

บทที่ 10

การจัดทำโครงการ

โครงการเป็นส่วนประกอบที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและปฏิบัติได้รองรับแล้ว แผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบายที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็ไม่อาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ หากเปรียบเทียบกับร่างกายมนุษย์ แผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบายก็เปรียบเสมือนสมองที่คอยสั่งการ ส่วนโครงการก็เปรียบเสมือนแขนขา ที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติตามที่ได้รับคำสั่งการจากสมอง ดังนั้น โครงการซึ่งมีลักษณะเป็นแผนยุทธวิธีหรือแผนเชิงปฏิบัติการ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จของแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น

ความหมายของคำว่า “โครงการ” มีผู้ให้นิยามไว้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น (1) หมายถึง กิจกรรมขององค์การที่มุ่งดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งเวลา งบประมาณ และวิธีการเป็นตัวกำกับ (2) หมายถึง ส่วนหนึ่งของแผนซึ่งมีการลงทุนทางด้านทรัพยากร สามารถทำการวิเคราะห์และประเมินผลได้โดยอิสระ (3) หมายถึง การลงทุนชนิดพิเศษที่มีลักษณะแจ้งชัดถึงวัตถุประสงค์ ขนาด สถานที่ มีแนวความคิดใหม่และมีผลต่อการพัฒนาต่อไป (4) หมายถึง กิจกรรมพื้นฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อนำเอาวัตถุประสงค์ขององค์การไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนด (5) หมายถึง หน่วยย่อยของแผนหรือแผนงาน ซึ่งจะมีการนำไปปฏิบัติจริงในพื้นที่ต่างๆ กัน โดยแผนหรือแผนงานจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จของโครงการที่เป็นส่วนประกอบของแผนหรือแผนงานนั้น (6) หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ทั้งในแง่ของวัตถุประสงค์และการปฏิบัติที่จะต้องร่วมมือกัน ประสานกันอย่างสอดคล้อง สนับสนุนกัน โดยปกติงานของโครงการมักจะเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำมีลักษณะกระทำครั้งเดียวเสร็จ (7) หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า ถือเป็น

ส่วนหนึ่งของแผนเสมอ และช่วยให้แผนมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (8) หมายถึง กิจกรรมพิเศษที่กำหนดขึ้น เพื่อรองรับแผนงานโดยทำหน้าที่นำวัตถุประสงค์ของแผนงานไปปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนด

จากที่กล่าวมาจึงเห็นได้ว่า **โครงการ** เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ มีการกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาขึ้น นอกเหนือจากการปฏิบัติงานประจำ

การจัดทำโครงการ โดยทั่วไปกระทำได้ 2 วิธี คือ (1) วิธีการแบบประเพณีนิยม (conventional method) และ (2) วิธีการแบบตารางสมเหตุสมผล (logical framework) ในที่นี้จะกล่าวถึงแต่ละวิธีโดยสังเขป

10.1 การจัดทำโครงการ

การจัดทำโครงการตามแบบประเพณีนิยมเป็นความพยายามที่จะเขียนรายละเอียดหรือส่วนประกอบต่างๆ เพื่อจะตอบคำถามในประเด็นต่างๆ เช่น ใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อไร เท่าไร ทำไม และเพื่อหวังผลอะไร เป็นต้น

คำถามและคำตอบเหล่านี้นำมาจัดตามลำดับขององค์ประกอบของโครงการได้ดังนี้ คือ ชื่อโครงการ (ทำอะไร) หลักการและเหตุผล (ทำไม) วัตถุประสงค์ (เพื่ออะไร) เป้าหมาย (เท่าไร) พื้นที่ดำเนินการ (ที่ไหน) ระยะเวลาดำเนินการ (เมื่อไร) วิธีการดำเนินงาน (อย่างไร) และผู้รับผิดชอบ (ใคร) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบโดยสังเขปดังนี้

ชื่อโครงการ หมายถึงชื่อ “สิ่งที่จะทำ” ที่กำหนดได้ในตอนแรก ซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจน เหมาะสม เฉพาะเจาะจง เป็นที่เข้าใจได้ง่ายทั้งผู้นำโครงการไปปฏิบัติ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะต้องบอกให้ทราบว่าจะทำอะไร” โดยปกติจะแสดงถึงลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ หรือแสดงถึงลักษณะเฉพาะเจาะจงของโครงการนั้น เช่น โครงการอาหารกลางวัน โครงการเพิ่มอัตราการรับนักเรียน โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ธุรการโรงเรียน เป็นต้น

หลักการและเหตุผล เป็นส่วนแจกแจงให้ทราบถึงที่มาของโครงการนั้นๆ โดยแสดงให้เห็นถึงปัญหา ความสำคัญ ความจำเป็น หรือความเกี่ยวข้องที่มีต่อภารกิจใดภารกิจหนึ่ง หรือต่อนโยบายใดนโยบายหนึ่ง นอกจากนี้ อาจอธิบายให้เข้าใจถึงหลักการ

ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดวัตถุประสงค์และการดำเนินงาน เพื่อปูพื้นฐานให้เข้าใจประเด็นสำคัญที่ต้องมีโครงการนั้น

วัตถุประสงค์ เป็นผลงานสุดท้ายที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินงานตามโครงการ มีลักษณะที่เป็นไปได้ วัดและประเมินผลได้ ระบุสิ่งที่ต้องการ เฉพาะเจาะจง มีความเป็นเหตุเป็นผลในการปฏิบัติ และมีขอบเขตของเวลาที่แน่นอน มีความเฉพาะเจาะจงกว่าวัตถุประสงค์ในระดับแผน แผนงานหลักหรือแผนงานย่อย แต่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน

