



เทคนิคการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม

Writing Technique for Convention Method Project

ดร.กฤษณ์ ขุนลิก¹

Dr.Kris khunluek¹

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการองค์การในปัจจุบันนี้ได้นำการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การและโครงการ (Project) คือ ชุดของกิจกรรม ที่เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนแผนงานและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทำให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดหรือการเขียนโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ การเขียนโครงการ แบบประเพณีนิยม (Conventional Method) เป็นแบบแผนโครงการได้นิยมเขียนกันทั้งภาครัฐและเอกชน อันประกอบด้วย ชื่อของโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย วิธีการดำเนินการ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ การกำหนดงบประมาณ การประเมินผล การกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ ผู้รับผิดชอบโครงการและการบริหารความเสี่ยงของโครงการ การเขียนโครงการที่มีประสิทธิภาพเมื่อโครงการสิ้นสุดลงก็ทำให้ได้ผลผลิต (Output) ตามเป้าหมาย ก่อเกิดผลสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ต่อกลุ่มเป้าหมายหรือความต้องการขององค์การนำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ (Goal Results)

คำสำคัญ: การพัฒนาแผน, การเขียนแผน, โครงการ

¹ ปรด.ยุทธศาสตร์การพัฒนามุมภาค อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

¹ Ph.D. (Regional Development Strategies) Lecturer in Public Health of Faculty Kalasin Rajabhat University



Abstract

Results Based Management is a modern business technique used to manage many organizations in today's busy work environment. Proper management, which drives an organization's strategy, likely includes developing concrete plans that ultimately achieve an organization's goals and visions. This conventional method of developing plans is a popular method used by both government and the private sector. Project planning typically comprises: name of project, rationale, purposes, targeting, processing, the timing of the project budgeting, evaluation, expected results, responsibilities and risk management. At the end of a project, the writing has resulted in completion of the target (OUTPUT), achieving the desired results (OUTCOME), the impact (IMPACT) of the project on the needs of the organization, and finally the achievement of the goal (Goal Results).

Keywords: developing a business plan; writing plans; project planning

บทนำ

โครงการ เป็นสิ่งที่คนส่วนมากคุ้นเคยและรู้จัก ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ได้มาใช้ในการดำเนินงานภารกิจของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Project หรือ Program ซึ่งหมายถึงระบบการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หลายครั้งเมื่อได้รับมอบหมายให้เขียนโครงการก็มักเกิดปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะกับผู้ที่ไม่เคยเขียนโครงการมาก่อน หรือแม้แต่ผู้มีประสบการณ์การเขียนมาก่อน ก็ยังมีความไม่แน่ใจว่าจะเขียนอย่างไร ให้ถูกต้องและเป็นโครงการที่ดี ตรงประเด็นผู้น้อมไม่ถึงงบประมาณ ซึ่งปัญหาที่มักพบในการเขียนโครงการ ได้แก่การเขียนโครงการไม่เป็น เขียนโครงการไม่ชัดเจน เขียนโครงการไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ



เขียนโครงการน้อย ขาดการให้ความสำคัญกับข้อมูลเพื่อประกอบการเสนอโครงการ การเขียนโครงการไม่ถูกต้องกับแบบแผนที่ดี การคัดลอกโครงการของผู้อื่น หรือนำโครงการเดิมๆ ที่เคยทำอยู่มาปรับเปลี่ยนใหม่ ขาดความเป็นไปได้ และโครงการที่เขียนขึ้นมาก็ไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการขององค์การได้ตามที่คาดหวังไว้ บทความนี้เป็นการนำเสนอแนวทางในการเขียนโครงการที่รูปแบบ และหลักการในการวิเคราะห์ และกระบวนการดำเนินการโครงการให้มีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของโครงการ

โครงการ เป็นสิ่งที่คนส่วนมากจะคุ้นเคยและรู้จักทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้มาใช้ในการดำเนินงานภารกิจของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิต พ.ศ. 2542 (2546) ได้ให้ความหมายของ “โครงการ” ไว้ว่า หมายถึง แผนหรือเค้าโครงการที่ได้กำหนดไว้ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Project หรือ Program ซึ่งหมายถึงระบบการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โครงการมีความแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับชนิดและลักษณะของโครงการ และนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของโครงการไว้ดังนี้คือ

เยาวดี ราชชัยกุล (2546) ได้กล่าวว่า โครงการ หมายถึง ลักษณะงานที่ไม่ใช่งานประจำ เป็นงานที่เกิดขึ้นตามความจำเป็นของสถานการณ์ในสังคม จะต้องรับผิดชอบการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ภายในระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับไว้อย่างแน่นอน

มยุรี อนุมานราชชน (2546) ได้ให้ความหมายของ โครงการว่า หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันซึ่งเป็นความพยายามจัดกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษเป็นอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้แก่ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

ประจักร บัวผัน (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของโครงการว่า หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดแน่นอนโดยแต่ละกิจกรรมต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้



สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยชุดของกิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ โครงการเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานและแผนงานเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย

