



## การบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล SUCCESSFUL RESEARCH PROJECT MANAGEMENT

วันที่รับต้นฉบับบทความ: 7 พฤษภาคม 2563  
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ: 23 มิถุนายน 2563  
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 15 กรกฎาคม 2563

พิชิต ฤทธิ์จรูญ\*  
Pichit Ritcharoon

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการโครงการวิจัยเป็นบทบาทสำคัญของนักวิจัยที่ต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยภายใต้กรอบของงบประมาณ บุคลากร และเวลาที่กำหนด หลักการสำคัญในการบริหารจัดการคือ 1) การกำหนดเป้าหมายของการบริหาร 2) การวิเคราะห์โครงการวิจัย 3) การวางแผนและการดำเนินงานตามแผน 4) การประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง 5) การสร้างทีมงานวิจัยให้เข้มแข็ง 6) การกำกับตนเองของนักวิจัย และ 7) การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้อง สำหรับกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญมี 3 ขั้นตอนคือการวางแผนโครงการวิจัย การดำเนินโครงการวิจัย และการประเมินโครงการวิจัย อย่างไรก็ตามเทคนิคการบริหารจัดการให้โครงการวิจัยประสบความสำเร็จควรดำเนินการ 5 เรื่องคือ การบริหารจัดการกิจกรรมการวิจัย การบริหารจัดการตนเองของนักวิจัย การบริหารจัดการทีมงานวิจัย การบริหารจัดการงบประมาณการวิจัย และการบริหารจัดการเวลา

**คำสำคัญ:** โครงการวิจัย, การบริหารโครงการ, การบริหารจัดการโครงการวิจัย

### ABSTRACT

Research project management is a significant role of researchers that should conduct research activities systematically in order to achieve the objectives of the research project within the framework of budget, personnel, and time. The critical principles use for research management as follows: 1) setting management goals, 2) research project analysis, 3) planning and implementation, 4) participation and collaboration of relevant parties, 5) building a robust research team, 6) self-direction of researchers, and 7) communicating the progressive report to relevant parties. As for

\* รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาจีน คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ e-Mail: pichit\_r@hotmail.com



the process of research management, there are three essential steps: research project planning, implementation of the research plan, and assessing the research project. However, successful research management techniques should cover five items, namely: the research activity management, self-management of researchers, research team management, budget management and time management.

**Keywords:** research project, project management, research project management.

## บทนำ

ในการดำเนินงานวิจัย นักวิจัยจะต้องวางแผนโดยจัดทำโครงการวิจัย (research project) ซึ่งเป็นแผน คำโครง หรือรูปแบบที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัย มีวัตถุประสงค์และรายละเอียดในการดำเนินการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ หรือทดลองที่แน่นอน ระบุเครื่องมือ งบประมาณ และระยะเวลาที่ทำการวิจัย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555, หน้า 459) โครงการวิจัยจึงมีความสำคัญต่อนักวิจัย เพราะถือว่าเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ทำให้นักวิจัยได้จัดระบบความคิด มีกรอบแนวทางการทำวิจัยอย่างชัดเจน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จ (พิชิตฤทธิ์จรรยา, 2561, หน้า 139) เพราะนักวิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์กำหนดปัญหาวิจัย ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้รู้แนวทางดำเนินการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเรื่องเวลา งบประมาณ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง การกำหนดแหล่งข้อมูล การใช้เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล แม้ว่าโครงการวิจัยจะมีความสำคัญต่อนักวิจัย แต่หากนักวิจัยไม่สามารถบริหารจัดการโครงการวิจัยให้เป็นไปตามแผนงานวิจัยได้ ก็จะทำให้การดำเนินโครงการวิจัยนั้นไม่ประสบผลสำเร็จและอาจมีผลกระทบตามมาอีกหลายประการ อาทิ การใช้จ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลงานวิจัยล่าช้ากว่ากำหนดและอาจถูกปรับ นักวิจัยส่วนหนึ่งสามารถดำเนินการวิจัยได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย เพราะมีทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่นักวิจัยส่วนหนึ่งโดยเฉพาะนักวิจัยมือใหม่มักจะทำการวิจัยล่าช้ากว่ากำหนด หรือทำการวิจัยไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่เป็นนักวิจัย ที่ปรึกษาโครงการวิจัย และมีโอกาสได้วิพากษ์เชิงประเมินผลงานวิจัยมานานพอสรุปได้ว่า การที่นักวิจัยทำการวิจัยล่าช้าหรือไม่สามารถทำการวิจัยได้สำเร็จตามกำหนดเวลา มีสาเหตุประการหนึ่งคือ นักวิจัยขาดทักษะการบริหารจัดการโครงการวิจัยที่ดี จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผลได้ ผู้เขียนเห็นว่านักวิจัยจึงควรจะได้เรียนรู้และได้รับการพัฒนาให้มีทักษะการบริหารจัดการโครงการวิจัยที่ดี ซึ่งจะช่วยให้นักวิจัยสามารถดำเนินโครงการวิจัยประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย บทความนี้จึงมุ่งเน้นสาระเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการวิจัยระดับปฏิบัติการสำหรับนักวิจัย