เป้าหมาย เป็นส่วนที่ช่วยขยายวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจนขึ้น มีความเฉพาะเจาะจงขึ้น โดยจะช่วยอธิบายให้ทราบว่า ผลงานที่คาดหวังจะเกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้นมี "ปริมาณ" เท่าใด หรือมี "คุณภาพ" เพียงใด ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจะมี 2 ประเภท คือ เป้าหมายเชิงปริมาณ (quantitative target) และเป้าหมายเชิงคุณภาพ (qualitative target)

วิธีดำเนินงาน หมายถึง กิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ โดยอาจจำแนกออกเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจนว่ามีกิจกรรมใดบ้าง กิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นจะต้องมั่นใจว่า เมื่อปฏิบัติแล้วจะสามารถทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงเวลาสิ้นสุดโครงการ โดยมากจะแสดงให้เห็นว่าเวลาที่ใช้เริ่มตั้งแต่วันเดือนปีอะไร และจะเสร็จสิ้นในวันเดือนปีอะไร ถ้าเป็นโครงการระยะยาวและมีหลายขั้นตอนก็อาจจะแสดงช่วงเวลาในแต่ละขั้นตอนด้วย และนิยมเขียนต่อจากวิธีดำเนินการในรูปของแผนภูมิแท่งหรือแผนภูมิของแกนต์ (Gantt's Chart)

งบประมาณ หมายถึง จำนวนเงินที่จะใช้ในการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งอาจกำหนดได้ 2 แนวทางคือ กำหนดโดยจำแนกตามรายการกิจกรรม และกำหนดโดยจำแนกตามประเภทของงบประมาณ โดยมีหลักในการกำหนดงบประมาณดังนี้ คือ (1) หลักแห่งความประหยัด (economy) (2) หลักแห่งความมีประสิทธิภาพ (efficiency) (3) หลักแห่งความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) และ (4) หลักแห่งความยุติธรรม (equity)

ผู้รับผิดชอบ เป็นการระบุให้ทราบว่า "ใคร" เป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอและการนำโครงการนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้มีหน้าที่พิจารณาตรวจสอบได้ว่า โครงการนั้น

เป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจริงหรือไม่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่กำหนดมีประสบการณ์ความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

การติดตามและประเมินผล เป็นการระบุถึงกิจกรรมการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ในโครงการ และการประเมินผลความสำเร็จของงานเมื่อดำเนินงานตามโครงการนั้นเสร็จสิ้นลง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นส่วนที่แสดงถึงผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับจากความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามโครงการไปในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งก็หมายถึงผลกระทบในที่ดีทั้งที่ต้องการให้เกิดขึ้น และไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวนั่นเอง นอกจากนี้ควรระบุไว้อย่างชัดเจนด้วยว่า ใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และผลกระทบนั้นอย่างไร ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

10.2 การประเมินความเหมาะสมของโครงการ

โครงการที่จัดทำขึ้นควรได้รับการประเมินอีกครั้งหนึ่ง ก่อนนำไปบรรจุไว้ในแผนและนำไปปฏิบัติ ผู้ประเมินควรเป็นทีมงานอีกทีหนึ่ง และควรเป็นทีมงานที่มีตัวแทนจากทุกทีมงานวางแผนมาร่วมด้วย เนื่องจากการประเมินโครงการในขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ให้มีจำนวนเท่าที่กำลังทรัพยากรของหน่วยงานจะดำเนินการได้ การมีตัวแทนจากทีมงานวางแผนที่เป็นผู้จัดทำโครงการขึ้นมา ย่อมจะทำให้ทีมงานการประเมินได้ซักถามข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมได้