เชาว์ อินโย (2553) ได้ให้ความหมายของ โครงการว่า หมายถึง ส่วนย่อย ส่วนหนึ่งของแผนงานที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดทรัพยากรในการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน โดยออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากนักวิชาการที่ได้ให้ความหมาย โครงการ สรุปได้ว่า โครงการ หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยชุดของกิจกรรม และรายละเอียดต่างๆ มีการบริหารจัดการทรัพยากร และมีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และประการสำคัญโครงการต้องไม่ใช่รูปแบบของงานประจำ (Routine) การจัดทำโครงการจะเป็นชุดกิจกรรมที่ทำเพิ่มขึ้นจากงานประจำ เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตหรือคุณค่าของภารกิจที่เราต้องดำเนินการ จึงต้องการความเป็นอิสระในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนมีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และมีการวางแผนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างไปจากรูปแบบของลักษณะงานประจำ

2. ความสำคัญของโครงการ

ในปัจจุบันนี้การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และการดำเนินกิจการของภาคเอกชนได้มีการนำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) นำมาใช้เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าหมายกลยุทธ์การดำเนินงานแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และโครงการ (Project) ซึ่งหมายถึงชุดของกิจกรรมที่จะดำเนินการที่มีรายละเอียดต่างๆ ตามที่องค์การกำหนดโดยมีกิจกรรม (Activity) หมายถึงงานต่างๆ ที่ต้องจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นถึงความสัมพันธ์กัน ดังนี้คือ²

² ประจักษ์ บัวผัน. (2550). การบริหารโครงการสุขภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ชุดของกิจกรรม ได้แก่ โครงการ
ชุดของโครงการ ได้แก่ แผนงาน/แผนปฏิบัติงาน
ชุดของแผนปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์

โครงการเป็นสิ่งที่สำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และนำมาซึ่งการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างแท้จริงเพราะโครงการประกอบด้วยชุดของกิจกรรมต่างๆ เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องปฏิบัติ หรือจัดทำให้เกิดผลผลิตขึ้นจริง หากไม่มีการดำเนินกิจกรรมต่างตามทีระบุไว้ในโครงการก็จะไม่เกิดผลผลิตขององค์การ อันจะนำมาซึ่งการไม่บรรลุเป้าหมายมีผลกระทบต่อเสถียรภาพและความมั่นคงขององค์การได้ แต่หากมีการจัดทำโครงการที่ดี มีการกำหนดกิจกรรมที่มีตรงกับสิ่งที่องค์การต้องการ ก็จะเกิดผลผลิตที่ดีได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ โดยได้แสดงความถึงเชื่อมโยงของโครงการกับแผนยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1

แผนยุทธศาสตร์..... > แผนปฏิบัติการ					
วิสัยทัศน์					
พันธกิจ					
ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานเจ้าภาพ
1.....	1.....	1.1..... 1.2.....	1.1..... 1.2..... 1.3.....	1.1..... 1.2.1.....	
2.....	2.....				

ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงของโครงการกับแผนยุทธศาสตร์
ที่มา : พิเศษ ปันรัตน์ (2557)



3. การเตรียมการก่อนการเขียนโครงการ

การเตรียมการก่อนการเขียนโครงการนั้น ควรจะมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์การให้เข้าใจ เพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำลังจะเขียนนั้นอยู่ในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานใด มีเป้าประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างไร

2. พิจารณาว่าเป็นโครงการใหม่หรือโครงการที่เคยได้ดำเนินการมาแล้วหรือเป็นโครงการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องจากครั้งก่อนเพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการดำเนินงานให้เหมาะสม มีการทบทวนความสำเร็จ ความล้มเหลว และปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานในครั้งก่อนในกรณีที่ เป็นโครงการที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้มีการปรับปรุงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. พิจารณาถึงความสามารถขององค์การ คณะทำงาน บุคลากร ว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ ต้องการความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การหรือไม่

4. สำนวญทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ แยกประเภทและจำนวนที่ต้องการอย่างชัดเจน

5. ศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ไม่ละเมิดต่อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับดังกล่าว

ก่อนที่จะดำเนินการเขียนโครงการ เราจะต้องมีการศึกษาซึ่งธรรมชาติของโครงการ ทุกโครงการมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดเป็นวงจร (Cycle) ซึ่งวงจรชีวิตของโครงการแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้คือ

1. ขั้นการกำหนดแนวคิดของโครงการ (Steps of Conceptualization) เป็นขั้นตอนในการวางวิเคราะห์ก่อนในการจัดทำโครงการเป็นขั้นตอนในการกำหนดแนวคิดของโครงการที่ต้องสอดคล้องกับปัญหาความต้องการขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาการกำหนดประเด็นปัญหาวิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินการโครงการ ที่จะให้บรรลุเป้าหมายวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Appraisal) นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วยการกำหนดเป้าหมายงานการกำหนดความรับผิดชอบการกำหนดทรัพยากรหรือลักษณะเฉพาะของทรัพยากรทางการบริหารที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเสนอโครงการเพื่อขอรับการพิจารณาการอนุมัติดำเนินการ



2. ขั้นตอนการวางแผนงาน (Steps of Planning) เป็นการวางแผนในการดำเนินงานตามโครงการว่าจะทำอะไรเพื่ออะไรในขั้นนี้ประกอบด้วยประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการดำเนินงานโครงการกำหนดภารกิจต่างๆ การวางแผนด้านบุคลากรการวางแผนด้านงบประมาณการวางแผนด้านทรัพยากรการจัดทำกำหนดการโครงการกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มเป้าหมาย คณะทำงาน

