้แนวคิดและการจัดทำโครงการ ดังนี้

โครงการ คือ กิจกรรมหรือแผนงานที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจการต่างๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด

โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้าที่ทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วย กิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน

(อุษณีย์ อินทวงค์, ๒๕๖๑) กล่าวว่า โครงการที่ดีต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑) **ต้องมีความชัดเจน** ความชัดเจนของโครงการ หมายถึง ต้องตอบคำถามของผู้ที่อ่านโครงการ ทั้งด้านเนื้อหาของโครงการ และความชัดเจนของภาษา

๒) **มีความเป็นไปได้** หมายถึง วิธีการต้องมีความชัดเจน เมื่อมีการดำเนินโครงการตามลำดับขั้น แล้วมีความเป็นไปได้สูงว่าโครงการจะประสบความสำเร็จ หรือบอกได้ว่าจะเป็นไปตามที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด

๓) **ประหยัด** หมายถึง การแก้ปัญหาที่มีหลายวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งแต่ละวิธีการต้องมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงทรัพยากร ดังนั้น การที่มีหลายวิธีการในการตอบปัญหาเดียวกัน จึงควรที่จะเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ประหยัดเวลาและทรัพยากรมากที่สุด

๔) **มีประสิทธิภาพ** หมายถึง การดำเนินโครงการที่ประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ หรือตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ เรียกว่าเป็นการทำโครงการที่มีประสิทธิภาพ

๕) **มีความเชื่อมั่นสูง** หมายถึง โครงการที่ดีต้องมีความเชื่อมั่นสูงว่ามีความเป็นไปได้ และหากเปลี่ยนผู้ดำเนินงานโครงการหรือผู้จัดการโครงการก็สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน หรือเกิดผลลัพธ์เท่าเทียมหากนำโครงการนั้นไปดำเนินการที่อื่นๆ

๖) **มีการประเมินผลได้** หมายถึง โครงการที่ดีต้องสามารถประเมินผลได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ มีความแตกต่างกันเพียงใดกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การกำหนดผลลัพธ์จึงควรตั้งเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้จริง อันจะเป็นตัวบ่งบอกผลสัมฤทธิ์ของโครงการในที่สุด

ลักษณะโครงการ มี ๓ ประเภท คือ

๑) **โครงการต่อเนื่อง** หมายถึง โครงการเดิมที่ได้รับอนุมัติแล้ว และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการยังไม่สิ้นสุด หรืออีกนัยหนึ่งคือโครงการผูกพันงบประมาณข้ามปี

๒) **โครงการพัฒนาโครงการเดิม** หมายถึง โครงการที่ดำเนินการเพื่อพัฒนางานเดิม/งานประจำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๓) **โครงการใหม่** หมายถึง โครงการที่ยังไม่เคยทำมาก่อน

(Gray and Larson, ๒๐๐๐ อ้างใน วิริยญา ชูราชย์) แสดงวงจรชีวิตของโครงการแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนได้แก่

๑) **ขั้นกำหนดโครงการ (Definitions)** เป็นขั้นเริ่มต้นโครงการ ระดับความพยายามในขั้นนี้เริ่มขึ้นอย่างช้าๆ งานในขั้นนี้ประกอบด้วย การระบุขอบเขตหรือคุณสมบัติเฉพาะโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ ระบุงานสำคัญๆ ที่ต้องทำและกำหนดผู้รับผิดชอบ และจัดกลุ่มคนร่วมงาน

๒) **ขั้นการวางแผนโครงการ (Planning)** เป็นขั้นที่ระดับความพยายามในขั้นนี้สูงขึ้น มีการจัดทำแผนโครงการ กำหนดเวลาของงานต่างๆ ทรัพยากรที่ต้องการ คุณภาพของงาน และงบประมาณที่ต้องการ

๓) **ขั้นปฏิบัติการโครงการ (Execution)** เป็นขั้นที่ระดับความพยายามสูงขึ้นมากในระยะต้นของขั้นนี้ เพราะมีการปฏิบัติงานต่างๆ ของโครงการ โครงการเป็นรูปร่างทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตใจ มีมาตรการในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลา ต้นทุน และผลงานที่ระบุ ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นบ้าง มีการจัดทำรายงานและตรวจสอบงานเป็นระยะๆ และระดับความพยายามจะลดลงในระยะปลายๆ ขึ้น

**๔) ขั้นส่งมอบโครงการ (Delivery)** งานในขั้นนี้ประกอบด้วยงานที่สำคัญ ๒ งาน คือ งานที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบผลผลิตให้ลูกค้า (Customer) หรือผู้ใช้ (User) ซึ่งอาจจะต้องมีการฝึกอบรมลูกค้าให้รู้จักวิธีการใช้ และงานที่เกี่ยวกับการยุติโครงการ

ตามแนวคิดของ Cleland and King (๑๙๘๓) ได้กล่าวถึงขั้นตอนตามวงจรชีวิตของโครงการเป็น ๕ ขั้นตอนดังนี้

**๑) ขั้นความคิดริเริ่มโครงการ (Conceptual Phase)** เป็นการริเริ่มแนวคิดโครงการอย่างกว้างๆ วิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับความเสี่ยงและผลกระทบต่อเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย และการทำงาน รวมทั้งผลกระทบต่อทรัพยากรขององค์กร วิเคราะห์เบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโครงการที่เป็นทางเลือกเพื่อหาคำตอบเบื้องต้นว่าควรจะทำโครงการหรือไม่

**๒) ขั้นกำหนดโครงการ (Definition Phase)** เป็นขั้นที่สองของวงจรชีวิตของโครงการ เป็นขั้นวิเคราะห์โครงการให้ลึกกลงไปว่าโครงการนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง มากน้อยเท่าใด รวมทั้งกำหนดเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย และผลงานที่ต้องการให้แน่นอนและสมจริง กำหนดปัจจัยอื่นๆ ที่ต้องการเพื่อสนับสนุนให้โครงการเกิดขึ้นและดำเนินไปได้ เช่น นโยบายขององค์กร งบประมาณ วิธีการทำงาน เป็นต้น ระบุปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในโครงการ ระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของโครงการด้วย

**๓) ขั้นผลิต (Production Phase)** เป็นขั้นที่ได้จัดทำแผนโครงการโดยละเอียด ระบุทรัพยากรและวิธีการบริหารทรัพยากรที่ต้องการเพื่อสนับสนุนกระบวนการผลิต เช่น สินค้า คงคลัง วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น เริ่มทำการผลิตก่อสร้างหรือติดตั้งเครื่องจักร มีการจัดทำคู่มือเป็นการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มเอกสารต่างๆ ให้พร้อมใช้งาน เช่น แบบฟอร์มการเบิกจ่ายเงิน บันทึกเวลาทำงาน การเบิกจ่ายพัสดุ เป็นต้น

**๔) ขั้นปฏิบัติการ (Operational Phase)** เป็นขั้นที่ ๔ ของวงจรชีวิตโครงการ ซึ่งในขั้นนี้จะเกี่ยวข้องกับงานต่างๆ เช่น มีการใช้ผลงานของโครงการ โดยผู้ใช้อาจอยู่ในองค์กรเองหรือเป็นลูกค้าขององค์กรก็ได้ ประสานผลงานของโครงการเข้ากับองค์กรที่เป็นเจ้าของ เช่น ถ้าผลงานของโครงการคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในขั้นนี้จะต้องมีการประสานผลิตภัณฑ์ใหม่ ของโครงการเข้ากับแผนหรือฝ่ายต่างๆ ขององค์กร เพื่อการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ มีการประเมินโครงการทางด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจและสังคม และประเมินระบบสนับสนุนต่างๆ ว่าเพียงพอต่อการปฏิบัติจริงๆ ตามแผนโครงการหรือไม่

**๕) ขั้นปิดโครงการ (Divestment Phase)** ในขั้นสุดท้ายของวงจรชีวิตโครงการนี้คือการยุติโครงการ มีการถอนทรัพยากร (เช่น คน เครื่องจักร) คืนองค์กรหรือโยกย้ายไปโครงการอื่นๆ สรุบบทเรียนที่ได้จากโครงการเพื่อการเพื่อพัฒนาโครงการอื่น

(อิติกานต์ บุญแข็ง, ๒๕๖๒) ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารโครงการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจากงบประมาณแผ่นดิน กล่าวว่า ในการดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการควรมีความรู้และความเข้าใจในความเป็นมาของโครงการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องบริหารจัดการทรัพยากร ได้แก่ คน เวลา วัสดุ บุคลากร เทคโนโลยี และค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และต้องคำนึงถึงหลักการดำเนินงานโครงการที่ดีอีก ๗ ประการ ดังนี้