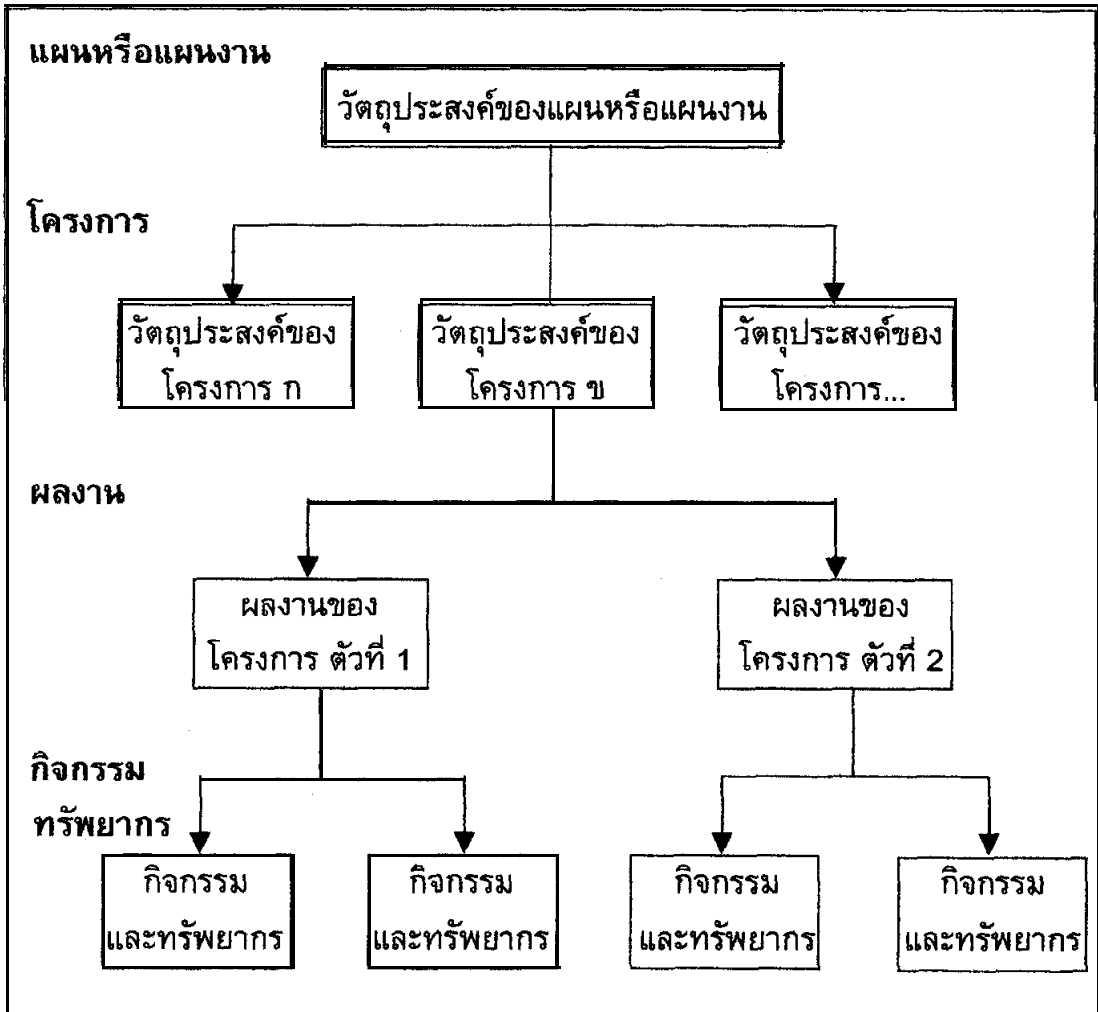
ในการประเมินโครงการ อาจใช้คำถามตามหลักเกณฑ์ความสมเหตุสมผลขององค์ประกอบต่างๆ ของโครงการ โดยวิธีการระดมสมองดังนี้ เช่น (1) โครงการนั้นสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของแผน หรือไม่ เพียงใด (2) โครงการนั้นสามารถจะทำให้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นหมดสภาพไป หรือไม่ เพียงใด (3) โครงการนี้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่ เพียง (4) โครงการนั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด (5) โครงการนั้นมีความยากง่ายในการปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด (6) โครงการนั้นสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายหรือไม่ เพียงใด (7) โครงการนั้นมีผลที่จะได้รับการปฏิบัติงานคุ้มค่าหรือไม่ เพียงใด (8) โครงการนั้นจะก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ขึ้นมาอีกหรือไม่ เพียงใด (9) โครงการนั้นมีผลกระทบในด้านดีและด้านเสียหรือไม่ เพียงใด

(10) โครงการนั้นมีองค์ประกอบที่เขียนขึ้นมาอย่างสมเหตุสมผลต่อกันหรือไม่ เพียงใด (ในประเด็น What Why When Where Who Whom และ How เป็นต้นไป)

10.3 การบรรจุสาระสำคัญลงในกรอบเหตุผลสัมพันธ์

1) การบรรจุสาระสำคัญลงในคอลัมน์ที่ 1 มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง แผน แผนงาน และโครงการเพื่อให้มองเห็นระบบความสัมพันธ์ทั้งหมด ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนงาน และโครงการ

ขั้นที่ 2 การบรรจุสาระสำคัญของลงในคอลัมน์ที่ 1 (สาระสำคัญของโครงการ) กล่าวคือ เมื่อได้ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนหรือแผนงานกับโครงการแล้ว ก็สามารถจะบรรจุสาระสำคัญของโครงการลงในคอลัมน์ที่ 1 ได้ โดยนำเอาวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงานลงในช่องโครงการ เอาผลงานของโครงการลงในช่องผลงานของโครงการ นำเอากิจกรรมและทรัพยากรที่จะต้องกระทำและจะต้องใช้ลงในช่องกิจกรรมและทรัพยากรของโครงการ

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (vertical logic) ของคอลัมน์ที่ 1 เพื่อให้แน่ใจว่า การบรรจุสาระสำคัญนั้นเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลดังนี้

(ก) การตรวจสอบจากบนสู่ล่าง เริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน โดยตั้งคำถามว่า **อย่างไร (How ?)** ต่อเนื่องกันดังนี้

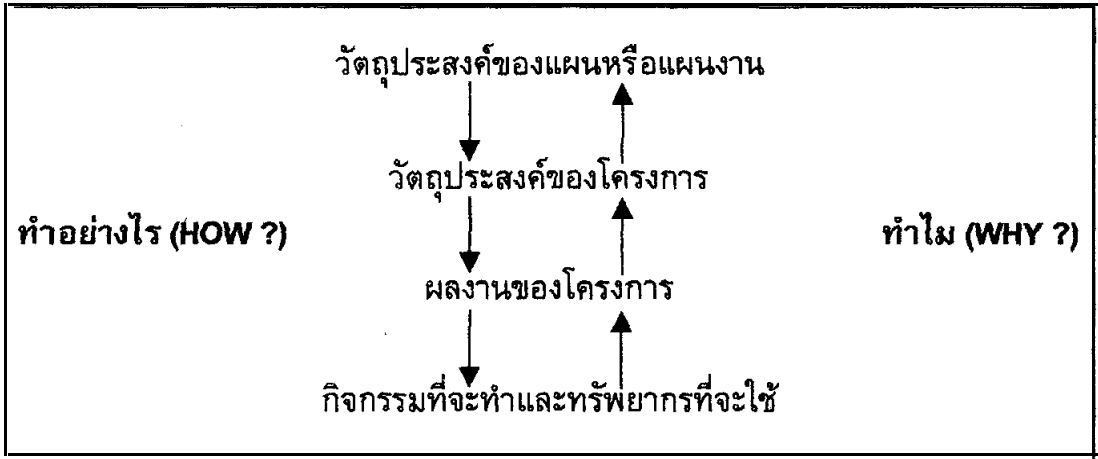
- “ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของโครงการ”
- “ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานที่จะได้รับจากโครงการ”
- “ทำอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลงานนั้น”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “กิจกรรมที่จะต้องกระทำ และทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการนั้น”

