

การเขียนโครงการ: จากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ

อธิปัตย์ คลีสุนทร

บัณฑิตวิทยาลัยการศึกษาทางอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ กรุงเทพฯ

e-mail : athipatcls@au.edu

บทคัดย่อ

การทำงานขององค์การของรัฐและเอกชนเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มักเริ่มต้นด้วยการกำหนดนโยบายว่าจะดำเนินการอย่างไร ต่อมาก็เป็นกระบวนการวางแผนที่อธิบายวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ หลังจากนั้น เป็นกระบวนการจัดทำโครงการภายใต้แผนดังกล่าว ดังนั้น นโยบาย การวางแผน และการเขียนโครงการ จึงมีความสัมพันธ์กันมาก การเขียนโครงการต้องมีความชัดเจนทุกองค์ประกอบ ที่สำคัญมากคือโครงการควรต้องระบุวัตถุประสงค์ ขอบข่ายการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และเกณฑ์การประเมินผลโครงการที่ชัดเจน จะสามารถทำให้แนวความคิดของนโยบาย เป็นความจริงได้ในการปฏิบัติ

คำสำคัญ : การเขียนโครงการ การวางแผน นโยบายที่ดี องค์ประกอบของโครงการ ความต้องการจำเป็น

Project writing: from idea into practice

Athipat Cleesuntorn

College of Internet Distance Education, Assumption University, Bangkok, Thailand

e-mail : athipatcls@au.edu

Abstract

In order to solve certain problems or bring desired improvement, a public or private organization should first lay down clear policies. Then, they should do their planning based on capable goals. The plan should clearly explained and prioritized the objectives and projects. Thus, policy, plan and projects are closely related. All the components of the projects should be clearly defined. It is extremely important that report clearly describes the project's scope, its objective, procedures, evaluation criteria and the expected results. Clearly defined project can bring the ideas into practices.

keywords : project writing, planning, good policy, project components, essential needs

บทนำ

การหาทางดำเนินการตามนโยบายของผู้บริหารเพื่อแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการจำเป็น หรือเพื่อการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นและเหมาะสมยิ่งขึ้น ผู้ดำเนินงานมักคิดวางแผนก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไรในอนาคต แล้วจึงเขียนร่างความคิดเป็นการวางแผน ซึ่งแผนส่วนใหญ่จะ

ประกอบด้วยโครงการโครงการเดียวหรือหลายโครงการ ที่ทำให้เกิดความชัดเจนในด้านกระบวนการทำงาน วัตถุประสงค์ของงาน ขอบเขต ระยะเวลางบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้รับผิดชอบให้งานแล้วเสร็จ ซึ่งเมื่อนำแต่ละโครงการภายใต้แผนการทำงานโดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณมาผนวกกัน ก็จะเป็นค่าใช้จ่ายโดยรวม

ของแผน เพื่อเสนอขอรับความเห็นชอบ และขอรับการสนับสนุน ให้ดำเนินการได้ตามนโยบายต่อไป

วงจรการทำงานส่วนใหญ่ของรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐ เริ่มต้นที่การกำหนดนโยบาย (policy setting) จากการศึกษาข้อมูลสารสนเทศ (information) รวมทั้ง การศึกษาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าในช่วงระยะเวลาในอนาคตควรจะดำเนินการอย่างไร แล้วเลือกว่าจะกระทำหรือเลือกไม่กระทำกิจกรรมบางอย่างให้สาธารณะ (Dye, 1981) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนโยบายที่ดีจะมีลักษณะสำคัญ (สมบัติ, 2555; Dunn, 1994; Bottery, 2000) พอสรุปได้ดังนี้ คือ 1) เป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจน 2) มีที่มาจากข้อมูลที่เชื่อมั่นได้ 3) ตอบสนองความจำเป็นที่แท้จริง 4) ปฏิบัติได้ เป็นจริงได้ ประเมินผลได้ ในช่วงเวลาที่ต้องการ 5) เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม 6) ไม่ผิดหลักกฎหมายและกฎศีลธรรม และ 7) ไม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ หลังจากนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง ก็จัดทำเป็นแผน ตอบสนองต่อนโยบายที่กำหนดไว้