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อให้ นักวิจัยและบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการวิจัยได้เรียนรู้หลักการ กระบวนการ และเทคนิคในการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล
2. เพื่อให้ นักวิจัยและบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการวิจัยสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ สำหรับการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล

## หลักการสำคัญในการบริหารจัดการโครงการวิจัย

เป้าหมายสำคัญในการบริหารจัดการโครงการวิจัยก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย นักวิจัยจึงควรใช้หลักการสำคัญในการบริหารจัดการโครงการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของการบริหาร นักวิจัยต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่า หลังเสร็จสิ้นโครงการวิจัยนี้แล้วต้องได้ผลลัพธ์สำคัญอย่างน้อย 2 ประการคือ 1) ได้รายงานการวิจัยที่มีคุณภาพ 2) ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและวงการวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง อาจกำหนดเป้าหมายทางอ้อมอย่างอื่นด้วย เช่น นักวิจัยมีความรู้ทางวิชาการ ทักษะการวิจัย และคุณลักษณะทางการวิจัยเพิ่มมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญทางการวิจัยมากขึ้นจนได้รับการยอมรับในทางวิชาการ หรือมีความภาคภูมิใจในผลงานทางวิชาการที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคม การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวเป็นเสมือนการกำหนด “ธงชัย” ที่จะใช้นำทางให้นักวิจัยดำเนินโครงการวิจัยให้สำเร็จ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้นักวิจัยมีความมุ่งมั่น มีความเพียรพยายามในการดำเนินโครงการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. การวิเคราะห์โครงการวิจัย เมื่อนักวิจัยจัดทำโครงการวิจัยเสร็จแล้ว ก่อนจะเริ่มดำเนินโครงการวิจัย นักวิจัยควรศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนโครงการวิจัย เพื่อให้เข้าใจสาระสำคัญอย่างชัดเจนว่า โครงการวิจัยนี้มีที่มาอย่างไร มีคำถามวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย มีกิจกรรมอะไรบ้าง และวิธีการที่จะต้องดำเนินการวิจัยทำอย่างไร เพื่อวางแผนการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้รอบคอบ
3. การวางแผนการบริหารจัดการโครงการวิจัย โดยกำหนดกิจกรรมการวิจัยที่จะต้องดำเนินการ และกำหนดระยะเวลา ระบุผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่ต้องประสานงานให้ชัดเจน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของนักวิจัยและทีมงานวิจัยในเรื่องความรู้และทักษะทางการวิจัย การจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ และปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการวิจัย การจัดสรรเวลาให้เพียงพอ การวางแผนประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการวิจัย การวางแผนดำเนินงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสร้างเครื่องมือวิจัย การจัดหาเอกสารแหล่งข้อมูล การประสานแจ้งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การกำกับ ติดตาม เก็บรวบรวมข้อมูล และการวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูล
4. การดำเนินงานตามแผนการบริหาร นักวิจัยจะต้องพยายามดำเนินกิจกรรมการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้งบประมาณ ทรัพยากร และเวลาตามที่กำหนดหรือให้น้อยที่สุด จึงจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการวิจัย นักวิจัยควรกำหนดเป้าหมายของชิ้นงาน/กิจกรรมที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาโดยกำกับตนเองในการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง



5. การประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง การดำเนินโครงการวิจัยจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้เข้าร่วมวิจัย (research participant) ผู้สนับสนุนทุนการวิจัย ผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายการวิจัย และที่ปรึกษาโครงการวิจัย รวมทั้งทีมงานวิจัยด้วย หากนักวิจัยประสานความร่วมมือกับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างดีแล้ว จะทำให้เกิดพลังความร่วมมือในการขับเคลื่อนโครงการวิจัยให้ประสบความสำเร็จได้

6. การสร้างทีมงานวิจัยให้เข้มแข็ง ในกรณีที่โครงการวิจัยมีการทำงานเป็นทีม หัวหน้าโครงการวิจัยจำเป็นต้องบริหารจัดการทีมงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงานและข้อตกลงในการทำงานวิจัยร่วมกัน กำหนดวิธีการสื่อสาร ประสานงานกันให้ชัดเจน สร้างความพร้อมของทีมงานวิจัย ปรับความคิด จิตใจ และทักษะในการทำงานวิจัยให้ตรงกัน แบ่งภาระงานให้ทีมงานวิจัยรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ให้การสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเสริมสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรที่ดี

7. การกำกับตนเองของนักวิจัย เป็นกลไกหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินโครงการวิจัยเป็นไปตามแผนงานวิจัย นักวิจัยจึงต้องใช้วิธีการกำกับตนเอง โดยกำหนดเป้าหมายของงานวิจัยที่จะทำและกำกับให้มีความก้าวหน้าและความสำเร็จตามกำหนดเวลาทุกงาน หากมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานวิจัย นักวิจัยต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

8. การรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อผู้เกี่ยวข้อง โครงการวิจัยส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสาร รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการวิจัยต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับรู้ความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ขอรับข้อเสนอแนะ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเพื่อให้การบริหารจัดการโครงการวิจัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะต่อไปด้วย

## ขั้นตอนของการบริหารจัดการโครงการวิจัย

ในการบริหารจัดการโครงการวิจัย มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนโครงการวิจัย (research project planning) โดยพิจารณากำหนดประเด็นปัญหาการวิจัย (research problem) และการจัดทำโครงการวิจัย (research project) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัยที่นักวิจัยจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางดำเนินการวิจัยในลักษณะของโครงการหรือแผนปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาค้นหาคำตอบในสิ่งเป็นข้อสงสัย (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2561, หน้า 138-139) ในการวางแผนโครงการวิจัย มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้