(ข) การตรวจสอบจากล่างขึ้นบน เริ่มต้นจากกิจกรรมที่จะต้องกระทำและทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ โดยตั้งคำถามว่า **ทำไม (Why ?)** ต่อเนื่องกันดังนี้

- “ทำไมจึงต้องทำกิจกรรมนั้นและต้องใช้ทรัพยากรนั้น”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “ผลงานที่จะได้จากโครงการ”
- “ทำไมต้องกำหนดผลงานเช่นนี้”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ”

- “ทำไมจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการเช่นนี้”
- คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนดเป็น “วัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน”

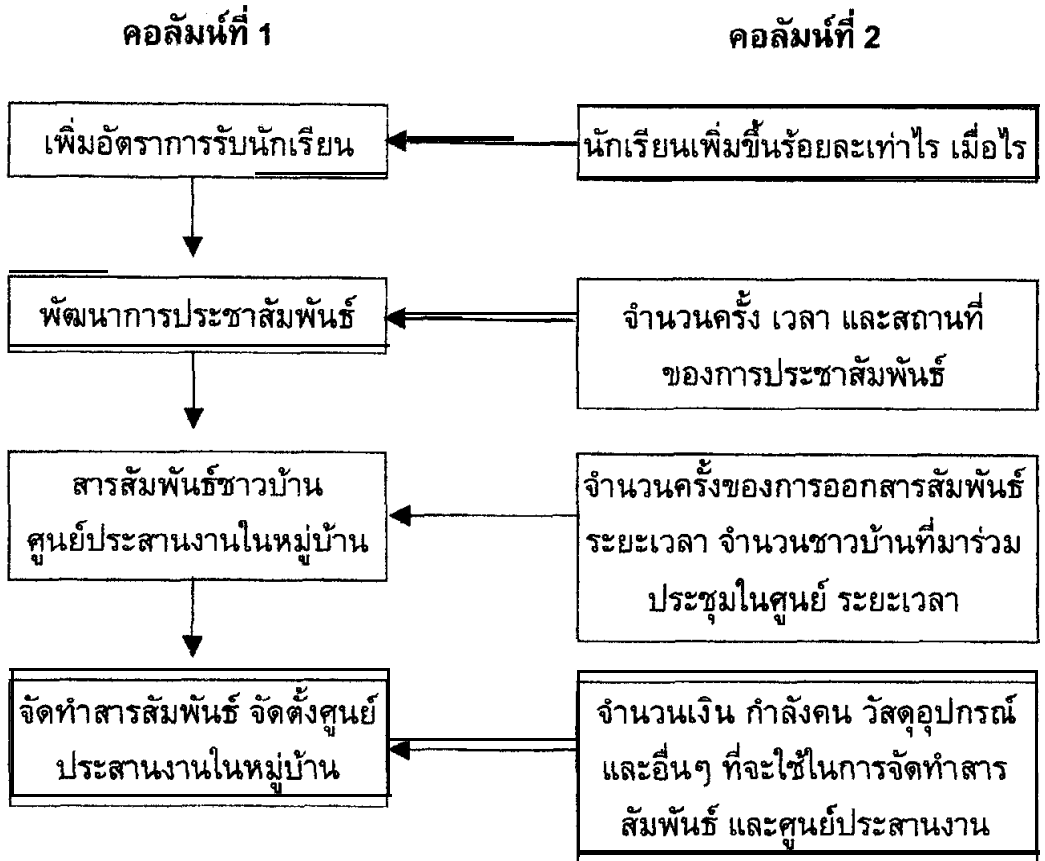
ความสัมพันธ์ของเหตุผลในการตรวจสอบดังกล่าวแสดงภาพประกอบดังนี้



ภาพประกอบ แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวดิ่ง

2) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 2 ซึ่งเป็นข้อความที่แสดง “เครื่องชี้แสดง เวลาปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนสถานที่” เพื่อขยายข้อความในคอลัมน์ที่ 1 ว่า จากสาระสำคัญในคอลัมน์ที่ 1 นั้น ทำอย่างไรจึงจะทราบความสำเร็จ ตลอดจนเวลาและสถานที่ของการปฏิบัติงานได้ ยกเว้นช่องที่ขยายความกิจกรรมและทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ ซึ่งจะกำหนดค่าใช้จ่าย วิธีการหรือความพยายามอย่างอื่นที่จะทำให้ได้ผลงานแทน การบรรจุข้อความในคอลัมน์ที่ 2 จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับคอลัมน์ที่ 1 ในแนวนอน โดยใช้คำถาม “อย่างไร และ ทำไม” ดังนั้นว่า “ทำอย่างไรจึงจะทราบผลสำเร็จ เวลาและสถานที่ของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน คำตอบที่ได้ก็คือโดยการกำหนดเครื่องชี้แสดงผลสำเร็จ เวลาและสถานที่ในข้อความในคอลัมน์ที่ 2 ในทำนองกลับกันอาจตรวจสอบย้อนกลับว่า ทำไมจึงต้องกำหนดเครื่องชี้แสดงผลสำเร็จ เวลาและสถานที่ด้วย คำตอบที่ได้ก็คือ เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จ เวลาและสถานที่ของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน” (กรณีความสัมพันธ์ในแถวอื่นก็ใช้คำถามเดียวกัน)

การกำหนดเครื่องชี้แสดงเวลา ปริมาณและคุณภาพควรกำหนดให้ชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจ มีลักษณะท้าทาย สำเร็จได้และวัดได้ อยู่ในรูปของเวลา ปริมาณและคุณภาพ ดังตัวอย่าง



3) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 3 เป็นข้อความที่แสดงถึงการตรวจสอบผลความสำเร็จตามที่ระบุไว้ในคอลัมน์ที่ 2 ว่าทำอย่างไรจึงจะพิสูจน์ได้ ได้ข้อมูลมาจากไหน ทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

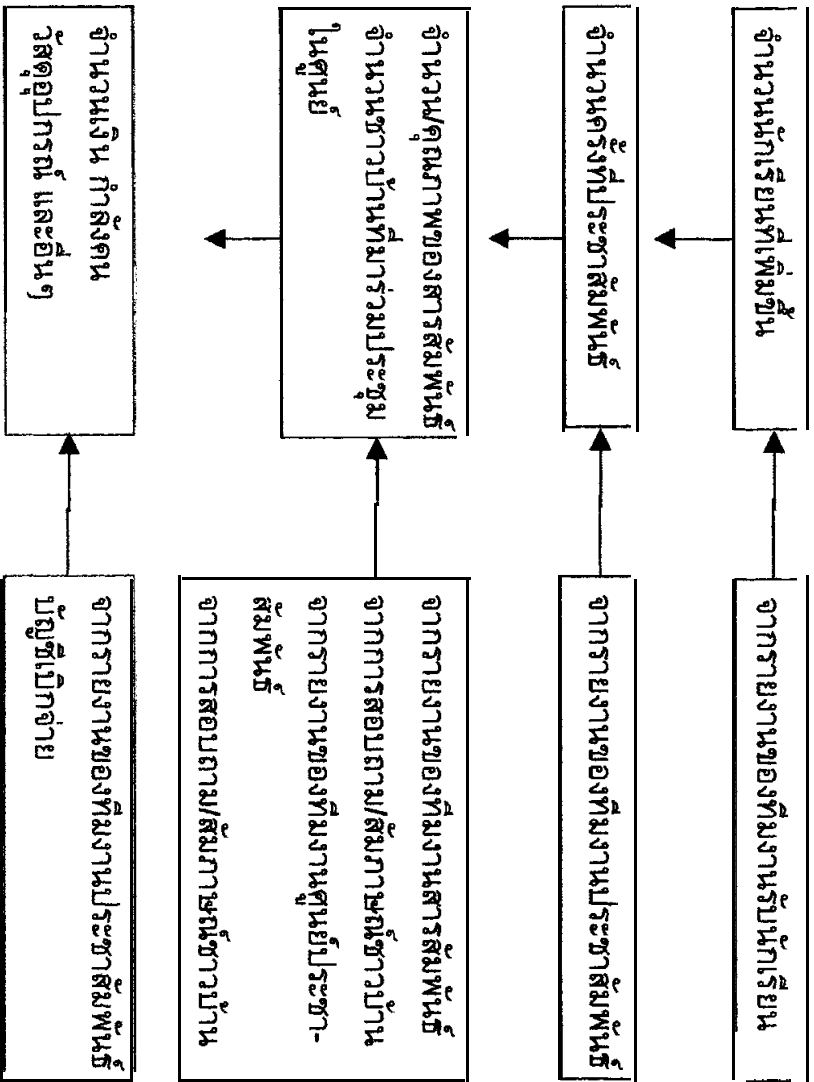
การกำหนดข้อความในคอลัมน์ที่ 3 จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับข้อความในคอลัมน์ที่ 2 ในแนวนอนโดยใช้คำถาม "อย่างไร และ ทำไม" ดังนั้นว่า "ทำอย่างไรจึงจะทราบแหล่งตรวจสอบความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งคำตอบที่ได้ก็คือ การกำหนดแหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จ และอาจย้อนกลับถามเพื่อตรวจสอบอีกว่า ทำไมจึงกำหนดแหล่งเพื่อตรวจสอบความสำเร็จเช่นนี้ คำตอบที่ได้คือ เพื่อให้ทราบแหล่งที่จะตรวจสอบ

ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 2 เป็นต้น (กรณีความสัมพันธ์ในแถวอื่น ก็ใช้คำถามเดียวกัน)

ตัวอย่าง

คอลัมน์ที่ 1

คอลัมน์ที่ 2



4) การบรรจุข้อความลงในคอลัมน์ที่ 4 เป็นข้อความที่คาดการณ์ถึงเงื่อนไข หรือข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็นภายในองค์กรหรือนอกองค์กร อันจะเป็นอุปสรรคปัญหา หรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการทำงาน ยกเว้นในช่องที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของแผนหรือแผนงาน จะเป็นการคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวจากการดำเนินงานตามแผนหรือแผนงาน

การบรรจุข้อความในคอลัมน์ที่ 4 จะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับข้อความในคอลัมน์ที่ 2 ในแนวนอนโดยการตั้งคำถามว่า “อย่างไร และ ทำไม” เช่นกัน ดังเช่น “ทำอย่างไรจึงจะทราบเงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ คำตอบที่ได้ก็คือ โดยการกำหนดเงื่อนไขและข้อจำกัดไว้ ซึ่งอาจย้อนถามเพื่อตรวจสอบได้อีกว่าทำไมจึงต้องกำหนดเงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ ไว้ด้วย คำตอบก็คือ เพื่อให้ทราบเงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ เป็นต้น (กรณีแถวอื่นในระดับล่างลงมาใช้คำถามเดียวกัน)

มีข้อสังเกตว่าเงื่อนไขหรือข้อจำกัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้นดังกล่าว รวมกับข้อความในคอลัมน์ที่ 1 ในแถวเดียวกันจะทำให้เกิดผลในระดับถัดไป ดังเช่น เงื่อนไขและข้อจำกัดของแถวที่ 4 คอลัมน์ที่ 4 เมื่อรวมกับข้อความในช่องกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้ในแถวที่ 4 คอลัมน์ที่ 1 แล้ว จะก่อให้เกิดผลงานในแถวที่ 3 คอลัมน์ที่ 1 เป็นต้น