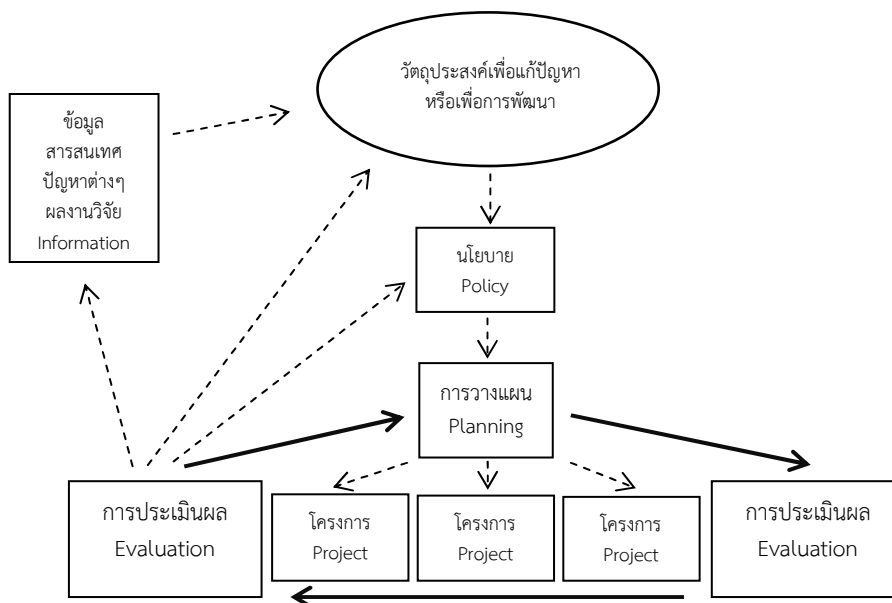
ขั้นตอนต่อมาคือ การวางแผน (planning) ซึ่งเป็นการคิดหาทางหรือหาวิธีการที่จะทำให้นโยบายเป็นจริงได้ การวางแผนเปรียบเสมือนสะพาน เชื่อมโยงสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน ไปสู่ความคาดหวังที่จะแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในอนาคต ซึ่งผู้นำหรือผู้วางแผนยุคใหม่ (Anderson & Anderson, 2010) ต้องคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดหากดำเนินการสำเร็จ แต่ก็ต้องเตรียมพร้อมรับกรณีที่ไม่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ด้วย นักวางแผนหรือผู้นำที่มีประสบการณ์จะสามารถคาดการณ์หรือทำนายสภาพอนาคตได้อย่างแม่นยำหรือใกล้เคียงมาก (Tracy, 2010) ขั้นตอนต่อมาคือ การเตรียมโครงการ ซึ่งจะทำให้นโยบายและการวางแผนที่เป็นความคิดกลายเป็นความจริง โครงการส่วนใหญ่เป็นรูปธรรม จับต้องได้ ยกเว้นโครงการที่เป็นเชิงนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาจิต โครงการสร้างเสริมระเบียบวินัย (แต่ก็สามารถวัดและประเมินผลได้ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ)

แผนงานหนึ่งอาจจะประกอบด้วยหลายโครงการได้ เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน อาจจะประกอบด้วย โครงการอบรมครูอาจารย์ผู้สอน โครงการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา โครงการพัฒนาห้องสมุด โครงการจัดทำสื่อการสอน โครงการจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน เป็นต้น บางสถานศึกษาอาจจะวางแผนพัฒนาอาคารสถานที่ ซึ่งอาจประกอบด้วย โครงการปรับปรุงโรงอาหาร โครงการห้องน้ำสะอาด โครงการพัฒนาภูมิทัศน์ของโรงเรียน เป็นต้น ขั้นตอนต่อมาคือ การเขียนโครงการ ซึ่งเป็นการระบุนรายละเอียดที่สำคัญเพื่อนำความคิดไปดำเนินการ (implementation) ก่อนนำไปสู่การประเมินผล (evaluation) ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของวงจรการทำงานต่อไป

จุดหมายหลักของข้อเขียนนี้คือ การเสนอแนวความคิดเรื่องการเขียนโครงการ ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร และจากประสบการณ์การทำงานในสำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 10 ปี ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องกับการร่างหรือการเขียนโครงการสามารถเขียนเสนอโครงการด้านการศึกษาหรือโครงการด้านอื่นของหน่วยงานใดก็ตาม ให้มีความชัดเจน กระชับรัดกุม เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น และได้รับการอนุมัติ สนับสนุนให้ดำเนินการ เพื่อการแก้ปัญหาหรือเพื่อการพัฒนาเรื่องต่างๆ ได้ต่อไป