๑) การวางแผนงานโดยยึดถือเอกสารกำหนดขอบเขตและรายละเอียดโครงการให้ชัดเจนไม่ว่าจะเป็น วัตถุประสงค์ของโครงการ ขอบเขตการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่ใช้ หรือแม้กระทั่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น

๒) การวางแผนงานโครงการ โดยต้องระบุให้ชัดเจนว่าเมื่อดำเนินโครงการในแต่ละระยะเวลาเสร็จสิ้นจะมีผลลัพธ์ใดในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่จะต้องส่งมอบ จากนั้นจึงวางแผนโครงสร้างงาน เป็นการแบ่งงานเป็นลำดับขั้น ในแต่ละขั้นต้องทำอะไรบ้าง ใช้เวลาเท่าไร และใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งการวางแผนโครงสร้างงานนี้จะทำให้รู้รายละเอียดของกิจกรรมในโครงการทั้งหมด รวมถึงทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงของกิจกรรม ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการงานได้ง่ายขึ้น

๓) การจัดเตรียมแผนงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อวางแผนโครงสร้างงานเรียบร้อยแล้ว ในระหว่างการดำเนินงานจะต้องมีแผนงานต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อช่วยควบคุมการดำเนินงานโครงการ เช่น แผนคุณภาพ แผนการเงิน แผนการจัดซื้อ แผนทรัพยากร แผนการสื่อสาร แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

๔) การบริหารงานและติดตามการใช้งบประมาณและเวลา เป็นการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานโครงการ ตรวจสอบ และระบุงานที่ทำแล้วเสร็จในแต่ละงวดงาน พร้อมทั้งการประมาณการงานที่ยังไม่แล้วเสร็จ รวมทั้งเวลาและงบประมาณที่ใช้ยังคงสอดคล้องกับแผนดั้งเดิมหรือไม่

๕) ระวังในส่วนที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณหรือเวลาที่ไม่สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ หรืองานที่คิดว่าดำเนินการเสร็จแล้ว แต่ความจริงแล้วยังดำเนินการไม่เสร็จเรียบร้อย ผู้รับผิดชอบโครงการควรติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานโครงการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในทีม เพราะจะส่งผลต่อผลิตภาพในการดำเนินงานโครงการด้วยเช่นกัน

๖) การบริหารขอบเขตโครงการ เป็นการกำหนดและบริหารขอบเขตงานทั้งหมดที่ต้องการเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาเพิ่ม-ลดขอบเขตการดำเนินงานโครงการ ซึ่งต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจล่วงหน้า โดยมีเอกสารรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

๗) การแก้ไขปัญหา หากเกิดปัญหาในการดำเนินงานโครงการ ต้องรีบแก้ไข อย่าทิ้งปัญหาไว้นานจนเกินไป เพราะปัญหามักจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา หากไม่แก้ไข จะสะสมและส่งผลกระทบต่อเนื้อหาก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้

แม้ว่าโครงการจะเขียนอย่างละเอียดและชัดเจน หากการดำเนินงานโครงการขาดประสิทธิภาพ ผู้รับผิดชอบโครงการไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการวางแผนการดำเนินงานโครงการ หรือไม่ติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการอย่างเป็นระบบ อีกทั้งขาดบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในโครงการและวิธีการดำเนินงานโครงการแล้ว โครงการนั้นย่อมบรรลุถึงเป้าหมายได้ยากหรือไม่บรรลุเป้าหมาย แนวทางการบริหารโครงการที่ได้กล่าวข้างต้น จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถบริหารโครงการได้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(วรรณพันธุ์ อ่อนแย้ม, ๒๕๖๒) ได้วิจัย เรื่อง ปัจจัยความสำเร็จและการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๐ เครื่องมือที่ใช้การวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของการบริหาร

จัดการโครงการที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหารในการให้จัดโครงการ การที่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบโครงการให้ความสำคัญกับโครงการ การมีเครือข่ายของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้รับผิดชอบโครงการหรือผู้ดำเนินการหลักมีการศึกษาโครงการอย่างรอบด้าน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของโครงการเป็นอย่างดี มีบุคลากรทั้งภายในและภายนอกให้ความร่วมมือเป็นทีมทำงานที่ดี รองลงมาคือปัจจัยด้านงบประมาณ ได้แก่ หน่วยงานมีงบประมาณให้ดำเนินงาน โครงการมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุม ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ นโยบายขององค์กรมีความชัดเจน มีการวางแผนโครงการที่ดี ครอบคลุม ชัดเจน การดำเนินโครงการมีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี และปัจจัยด้านอื่นๆ ได้แก่ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนและทั่วถึง ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการโครงการของวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตามลำดับ และปัญหาที่พบด้านบุคลากร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ด้านกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ครอบคลุม ไม่ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าร่วม วิทยากรไม่สามารถมาได้ตามกำหนด การกำหนดตัวชี้วัดล่วงหน้าเมื่อถึงเวลาดำเนินการจริงอาจทำตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ไม่ได้ กลุ่มเป้าหมายให้ความสนใจในการเข้าร่วมโครงการแบบไม่เต็มที ด้านงบประมาณ อัตราการจ่ายค่าตอบแทนวิทยากร และการตั้งงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เป็นต้น

## บทที่ ๔

### เทคนิคในการปฏิบัติงาน

#### ๔.๑ แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

๔.๑.๑ แผนยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

##### ปณิธาน

สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประสงค์ที่จะเป็นศูนย์กลางที่มีชีวิตชีวาของกิจกรรมทางด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ในระดับท้องถิ่น ชาติ และนานาชาติ

##### วิสัยทัศน์

พิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน

##### พันธกิจ

- ๑) ทำนุบำรุงและส่งเสริมศาสนา ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมล้านนา
- ๒) บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม
- ๓) บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

##### ค่านิยม “CPAC”

คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) คือ การปฏิบัติงานด้วยความคิดเชิงบวก ในมุมมองแห่งความสร้างสรรค์ สุนทรีย์แห่งศิลปะ วัฒนธรรม ทั้งของท้องถิ่นและชาติ

รักในงานอย่างลึกซึ้ง (Passion) คือ มีความสุข และรักในงานที่ตนทำอย่างลึกซึ้ง รับผิดชอบตอบสนองในการบริการผู้อื่นและผู้ร่วมงาน

อยู่อย่างชื่นชอบ (Affective) คือ ปฏิบัติงานในองค์กรของตนเองด้วยความยินดี ชื่นชอบ สมานสามัคคี ปกป้องและรักองค์กร

ดำรงตนอย่างเป็นแบบฉบับ (Classis) คือ การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม ให้เป็นต้นแบบที่ดีของการดำรงตน โดยเฉพาะในเรื่องศิลปวัฒนธรรม

##### วัฒนธรรมองค์กร

ประพฤติตนตามค่านิยม “CPAC”



ตารางที่ ๔.๑.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)

ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (เชิงรุก) : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสังคมที่สร้างสรรค์และยั่งยืน</p>	<p>๑.๑ พัฒนาพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช. ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิตด้านวัฒนธรรมล้านนาให้คงอัตลักษณ์อย่างมีคุณค่าและโดดเด่น</p> <p>๑.๒ ประชาสัมพันธ์พิพิธภัณฑ์เชิงรุก</p> <p>๑.๓ พัฒนาการสื่อสารภาพลักษณ์ของสำนักฯ และพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนา มช.</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (พันธกิจ) : บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม</p>	<p>๒.๑ ให้บริการวิชาการด้านอบรมหลักสูตรระยะสั้นด้านภูมิปัญญาศิลปะ และวัฒนธรรมให้แก่ชุมชนและสังคม</p> <p>๒.๒ ให้บริการวิชาการตามความต้องการของชุมชน/สังคม</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ (สนับสนุน) : บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม</p>	<p>๓.๑ พัฒนาส่วนงานตามเกณฑ์ CMU-EdPEX ๒๕๖๒-๒๕๖๕</p> <p>๓.๒ สร้างรายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>๓.๓ ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานภายในสำนักฯ</p>

## ๔.๑.๒ แผนปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติงาน มีแผนการปฏิบัติงานตามปฏิทินประจำปีงบประมาณ ดังนี้