3. ขั้นตอนดำเนินการ (Steps of Implementation) เป็นการดำเนินการตามแผนงานที่วางเอาไว้คือ การนำเอากิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนมาปฏิบัติ มีการสื่อสารภายในองค์กร การประสานงานกับบุคคลเป้าหมายที่อยู่ภายนอกองค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลการควบคุมกำกับและประเมินผลการประเมินผลระหว่างดำเนินการ การควบคุมกำกับเวลาการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ การมอบหมายงานให้ทีมงาน

การกระจายทรัพยากรนอกจากนี้แล้วในขั้นตอนนี้ยังประกอบด้วยกรรายงานผลการดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงการควบคุมคุณภาพของผลผลิตจากการดำเนินงานและการพยากรณ์การดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้การดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้

4. ขั้นสุดท้ายของโครงการ (Steps of Termination) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตโครงการประกอบด้วยประเด็น คือ การประเมินผลการสิ้นสุดโครงการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ด้วยวิธีการที่ได้ระบุไว้ในโครงการ ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการขององค์กร มีความจำเป็นในการขยายโครงการหรือไม่ซึ่งนอกจากประเด็นเหล่านี้แล้วยังต้องมีการชี้แจงผลการดำเนินการผานเข้ากับงานปกติการส่งต่อข้อมูลการดำเนินการส่งต่อทรัพยากรทางการบริหารตลอดจนการสรุปบทเรียน (Lesson Learn) เพื่อให้ได้ประเด็นที่สำคัญในการดำเนินงานตามโครงการในอนาคตต่อไป

การเตรียมการในการเขียนโครงการ เราสามารถนำเอาวงจรชีวิตโครงการซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดแนวคิดและหลักการของโครงการ การวางแผนในการดำเนินงาน การดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่วางไว้ และขั้นสุดท้ายเป็นการสรุปและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งก่อนที่เราจะเขียนโครงการจะต้องมีการเตรียมการและวางแผนงานเกี่ยวกับโครงการเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4. การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการมีความสำคัญมากในปัจจุบันนี้ เป็นการนำเสนอต่อผู้บริหารให้เห็นความสำคัญและให้ความเห็นชอบอนุมัติโครงการ เป็นการสื่อให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าจะต้องมีการปฏิบัติอย่างไร และมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการอย่างไร “โครงการ” จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะกระทำหรือปฏิบัติการนั้น เพื่อแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางาน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร การเขียนโครงการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเขียนขึ้นนั้นด้วยความมีหลักการ มีเหตุผล มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีความเห็นร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลจริง จึงจะต้องมีรูปแบบการเขียนโครงการเพื่อที่จะได้นำใช้เป็นแนวทางการเขียนโครงการที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบการเขียนโครงการสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และการเขียนโครงการเชิงเหตุผล (Logic Framework Method) ซึ่งในบทความนี้จะเป็นการแนะนำเสนอการเขียนโครงการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้รูปแบบการเขียนแบบประเพณีนิยม เนื่องจากเป็นรูปแบบที่นิยมใช้การอย่างกว้างขวางในหน่วยงานราชการและเอกชน ดังนี้คือ

4.1 ชื่อโครงการ

การกำหนดและเขียนชื่อโครงการจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสม เข้าใจง่าย ส่วนใหญ่จะต้องเขียนให้รู้ว่าจะดำเนินงานเรื่องอะไรกับใคร และสถานที่ใด³ จะเห็นได้ว่าชื่อโครงการจะสื่อให้รู้ว่าจะดำเนินการเรื่องอะไรกับใครและสถานที่ใด และเฉพาะเจาะจงเป็นที่เข้าใจง่ายแก่ผู้นำโครงการไปใช้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการซึ่งชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าทำอะไรโดยปกติชื่อโครงการจะแสดงหรือบอกชัดเจนในลักษณะแสดงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติและแสดงลักษณะเฉพาะของโครงการ ระบุถึงกิจกรรมหลักของโครงการที่ควรมีกิจกรรมเดียวและเป็นคำกริยา เช่น อบรม ประชุม พัฒนา ส่งเสริม ปฏิบัติการ ดำเนินงานเช่นโครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โครงการอบรมผู้นำชุมชนในการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

³ เซาร์ อินโย. (2553). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด



4.2 หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลเป็นส่วนสำคัญของโครงการมาก เป็นสิ่งที่ระบุถึงความเป็นมาหรือภูมิหลัง (Background) และสภาพปัญหา (Problem) หรือความต้องการ (Need) ของโครงการ⁴ เป็นส่วนที่ต้องอธิบายให้ผู้อ่านโดยเฉพาะผู้อนุมัติได้ทราบถึงเหตุผลว่าทำไมถึงต้องทำโครงการนี้ 3 ประเด็นหลักๆ ได้แก่ ที่มาของโครงการ สภาพปัญหา และความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานโครงการ ในการเขียนหลักการและเหตุผลนี้จะมียู่ 2 ส่วนที่ต้องเขียนคือ ส่วนหลักการ และส่วนเหตุผล การเขียนในส่วนหลักการนี้เป็นการเขียนอธิบายความหมายหรือความคิดรวบยอดของโครง ที่มา สภาพปัญหา มีข้อมูลสนับสนุนให้ปรากฏโดยชัดเจน ความสอดคล้องกับแผนหรือนโยบายขององค์การหรือหน่วยงานในส่วนเหตุผลจะเป็นการเขียนเพื่ออธิบายบอกว่าโครงการที่เขียนนั้นมีความจำเป็นอย่างไร มีเบื้องหลังความเป็นมาอย่างไรจึงต้องจัดให้มีโครงการนี้ขึ้น ต้องแสดงถึงปัญหาและความจำเป็นหรือความเป็นมาที่จะต้องมีการดำเนินการในการปฏิบัติงานขึ้นผู้เขียนและผู้เสนอโครงการจะต้องระบุวิธีการรวมทั้งเหตุผลแสดงให้เห็นว่าโครงการที่เขียนขึ้นนี้สามารถแก้ไขปัญหา หรือเป็นการเตรียมการไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่กำหนดขึ้นได้อย่างไรก็ผู้เขียนโครงการจะต้องพยายามหาเหตุผลหลักการและทฤษฎีต่างๆ สนับสนุนโครงการอย่างสมเหตุสมผลเพื่อให้ผู้บริหารหรือที่มีหน้าที่อนุมัติโครงการให้การสนับสนุนหรืออนุมัติโครงการ