ความหมาย

พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำ โครงการ (project) ว่า หมายถึง “(1) แนวความคิดและการเตรียมการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหาทางดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้นๆ อย่างแน่ชัดและมีระบบ (2) กลุ่มของกิจกรรมที่มุ่งวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยมีการกำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุดของการดำเนินการอย่างชัดเจน (3) ส่วนหนึ่งของแผนงาน (program)” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555)



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย การวางแผน และ โครงการ

โครงการโดยทั่วไปแล้ว เกิดจากลักษณะความพยายามที่จะจัดกิจกรรม หรือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อบรรเทาหรือขจัดปัญหาและความต้องการทั้งในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต (Lester, 2003; Young, 2006) โครงการในภาพรวม สามารถแยกได้หลายประเภท ทั้งแบ่งตามลักษณะความจำเป็นเร่งด่วน ขนาดของโครงการ หรือระยะเวลาดำเนินการ (Buttrick, 2000) ประเทศไทยมีโครงการหลายประเภท อาทิ โครงการพระราชดำริ โครงการตามนโยบายเร่งด่วน โครงการขนาดใหญ่ (mega project) หรือโครงการเฉพาะเรื่อง เช่น โครงการสร้างฝายน้ำล้น โครงการปลูกป่าชายเลน โครงการอาหารกลางวัน โครงการบวชสามเณรอุดรธานี โครงการฝึกสมาธิ โครงการชุมชนรักษ่าป่า โครงการออมไว้ไม่ขัดสน โครงการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์จำเป็น โครงการถนอมอาหาร โครงการโรงเรียนสีขาว โครงการซื้อเองขายเอง (สถานศึกษาบางแห่งจัดสิ่งของไว้ขายโดยไม่มีผู้ขาย นักเรียนผู้ซื้อต้องชำระเงินและทอนเงินเอง

วัตถุประสงค์โครงการนี้เพื่อเพาะบ่มเรื่องความซื่อสัตย์) เป็นต้น

การเตรียมการเขียนโครงการ

การเตรียมการก่อนเขียนโครงการหรือวางโครงการเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง (Bungay, 2011) ซึ่งผู้มีส่วนที่ต้องศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลประกอบ และควรคำนึงถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. การเตรียมและเขียนโครงการ ต้องคำนึงถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ บอกรายละเอียดทุกขั้นตอน เพื่อผู้อื่นเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ (Kapur, 2005)
2. โครงการบางโครงการอาจจะเกิดขึ้นจากความต้องการในอนาคต แล้วพบว่าจำเป็นที่จะต้องทำโครงการขึ้น เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ก่อนปัญหาจะเกิด เช่น โครงการชุดลอกคู คลอง ในหน้าแล้ง
3. การเตรียมเขียนโครงการในแต่ละขั้นตอน ควรคำนึงถึงเค้าโครงใหญ่ ๆ ที่สำคัญ คือ
 - จะต้องจัดหาและเตรียมอะไรบ้าง เพื่อ

เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

- ขั้นตอนการดำเนินงาน ควรจะดำเนินการ
อย่างไร

- ผลจากการทำขั้นตอนต่างๆ จะสัมพันธ์
กับขั้นตอนต่อไป อย่างไร

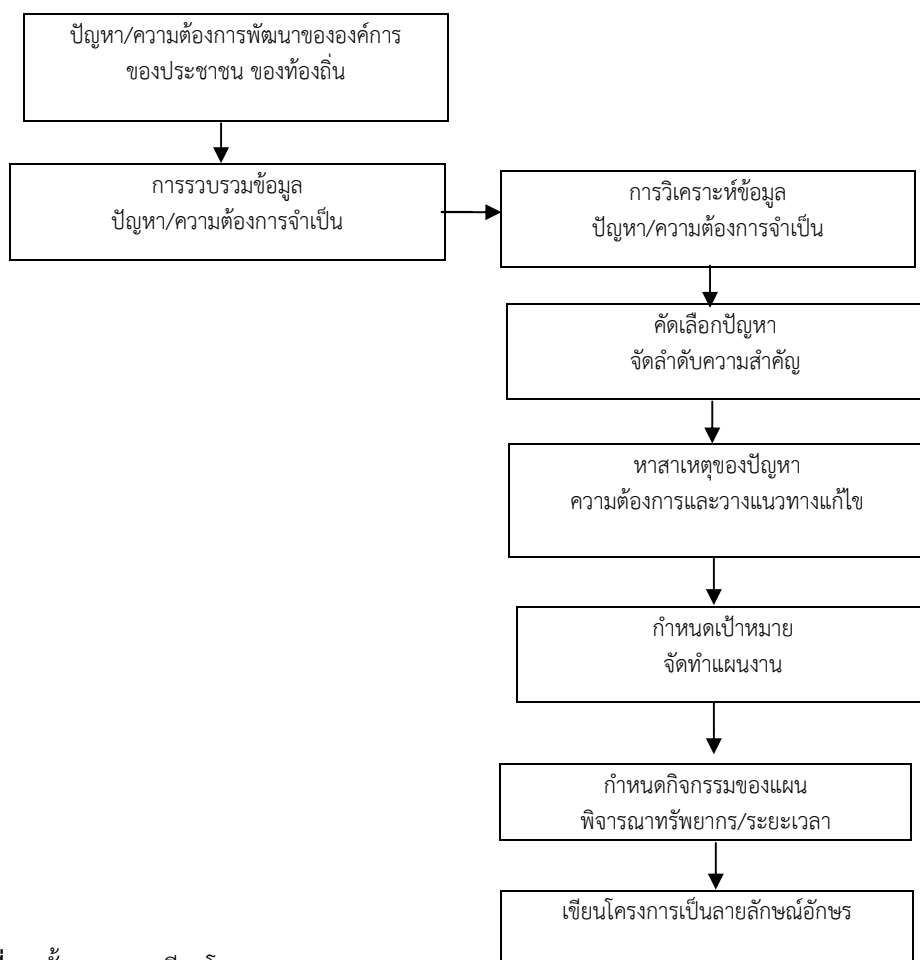
- ผลสุดท้ายที่จะเกิดขึ้น มีคุณค่า และคุ้มค่า
หรือไม่ (Eckes, 2005)

หลังจากนั้น จึงเริ่มต้นกระบวนการ เพื่อจะ
เขียนโครงการ

กระบวนการเขียนโครงการ

โดยวัตถุประสงค์ของโครงการจะนำไปสู่การแก้ปัญหา
การเขียนโครงการ เริ่มต้นจากการศึกษา
วิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัจจุบันและปัญหา

- หากไม่ทำโครงการที่คิด มีทางเลือกได้อีก
ความต้องการจำเป็น ตามกรอบนโยบาย เลือกปัญหา
พิจารณาสาเหตุ หรือความต้องการจัดลำดับ
ความสำคัญ แล้วจึงกำหนดแผนงาน กิจกรรมของ
แผน ศึกษาทรัพยากร ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด แล้ว
จึงเขียนร่างโครงการตามกิจกรรมสำคัญของแผน
หรือการตอบสนองความต้องการจำเป็น ที่ถูก
จัดลำดับความสำคัญแล้ว



ภาพที่ 2 ขั้นตอนการเขียนโครงการ

อนึ่ง ความต้องการของมนุษย์ นั้น สามารถแยกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ความต้องการจำเป็น (needs) ซึ่งเป็นเรื่องปัจจัยในการดำรงชีวิตโดยทั่วไป 4 อย่าง คือ น้ำและอาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดมิได้ กับความต้องการที่จะทำให้การมีชีวิตและความเป็นอยู่ดีขึ้น สะดวกสบายขึ้น (wants) เช่น การศึกษายานพาหนะ สะพาน ถนน ระบบชลประทาน เชื้อเพลิงไฟฟ้า เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักการศึกษาบางคนเห็นว่าการศึกษาคือความต้องการจำเป็นของมนุษย์ซึ่งจะขาดมิได้ และถือเป็นปัจจัยที่ 5 (พนม, 2555) ดังนั้นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (need) หรือความต้องการที่เกี่ยวข้องมากกับความต้องการจำเป็น กับเรื่องที่อำนวยความสะดวก จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ (ฐาปนา และอัจฉรา, 2553) มิฉะนั้น บางโครงการที่ดำเนินการ อาจจะไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนทรัพยากร ทั้งด้าน งบประมาณ กำลังคน และเวลา รวมทั้งอาจจะเป็นการสูญเสียไปใช้ประโยชน์มิได้ (ประสิทธิ์, 2545; วิกรม และ วิมลไทร, 2548) ซึ่งหากนำทรัพยากรที่จะต้องเสียไปไปทำเรื่องอื่นน่าจะแก้ปัญหาได้ตรงจุดกว่า หรือมีประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่า

องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบพื้นฐานในแต่ละโครงการ ควรจะมีดังนี้

1. **ชื่อแผนงาน** เป็นการกำหนดชื่อให้ครอบคลุมโครงการเดียวหรือหลายโครงการ ที่มีลักษณะงานไปในทิศทางเดียวกันเพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ เช่น แผนงานพัฒนาการเรียนภาษาอังกฤษ ตามนโยบายพัฒนาการสอนภาษาต่างประเทศ อาจจะประกอบด้วย โครงการอบรมครู โครงการพัฒนาห้องฝึกภาษา (sound lab) โครงการจัดหาครูเจ้าของภาษามาร่วมสอน โครงการแข่งขันสะกดคำภาษาอังกฤษ (spelling bee) เป็นต้น แผนงานพัฒนาอาชีพชุมชน อาจจะประกอบด้วย โครงการฝึกอาชีพระยะสั้น โครงการแปลงสาธิต โครงการผลิตปุ๋ย

คอกปุ๋ยหมัก โครงการสหกรณ์ชุมชน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม บางโครงการอาจมีลักษณะพิเศษ เป็นโครงการเฉพาะ ไม่อยู่ใต้แผนงานใดก็ได้

2. **ชื่อโครงการ** ให้ระบุชื่อโครงการตามความเหมาะสม มีความหมายชัดเจนและเรียกเหมือนเดิมทุกครั้งจนกว่าโครงการจะแล้วเสร็จโดยทั่วไป มักไม่นิยมนำวัตถุประสงค์มาเป็นชื่อโครงการ

3. **หลักการและเหตุผล** เป็นการเขียนชี้แจงรายละเอียดของปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องแก้ไข ตลอดจนชี้แจงผลประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานตามโครงการ และหากโครงการที่จะดำเนินการตามนโยบาย สอดคล้องกับแผนจังหวัดหรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนอื่น ก็ควรชี้แจงด้วย ทั้งนี้ ควรต้องชี้แจงว่าหากไม่ทำโครงการดังกล่าวจะเกิดผลเสียอย่างไร โดยตรง หรือผลเสียในระยะเวลาอย่างไร เพื่อให้ผู้อนุมัติโครงการได้เห็นประโยชน์และความจำเป็นของโครงการชัดเจนและกว้างขวางขึ้น

4. **วัตถุประสงค์** เป็นการบอกให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความต้องการให้อะไรเกิดขึ้น วัตถุประสงค์ควรเป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ วัดและประเมินผลได้ในระยะหลังๆ นี้มักจะเขียนเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือเขียนให้เป็นรูปธรรมมากกว่าเขียนเป็นนามธรรม เช่น นักเรียนสามารถปลูกพืชผักสวนครัวได้ ผลผลิตนำมาปรุงอาหารรับประทานได้ แทนที่จะเขียนเป็น ให้ นักเรียนเข้าใจวิธีปลูกและประโยชน์ของพืชผักสวนครัว การทำโครงการหนึ่ง ๆ อาจจะมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อได้ แต่ทั้งนี้การเขียนวัตถุประสงค์ไว้มาก ๆ หลายข้อ โดยมักนำผลพลอยได้ที่คาดว่าจะได้รับมาเขียนรวมไว้ด้วย อาจทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจไม่ชัดเจน และอาจดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ไม่ได้ทั้งหมดเวลาประเมินผล ดังนั้น จึงนิยมเขียนวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้ เป็นจริงได้ ประเมินผลได้ เพียง 1 - 4 ข้อ

5. เป้าหมาย ให้อธิบายว่าจะดำเนินการสิ่งใด โดยพยายามแสดงให้เห็นปรากฏเป็นรูปตัวเลข หรือจำนวนที่จะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด การระบุเป้าหมาย ควรระบุให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความสามารถในการทำงานของผู้รับผิดชอบโครงการด้วย เช่น อบรมรองผู้อำนวยการ 60 คน อบรมลูกเสือชาวบ้าน 160 คน แปลงพืชผักปลอดสารพิษ 1 ไร่ จัดหาจักรยานให้นักเรียน 200 คัน เป็นต้น