ลำดับ	ภาระงาน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
<b>๑. ด้านนโยบายและแผน</b>													
๑.๑	ร่วมจัดทำ/ทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๑.๒	ร่วมจัดทำ/ทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๑.๓	กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์สำนักฯ			/			/			/			/
๑.๔	กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๑.๕	กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของสำนักฯ			/			/			/			/
๑.๖	จัดทำรายงานประจำปี (Annual Report)			/									
๑.๗	จัดประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สำนักฯ ประจำเดือน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๑.๘	รับ-ส่ง และโต้ตอบหนังสือ/เอกสารด้านนโยบายและแผน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๑.๙	เข้าร่วมประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>๒. ด้านงบประมาณ</b>													
๒.๑	จัดทำคำขอตั้งงบประมาณแผ่นดินประจำปี	/											
๒.๒	จัดทำคำขอตั้งงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัยประจำปี			/					/				
๒.๓	จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี	/											
๒.๔	จัดทำคำขอของงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย เพิ่มเติมระหว่างปี	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๒.๕	จัดทำรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี			/			/			/			/
๒.๖	รับ-ส่ง และโต้ตอบหนังสือ/เอกสารด้านงบประมาณ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
๒.๗	เข้าร่วมประชุมในส่วนที่เกี่ยวข้อง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
<b>๓. ด้านอัตรากำลัง</b>													
๓.๑	จัดทำคำขออัตรากำลังประจำปี										/		



## ๔.๒ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

ในการจัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานโครงการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จึงต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีระบบ มีการติดตามและประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรร นอกจากนั้น ยังเป็นแนวทางที่ดีให้หน่วยงานและบุคลากรที่จะนำไปใช้ปฏิบัติต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ ดังนี้

๔.๒.๑ การเขียนโครงการ

๔.๒.๒ การขออนุมัติดำเนินงานโครงการ

๔.๒.๓ การดำเนินงานโครงการ

๔.๒.๔ การติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงานโครงการ

๔.๒.๑ การเขียนโครงการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผู้รับผิดชอบดำเนินการเขียนโครงการตามแบบฟอร์มที่สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมกำหนด ดังนี้

### ๑. ข้อมูลเบื้องต้น

๑.๑ ประเภทโครงการ :

- โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (เชื่อมต่อ e-Planning)
- แผนการลงทุนระยะ ๕ ปี (เกิน ๕ ปี)
- โครงการอุดหนุนบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

๑.๒ ชื่อโครงการ/กิจกรรม : .....

๑.๓ ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก : .....

เปอร์เซ็นต์ความรับผิดชอบในโครงการของส่วนงานหลัก: .....

๑.๔ ส่วนงานร่วม (ส่วนงานภายใน) : .....

เปอร์เซ็นต์ความรับผิดชอบในโครงการของส่วนงานร่วม (ส่วนงานภายใน) : .....

๑.๕ ส่วนงานร่วม (ส่วนงานภายนอก) : .....

๑.๖ ข้อมูลผู้ประสานงาน:

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่ง : .....

โทรศัพท์ : ..... โทรสาร : ..... โทรศัพท์เคลื่อนที่ : .....

อีเมลล์ : .....

## ๒. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (สามารถเลือกได้หลายข้อ)

### ยุทธศาสตร์ชาติ

- ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์
  - คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑
  - สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต
- ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
  - เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเอง เพื่อสร้างสังคมคุณภาพ
- ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
  - อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้อย่างยั่งยืน มีสมดุล

### แผนระดับประเทศ ระดับ ๒

- แผนการปฏิรูปประเทศ
  - แผนการปฏิรูปประเทศด้านสังคม
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒
  - การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
  - การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
  - การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
  - การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย
  - การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

### วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (Strategic Objective: SO)

- SO๑ : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม
- SO๒ : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านอาหารและสุขภาพ
- SO๓ : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านล้านนาสร้างสรรค์
- SO๔ : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา
- SO๕ : สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการนวัตกรรม
- SO๖ : บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

### กลยุทธ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ส่งเสริมการบูรณาการศาสตร์ความรู้ที่หลากหลาย เพื่อสร้างงานวิจัยที่โดดเด่น มุ่งเป้าและตอบสนองการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่าน CMU BCG Platform
- ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และผลงานที่โดดเด่น เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม และยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของชุมชนภาคเหนือและของประเทศ

- พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นต้นแบบการเรียนรู้และการใช้ชีวิตที่สมดุลบนแนวทาง CMU Smart campus ภายใต้ New normal
- ส่งเสริมหน่วยงาน Sandbox/Platform ทำงาน เพื่อรองรับการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการและการบริหารจัดการงานใหม่
- Transform Learning Platforms/Models ที่ตอบสนองทักษะแห่งอนาคต รองรับคนทุกช่วงวัย และการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนรองรับ New Learning Platform
- พัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหารให้ไวและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- สร้างระบบการบริหารจัดการที่มุ่งสู่ Performance Excellence

#### แผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพให้ตอบสนองต่อวิถีชีวิตร่วมสมัย ได้มาตรฐาน และมีมูลค่าเพิ่ม
- ปรับระบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนและการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาตนเองในระบบ LE
- พัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- วางแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อสื่อสารให้ผู้สนใจสมัครเรียนหลักสูตรอบรมระยะสั้น/course online/webinar
- ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
- สนับสนุนให้คณะและส่วนงานพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น/course online/ webinar ตามความเชี่ยวชาญและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
- สร้าง platform เสมือนจริงเพื่อการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์
- สร้างกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับ SDGs จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้วย Platform ใหม่
- สร้างบรรยากาศในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเชิงระบบ
- สื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมในการใช้ TQA/EdPEX เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร

#### แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เชิงรุก : นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน
  - การจัดการขยะ
  - ระบบกายภาพและภูมิทัศน์
  - สิ่งแวดล้อม
  - พลังงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เชิงรุก : นวัตกรรมด้านอาหารและสุขภาพ และการดูแลผู้สูงอายุ
  - อาหาร, Food Safety
  - สุขภาพ, Health Hub
  - ผู้สูงอายุ

- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เชิงรุก : ล้ำนาสร้างสรรค์
  - ล้ำนา
  - นวัตกรรมล้ำนา
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ตามพันธกิจ : ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม คุณภาพและมีทักษะการเป็นพลเมืองโลก
  - เสริมทักษะภาษาอังกฤษ
  - เสริมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ ตามพันธกิจ : วิจัยเพื่อความเป็นเลิศและนวัตกรรม
  - ทุนวิจัย
  - เสนอผลงานวิชาการ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ตามพันธกิจ : บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์แก่สังคม
  - USR
  - ถ่ายทอดองค์ความรู้และผลงานสู่ชุมชน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๗ : บริหารจัดการเชิงบูรณาการ
  - Human Capital (พัฒนาอาจารย์และบุคลากร, ทุนการศึกษา ป.เอก)
  - บริหารมุ่งเน้น Performance Excellence
  - Learning Organization
  - ปรับโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

#### OKRs มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- จำนวนผลงานที่อยู่ในระดับ TRL ๑-๓
- จำนวนการนำเสนอผลงานในเวทีระดับประเทศและระดับนานาชาติ
- จำนวนนวัตกรรม/จำนวนผลงานวิจัยที่อยู่ใน TRL ๔-๗
- เกณฑ์รางวัลคุณภาพ EdPEX/TQA/มาตรฐานสากลที่เทียบเท่า
- จำนวนหลักสูตรอบรมระยะสั้น/course online/webinar ที่เปิดสอนในแต่ละปี/จำนวนกระบวนวิชาเรียนร่วม
- จำนวนผู้เรียนที่ได้รับการ reskill/upskill ผ่านหลักสูตรอบรมระยะสั้น/course online/webinar/จำนวนผู้เรียนที่ลงกระบวนวิชาเรียนร่วม
- จำนวนหลักสูตรระยะสั้น/หลักสูตรอบรม/หลักสูตรออนไลน์ จากการรวบรวมองค์ความรู้ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม ชุมชน และผู้ที่ต้องการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- จำนวนผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่า/คุณค่าเพิ่ม หรือผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ที่ได้รับมาตรฐาน
- จำนวนผู้ประกอบการสร้างสรรค์ที่มีทักษะเพิ่มขึ้นตอบสนองตลาดและวิถีชีวิตสมัยใหม่
- จำนวนงานวิจัยสถาบัน/ งานวิจัยที่ตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus
- ร้อยละของจำนวนระบบการทำงานที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุงอย่างเป็นระบบและเกิดประสิทธิผล

- จำนวนนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- จำนวนผลงานที่ได้รับรางวัล KM Award ในระดับชาติ

**แผนยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕)**

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (เชิงรุก) : ขับเคลื่อนพิพิธภัณฑ์เรือนโบราณล้านนากลางแจ้ง เป็นแหล่งเรียนรู้วิถีชีวิตวัฒนธรรมล้านนา เพื่อสร้างสรรค์สังคมอย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (ตามพันธกิจ) : บริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ชุมชนและสังคม เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ (สนับสนุน) : บริหารจัดการที่มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

**๓. รายละเอียดโครงการ**

**๓.๑ ลักษณะโครงการตามงาน**

- งานยุทธศาสตร์
- งานพื้นฐาน/งานประจำ/งานตามภารกิจ

**๓.๒ รูปแบบโครงการ**

- โครงการเดิม
- ขยายงานเดิม
- โครงการใหม่

**๓.๓ ความสำคัญของโครงการ/หลักการและเหตุผล**

.....