4.3 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการจะบอกให้เราทราบว่าโครงการทำเพื่ออะไร มีความสำคัญอย่างไร วัตถุประสงค์เป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ปรากฏผลขึ้นเป็นข้อความที่ชัดเจนไม่คลุมเครือและสามารถประเมินผลและวัดผลได้ โครงการหนึ่งๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้และวัตถุประสงค์อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

วัตถุประสงค์ทั่วไป (General Purpose) เป็นการเขียนบอกความต้องการในภาพรวมทั้งหมดของโครงการ มักเป็นข้อความกว้างๆ

⁴ เซาว์ อินโย. (2553). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด



วัตถุประสงค์เฉพาะ (Specific Purpose) เป็นการเขียนบอกความต้องการของโครงการที่เฉพาะเจาะจงของโครงการว่าต้องการอะไรบ้าง เป็นข้อความที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยระบุในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นวัตถุประสงค์เฉพาะจะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทั่วไป และสามารถตรวจสอบได้ว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่

การเขียนวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงลักษณะที่ดี 5 ประการหรือ SMART ดังนี้⁵

S = Specific (เฉพาะเจาะจง)/Sensible (เป็นไปได้) : วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงไม่ความเป็นไปไม่ได้ในการดำเนินงานโครงการ

M = Measurable (วัดได้) : วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

A = Attainable (บรรลุได้) : วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องสามารถปฏิบัติงานสำเร็จได้

R = Reasonable (เป็นเหตุเป็นผล) : วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติงาน

T = Time (เวลา)/Target(เป้าหมาย) : วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีขอบเขตของเวลา/เป้าหมายที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นทิศทางในการดำเนินงานของโครงการ เป็นการบอกถึงสิ่งที่โครงการต้องจัดทำเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อตอบสนองความต้องการของโครงการโดยมีจุดหมายสุดท้ายคือความสำเร็จของโครงการที่มีปริมาณและคุณภาพอันเหมาะสมภายใต้ทรัพยากรและระยะเวลาที่กำหนดไว้

4.4 การกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายของโครงการแสดงถึงผลผลิตขั้นสุดท้ายในแง่จำนวน หรือการวัดผลสำเร็จในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้แน่นอนในช่วงระยะเวลาของการดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการ⁶ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการกำหนดเป้าหมายในโครงการจะเป็นการอธิบายหรือบอกถึง

⁵ ประจักษ์ บัวผัน. (2550). การบริหารโครงการสุขภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

⁶ รัตน์ บัวสน. (2540). การประเมินโครงการและการวิจัยเชิงปริมาณ. กรุงเทพมหานคร: คอมแพคท์พริ้นท์.



รายละเอียดที่ระบุเป็นจำนวน หรือคุณลักษณะเฉพาะที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น ลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย จำนวน คุณลักษณะเฉพาะ หรือพื้นที่ดำเนินงาน เป็นต้น

4.5 วิธีการดำเนินการ

ประจักษ์ บัวผัน (2550) ได้อธิบายถึงวิธีการดำเนินการโครงการไว้ว่า หมายถึง วิธีดำเนินการเป็นงานหรือภารกิจซึ่งจะต้องปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการวิธีการดำเนินงานมักจำแนกกิจกรรมย่อยออกเป็นหลายกิจกรรมโดยจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่จะต้องทำ ทำเมื่อใด ผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบและจะอย่างไรโดยปกติวิธีการดำเนินการจะมีปฏิทินปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นแผนภูมิแท่ง (Bar Chart) หรือแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ควบคู่กันไปรวมทั้งแสดงให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงานของกิจกรรมนั้นๆ

เชาว์ อินโย (2553) กล่าวว่าวิธีการดำเนินการ คือ การเขียนงานหรือกิจกรรมจะต้องเขียนจากวัตถุประสงค์โครงการ และให้มีการเรียงลำดับขั้นตอนของการดำเนินงานที่ต่อเนื่องกันไป

กล่าวได้ว่าการเขียนวิธีการดำเนินการโครงการ ผู้เขียนจะต้องยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเป็นหลัก เรียงลำดับการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ จะต้องอธิบายขั้นตอนวิธีการดำเนินงานต้องระบุให้ชัดเจนว่า ทำอะไร (What) กับใคร (Who) เพื่ออะไร (Why) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When) และจำนวนเท่าไร (How) ซึ่งในกำหนดวิธีการดำเนินการจะต้องเป็นวิธีที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ประหยัด และได้ผลและในขั้นตอนการดำเนินการนี้จะต้องมีการกำหนดกระบวนการตามวงจรคุณภาพ (Demming Cycle) ไว้ด้วยคือ การวางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) ปรับปรุง (Action)⁷