ตัวอย่าง

สาระสำคัญโดยสรุป	เวลา ปริมาณ/คุณภาพ	แหล่งตรวจสอบ	เงื่อนไข/ข้อจำกัด
วัตถุประสงค์ของแผน แผนงาน เพิ่มอัตราการรับนักเรียน	ปี 2540 2.5% ปี 2541 3.% ปี 2542 4.5%	ฝ่ายสารสนเทศ ทีมงานรับนักเรียน	1) ประชากรมีคุณภาพ 2) ปัญหาสังคมลดลง
วัตถุประสงค์ของ โครงการ พัฒนาการประชาสัมพันธ์	ปี 2540-2542 มีผู้รับ การประชาสัมพันธ์ทุก หมู่บ้านในเขตพื้นที่ บริการ	รายงานทีมงานประชา- สัมพันธ์ สอบถามหรือ สัมภาษณ์ชาวบ้าน	1) กรมสนับสนุน 2) ผู้ใหญ่บ้านให้ความ ร่วมมือดี
ผลงาน มีสารสัมพันธ์ชาวบ้าน มีศูนย์ประสานงาน ชาวบ้านในหมู่บ้าน	ปี 2540 มี 10 ฉบับ ปี 2541 มี 14 ฉบับ ปี 2542 มี 16 ฉบับ ชาวบ้านมาร่วมการ ประชุม ครั้งละไม่ต่ำ กว่า 30 คนต่อศูนย์ฯ	รายงานทีมงานสาร สัมพันธ์ เอกสารสัมพันธ์ รายงานทีมงานศูนย์ ประสานงานชาวบ้าน ตรวจเยี่ยม	1) ครูให้ความร่วมมือ 2) มีพาหนะส่งสาร 1) ชาวบ้านให้สถานที่ 2) หน่วยงานอื่นให้ความ ช่วยเหลือ
กิจกรรมและทรัพยากร สารสัมพันธ์ชาวบ้าน กำหนดบุคลากรรับผิดชอบ ดำเนินการผลิตสารฯ	ค่าวัสดุปีละ 3,000 บาท ค่าส่งสารปีละ 300 บาท	บัญชีการเงิน	1) ค่าวัสดุไม่ขึ้นราคา 2) มีความประหยัด
ศูนย์ประสานงานชาวบ้าน ติดต่อหาสถานที่ สื่อสารให้ชาวบ้านรับรู้ ดำเนินการประสานงาน	ค่าพาหนะปีละ 1,000 บาท ค่าเอกสารปีละ 500 บาท	บัญชีการเงิน	1) มีสถานที่สาธารณะ 2) ชาวบ้านให้ความสนใจ

จากแผนการทำงานหรือแผนดำเนินงานข้างต้นผู้จัดทำโครงการจะต้องนำมาพิจารณาในแง่ของงบประมาณของโครงการโดยงบประมาณอาจจะแบ่งออกเป็นตามงานหรือแผนงานตามแนวทางการกำหนดงบประมาณของประเทศ

10.4 ส่วนประกอบของโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้นอาจจะมีส่วนประกอบที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้วควรจะประกอบด้วยหัวข้อต่อไปนี้ คือ

- (1) ความเป็นมาของโครงการ
- (2) หลักการและเหตุผล ระบุความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการนี้ขึ้น
- (3) วัตถุประสงค์ของโครงการ
- (4) เป้าหมายหรือบางครั้งอาจจะเป็นผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ
- (5) การดำเนินงานตามโครงการ ขั้นตอนในการดำเนินงานตามโครงการ
- (6) ระยะเวลาของโครงการ
- (7) งบประมาณ

สำหรับส่วนประกอบนี้ในที่บางแห่งอาจจะแตกต่างกันคือ เพิ่มหรือลดหรือสลับหัวข้อตามความคิดเห็นของผู้จัดทำโครงการซึ่งแตกต่างกันออกไป

10.5 การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

การดำเนินการตามแผนก็คือ การลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ในการลงมือปฏิบัติงานตามแผนนั้นควรจะได้ยึดถือหลักการดังต่อไปนี้

(1) เริ่มดำเนินงานจากกิจกรรมที่เห็นสมควรก่อน กล่าวคือ ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นจะต้องมีงาน, โครงการ และกิจกรรมหลายประการให้เลือกปฏิบัติ ผู้ดำเนินงานควรจะเริ่มดำเนินงานจากแผนหรือโครงการหรือกิจกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะเริ่มกระทำก่อนกิจกรรมอื่น

(2) กิจกรรมหรืองานบางอย่างสามารถจะทำความเข้าใจกันได้ นักบริหารงานที่มีความสามารถจะรู้จักการกำหนดงานหรือกิจกรรมว่ากิจกรรมใดควรจะทำไปได้พร้อมๆ กันบ้าง และกะระยะเวลาว่ากิจกรรมเหล่านั้นจะสำเร็จหรือบรรจบกัน ณ จุดใด การ

ดำเนินงานตามรูปแบบนี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากสำหรับแผนงานหรือโครงการที่มีระยะเวลาจำกัด แต่มีกำลังงานมากพอที่จะทำกิจกรรมหลายอย่างพร้อมๆ และคู่ขนานกันไปได้

(3) ทบทวนหรือประเมินการทำงานอยู่ตลอดเวลาในการทำงานตามแผนนั้น เนื่องจากมักจะมีขีดจำกัดในด้านเวลา กำลังคนและงบประมาณ ดังนั้นผู้วางแผนควรจะได้มีการประเมินหรือทบทวนงานอยู่ตลอดเวลาว่าขณะนี้น่าจะได้ดำเนินไปมากน้อยเพียงใดแล้วและมีงานอีกมากน้อยเพียงใดที่จะต้องทำจึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