.....

**๓.๔ วัตถุประสงค์**

- ๑) .....
- ๒) .....

**๓.๕ เป้าหมาย**

- ๑) .....
- ๒) .....

**๓.๖ พื้นที่ดำเนินการ**

- ๑) .....
- ๒) .....



## ๓.๗ กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายหลัก:

๑) .....

กลุ่มเป้าหมายรอง:

๑) .....

## ๔. กิจกรรม

ปีงบประมาณ	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ	
		วันที่เริ่มต้น	วันที่สิ้นสุด
๒๕๖.....	๑)		
	๒)		

## ๕. ตัวชี้วัด ตัวอย่างเช่น

ประเภท	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	จำนวน
ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ	๑) จำนวนโครงการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	โครงการ/ กิจกรรม	.....
	๒) จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	คน	.....
ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ	๑) ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม	ร้อยละ	.....
	๒) ร้อยละความรู้/ประโยชน์ ที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับ	ร้อยละ	.....
ตัวชี้วัดเชิงเวลา	๑) ร้อยละความสำเร็จของโครงการตามระยะเวลาที่กำหนด	ร้อยละ	.....
ตัวชี้วัดเชิงต้นทุน	๑) จำนวนต้นทุนต่อผู้เข้าร่วมโครงการ (คน)	บาท	.....

## ๖. งบประมาณ

## ๖.๑ รายรับ ตัวอย่างเช่น

รายรับ	จำนวน
๑) งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖..... แผนงาน..... งาน..... กองทุน..... หมวด*..... รายการ.....	
๒) ค่าลงทะเบียน	
<b>รวม</b>	

หมายเหตุ: \* หมวดรายจ่าย ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

## ๖.๒ รายจ่าย

รายจ่าย	จำนวน
กิจกรรมที่ ๑ : .....	
งบดำเนินงาน	
ค่าตอบแทน	
- .....	
ค่าใช้สอย	
- .....	
ค่าวัสดุ	
- .....	
ค่าสาธารณูปโภค	
- .....	
งบลงทุน	
ครุภัณฑ์	
- .....	
<b>รวม</b>	

## ๗. การติดตามประเมินผล

- ๗.๑ วิธีการ : .....
- ๗.๒ เครื่องมือ : .....
- ๗.๓ ระยะเวลา : .....
- ๗.๔ ความเสี่ยง : .....

๘. ผลผลิต

ลำดับ	ผลผลิต	หน่วยนับ	เป้าหมาย

๙. ผลลัพธ์

ลำดับ	ผลลัพธ์	หน่วยนับ	เป้าหมาย

๑๐. ผลที่คาดว่าจะได้รับ


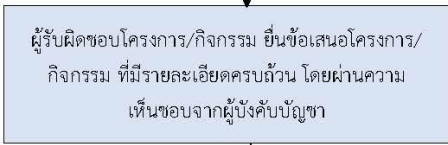
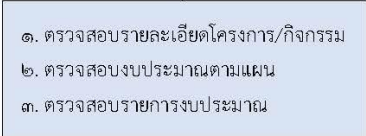

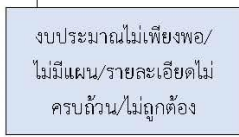
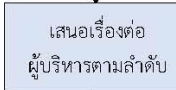

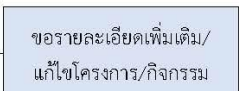
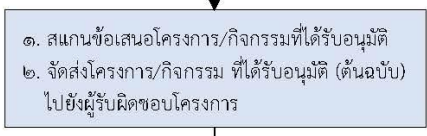

- ๑) .....
- ๒) .....

## เทคนิคในการปฏิบัติงานในการเขียนโครงการ

เทคนิคในการปฏิบัติงานในการเขียนโครงการ มีดังนี้

ลำดับ	หัวข้อ	เทคนิคในการปฏิบัติงาน
๑	ชื่อโครงการ	การตั้งชื่อโครงการต้องมีความชัดเจน เหมาะสม ใช้ภาษาที่ดี และสื่อความหมายได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
๒	ความสำคัญหรือหลักการและเหตุผล	<p>นิยมแบ่งเป็น ๓ ย่อหน้า โดยบรรยายถึงสิ่งที่ต้องการทำ เหตุผล ผลสัมฤทธิ์ และภาษาที่ใช้ในแต่ละวรรค ควรไปในทิศทางเดียวกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ย่อหน้าที่ ๑ : เนื่องจาก/ จาก/ ตามที่/ ปัจจุบัน</li> <li>- ย่อหน้าที่ ๒ : เพื่อให้ / จาก/ ด้วยเหตุนี้</li> <li>- ย่อหน้าที่ ๓ : ดังนั้น/ โดย</li> </ul>
๓	วัตถุประสงค์	<p>การเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องคำนึงถึงเป้าหมาย ในการดำเนินงานโครงการ เพื่ออะไร เพื่อใคร อย่างไร การเขียน วัตถุประสงค์ไม่ควรเขียนเชิงพรรณนา ให้นึกถึงการวัดและ ประเมินผลไปพร้อมกับการเขียนวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถ วัดผลสำเร็จได้เชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงควรเขียนควบคู่ไปกับการ เขียนตัวชี้วัดโครงการ</p> <p>ในการเขียนวัตถุประสงค์ขอให้ใช้คำขึ้นต้นว่า “เพื่อ” เช่น เพื่อพัฒนา..... เพื่อให้..... เพื่อเสริมสร้าง..... เพื่อต้องการ..... เพื่อ ส่งเสริม..... เพื่อกำหนด..... ฯลฯ เป็นต้น และสามารถวัดผลสำเร็จ ได้เชิงประจักษ์</p>
๔	ระบุตัวชี้วัดโครงการอย่างไรถึงจะ วัดประเมินได้	<p><b>ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ</b> ส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกับ กลุ่มเป้าหมาย ประเมินผลโดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น เช่น ความถี่ ร้อยละ</p> <p><b>ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ</b> ส่วนใหญ่จะมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์โครงการ ซึ่งสามารถจะใช้วัดความสำเร็จของการจัด โครงการตามวัตถุประสงค์โครงการ การประเมินผลโดยใช้ค่าสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>
๕	งบประมาณรายจ่ายที่ระบุใน โครงการ	ผู้รับผิดชอบโครงการควรตรวจสอบรายการค่าใช้จ่ายใน เบื้องต้น และนำส่งให้งานการเงินและบัญชี และงานพัสดุ ตรวจสอบความถูกต้องของค่าใช้จ่ายอีกครั้ง หากไม่ถูกต้อง ผู้ปฏิบัติงานจะแจ้งให้ผู้รับบริการแก้ไขตามคำแนะนำของ เจ้าหน้าที่

๔.๒.๒ การขออนุมัติดำเนินงานโครงการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร	เวลา
				
ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม		พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	๑. บันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. แบบเสนอโครงการ/กิจกรรม	๐.๕ วัน
- พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน) - นักการเงินและบัญชี - พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านพัสดุ)	   	-	๑. บันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. แบบเสนอโครงการ/กิจกรรม	๐.๕ วัน
พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	 	- เลขานุการสำนัก - ผู้อำนวยการสำนัก	๑. บันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. แบบเสนอโครงการ/กิจกรรม	๑ วัน
พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	 	ผู้รับผิดชอบโครงการ	๑. บันทึกข้อความอนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม (ต้นฉบับ) ๒. สำเนาบันทึกข้อความอนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๓. แบบเสนอโครงการ/กิจกรรม	๐.๕ วัน

## บันทึกข้อความขออนุมัติดำเนินงานโครงการ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....(หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ).....โทรศัพท์.....