เราสามารถกำหนดวิธีการดำเนินโครงการ ได้ดังนี้ คือ

1) การทบทวนจากโครงการลักษณะเดียวกันที่ได้ดำเนินการที่ผ่านมา หากวิธีการเดิมนั้นได้ผลก็สามารถนำมาใช้ได้อีก และสามารถที่จะพัฒนาปรับปรุงให้

⁷ พัฒนามาจาก “เรียนรู้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว”



เป็นวิธีการที่ดียิ่งขึ้นได้ หากวิธีการดังกล่าวดำเนินการแล้วไม่ได้ผลตามที่คาดหวังไว้
มีปัญหาในการปฏิบัติก็ไม่สมควรที่จะนำมาใช้เป็นวิธีการดำเนินการ

2) ศึกษาทบทวนเอกสารวิชาการหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาวิธี
การดำเนินงานที่น่าจะได้ผลมากที่สุด เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

3) ปรึกษาผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับโครงการ เพื่อกำหนดวิธีการ
ดำเนินการที่ดี

4) ศึกษาข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้
ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การกำหนดวิธีการดำเนินการ ตรงกับความต้องการ สร้าง
การมีส่วนร่วม และสามารถลดความขัดแย้งได้โดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ที่มี
ผลกระทบกับประชาชนในด้านต่างๆ โดยตรง

4.6 การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

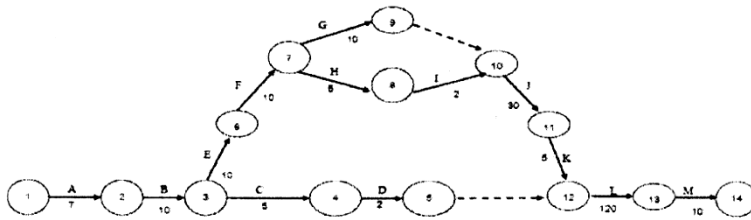
ประจักษ์ บัวผัน (2550) กล่าวว่าไว้ว่าการกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ
โครงการ คือระยะเวลาในการดำเนินโครงการเป็นการระบุระยะเวลาดังแต่เริ่มโครงการ
จนกระทั่งถึงเสร็จสิ้นโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใดโดยมักแสดงให้เห็นว่าเวลาที่
เริ่มตั้งแต่วันเดือนปีอะไร และจะแล้วเสร็จในวันเดือนปีอะไรเช่นเดียวกันถ้าโครงการ
เป็นโครงการระยะยาวและมีหลายขั้นตอนจะต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละขั้นตอนนั้น
ด้วยทั้งนี้เพื่อประกอบการพิจารณาเพื่ออนุมัติโครงการ

เชาว์ อินโย (2553) ได้อธิบายการเขียนกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ
โครงการไว้ว่า ระยะเวลาการดำเนินโครงการและการปฏิบัติงาน เป็นการเขียนบอก
ช่วงเวลาในการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินงานจนกระทั่งสิ้นสุดการดำเนินงาน
โครงการ ลักษณะการเขียนอาจบอกเป็นช่วงเวลา

⁸เทคนิคที่นิยมใช้ในการประมาณค่าเวลา คือ การวิเคราะห์ข่ายงาน
PERT (Program Evaluation and Review) เป็นการประมาณค่าเวลาในแต่ละ
กิจกรรม โดยใช้ค่าเวลา 3 ค่า มาคำนวณเพื่อหาค่าประมาณของการทำกิจกรรม โดย
3 ค่า คือ

- 1) ค่าเวลาที่เร็วที่สุดที่สามารถดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จ
- 2) ค่าเวลาที่น่าจะทำให้เสร็จภายในเวลาปกติ
- 3) ค่าเวลาช้าที่สุดในการปฏิบัติกิจกรรมนานที่สุด

⁸ ประจักษ์ บัวผัน. (2550). การบริหารโครงการสุขภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ภาพที่ 2 การหาเวลาทั้งหมดของโครงการด้วยวิธี PERT

ที่มา : Parker, 1989

เส้นทางที่ 1 A+B+C+D+L+M

เส้นทางที่ 2 A+B+E+F+G+J+K+L+M

เส้นทางที่ 3 A+B+E+F+H+I+J+K+L+M

จากตัวอย่างเวลาที่ใช้ในแต่ละเส้นทางเป็นดังนี้

เส้นทางที่ 1 $7+10+5+2+120+10 = 154$ วัน

เส้นทางที่ 2 $7+10+10+10+10+30+5+120+10 = 212$ วัน

เส้นทางที่ 3 $7+10+10+10+5+2+30+5+120+10 = 209$ วัน

สรุป เวลาที่ใช้น้อยที่สุดที่สามารถดำเนินโครงการให้บรรลุจุดหมาย คือ 212 วัน

สรุปได้ว่า การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการโครงการนั้น จะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการดำเนินการ คือการกำหนดหัวระยะเวลาในการดำเนินการโครงการ ในขั้นต้นเราจะต้องทราบว่าวิธีการดำเนินการโครงการมีกิจกรรมอะไรบ้าง และแต่ละกิจกรรมใช้ระยะเวลาเท่าใดตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ รวมเป็นระยะเวลาเท่าไรและมีการเพิ่มระยะเวลาตามความเหมาะสม เทคนิคที่นิยมใช้ในการประมาณค่าเวลา คือ การวิเคราะห์ข่ายงาน PERT (Program Evaluation and Review) และควรระบุระยะเวลาการดำเนินการโครงการไว้อย่างชัดเจน ไม่สมควรที่จะกำหนดระยะเวลาไว้กว้างๆ เช่น ตั้งแต่ ตุลาคม 2557 ถึง กันยายน 2558 แต่ความจริงแล้วโครงการนั้นมีระยะเวลาการดำเนินการจริงเพียงแค่ 30 วัน เป็นต้น