6. วิธีดำเนินการหรือกิจกรรมในการดำเนินงาน คืองานหรือกิจกรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติในการดำเนินโครงการ โดยรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างแล้วนำมาจัดลำดับว่าควรจะทำสิ่งใดก่อน-หลัง หรือพร้อม ๆ กัน แล้วเขียนระบุไว้ตามลำดับ รวมไปถึงการประเมินผลที่เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทำให้ทราบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ (ซึ่งขั้นตอนการเสนอโครงการให้ได้รับอนุมัติเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการทั้งหมดของโครงการ)

7. ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ คือการระบุระยะเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นเตรียมโครงการจนเสร็จสิ้นโครงการ ปัจจุบันนิยมระบุ วัน-เดือน-ปี ที่เริ่มต้นและเสร็จสิ้น การระบุจำนวนเวลาของโครงการ เช่น 6 เดือน หรือ 2 ปี โดยไม่ระบุวัน เดือน ปี ของการเริ่มต้นและสิ้นสุด หรือ ระบุ 1 ปีงบประมาณ (ตั้งแต่ ตุลาคม ไปถึง กันยายน) เป็นการกำหนดระยะเวลาที่ไม่สมบูรณ์ เสมือนผู้เตรียมโครงการยังคิดไม่ชัดเจน

8. งบประมาณ เป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ซึ่งควรจำแนกรายการค่าใช้จ่ายให้อย่างชัดเจน เช่น ยอดรายจ่ายค่าวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ค่าตอบแทนวิทยากร บุคลากร เบี้ยเลี้ยง ค่าเช่าสถานที่ ค่าพาหนะ ฯลฯ งบประมาณค่าใช้จ่ายโดยรวม อาจมีที่มาจากเงิน 3 ประเภท คือ

- เงินงบประมาณแผ่นดิน
- เงินกู้และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ
- เงินนอกงบประมาณอื่น ๆ เช่น เงินบริจาคจากเอกชนหรือองค์การเอกชน เป็นต้น

การระบุดงบประมาณ ควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วย ทั้งนี้ไม่ควรคิดคำนวณขอตั้งยอดงบประมาณเกินจริง เพราะภายใต้งบประมาณโดยรวมที่มีจำกัด หากหน่วยงานเราได้รับมาก หน่วยงานอื่นก็จะได้รับน้อย

9. เจ้าของโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุเพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานใดเป็นเจ้าของหรือรับผิดชอบโครงการ บางโครงการระบุเป็นชื่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคล รับผิดชอบเป็นรายโครงการ

10. สถานที่หรือพื้นที่ดำเนินการ แสดงให้ทราบว่าที่ที่จะทำโครงการซึ่งอาจจะอยู่ภายในองค์กรหรืออยู่พื้นที่อื่นใดนอกองค์กรหรือนอกหน่วยงาน

11. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน เป็นการให้แนวทาง แก่ผู้อนุมัติและผู้ปฏิบัติว่าในการดำเนินการโครงการอาจต้องทำงานกับหน่วยงานอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น เป็นการบูรณาการการทำงาน ควรประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานใดบ้าง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

12. การประเมินผล บอกแนวทางว่าการติดตามประเมินผลควรทำอย่างไรในระยะเวลาใด และใช้วิธีการอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งอาจจะใช้วิธีสังเกต ดูพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง สัมภาษณ์ ให้ตอบแบบสอบถาม ดูผลผลิต ประเมินจากสภาพจริง การเปรียบเทียบผลต่าง ก่อนและหลังการทำโครงการ ความเป็นรูปธรรมของงาน เช่น ผลการก่อสร้างการปรับปรุง ฯลฯ ผลของการประเมินเหล่านี้ สามารถนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความคุ้มค่าของโครงการ รวมทั้งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมโครงการที่คล้ายคลึงหรือเกี่ยวข้องในเวลาต่อไปได้

13. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เมื่อโครงการนั้นเสร็จสิ้นแล้ว จะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้ได้รับ เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าที่จะเชื่อว่าโครงการสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ หรือช่วยทำให้เกิดการพัฒนาได้ เรื่องนี้สามารถเขียนทั้งผลประโยชน์