ที่.....อว.๘๓๙๔(๔)/.....วันที่.....

เรื่อง.....ขออนุมัติดำเนินงาน (ชื่อโครงการ).....

เรียน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ด้วย.....(หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ).....จะได้ดำเนินงาน.....(ชื่อโครงการ).....

ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....ณ.....

โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณ.....แผนงาน.....

งาน.....กองทุน.....หมวด.....

รายการ.....รหัสงบประมาณ.....ในวงเงิน.....บาท (จำนวนเงินตัวอักษร) และ

รายได้อื่นๆ คือ.....ในวงเงิน.....บาท (จำนวนเงินตัวอักษร)

ในการนี้.....(หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ).....ใครขออนุมัติดำเนินงาน.....(ชื่อโครงการ).....

ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....ณ.....

โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณ.....แผนงาน.....

งาน.....กองทุน.....หมวด.....

รายการ.....รหัสงบประมาณ.....ในวงเงิน.....บาท (จำนวนเงินตัวอักษร) และ

รายได้อื่นๆ คือ.....ในวงเงิน.....บาท (จำนวนเงินตัวอักษร) ตามรายละเอียดโครงการที่

แนบมาพร้อมนี้

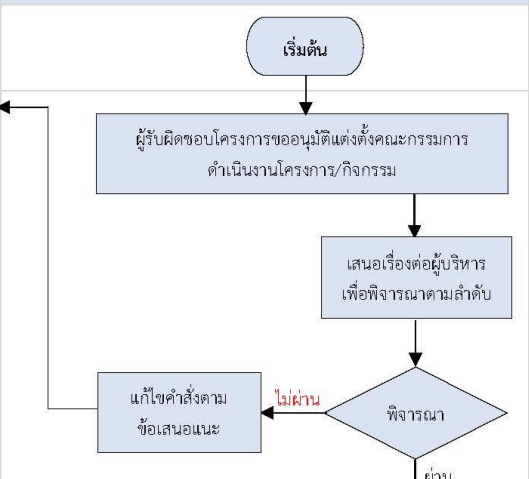
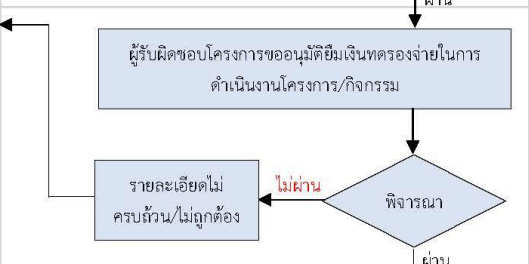
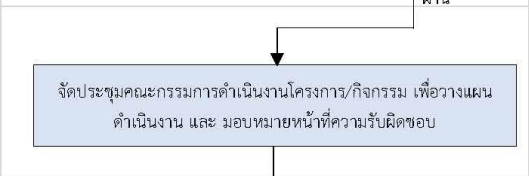
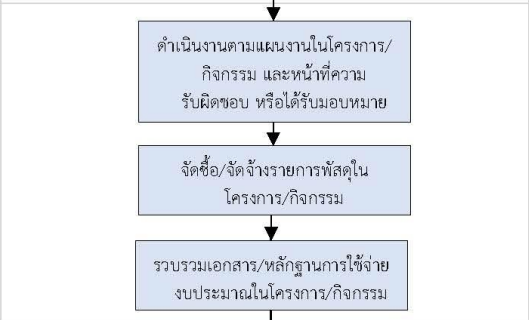
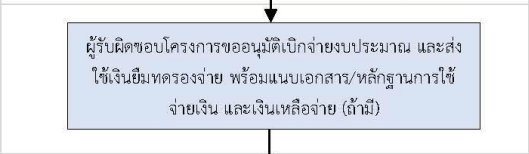
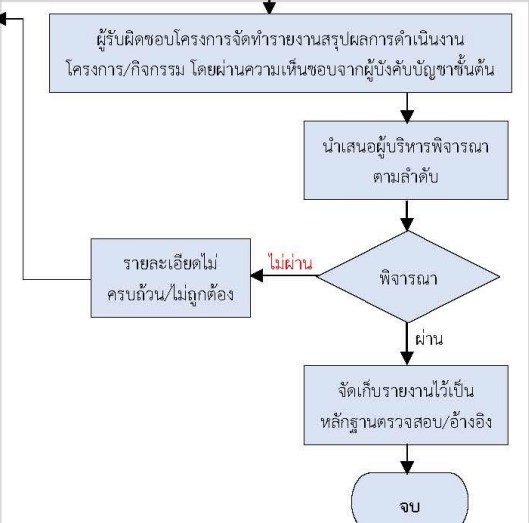
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติ

(ลงชื่อ).....

(.....)

ตำแหน่ง.....

๔.๒.๓ การดำเนินงานโครงการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร	เวลา
ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม		พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านบริหารงานบุคคล)	๑. บันทึกข้อความขออนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๑ วัน
ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม		นักการเงินและบัญชี	๑. บันทึกข้อความขออนุมัติยืมเงินหรือทรัพย์สินในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. สัญญายืมเงินหรือทรัพย์สินในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๓. สำเนาหนังสืออนุมัติดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๑ วัน
ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม		คณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๑. บันทึกข้อความขอเรียนเชิญเข้าร่วมประชุม ๒. แผนกดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๓. สำเนาโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติ	๐.๕ วัน
คณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม		- คณะกรรมการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม - พนักงานปฏิบัติงาน (พัสดุ)	๑. ใบลงทะเบียน ๒. คำกล่าวในพิธีเปิด/ปิดโครงการ/ ๓. กำหนดการ/คำชี้แจง ๔. เอกสารประกอบการบรรยาย/ฝึกอบรม ๕. แบบประเมิน/แบบสอบถาม ๖. ประกาศนียบัตร/เกียรติบัตร ๗. เอกสาร/หลักฐานการจ่ายเงิน	วันที่เริ่มต้น - วันที่สิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม
ผู้รับผิดชอบโครงการ		นักการเงินและบัญชี	๑. บันทึกข้อความส่งใช้เงินยืมหรือทรัพย์สิน ๒. เอกสาร/หลักฐานการจ่ายเงิน	ภายใน ๓๐ วัน หลังสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม
ผู้รับผิดชอบโครงการ		พนักงานปฏิบัติงาน (นโยบายและแผน)	๑. บันทึกข้อความนำส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	ภายใน ๓๐ วัน หลังสิ้นสุดโครงการ/กิจกรรม

## เทคนิคในการปฏิบัติงานในการดำเนินงานโครงการ

เทคนิคในการปฏิบัติงานในการดำเนินงานโครงการ มีดังนี้

ลำดับ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการปฏิบัติงาน
๑	ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ</li> <li>- นำส่งงานบริหารทั่วไป (บุคคล) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และออกเลขคำสั่ง</li> <li>- สำเนาแจ้ง คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการไปยังผู้เกี่ยวข้อง</li> </ul>
๒	ขออนุมัติยืมเงินทรองจ่ายในการดำเนินงานโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำสัญญายืมเงิน (ตามแบบฟอร์มสัญญายืมเงิน) เพื่อยืมเงินสำนักฯ มาเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโครงการ</li> <li>- งานบริหารทั่วไป (การเงินและบัญชี) จัดทำเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ และแจ้งผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อรับเงิน พร้อมลงบันทึกการรับเงินเป็นหลักฐาน</li> </ul>
๓	จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ เพื่อแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับผิดชอบโครงการจัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ เพื่อร่วมกันวางแผนงาน เตรียมความพร้อม และมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ</li> <li>- จัดทำรายงานการประชุมเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน</li> </ul>
๔	ดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานในโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับผิดชอบต้องจัดทำแผนงานในโครงการที่ครอบคลุมและชัดเจน</li> <li>- ติดต่อประสานงานกับวิทยากรล่วงหน้า</li> <li>- ประชาสัมพันธ์โครงการไปยังกลุ่มเป้าหมายล่วงหน้า</li> <li>- ติดต่อสถานที่/พื้นที่ดำเนินงานโครงการล่วงหน้า</li> <li>- ติดต่อยานพาหนะเดินทาง และห้องพักล่วงหน้า</li> <li>- จัดเตรียมเอกสารและวัสดุอุปกรณ์ในโครงการล่วงหน้า</li> <li>- มีการบริหารความเสี่ยงของโครงการ อาทิ การระบาดของโควิด-19, ค่าฝุ่น PM 2.5 ที่เกินมาตรฐาน ฯลฯ และแนวทางป้องกัน/แก้ไขปัญหา</li> </ul>
๕	ขออนุมัติจัดซื้อ/จัดจ้างในโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามรายจ่ายในโครงการตามระเบียบพัสดุ โดยคำปรึกษาแนะนำจากงานบริหารทั่วไป (พัสดุ)</li> <li>- จัดเก็บเอกสาร/หลักฐานทางการเงิน ให้ถูกต้องและครบถ้วน และมีให้สูญหาย</li> </ul>
๖	ขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณและส่งใช้เงินยืมทรองจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำบันทึกขออนุมัติเบิกค่าใช้จ่ายในโครงการ โดยประสานงานกับงานบริหารทั่วไป (พัสดุ และการเงินและบัญชี)</li> </ul>