1.1 การกำหนดขอบเขตของโครงการวิจัย (research project definition) โดยการวิเคราะห์กำหนดปัญหาวิจัยให้ชัดเจนเพื่อกำหนดโครงการวิจัยให้ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน ซึ่งควรดำเนินการดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ (situation analysis) ที่นักวิจัยสนใจศึกษา จะช่วยให้เลือกประเด็นปัญหาวิจัยที่มีความสำคัญ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา 2) การกำหนดคำถามวิจัย (defining research questions) ซึ่งเป็นประเด็นข้อสงสัยที่นักวิจัยอยากรู้และต้องการศึกษาคำตอบด้วยวิธีการวิจัย 3) การศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (reviewing relevant literature) เพื่อให้ได้ข้อมูลหลักฐานเพียงพอสนับสนุนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 4) การออกแบบการวิจัย (research design) เป็นการกำหนดพิมพ์เขียวหรือแผน โครงสร้าง กลยุทธ์ รูปแบบ ซึ่งแสดงแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยโครงสร้างตัวแปรจะแสดงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย และเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการวิจัยที่เหมาะสมในการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่เป็นคำตอบที่ถูกต้องของปัญหาวิจัย การออกแบบการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยและเพื่อการควบคุมความแปรปรวน (Kerlinger & Lee, 2000, pp. 449-450; สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558, หน้า 426) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะทำได้ ผลการวิจัยอันเนื่องมาจากตัวแปรที่ศึกษาหรือค่าตัวแปรที่สนใจอย่างแท้จริง โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นและสามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรอื่นได้ (Wiersma & Jurs, 2005, p. 84) การออกแบบการวิจัยประกอบด้วย 1) การออกแบบการสุ่มตัวอย่าง (sampling design) ซึ่งเป็นการวางแผนการกำหนดประชากร วิธีการสุ่มตัวอย่าง และการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสม 2) การออกแบบการวัดตัวแปร (measurement design) เป็นการวางแผนกำหนดตัวแปรที่ศึกษา เลือกเครื่องมือวัดตัวแปร ระบุวิธีสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย และ 3) การออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis design) เป็นการวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเลือกวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องเหมาะสมกับลักษณะและประเภทของข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัยได้ถูกต้อง

1.2 การเตรียมจัดทำโครงการวิจัย (research project formulation) โดยศึกษาองค์ประกอบของโครงการวิจัยและเตรียมข้อมูลเอกสารหลักฐานที่จะต้องใช้ในการประกอบการเขียนเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของโครงการวิจัยให้ครอบคลุมชัดเจน

1.3 การออกแบบโครงการวิจัย (research project design) เป็นการเรียบเรียงเนื้อหาสาระตามองค์ประกอบของโครงการวิจัยให้มีความถูกต้อง ครอบคลุมชัดเจน

1.4 การประเมินร่างโครงการวิจัย (research project appraisal) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม ความสมบูรณ์ และความชัดเจนของเนื้อหาสาระในแต่ละองค์ประกอบของโครงการวิจัย โดยนักวิจัยประเมินด้วยตนเอง (self-assessment) หรือผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ประเมิน แล้วใช้ผลการประเมินนี้ปรับปรุงโครงการวิจัยให้มีความเหมาะสมตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด



1.5 การขออนุมัติโครงการวิจัย (research project approval) เพื่อให้โครงการวิจัยได้รับการยอมรับและได้รับการสนับสนุนทั้งงบประมาณและการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง นักวิจัยจึงต้องขออนุมัติโครงการวิจัย โดยผู้มีอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติโครงการวิจัย พร้อมทั้งงบประมาณดำเนินการวิจัย และทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่จะร่วมกันรับผิดชอบโครงการวิจัย

**2. การดำเนินโครงการวิจัย (research project implementation)** โดยการปฏิบัติงานตามกิจกรรมการวิจัยที่กำหนดไว้ในโครงการวิจัย ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้

2.1 การศึกษาทบทวนโครงการวิจัย คำถามวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ วิธีดำเนินการวิจัย และแผนงานวิจัย โดยพิจารณากิจกรรมการวิจัย (research activities) ที่ต้องปฏิบัติทั้งหมด และระยะเวลาการดำเนินงานวิจัย

2.2 การปฏิบัติงานตามแผนงานวิจัย (implementation) นักวิจัยจะต้องดำเนินการกิจกรรมตามแผนงานวิจัยให้ครบถ้วนตามเวลาที่กำหนด เช่น การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้ครบถ้วน การวางแผนและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย เป็นต้น

2.3 การอำนวยการโครงการวิจัยให้มีการดำเนินงานที่ดี โดยจัดระบบการทำงาน การประสานงานกับทีมงานวิจัยและผู้เกี่ยวข้อง การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวิจัย เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นในการดำเนินโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล

2.4 การกำกับและควบคุมการดำเนินงานวิจัย (monitoring and controlling) โดยหัวหน้าโครงการวิจัยควรมีบทบาทในการกำกับและควบคุมตนเองและทีมงานวิจัย รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องให้การดำเนินโครงการวิจัยเป็นไปตามแผนงานวิจัย ควรกระตุ้นสร้างพลังร่วมกันขับเคลื่อนโครงการวิจัย เร่งรัดการดำเนินงาน สร้างบรรยากาศในการดำเนินงาน และป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ตนเองและทีมงานวิจัย เพื่อให้การดำเนินโครงการวิจัยเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

2.5 การติดตามและประเมินความก้าวหน้าของโครงการวิจัย (follow-up and formative assessment) และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (progressive report) ต่อหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้องตามข้อตกลงที่กำหนดไว้ อาจเป็นการรายงานความก้าวหน้าทุก 3-6 เดือน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน ตรวจสอบปัญหา อุปสรรค หรือผลงานที่เกิดขึ้นในระยะแรกเริ่มโครงการวิจัย และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการวิจัยหรือวิธีการดำเนินโครงการวิจัยให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

**3. การประเมินโครงการวิจัย (research project evaluation)** เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินโครงการวิจัย และความสำเร็จของการดำเนินงานวิจัยหลังสิ้นสุดโครงการวิจัย ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้



3.1 การประเมินผลสรุปรวม (summative assessment) โดยมุ่งเน้นประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของการบริหารจัดการโครงการวิจัย และความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย ควรมีการสะท้อนความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการวิจัย (reflection) โดยนักวิจัยสะท้อนด้วยตนเอง (self-reflection) หรือการสะท้อนความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปเป็นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการวิจัยในภาพรวมเกี่ยวกับจุดเด่นหรือความสำเร็จ และจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการโครงการวิจัยในโอกาสต่อไป

3.2 การประเมินงานวิจัย (research evaluation) เป็นกระบวนการตรวจสอบคุณภาพของงานวิจัยโดยพิจารณาตามประเด็นที่มุ่งประเมินเทียบกับเกณฑ์ (criteria) การประเมินงานวิจัยแล้วนำผลการประเมินมาตัดสินคุณภาพของงานวิจัยว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์ระดับใด และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางวิชาการหรือทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้อย่างเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด แล้วใช้สารสนเทศจากการประเมินตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขรายงานการวิจัยให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3.3 การนำเสนอและเผยแพร่ผลงานวิจัย (research presentation and diffusion) นักวิจัยควรวางแผนการนำเสนอและเผยแพร่ผลงานวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยไปยังบุคคลอื่น ๆ หรือสาธารณชนในวงวิชาการ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การต่อยอดองค์ความรู้ การอ้างอิงในเชิงวิชาการ การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ โดยการเผยแพร่ผลงานวิจัยสามารถทำได้ในหลายลักษณะ (อิทธิพัทธ์ สุทันพรกุล, 2561, หน้า 398) หากต้องการนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจให้จัดทำเป็นรายงานบทสรุปสำหรับผู้บริหาร หากต้องการเผยแพร่ผลงานวิจัยในวงกว้างให้จัดทำเป็นบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการ หากต้องการนำเสนอเพื่อเผยแพร่ในการประชุมทางวิชาการระดับชาติ/ระดับนานาชาติให้จัดทำเป็นรายงานการวิจัยแบบสรุปสาระสำคัญตามรูปแบบที่หน่วยงานผู้จัดกำหนดไว้ หากต้องการนำเสนอผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้เขียนตามรูปแบบรายงานการวิจัยเชิงวิชาการ รายละเอียดของการนำเสนอผลการวิจัยในแต่ละลักษณะดังกล่าว นักวิจัยสามารถศึกษาแนวทางการเขียนได้จากหนังสือหรือตำราทางการวิจัยหรือเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องได้