โดยตรงต่อองค์การ ชุมชน เป้าหมายหรือพื้นที่เป้าหมาย และผลประโยชน์ในด้านผลกระทบของโครงการที่จะเป็นตัวอย่างที่ดีต่อการดำเนินการในเชิงแก้ปัญหาหรือการพัฒนาอื่นๆต่อไป

ลักษณะโครงการที่ดี โครงการที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. มีใช้งานประจำแต่ เป็นงานที่จำเป็นต้องทำนอกเหนือจากงานประจำในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อจะสามารถพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือปัญหาระยะยาวขององค์การหรือของท้องถิ่นได้ โดยมีบุคคลหรือคณะบุคคลรับผิดชอบเป็นการเฉพาะ

2. เกิดขึ้นจากการศึกษาข้อมูลสารสนเทศ และการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน หากไม่ดำเนินการจะเกิดผลเสียหาย รวมทั้งมีรายละเอียด เนื้อหาสาระครบถ้วน ชัดเจน และจำเพาะเจาะจง โดยสามารถตอบคำถาม ต่อไปนี้ได้คือ

- โครงการอะไร = ชื่อโครงการ
- ทำไมจึงต้องริเริ่มโครงการ = หลักการ

และเหตุผล

- ทำเพื่ออะไร = วัตถุประสงค์
- ปริมาณที่จะทำได้ = เป้าหมาย
- ทำอย่างไร = วิธีดำเนินการหรือกิจกรรม
- จะทำเมื่อไร นานเท่าใด = ระยะเวลา

ดำเนินการ

- ใช้ทรัพยากรเท่าใดและได้จากไหน = งบประมาณ แหล่งที่มา

- ใครทำ = ผู้รับผิดชอบโครงการ

- ทำที่ไหน = สถานที่ดำเนินการ

- ต้องประสานงานกับใคร = หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน

- บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ = การประเมินผล

- เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะได้อะไร = ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3. รายละเอียดของโครงการดังกล่าว ต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์ ต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการต้องเป็นการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ และการประเมินผลก็ประเมินตามวัตถุประสงค์ ฯลฯ เป็นต้น

4. โครงการที่ริเริ่มขึ้นมาต้องมีผลอย่างน้อยที่สุดอย่างใดอย่างหนึ่งในหัวข้อต่อไปนี้

- สนองตอบ สนับสนุนต่อนโยบายขององค์การ หรือหน่วยงานระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับจังหวัดหรือนโยบายส่วนรวมของประเทศ

- ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งเฉพาะส่วนหรือการพัฒนาโดยส่วนรวมของประเทศ

- แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตรงจุด ตรงประเด็น

5. รายละเอียดในโครงการมีพอที่จะเป็นแนวทางให้ผู้อื่นอ่านแล้วเข้าใจ และสามารถดำเนินการตามโครงการได้

6. เป็นโครงการที่ปฏิบัติได้ ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยบุคคลหรือคณะบุคคลของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง และสามารถติดตามและประเมินผลได้ ทั้งระหว่างดำเนินการและเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

7. ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งเพื่อการแก้ปัญหาหรือเพื่อการพัฒนา

แบบฟอร์มการเขียนโครงการ

ชื่อแผนงาน.....

ชื่อโครงการ.....

หลักการและเหตุผล.....

วัตถุประสงค์.....

เป้าหมาย.....

วิธีดำเนินการ/กิจกรรม.....

ระยะเวลาดำเนินการ.....

งบประมาณ/ทรัพยากร.....

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

สถานที่ดำเนินการ.....

หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน.....

การประเมินผล.....

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....

(แบบฟอร์มนี้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน)

สรุป

ในการเขียนโครงการนั้น ผู้จัดทำโครงการจะต้องศึกษาปัญหา ความต้องการจำเป็น ก่อนการเขียนโครงการ การสำรวจข้อมูล การสังเกต การประชุมปรึกษา การพบปะพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นทางหนึ่งที่จะทำให้ผู้จัดทำโครงการมีแนวคิดในการจัดเตรียมโครงการ และจะช่วยให้โครงการเป็นไปได้อย่างรอบคอบ เหมาะสม มีน้ำหนัก มีเหตุผล น่าเชื่อถือ คำนวณ เป็นประโยชน์ ยั่งยืนแท้จริง (พระธรรมปิฎก, 2552) บางโครงการที่ร่างจากนโยบายที่มีการศึกษา วิเคราะห์ไม่ชัดเจน หากเตรียมการไม่ละเอียดรอบคอบ ผลเสียอาจเกิดขึ้นได้ อย่างน้อยก็ไม่คุ้มทุน หรือไม่คุ้มค่าที่จะลงทุน สูญเสียแรงงาน เสียเวลา เสียทรัพยากร บางโครงการสำคัญที่ได้มีการเตรียมการอย่างเพียงพอ หรือจัดทำขึ้นโดยเร่งด่วน ขาดการศึกษาปัญหาหรืออุปสรรคหรือผลกระทบอย่างรอบคอบ อาจไม่สามารถแก้ปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งนอกจากไม่คุ้มค่าของการลงทุนแล้ว ยังอาจทำให้องค์การหรือชุมชนต้องประสบปัญหาใหม่ ๆ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการดำเนินโครงการนั้น ๆ ด้วย ดังเช่นโครงการ