## แบบฟอร์มสัญญายืมเงินทรงจ่าย




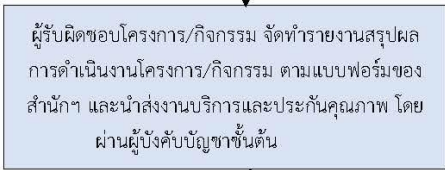
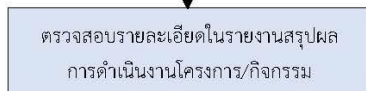

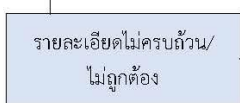

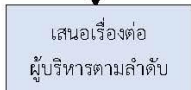

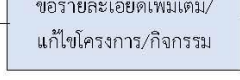

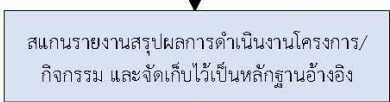

## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน.....(หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ).....โทรศัพท์.....  
 ที่.....จว.๘๓๙๘๔๖/.....วันที่.....  
 เรื่อง.....ขออนุมัติยืมเงินทรงจ่าย.....

<b>มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</b> <b>สัญญายืมเงิน</b>		.....เลขที่ใบยืม .....วันครบกำหนดการใช้คืน
ข้าพเจ้า.....ตำแหน่ง.....สังกัดหน่วยงาน.....ส่วนงาน..... โทรศัพท์..... มีความประสงค์ขอยืมเงินทรงจ่ายตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยเงินยืมทรงจ่าย พ.ศ. ๒๕๕๒		
<input type="checkbox"/> ๒.๑ เงินยืมทรงจ่ายหมุนเวียนภายในส่วนงาน <input type="checkbox"/> ๒.๒ เงินยืมทรงจ่าย เงินอุดหนุน ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้าง และอื่นๆ วงเงินไม่เกิน ๕๐,๐๐๐ บาท <input type="checkbox"/> ๒.๓ เงินยืมทรงจ่ายอื่นๆ กรณีจำเป็นและเร่งด่วน (นอกเหนือจากข้อ ๒.๑ และ ๒.๒)		
เพื่อใช้ในกิจกรรม.....ของส่วนงาน จำนวนเงิน.....บาท (.....) เงินยืมทรงจ่ายฉบับนี้เบิกจ่ายจากเงินงบประมาณประจำปี.....		
<input type="checkbox"/> แผ่นดิน <input type="checkbox"/> รายได้ <input type="checkbox"/> แผนงาน.....กองทุน..... <input type="checkbox"/> แหล่งเงินอื่นๆ.....		
ข้าพเจ้าสัญญาว่าจะปฏิบัติตามประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยเงินยืมทรงจ่าย พ.ศ.๒๕๕๒ และจะนำไปสำคัญคู่จ่ายที่ถูกต้อง พร้อมทั้งเงินที่เหลือจ่าย (ถ้ามี) ส่งใช้ตามเงื่อนไขแห่งประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยเงินยืมทรงจ่าย พ.ศ.๒๕๕๒ ถ้าข้าพเจ้าไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้าพเจ้ายินยอมให้หักเงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยหวัด บำนาญ หรือเงินอื่นใดที่ข้าพเจ้าพึงจะได้รับจากทางมหาวิทยาลัยในอัตราไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐ พร้อมดอกเบี้ยของยอดเงินรวมทั้งหมดเพื่อชดเชยเงินที่ยืมไปจนกว่าจะครบถ้วน พร้อมทั้งให้มหาวิทยาลัยดำเนินการทางวินัยกับข้าพเจ้า		
		ลงชื่อ.....ผู้ยืมเงินทรงจ่าย (.....) วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....
<input type="checkbox"/> โปรดส่งจ่ายเช็คในนาม..... <input type="checkbox"/> โปรดโอนเงินเข้าบัญชี ชื่อบัญชี.....		
เรียน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้ตรวจสอบยอดเงินยืมทรงจ่ายของผู้ยืม ณ วันที่..... <input type="checkbox"/> ไม่มียอดเงินยืมทรงจ่ายค้าง <input type="checkbox"/> มียอดเงินยืมทรงจ่ายค้าง.....รายการ เป็นจำนวนเงิน.....บาท (ตามรายละเอียดด้านหลัง) ลงชื่อ.....ผู้ตรวจสอบ (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	เรียน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้ตรวจสอบแล้ว เพื่อโปรดพิจารณาเงินยืมทรงจ่าย ตามประกาศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยเงินยืมทรงจ่าย พ.ศ.๒๕๕๒ <input type="checkbox"/> อนุมัติตามข้อ ๒.๑ <input type="checkbox"/> อนุมัติตามข้อ ๒.๒ <input type="checkbox"/> พิจารณาสั่งการ ข้อ ๒.๓ ซึ่งอยู่ในดุลยพินิจของอธิการบดี ลงชื่อ.....หัวหน้าหน่วยงาน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	
<b>คำอนุมัติ</b>		
<input type="checkbox"/> อนุมัติให้ยืมเงินทรงจ่ายได้ตามเงื่อนไขข้างต้นเป็นจำนวนเงิน.....บาท (.....) <input type="checkbox"/> ข้อสั่งการอื่นๆ..... ลงชื่อ.....หัวหน้าส่วนงาน (.....) ตำแหน่ง..... วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....		
<b>ใบรับเงิน</b>		
ข้าพเจ้าได้รับเงินเป็นจำนวน.....บาท (.....) เป็นการถูกต้องแล้วและจะเบิกจ่ายให้แล้วเสร็จตามประกาศฯ และหากมีเงิน เหลือจะรีบนำส่งคืนภายใน ๑๐ วัน นับจากวันดำเนินการสิ้นสุด ลงชื่อ.....ผู้รับเงิน (.....) วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....		
ลงชื่อ.....ผู้จ่ายเงิน (.....) วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....		



## ๔.๒.๔ การรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	เอกสาร	เวลา
				
ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม		พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	๑. บันทึกข้อความขอ นำส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๓๐ วัน
พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	   	-	๑. บันทึกข้อความขอ นำส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๐.๕ วัน
พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	   	- เลขานุการสำนัก - ผู้อำนวยการสำนัก	๑. บันทึกข้อความขอ นำส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๑ วัน
พนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน)	 	-	๑. บันทึกข้อความขอ นำส่งรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ๒. รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	๐.๕ วัน

## เทคนิคในการปฏิบัติงานในการรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ

เทคนิคในการปฏิบัติงานในการรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ มีดังนี้

ลำดับ	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคการปฏิบัติงาน
๑	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ	- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการตามแบบฟอร์มของสำนักฯ - เขียนรายละเอียดผลการดำเนินงานโครงการให้ละเอียดครบถ้วน และตามความเป็นจริง
๒	ตรวจสอบรายงานละเอียดในรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ	- ตรวจสอบสำคัญของรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ ว่าครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นจริงหรือไม่ - ชี้แจงข้อผิดพลาด/ข้อแก้ไข หรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับผิดชอบโครงการ ให้มีความเข้าใจและสามารถสอบถามข้อมูล เพื่อการแก้ไขรายงานมีความถูกต้องและรวดเร็ว

## องค์ประกอบของรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ

การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการ ควรมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. ปกหน้า
๒. คำนำ
๓. สารบัญ
๔. ชื่อโครงการ
๕. ความสำคัญ/หลักการและเหตุผล
๖. วัตถุประสงค์
๗. เป้าหมาย
๘. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
๙. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/นโยบาย
  - ๙.๑ ยุทธศาสตร์/นโยบาย ของรัฐบาล
  - ๙.๒ ยุทธศาสตร์/นโยบาย ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
  - ๙.๓ ยุทธศาสตร์/นโยบาย ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
๑๐. ผลผลิต (Output)
๑๑. ผลลัพธ์ (Outcome)
๑๒. กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงาน
๑๓. ระยะเวลาและสถานที่ดำเนินงาน
๑๔. งบประมาณ (สรุปรายรับและรายจ่าย)
๑๕. รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการ/ผู้รับบริการ
๑๖. ผลประเมินโครงการ