3.4 การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ (utilization of research results) นักวิจัยควรมีบทบาทในการบริหารจัดการให้มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ให้เกิดความคุ้มค่า เพราะในการดำเนินโครงการวิจัยแต่ละโครงการต้องใช้ทรัพยากรทั้งงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ความทุ่มเททั้งสติปัญญา ความรู้ความสามารถ เวลาของนักวิจัย และผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก หากไม่มีการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ หน่วยงานหรือกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยก็ไม่ได้รับการพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งมักมีเสียงสะท้อนจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ว่าเป็น “การวิจัยขึ้นหิ้ง” มากกว่าเป็น “การวิจัยขึ้นห้าง” คือวิจัยแล้วเก็บ ไม่ได้นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า นักวิจัยจึงควรตระหนักในบทบาทการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้บรรลุถึงขั้นตอนนี้ด้วย ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยอาจ



นำไปใช้เพื่อ 1) แก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ 3) ปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู และ 4) ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอน (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2561, หน้า 304-305) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการใช้และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วย

## เทคนิคของการบริหารจัดการโครงการวิจัย

ในการบริหารจัดการโครงการวิจัยเพื่อให้สัมฤทธิ์ผล นักวิจัยควรใช้เทคนิคในการบริหารจัดการ 5 เรื่อง ดังนี้

**1. การบริหารจัดการกิจกรรมการวิจัย (research activity management)** เป็นการดำเนินการกิจกรรมการวิจัยที่กำหนดไว้ในแผนงานวิจัย โดยการจัดการตามลำดับความสำคัญ/ความจำเป็นเร่งด่วนของงาน การจัดการงานหลายอย่างไปพร้อม ๆ กันให้สมดุล หากมีทีมงานวิจัยควรแบ่งงานกระจายรับผิดชอบในแต่ละงาน กิจกรรมการวิจัยที่นักวิจัยต้องดำเนินการ ได้แก่ การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย การประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิจัย โดยนักวิจัยต้องกำหนดเวลาให้งานแล้วเสร็จที่แน่นอนและกำกับงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาอย่างเคร่งครัด ปัญหาที่พบคือ นักวิจัยส่วนหนึ่งจัดการงานไม่เป็นระบบและไม่ชัดเจน ขาดการกำกับตนเองและทีมงานการวิจัย ติดกับดักงานอื่นที่แทรกซ้อนเข้ามาและควบคุมได้ยาก ทำให้จัดการกิจกรรมการวิจัยไม่เป็นไปตามแผนงานและล่าช้าออกไป บางครั้งขาดความมุ่งมั่นตามที่เคยตั้งใจไว้ พลังแรงใจจึงถดถอยน้อยลง บางกรณีทำงานวิจัยล่าช้าหรือถอดใจทิ้งงานวิจัยไปเลยก็มี

**2. การบริหารจัดการตนเองของนักวิจัย (self-management of researcher)** จากประสบการณ์ของผู้เขียนในฐานะนักวิจัย ทั้งการเป็นหัวหน้าโครงการวิจัยและผู้ร่วมวิจัย ที่ปรึกษาโครงการวิจัย/วิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินนิพนธ์โครงการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการทำวิจัยหรือการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผลได้นั้นขึ้นอยู่กับนักวิจัยเป็นสำคัญ ซึ่งนอกจากนักวิจัยจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะที่มีความมุ่งมั่น ความเพียรพยายาม ความอดทน และความรับผิดชอบต่องานแล้ว จะต้องสามารถบริหารจัดการตนเองให้ได้ โดยการจัดการเรื่องความคิดและจิตใจในการทำงานวิจัย ต้องกำหนดเป้าหมาย (goal setting) ที่มีคุณค่าทางวิชาการและวิชาชีพในเชิงท้าทาย โดยมองงานวิจัยเป็นงานสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและวิชาชีพ “ต้องคิดใหญ่ไผ่กว้าง” ต้องเป็นนักวิจัยประเภท “จิตไม่ตกหรือใจต้องสู้ให้สำเร็จ” ต้องจัดระบบงานทั้งหมดที่เป็นภาระหน้าที่ให้สมดุลเป็นส่วนในลักษณะ “ทำได้ดีทุกงาน ผ่านไปได้ทุกเรื่อง” เพราะสภาพจริงของนักวิจัยจะมีภาระงานหลายด้าน ทั้งภาระงานตามบทบาทหน้าที่ที่ต้อง