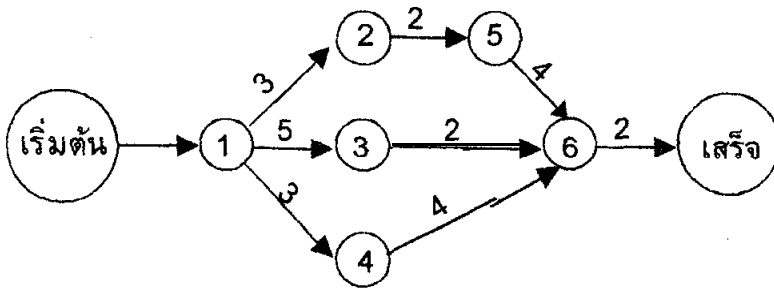
10.6 เทคนิคในการควบคุมการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นมักจะมีวิธีที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินอยู่หลายวิธี แต่ในที่นี้ใคร่ขอเสนอวิธีการดังกล่าว 2 วิธี โดยขอกล่าวถึงเฉพาะหลักการที่สำคัญๆ เท่านั้น

1. PERT (Program Evaluation and Review Technique) เป็นวิธีใช้การควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาว่างานที่ดำเนินอยู่นั้นตรงตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

PERT มีหลักการที่สำคัญ คือ

1. ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องทำจากจุดเริ่มต้นจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. เรียงลำดับก่อนหลังของกิจกรรมว่าอย่างไร ควรกระทำก่อน กิจกรรมบางอย่างสามารถทำควบคู่พร้อมๆ กันได้
3. นำกิจกรรมตามข้อ 2 มาเขียนในรูปของกิจกรรมในการดำเนินการเรียงตามลำดับ
4. คำนวณหาเวลาที่จะต้องใช้เวลาระหว่างกิจกรรมหนึ่งไปสู่กิจกรรมหนึ่งโดยคิดในด้านเวลาที่จะต้องใช้เวลาเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างเป็นไปตามที่ต้องการและทุกสิ่งทุกอย่างมีอุปสรรคหมดและคำนวณหาเวลาที่อยู่กึ่งกลางของระยะเวลาทั้งสอง



ตัวอย่างของการเขียน PERT

จากรูปแสดงว่ากิจกรรมที่ 2, 3, 4 และ 5 สามารถทำไปพร้อมๆ กันได้ และไปพบกันที่กิจกรรมที่ 6 ตัวเลขที่อยู่บนลูกศรแสดงให้เห็นเวลาที่จะต้องใช้เวลา เป็นวันที่จะต้องใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จจากกิจกรรมหนึ่งไปสู่กิจกรรมหนึ่ง

ข้อดีของ PERT คือนักวางแผนสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาว่าขณะนี้กำลังทำอะไรอยู่ และจะต้องทำอะไรต่อไปมีเวลานานแค่ไหน เป็นต้น

2. Gantt's Chart

Gantt's Chart เป็นการกะเวลาไว้ล่วงหน้าว่าระยะเวลาใดควรจะทำอะไร และใช้เวลานานเท่าใด โดยแสดงในรูปของแผนภูมิแท่ง

วิธีการเขียน Gantt's Chart

1. ทำตาราง โดยให้แนวตั้งทางซ้ายมือเป็นชองกิจกรรมหรืองานที่จะต้องทำ ส่วนทางขวามือเป็นเวลา (เดือน, สัปดาห์, และวัน)
2. เขียนกิจกรรมลงทางชองซ้ายมือ
3. กะกำหนดเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละกิจกรรมแล้วตีเส้นลงในตารางดังตัวอย่าง

กิจกรรม	เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	เดือนที่ 3	เดือนที่ 4
กิจกรรมที่ 1				
กิจกรรมที่ 2				
กิจกรรมที่ 3				

จากตัวอย่างกิจกรรมที่หนึ่ง จะใช้เวลาประมาณ 1 เดือน โดยจะเริ่มในเดือนที่ 2 ของโครงการ ส่วนกิจกรรมที่ 2 และ 3 เริ่มในเดือนที่ 1 และสิ้นสุดในราวกลางเดือนที่ 2 และรวมจากประมาณกลางเดือนที่ 3 จนหมดเวลาในเดือนที่ 4

10.7 การประเมินผลโครงการ

ในการดำเนินการตามแผน ซึ่งหมายถึงการดำเนินการตามแผนงานและโครงการนั้น นักวางแผนจะทราบได้ว่าสำเร็จหรือไม่ก็ทราบได้จากการประเมิน ในการประเมินอาจจะเรียกว่าการประเมินแผนหรือประเมินเป้าหมาย

สำหรับการประเมินเป้าหมายนั้นอาจจะมีคามหมายได้เป็นสองประการ คือ

1. ประเมินว่าเป้าหมายที่กำหนดนั้นเหมาะสมกับแผน หรือโครงการหรือไม่ในการประเมินด้านนี้ ได้กล่าวมาแล้วในเรื่องที่ผ่านมา

2. ประเมินว่าเป้าหมายที่กำหนดล่วงไปมากน้อยเพียงใดหรือสำเร็จหรือไม่ตามความหมายนี้การประเมินเป้าหมายมีความหมายเช่นเดียวกับการประเมินแผน คือถ้าเป้าหมายบรรลุก็เท่ากับแผนประสบผลสำเร็จนั่นเอง ในความหมายนี้จะได้กล่าวโดยละเอียดในเรื่องนี้

การประเมินเป้าหมายถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งของกระบวนการวางแผนและเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำตลอดระยะเวลาที่นำแผนไปปฏิบัติ