๑๗. ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางปรับปรุงพัฒนา
๑๘. ข้อมูลเพิ่มเติม (ถ้ามี)
๑๙. หน่วยงานและผู้รับผิดชอบ
๒๐. ภาคผนวก ตัวอย่างเช่น
  - สำเนาหนังสืออนุมัติโครงการ
  - สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการ
  - ประมวลภาพกิจกรรมในโครงการ
  - อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

### ๔.๓ วิธีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

**๔.๓.๑ การให้คำปรึกษาแนะนำในการเขียนโครงการ** ผู้รับผิดชอบโครงการจะดำเนินการเขียนโครงการหลังจากผู้ปฏิบัติงานได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการเขียนโครงการแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะส่งคืนโครงการ ให้ผู้รับผิดชอบนำไปดำเนินการตามขั้นตอนการดำเนินงาน ในขั้นตอนสุดท้ายผู้ปฏิบัติงานจะตรวจสอบความถูกต้องของโครงการอีกครั้ง ซึ่งหลังจากได้รับคำปรึกษาแนะนำดังกล่าว พบว่า ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเขียนโครงการได้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**๔.๓.๒ การติดตามผลการดำเนินงานโครงการ** ผู้ปฏิบัติงานได้วางแผนการติดตามผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยมีช่วงระยะเวลาในการติดตาม ดังนี้

- ไตรมาส ๑ (ตุลาคม – ธันวาคม)
- ไตรมาส ๒ (มกราคม – มีนาคม)
- ไตรมาส ๓ (เมษายน – มิถุนายน)
- ไตรมาส ๔ (กรกฎาคม – กันยายน)

ผู้ปฏิบัติงานจะรายงานผลการดำเนินงานประจำไตรมาสให้แก่ผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน และคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน เพื่อพิจารณา ตามลำดับ

**๔.๓.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน** ผู้ปฏิบัติงานได้วางแผนประเมินผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยกำหนดให้รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ สิ้นไตรมาสที่ ๔ (เดือนกันยายน) ต่อผู้บังคับบัญชา หัวหน้าส่วนงาน คณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน และคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน เพื่อพิจารณา ตามลำดับ

### ๔.๔ จรรยาบรรณ คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ข้าพเจ้าซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยด้วยจรรยาบรรณและการดำเนินการทางจรรยาบรรณพนักงานมหาวิทยาลัย และประกาศมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการพนักงาน และลูกจ้างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามนโยบายของรัฐบาล ที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อย่างเคร่งครัด ดังนี้

## ๑. จรรยาบรรณต่อตนเอง วิชาชีพ และการปฏิบัติงาน

๑.๑ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และตำแหน่งที่ดำรงอยู่

๑.๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีทีวิชาชีพใดมีจรรยาบรรณวิชาชีพกำหนดไว้ ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้นด้วย การประพฤติผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งคณะกรรมการตามวิชาชีพนั้นได้ส่งลงโทษในชั้นความผิดอย่างร้ายแรง เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรงและถือเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๑.๓ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงมีทัศนคติที่ดี และพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

๑.๔ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และแบบธรรมเนียมของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

## ๒. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย

๒.๑ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นในปณิธานของมหาวิทยาลัย

๒.๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติงานด้วยความสุจริต เสมอภาค และปราศจากอคติ และผลประโยชน์ทับซ้อน

๒.๓ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้องลมเหตุสมผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและประชาชนเป็นสำคัญ

๒.๔ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลา และใช้เวลาทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

๒.๕ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัยอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหายหรือสิ้นเปลือง เยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

## ๓. จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

๓.๑ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มงานของตน ทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

๓.๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา พึงดูแลเอาใจใส่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญ กำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

๓.๓ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนากิจการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

๓.๔ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความสัมพันธ์ที่ดี

๓.๕ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจะต้องละเว้นจากการนำผลงานของ ผู้อื่นมาเป็นของตน การนำผลงานทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นผลงานทางวิชาการของตนโดยมิชอบ เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรงและถือเป็นการผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๓.๖ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงส่งเสริมให้เพื่อนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยปฏิบัติตามจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

#### ๔. จรรยาบรรณต่อนักศึกษา ผู้รับบริการ ประชาชน และสังคม

๔.๑ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงให้บริการแก่นักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กิริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เมื่อเห็นว่าเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้หรือไม่ อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้นักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชนที่ติดต่อหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่ามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ต่อไป

๔.๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

๔.๓ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะให้แก่กันโดยเสน่หา จากนักศึกษา ผู้รับบริการ ประชาชน หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้น หากได้รับไว้แล้ว และทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัย ก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณีต่อไป การเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือ ะโยชน์อื่นใดจากนักศึกษา ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อกระทำหรือไม่กระทำการใด เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรงและถือเป็นการผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๔.๔ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงรักษาความลับของนักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชน การเปิดเผยความลับของนักศึกษา ผู้รับบริการ หรือประชาชน ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานหรือจากความไว้วางใจโดยมิชอบ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่นักศึกษา ผู้รับบริการ หรือประชาชน เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรงและถือเป็นการผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๔.๕ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงรักษาความสัมพันธ์กับนักศึกษา ผู้รับบริการ และประชาชน อย่างกัลยาณมิตร การล่วงเกิน การคุกคาม หรือก่อความเดือดร้อนรำคาญ เพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือมีความสัมพันธ์ทางเพศกับนักศึกษาซึ่งมิใช่คู่สมรสของตน เป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรงและถือเป็นการผิดวินัยอย่างร้ายแรง

๔.๖ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตนด้วยความรับผิดชอบที่ดีต่อนักศึกษา ผู้รับบริการ ประชาชน สังคม และประเทศชาติ

## บทที่ ๕

### ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

#### ๕.๑ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขและพัฒนา

ในการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่อาจทำให้การปฏิบัติงานผิดพลาด ล่าช้า และไม่เป็นไปตามแผนงานหรือระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น จากประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน (ด้านนโยบายและแผน) ที่ผ่านมากกว่า ๑๖ ปี ผู้เขียนจึงได้รวบรวมประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อการทำงานโครงการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยสรุป ดังนี้

#### ตาราง ๕.๑.๑ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไขและพัฒนา

ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการปฏิบัติงาน
๑	การเขียนโครงการไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน ทำให้เกิดความสับสนบางประเด็น ซึ่งทำให้โครงการส่วนต่างๆ ไม่สอดคล้องกัน	- งานบริการและประกันคุณภาพ (ด้านนโยบายและแผน) ได้มีแนวทางในการเขียนโครงการให้เป็นรูปแบบเดียวกัน
๒	โครงการที่กำหนดขึ้นไม่ได้แสดงถึงปัญหาที่ต้องการจะแก้ไขอย่างแท้จริง	- ควรเขียนความสำคัญ/หลักการและเหตุผลในโครงการ โดยวิเคราะห์ปัญหาและสภาพการณ์ปัจจุบัน และไม่ควรเกิน ๑ หน้ากระดาษ
๓	การระบุวัตถุประสงค์ของโครงการมีการพรรณนายาวจนเกินไป จนไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าดำเนินงานโครงการเพื่ออะไร	- วัตถุประสงค์ของโครงการควรมีเพียง ๑ – ๓ ข้อ ไม่ว่าจะใหญ่/เล็ก - วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสามารถปฏิบัติได้จริง และวัดผลได้จริง
๔	การกำหนดเป้าหมายหรือเกณฑ์การวัดผลสำเร็จของโครงการยังไม่ชัดเจน	- การกำหนดเป้าหมาย/ผลสำเร็จของผลผลิต ต้องชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ สะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการ
๕	การดำเนินงานโครงการไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	- วางแผนโครงการให้ดี ครอบคลุม ชัดเจน มีความยืดหยุ่น และควรมีการปรับหรือทบทวนโครงการ ณ เวลาปัจจุบัน ทั้งเรื่องวิธีการ ตัวชี้วัด และงบประมาณที่ใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ - หากระยะเวลาดำเนินงานโครงการไม่เหมาะสมกับแผนงาน/กิจกรรมในโครงการ สามารถขออนุมัติปรับแผนงาน/กิจกรรมให้เหมาะสมก่อนดำเนินการจริง เพื่อให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของโครงการได้ - ผู้รับผิดชอบโครงการ อาจต้องพูดคุยกับผู้รับผิดชอบโครงการอื่นๆ หากเห็นว่าสามารถดำเนินงานโครงการ