รับผิดชอบ และงานทางสังคมตามบริบทของแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง เมื่อรับดำเนินโครงการวิจัยจึงมีภาระงานเพิ่มขึ้น หากจัดการตนเองไม่ดีทั้งเรื่องงานหลัก งานรอง งานจรหรืองานแทรกซ้อนที่เราควบคุมไม่ได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโครงการวิจัยที่รับผิดชอบอยู่

**3. การบริหารจัดการทีมงานวิจัย (team researcher management)** ในกรณีที่ทำโครงการวิจัยแล้วมีทีมงานนักวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัยควรมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทีมงานวิจัย โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกผู้ร่วมทีมงานวิจัย ซึ่งควรพิจารณาในเรื่องความรู้ความสามารถ ความสนใจและความพร้อมที่จะร่วมทำงานวิจัย เพราะมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำวิจัย เมื่อได้ทีมงานวิจัยพร้อมแล้วจะต้องวางแผนการทำงานวิจัยร่วมกัน ซึ่งอาจใช้หลักการคือ 1) การมีส่วนร่วมแบบสหร่วมใจ 6 ร. คือ ร่วมคิดวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการวิจัย ร่วมรับผิดชอบต่องาน ร่วมสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกัน และร่วมภาคภูมิใจในความความสำเร็จของการทำวิจัย 2) การสื่อสารสร้างความเข้าใจในเรื่องเป้าหมาย วิธีการ และกระบวนการทำวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล 3) การสร้างความตื่นตัว ความกระตือรือร้นที่เป็น “ความฮึกเหิม มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ” ของทีมงานวิจัย เพื่อให้ร่วมกันขับเคลื่อนงานวิจัยให้มีความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ “เติมเต็ม” ความคิดเห็น ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำวิจัย 5) การเป็นผู้นำและผู้ร่วมงานที่ดี หัวหน้าโครงการวิจัยต้องมีบทบาทเป็นผู้นำ (leader) และเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ในการคิด การนำทีมงานวิจัยทำงาน การให้คำแนะนำ พาทีมงานเรียนรู้ พัฒนาทักษะและคุณลักษณะของนักวิจัยที่ดี รวมทั้งการกำกับ กระตุ้นจูงใจให้ทีมงานวิจัยจัดการงานส่วนที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามกำหนดเวลา โดยใช้โครงการวิจัยเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และสร้างทีมงานวิจัย เพราะในการดำเนินโครงการวิจัยแต่ละครั้ง ทีมงานวิจัยจะได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะการทำวิจัย เสริมสร้างคุณลักษณะของนักวิจัยที่เพิ่มพูนมากขึ้น

**4. การจัดการงบประมาณการวิจัย (budget management)** ในโครงการวิจัยมีการระบุงบประมาณการวิจัย โดยจำแนกรายการค่าใช้จ่ายเป็นหมวดไว้แล้ว นักวิจัยจึงต้องเรียนรู้และบริหารจัดการงบประมาณการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องดำเนินการตามแผนงบประมาณที่กำหนดไว้ให้ถูกต้องตามระเบียบและแนวทางการบริหารงานวิจัยของแหล่งทุนที่สนับสนุนโครงการวิจัย พร้อมทั้งจัดทำหลักฐานและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณให้ถูกต้องชัดเจน