ปฏิทินการปฏิบัติงาน คือ การนำเอากิจกรรมต่างๆ ของการดำเนินการโครงการ มารวบรวมให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ ในปัจจุบันนิยมเขียนเป็น



แกนต์ชาร์ท (Gantt Chart) ซึ่งจะแบ่งออกเป็น 2 คอลัมน์ คือ คอลัมน์แรกเป็นส่วน
ของงาน/กิจกรรม คอลัมน์ที่สองเป็นระยะเวลา หรืออาจจะมีการปรับปรุงเพิ่มเติม
ส่วนอื่นเข้าไปด้วยได้ตามความเหมาะสม ได้แก่ เป้าหมาย สถานที่ และผู้รับผิดชอบงาน
ดังตัวอย่างที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่าง แกนต์ชาร์ท (Gantt Chart)

ลำดับ	รายการ งาน/กิจกรรม	พ.ศ. 2558						หมายเหตุ
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	
1	เสนอโครงการ							
2	การดำเนินงานระยะที่ 1							
3	การดำเนินงานระยะที่ 2							
4	สรุปผลการดำเนินงาน							

4.7 การกำหนดงบประมาณ

การดำเนินการโครงการสิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้แก่ทรัพยากรทางด้านการบริหาร คือ งบประมาณ
บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ การเขียนโครงการต้องมีการระบุทรัพยากรที่จะใช้ให้
ครอบคลุมอย่างครบถ้วนและเพียงพอ

1) งบประมาณ ต้องระบุแหล่งงบประมาณที่ใช้ว่ามาจากงบประมาณหมวดอะไร
บางโครงการอาจจะมีการใช้งบประมาณมากกว่าหนึ่งหมวดก็ต้องระบุและแยก
รายละเอียดให้ชัดเจน การคำนวณงบประมาณในการดำเนินการให้พิจารณาจาก
กิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการที่มีความจำเป็นในการใช้งบประมาณว่าใช้จ่ายแยก
เป็นหมวดรายจ่าย เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ ค่าจ้างเหมา ค่าสาธารณูปโภค หรือ
ค่าครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ หากเป็นหน่วยงานทาง
ราชการก็ให้ปฏิบัติตามระเบียบค่าใช้จ่ายของกระทรวงการคลัง



2) บุคลากร หมายถึง จำนวนบุคคลที่ใช้ในการดำเนินการต่างๆ ตามโครงการประกอบด้วยหลายกลุ่มได้แก่ กลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการหรือได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากโครงการ กลุ่มที่เป็นบุคลากรดำเนินงานโครงการ ได้แก่ ผู้บริหารโครงการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบจากโครงการโดยอ้อมในการเขียนโครงการต้องมีการระบุไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุม เพราะจะมีความสัมพันธ์กับการประมาณการงบประมาณในการดำเนินการโครงการ

3) วัสดุอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เครื่องมือที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์อาจจะมาจากสิ่งที่มีอยู่เดิมแล้ว และหากมีความจำเป็นในการที่จะจัดหาใหม่ก็ต้องมีการระบุไว้ในโครงการ และกำหนดราคาในเพื่อการจัดหาในทุกรายการต่อไป

4) ปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นเช่น อาคารสถานที่ ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการ สถานที่พัก อุปกรณ์โสตทัศนอุปกรณ์ เครื่องเสียง ฯลฯ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการ เราต้องมีการเตรียมการไว้ให้พร้อมและเพียงพอ

ประจักษ์ บัวผัน (2550) ได้นำเสนอไว้ว่าในการกำหนดงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการผู้วางแผนโครงการควรต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการในการจัดทำโครงการโดยจะต้องจัดเตรียมไว้อย่างเพียงพอและจะต้องใช้อย่างประหยัดหลักในการจัดทำงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรโครงการคือหลัก 4 E's ได้แก่

1) Economy (ความประหยัด) : การเสนองบประมาณโครงการต้องเป็นไปด้วยความประหยัดคือใช้ทุนและทรัพยากรตามสมควร

2) Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ) : โครงการทุกโครงการจะต้องมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับและทุกคนมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้น

3) Effectiveness (ความมีประสิทธิภาพ) : โครงการทุกโครงการจะต้องดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) Equity (ความยุติธรรม) : การจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดหรือการใช้จ่ายทรัพยากรจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด



การเขียนโครงการในส่วนของการกำหนดงบประมาณ ผู้เขียนจะต้องเขียน และกำหนดรายละเอียดการใช้งบประมาณให้ครบทุกกิจกรรม คือ งบดำเนินการ งบบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ค่าสาธารณูปโภค ค่าครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้าง และค่าใช้สอย อื่นๆ โดยยึดหลัก 4 E's ได้แก่ Economy (ความประหยัด) Efficiency (ความมีประสิทธิภาพ) Effectiveness (ความมีประสิทธิภาพ) และ Equity (ความยุติธรรม) และในประการที่สำคัญต้องมีความพอเพียงเพื่อที่จะให้โครงการนั้นได้