ก่อสร้างที่ทำไม่สำเร็จ ดำเนินการต่อไม่ได้ รื้อถอนก็เสียค่าใช้จ่ายมาก หรือทำสำเร็จแต่คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ใช้ประโยชน์ได้เพียงระยะสั้น ปักหลักฝังอยู่ให้เห็นหลายแห่ง ทั้งของรัฐและของเอกชน หรือโครงการบางเรื่อง ที่ช่วงการวิเคราะห์ ศึกษาพบแต่แนวโน้มที่ส่งผลดีหรือผลทางบวกอย่างเดียว ไม่คำนึงถึงตัวแปรอื่นที่อาจก่อให้เกิดผลลบ เมื่อดำเนินการก็พบว่าไม่คุ้มค่าดังคาดไว้ และขาดทุน ยิ่งทำต่อยิ่งก่อให้เกิดปัญหาใหม่ ดังนั้น การเขียนโครงการจึงเป็นเรื่องสำคัญ ที่ต้องกระทำอย่างละเอียดรอบคอบ และประการสำคัญที่สุดคือ ต้องเขียนบนพื้นฐานของข้อมูลรอบด้าน และการวิเคราะห์ปัญหา หรือแนวทางการพัฒนาที่ดี มีการจัดลำดับความสำคัญ แล้วตัดสินใจได้ว่า ส่วนรวมจะได้ประโยชน์สูงสุด หลังจากนั้นจึงเขียนโครงการที่มีหลักการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินการ ชัดเจน เป็นจริงได้ สำเร็จได้ ประเมินผลได้มีคุณค่า คุ้มต่อการลงทุน และคุ้มค่าของเงินลงทุน (value for money) ซึ่งจะเกิดผลทางสร้างสรรค์ต่อองค์การ ชุมชน สังคม และประเทศชาติโดยรวมได้ในที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- รฐาปนา ฉันทไพศาล และอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. 2553. การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ. 2545. การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. 2555. การศึกษาคือปัจจัยที่ 5. (ออนไลน์) <http://www.moe.go.th/web-panom/article-panom/article10.htm>. (28 พฤศจิกายน 2555).
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). 2552. การพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) กรุงเทพฯ: มูลนิธิโกลบอล คิมทอง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2555. พจนานุกรม ศัพท์ศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: อุดมการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2551. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วิกรม กรมดิษฐ์ และวิมลไทร นิมนวล. 2548. มองโลกแบบวิกรม. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2555. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เสมาธรรม.
- Anderson LA, Anderson D. 2010. The change leader's roadmap (2nd ed.). San Francisco, California: Pfeiffer.
- Bottery M. 2000. Education, Policy and ethics. London: Continuum.
- Bungay S. 2011. The art of action: how leaders close the gaps between plans, actions and results. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Buttrick R. 2000. The project workout. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Denhardt RB. 2011. Theories of public organization (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Dunn WN. 1994. Public policy: an introduction. New Jersey: Prentice Hall.
- Dye TR. 1981. Understanding public policy. (4th ed.). New York: Prentice Hall.
- Eckes GK. 2005. Six sigma team dynamics: the elusive key of project success. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Kapur GK. 2005. Project management for information, technology, business and certification. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Lester A. 2003. Project planning and control. Amsterdam: Elsevier.
- Tracy B. 2010. How the best leaders lead. New York: Amacom.
- Williams D, Parr T. 2006. Enterprise programme management: Delivering value. Great Britain: Creative Print & Design.
- Young TL. 2006. Successful project management. Great Britain: MPG Books Ltd.