**5. การบริหารจัดการเวลา (time management)** นักวิจัยต้องรู้จักวางแผนและจัดสรรเวลาในการทำงานวิจัยอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมการวิจัยเป็นไปตามแผนงานวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลักการบริหารจัดการเวลาที่สำคัญคือ การจัดเวลาให้สมดุลระหว่างงานแต่ละงาน และสามารถดำเนินโครงการวิจัยอย่างมีความสุขและความสำเร็จ จุดอ่อนของนักวิจัยคือไม่สามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานวิจัยได้อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เนื่องจากมีภาระงานอื่นที่มากอยู่แล้วและมีงานวิจัยเข้ามาเพิ่มอีก จึงทำให้การบริหารจัดการโครงการวิจัยไม่มีประสิทธิภาพ



และประสิทธิผล เทคนิคการบริหารจัดการเวลาที่นักวิจัยควรใช้ได้แก่ 1) วางแผนงานแต่ละวันอย่างเป็นระบบ โดยระบุกิจกรรมการวิจัยต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติให้ชัดเจน 2) กำหนดเป้าหมาย (goal setting) ของรายการงานวิจัยที่ต้องทำให้ชัดเจน 3) จัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน โดยพิจารณาตามลำดับความเร่งด่วนของงานที่ต้องทำ 4) จัดตารางปฏิบัติงานตามความสำคัญเร่งด่วนของงาน 5) ปฏิบัติงานตามตารางเวลาที่กำหนดโดยเคร่งครัด 6) ลงมือทำงานที่กำหนดไว้ทันที 7) กำหนดวันสิ้นสุดของงานทุกงาน เพราะจะช่วยสร้างความรับผิดชอบและทำให้ง่ายต่อการจัดลำดับความสำคัญของงานได้มากขึ้น 8) ใช้เวลาของแต่ละวันให้เต็มที่และมีประโยชน์ต่องานอย่างสมเหตุสมผล 9) จัดการกับนิสัยบางอย่าง (changing some habits) ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานวิจัย เช่น การผัดวันประกันพรุ่ง การทำงานที่ต้องสมบูรณ์แบบที่สุด (perfectionist) การไม่ยอมตัดสินใจ การชอบหรืออยากได้ทุกอย่าง และความไม่เป็นระเบียบ รวมทั้งการปล่อยปละละเลยให้งานจรรยาทางสังคมที่ไม่สำคัญเข้ามาแทรกแซงเบียดบังเวลาไปใช้จนไม่มีเวลาให้กับโครงการวิจัยที่ต้องทำ

## unสรุป

นักวิจัยที่รับผิดชอบโครงการวิจัยมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผล ซึ่งต้องวางแผนโครงการวิจัย ดำเนินโครงการวิจัย และประเมินโครงการวิจัย ควรใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่สำคัญคือ การบริหารจัดการกิจกรรมการวิจัย การบริหารจัดการตนเองของนักวิจัย การบริหารจัดการทีมงานวิจัย การบริหารจัดการงบประมาณ และการบริหารจัดการเวลา ซึ่งนักวิจัยต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะในเรื่องดังกล่าว เพื่อให้การบริหารจัดการโครงการวิจัยประสบความสำเร็จ ได้ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

1. นักวิจัยที่รับผิดชอบโครงการวิจัยควรตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางแผนโครงการวิจัยให้ชัดเจน ดำเนินโครงการวิจัยให้เป็นไปตามแผน และสรุปประเมินผลโครงการวิจัย รวมทั้งต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
2. นักวิจัยควรเรียนรู้และแสวงหาโอกาสในการเพิ่มสมรรถนะด้านการวิจัยและการบริหารจัดการโครงการวิจัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. หน่วยงานสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ควรส่งเสริมสนับสนุนการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยและการบริหารจัดการโครงการวิจัยให้นักวิจัยหรือบุคลากรที่รับผิดชอบโครงการวิจัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการโครงการวิจัยให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บรรณานุกรม

- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2561). *เทคนิคการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2558). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสภา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- อิทธิพัทธ์ สุธันพรกุล. (2561). *การวิจัยทางการศึกษา: แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Kerlinger, Fred N., & Lee, Howard B. (2000). *Foundations of behavioral research* (4th ed.). Singapore: Wadsworth.
- Wiersma, William, & Jurs, Stephen G. (2005). *Research methods in education: An introduction* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.