4.8 การประเมินผล

การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) ส่วนนี้จะเป็นการเขียน เพื่อแสดงถึงการติดตามการควบคุมการกำกับและการประเมินผลโครงการโดยจะ แสดงให้ทราบว่าโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้วจะมีวิธีการในการควบคุมอย่างไร เพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพบางที่เรียกขั้นตอนนี้ ว่าการบริหารโครงการการประเมินผลโครงการจะต้องระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการและต้องระบุวิธีหรือเครื่องมือที่ใช้ประเมินรวมถึงบอกระยะเวลาในการประเมินไว้ด้วย การประเมินผลโครงการที่เหมาะสมควรจะประเมินผลตามช่วงเวลา มี 3 ประเภท คือ⁹

1) การประเมินก่อนการดำเนินการเป็นการประเมินผลก่อนการดำเนินการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเพื่อประเมินว่าโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน ในแต่ละส่วนหรือไม่ มีความเป็นไปได้ คุ่มทุน เพียงพอหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรค อะไรที่จะทำให้โครงการไม่สามารถดำเนินการได้หรือไม่ การประเมินผลก่อนการดำเนินการ โครงการจะเป็นการนำมาซึ่งข้อมูลการตัดสินใจว่าจะดำเนินการโครงการหรือล้มเลิกโครงการ

2) การประเมินระหว่างการดำเนินการเป็นการประเมินระหว่างการประเมินควบคู่ไปกับการดำเนินการโครงการ เป็นการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการโครงการ ว่ามีความก้าวหน้าอย่างไร เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ มีสิ่งใดที่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงส่วนใด อีกทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สำหรับการปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินการโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

⁹ เซาร์ อินโย. (2553). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด



3) การประเมินหลังการดำเนินการการประเมินผลเมื่อโครงการสิ้นสุดลง เป็นการประเมินผลเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการโครงการมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร

เราอาจสามารถใช้การประเมินผลโครงการตามวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ คือ

1) การประเมินความก้าวหน้าโครงการ (Formative Evaluation) การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินระหว่างการประเมินผลซึ่งควบคู่ไปกับการดำเนินการโครงการ โดยพิจารณาความก้าวหน้าของสิ่งที่ประเมินว่าจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนใด อีกทั้งรวบรวมปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สำหรับการปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินการโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การประเมินสรุป (Summative Evaluation) เป็นการประเมินผลเมื่อการดำเนินการโครงการสิ้นสุดลง แล้วตรวจสอบว่าโครงการได้บรรลุตามจุดหมายที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด ผลที่เกิดขึ้นได้ใช้ทรัพยากรไปอย่างเพียงพอคุ้มค่าหรือไม่ และทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่ มีผลกระทบ (Impact) หรือผลที่ไม่ได้คาดหวังหรือผลพลอยได้ (Side Impact) อะไรบ้าง

การเขียนโครงการในส่วนของ “การประเมินผลโครงการ” เราสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมทั้งวิธีการประเมินผลตามช่วงเวลา คือ ก่อนการดำเนินการระหว่างดำเนินการ และหลังการดำเนินการโครงการ แต่หากองค์กรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ดีแล้ววิธีการประเมินผลโครงการที่เหมาะสมคือการประเมินผลตามวัตถุประสงค์ คือ การประเมินความก้าวหน้าโครงการ และการประเมินสรุปเพราะมีการกลั่นกรองและวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นอย่างดีแล้ว

4.9 การกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ

การเขียนโครงการในส่วนนี้จะแสดงถึงประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากความสำเร็จของโครงการเมื่อโครงการสิ้นสุดลงซึ่งจะหมายถึงผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อมนอกจากนี้จะระบุไว้ชัดเจนว่าใครจะได้รับประโยชน์และได้รับประโยชน์ในลักษณะอย่างไรทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยจะเป็นการคาดคะเนภาพรวมของโครงการที่จะเกิดขึ้นเมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้น เป็นผลที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้



การเขียนผลที่คาดว่าจะได้รับ ไม่เพียงแต่เป็นแค่การเขียนบอกผลผลิต (Output) เท่านั้นควรระบุถึงผลสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับ โดยสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอันเป็นผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ (Goal Results)

4.10 ผู้รับผิดชอบโครงการ

เป็นการเขียนที่บอกให้ทราบถึงหน่วยงาน องค์การ หรือบุคคล ที่เป็น ผู้รับผิดชอบโครงการ ควรระบุให้ชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่ได้รับผิดชอบรอง เพื่อที่จะได้แสดงถึงความรับผิดชอบและความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการ ซึ่ง การเขียนผู้รับผิดชอบโครงการเป็นการระบุเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานใดหรือบุคคลใด เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการเพื่อให้ผู้พิจารณาสามารถตรวจสอบได้ อย่างแน่ชัดว่า

- โครงการที่จัดทำขึ้นเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและเป็นภารกิจของหน่วยงานหรือบุคคลนั้นหรือไม่
- ผู้รับผิดชอบโครงการมีประสบการณ์และคุณสมบัติที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใดบางกรณีผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องแสดงคุณสมบัติความสามารถและตำแหน่งประกอบในการเสนอโครงการด้วย