ลำดับ	ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาการปฏิบัติงาน
		ร่วมกันได้ จะสามารถประหยัดทรัพยากร หรือแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันได้
๖	ไม่ได้บรรจุโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) หรือจัดทำโครงการเร่งด่วน ทำให้ไม่มีงบประมาณสำหรับโครงการดังกล่าว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรวางแผนการดำเนินงานโครงการไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ทันกับการขอรับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี</li> <li>- จัดสรรงบกลาง (กรณีจำเป็นเร่งด่วน) สำหรับโครงการเร่งด่วน</li> </ul>
๗	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดด้านการเงินและพัสดุมีการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำ ทำให้การจัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายในโครงการ การจัดซื้อ/จัดจ้าง และการขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณในโครงการ มีปัญหาด้านเอกสารประกอบการขออนุมัติ เอกสารไม่ครบถ้วน/ไม่ถูกต้องหรือล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เผยแพร่ประชาสัมพันธ์กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกำหนดด้านการเงินและพัสดุที่มีการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง และจัดทำเป็นฐานข้อมูลบนเว็บไซต์สำนักฯ</li> <li>- รวบรวมปัญหาด้านการเงินและพัสดุในโครงการที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จัดทำแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง และประชุม/ถ่ายทอด/ชี้แจงให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกัน</li> </ul>
๘	ขาดการประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรวัดและประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/รับบริการ เพื่อให้ทราบความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ และข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมโครงการ</li> <li>- วิเคราะห์ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม/รับบริการ เพื่อปรับปรุงพัฒนาต่อไป</li> </ul>
๙	งบประมาณคงเหลือจากการดำเนินงานโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารจัดการงบประมาณอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ</li> <li>- หากมีงบประมาณคงเหลือ ควรสามารถนำงบประมาณที่เหลือไปทำกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น</li> </ul>
๑๐	ไม่มีการนำผลการดำเนินงานโครงการในครั้งที่ผ่านมา มาศึกษาและปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หากเป็นโครงการเดิม ควรศึกษาผลการดำเนินงานโครงการที่ผ่านมา และระบุว่าได้นำมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานโครงการในครั้งนี้อย่างไร เช่น การนำข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานโครงการ มาดำเนินการให้ดีขึ้นอย่างไร</li> <li>- ควรพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโครงการได้ดี</li> </ul>

## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

คู่มือการดำเนินงานโครงการของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและบุคลากรทุกคน ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

๑. ควรศึกษาวิเคราะห์ปัญหา ผลกระทบ และเลือกแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมกับการปรับปรุงโครงการ เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

๒. ควรจัดประชุมชี้แจง หรืออบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๓. ควรเผยแพร่คู่มือการดำเนินงานโครงการเป็นลายลักษณ์อักษร แจกเวียนให้บุคลากรทราบ และเผยแพร่บนเว็บไซต์สำนักฯ

๔. ควรพัฒนาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และหมั่นศึกษาค้นคว้าเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ

๕. ควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในระดับพื้นฐาน เช่น ระบบโครงการ (e-Project) และระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Management Information System: MIS) ที่สามารถดูรายละเอียดโครงการของสำนักฯ ทั้งการดำเนินงานและการรายงานผลการดำเนินงานได้ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบว่าใครทำอะไร และดำเนินการอย่างไร เพื่ออาจสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันได้

๖. การดำเนินงานโครงการอย่างมุ่งประเด็นว่าจะยกเลิกโครงการ หรือโครงการจะดำเนินการไม่แล้วเสร็จ แต่ควรพิจารณาเหตุผลและปัจจัยแวดล้อมที่เป็นสาเหตุ และคำนึงถึงความคุ้มค่า ความเสียหาย หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายหลังได้

๗. ควรมีการจัดโครงการแบบบูรณาการมากขึ้น โดยภายใน ๑ โครงการ ควรสามารถตอบโจทย์ได้หลายบริบท โดยนำตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดการรับรองการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดการประกันคุณภาพของสำนักฯ มาเป็นตัวเชื่อมโยง

๘. ควรแสดงข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เทคนิคและวิธีการในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๙. ควรรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เทคนิค และวิธีการปฏิบัติงานในการดำเนินงานโครงการ และไม่ปิดกั้นข้อคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์

๑๐. การให้การสนับสนุน ให้ความสำคัญ หรือการสร้างเครือข่ายของผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (๒๕๓๕). *การบริหารรัฐกิจ แนวคิด หลักการและการปฏิบัติ*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- เมธีรัฐญา เจตน์คุณาวุฒิน (๒๕๖๒). *การวิเคราะห์งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๑ ในระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- ไพศาล ชัยมงคล. (๒๕๒๖). *งบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- กมลทิพย์ คงสวัสดิ์พร. (๒๕๕๘). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ของกรมที่ดิน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม).
- ขวัญฤดี คล้ายแก้ว. (๒๕๕๑). *การวิเคราะห์การบริหารงบประมาณของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๔๗ - ๒๕๔๙*. สงขลา: คณะวิศวกรรมศาสตร์.
- จรรยาลักษณ์ จิตตรง. (๒๕๕๒). *วิเคราะห์งบประมาณในรอบทศวรรษ (พ.ศ. ๒๕๔๓ - ๒๕๕๒) ของเทศบาลเวียงยอง อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- ชาญชัย สิทธิสาร. (๒๕๕๕). *ปัจจัยที่กำหนดความต้องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลลิ้นจี่ อำเภอเหนือคลอง จังหวัดกระบี่*. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- ณรงค์ สัจพันโรจน์ (๒๕๓๘). *การจัดทำอนุมัติและบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ*. บพิธการพิมพ์: กรุงเทพฯ.
- ณัฐธาดา กิจสมมารถ. (๒๕๖๐). *วิเคราะห์งบประมาณและผลการเบิกจ่ายงบประมาณ กองออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙. กองออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข*.
- ณัฐพงศ์ รัตนรังสี. (๒๕๕๙). *ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โรงเรียนวัดศรีปิงเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา).
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (๒๕๔๖). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ ๒, ๓. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ฝ่ายแผนงาน มหาวิทยาลัยทักษิณ. (๒๕๕๖). *รายงานการวิเคราะห์งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖ มหาวิทยาลัยทักษิณ*. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จรเข้ แก้วพุกษ และ วชิรา พันธุ์ไพโรจน์. (๒๕๖๑). *การวิเคราะห์งบประมาณรายได้คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๖๑*. วารสารการบริหารและการจัดการ. ๘(๒), ๓๓.
- สมนิต บุญญาสัย (๒๕๖๑). *การวิเคราะห์งบประมาณเงินหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย สำนักพิมพ์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สมนิต บุญญาสัย (๒๕๖๑). รายงานการวิเคราะห์งบประมาณเงินหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย สำนักพิมพ์ ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ - ๒๕๕๙. ฝ่ายเผยแพร่และจัดจำหน่าย: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๓๐). งบประมาณ [ข้อมูลออนไลน์]”. แหล่งที่มา: dictionary.orst.go.th (๑ มกราคม ๒๕๖๕).
- สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม (๒๕๖๓). รายงานประจำปี ๒๕๖๓ ของสำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุทธิดา ยี่รักษ์. (๒๕๖๐). ความพึงพอใจของครูต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายการจัดการศึกษาลุ่มลุ่ม-บ้องตี้ อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง)
- อรุณศรี กางเพ็ง. (๒๕๕๒). รายงานการวิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๑ - ๒๕๕๒ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: ม.ป.พ.
- อรุณศรี กางเพ็ง. (๒๕๕๓). การวิเคราะห์เงินรายได้ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ - ๒๕๕๖ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น: ม.ป.พ.

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายสันต์ทัศน์ เพ็ญจันทร์	
วัน เดือน ปี เกิด	๑๖ กรกฎาคม ๒๕๑๔	
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา ๒๕๓๘	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
	ปีการศึกษา ๒๕๔๕	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการ (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
	ปีการศึกษา ๒๕๖๒	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	ปี พ.ศ. ๒๕๓๘ - ๒๕๔๘	ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ปี พ.ศ. ๒๕๔๙ - ๒๕๕๓	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
	ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ - ปัจจุบัน	ตำแหน่งพนักงานปฏิบัติงาน สำนักส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