4.11 การบริหารความเสี่ยงของโครงการ

การบริหารความเสี่ยงของโครงการนี้เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์หรือกิจกรรมของโครงการ ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่มีความเสี่ยงต่อการเป็นอุปสรรคของการดำเนินการโครงการ ประจักษ์ บัวผัน (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารความเสี่ยงของโครงการจะเป็นการบันทึกบทเรียน (Lesson Learn) ที่ได้จากการแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะที่เกิดจากทั้งประสบการณ์ของผู้บริหารโครงการในลักษณะเดียวกันหรือโครงการในลักษณะใกล้เคียงกันในครั้งก่อนที่ได้เคยเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาและการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นหรือประสบการณ์ที่ได้จากการบริหารโครงการของคนอื่นที่มีผู้เขียนไว้ (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันปัญหาอุปสรรคและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงานตามโครงการได้



บทสรุป

โครงการ (Project) คือ ชุดของกิจกรรม ที่เป็นสิ่งที่จะขับเคลื่อนแผนงานและแผนยุทธศาสตร์ขององค์การให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ทำให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดหรือการเขียนโครงการจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในบทความนี้ได้แนะนำถึงวิธีการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) ซึ่งเป็นแบบแผนโครงการได้นิยมเขียนกันทั้งภาครัฐและเอกชน อันประกอบด้วย การเขียนชื่อโครงการ ที่ต้องชัดเจนและสื่อถึงกิจกรรมหลักของโครงการที่จะต้องดำเนินการ การเขียนหลักการและเหตุผล ที่เป็นการนำเสนอภูมิหลัง ข้อมูลที่สำคัญ และความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานโครงการนี้เพื่อให้ผู้มีอำนาจพิจารณาตัดสินใจในการอนุมัติโครงการได้ วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่ต้องบอกให้เราทราบว่าโครงการทำเพื่ออะไร มีความสำคัญอย่างไร เป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ การกำหนดเป้าหมาย เป็นการแสดงถึงผลผลิตขั้นสุดท้ายในแง่จำนวน หรือการวัดผลสำเร็จในระยะเวลาหนึ่ง หรือกล่าวได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้แน่นอน วิธีการดำเนินการเป็นการอธิบายขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ทำอะไร (What) ใคร (Who) เพื่ออะไร (Why) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When) และจำนวนเท่าไร (How) ซึ่งในกำหนดวิธีการดำเนินการจะต้องเป็นวิธีที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ประหยัด และได้ผล การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการโครงการนั้นจะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ระยะเวลาการดำเนินการ และปฏิทินการปฏิบัติงาน การกำหนดงบประมาณ การดำเนินการโครงการสิ่งที่มีความสำคัญในการที่จะให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้แก่ทรัพยากรทางด้านการบริหาร คือ งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ การเขียนโครงการต้องมีการระบุทรัพยากรที่จะใช้ให้ครอบคลุมอย่างครบถ้วนและเพียงพอ การประเมินผล การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation) ส่วนนี้จะเป็นการเขียนเพื่อแสดงถึงการติดตามการควบคุม การกำกับและการประเมินผลโครงการโดยจะแสดงให้เห็นว่าโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้วจะมีวิธีการในการควบคุมอย่างไรเพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ การเขียนโครงการในส่วนนี้จะแสดงถึงประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากความสำเร็จของโครงการเมื่อโครงการ



สิ้นสุดลงซึ่งการเขียนผลที่คาดว่าจะได้รับไม่เพียงแต่เป็นแค่การผลผลิต (Output) ควร
ระบุถึงผลสำเร็จที่เป็นผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะ
ได้รับ โดยสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การอันเป็นผลสำเร็จตามเป้าประสงค์
(Goal Results) ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการเขียนที่บอกให้ทราบถึงหน่วยงาน
องค์การ หรือบุคคลที่เป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ควรระบุให้ชัดเจน ระบุผู้รับผิดชอบ
หลักและผู้ที่เกี่ยวข้องรอง และการบริหารความเสี่ยงของโครงการ เป็นการวิเคราะห์
เหตุการณ์หรือกิจกรรมของโครงการ ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่มีความเสี่ยงต่อการ
เป็นอุปสรรคของการดำเนินการโครงการเพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เชาว์ อินโย. (2553). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิ.พรินท์
(1991) จำกัด.
- เยาวดี ราชชัยกุล. (2546). การประเมินโครงการแนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจักษ์ บัวผัน. (2550). การบริหารโครงการสุขภาพ. ขอนแก่น: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิเศษ ปันรัตน์. (2557). หลักการเขียนรายงานการประชุม และการเขียนโครงการ
ที่มีประสิทธิภาพ. Paper presented at the การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
สำหรับผู้ดำเนินิต และบุคลากรทางการศึกษา, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2546). การบริหารโครงการ: ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตน์ บัวสน. (2540). การประเมินโครงการและการวิจัยเชิงปริมาณ. กรุงเทพฯ :
คอมแพคท์พริ้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). เรียนรู้หลักการ
ทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพฯ : บริษัท เซนจูรี.
- Parker, C. S. (1989). Management Information System : Strategy and
Action. Singapore: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2004). The Roots of Utilization - Focused Evaluation,
London: Sage Publications.