1. ประเมินครั้งเดียวเมื่อสิ้นสุดแผนหรือโครงการ การประเมินแบบนี้จะทำได้เฉพาะแผนหรือโครงการที่มีระยะเวลาสั้นๆ และแผนนั้นไม่มีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขในระหว่างการดำเนินการ

2. ประเมินเป็นช่วงเวลา เช่น สามเดือนครั้ง, หกเดือนครั้ง หรือปีละครั้ง เป็นต้น เป็นการประเมินเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ประเมินโดยอาศัยกิจกรรมเป็นตัวกำหนด คือ กำหนดไว้ว่าเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมใดแล้วประเมินครั้งหนึ่ง

ผู้ประเมินเป้าหมาย

ในการประเมินเป้าหมายของแผนหรือโครงการนั้นอาจจะทำได้หลายวิธี เช่น

- (1) ให้ผู้รับผิดชอบด้านแผนและโครงการประเมินเอง
- (2) ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะต่างหากจากหน่วยงานแผนและโครงการ
- (3) ให้หน่วยงานกลางรับผิดชอบเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

หน่วยงานแผนและโครงการประเมินเอง

เป็นการมอบหมายกระบวนการวางแผนให้รับผิดชอบแต่เพียงหน่วยงานเดียว คือ เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายจนกระทั่งการประเมินเป้าหมาย ข้อดีก็คือ ทราบกระบวนการและข้อมูลต่างๆ ในกระบวนการเป็นอย่างดี

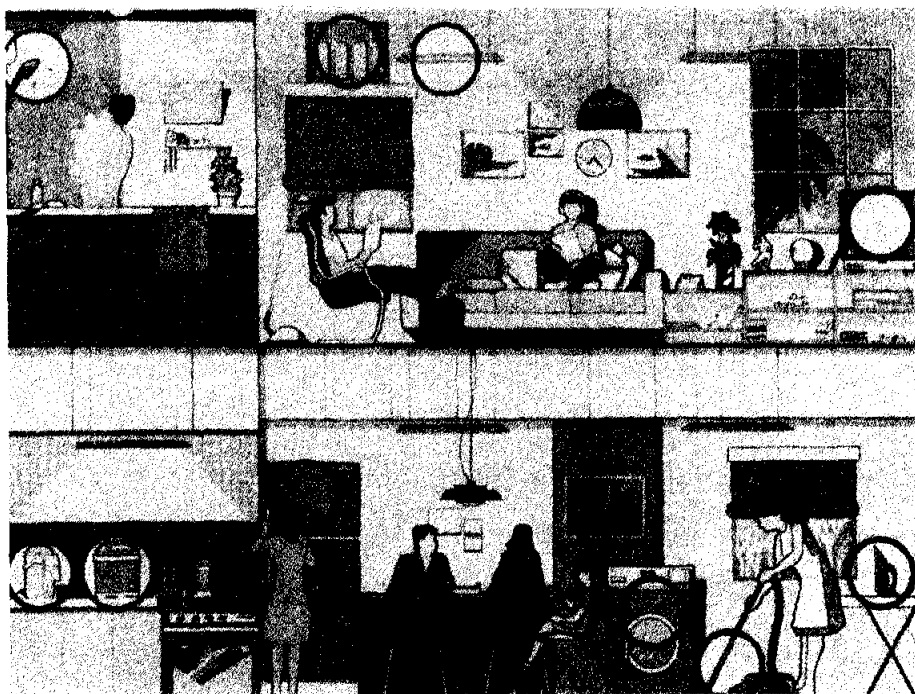
ข้อเสียคือจะทำให้เกิดความล่าเอียงในการประเมินได้ เพราะเท่ากับเป็นการประเมินผลตนเอง ข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมอาจจะไปในทางบวกมากกว่าทางลบ

หน่วยงานรับผิดชอบโดยเฉพาะ

เป็นการมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินและติดตามผลแผนให้โดยเฉพาะ ข้อเสียคือ หน่วยงานที่วางแผนอาจจะเกิดความรู้สึกที่ว่าตนถูกหน่วยงานอื่นควบคุมดูแลอีกหน่วยงานหนึ่ง แต่ข้อดีคือ การประเมินจะเป็นไปอย่างเปิดเผยความจริงมากขึ้น

หน่วยงานรับผิดชอบเป็นครั้งคราว

มอบหมายงานให้หน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสมดำเนินการประเมินเฉพาะครั้งไป เช่น สถาบันวิจัยทางการศึกษาหรือกลุ่มบุคคลในบุคคลหนึ่งดำเนินการ การดำเนินการแบบนี้จะเกิดผลเสียในด้านที่หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องมาศึกษางานทั้งหมดก่อนแล้วจึงมาประเมิน ส่วนข้อดีมีเช่นเดียวกับการมอบหมายในหน่วยงานรับผิดชอบการประเมินโดยเฉพาะ



กล่าวโดยสรุปแล้วการประเมินเป้าหมายและการติดตามผลควรจะมอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผิดชอบโดยเฉพาะต่างหากจากหน่วยงานแผนและโครงการ

แนวการประเมินที่ดี

ในการประเมินเป้าหมายนั้น ผู้ประเมินควรจะกำหนดแนวทางที่รัดกุมและรอบคอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง การประเมินที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ ประเมินตรงเป้าหมายหรือตรงจุดที่ต้องการ, เครื่องมือและวิธีการประเมินเชื่อถือได้, ประเมินตามเวลาที่ควรประเมินและประการที่มีการประเมินนั้นควรจะทำอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาในการประเมิน

ในการประเมินเป้าหมายในวงการศึกษาของไทยมีอุปสรรคหลายประการ เช่น

1. ความสำคัญของการประเมิน ส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญและทำอย่างจริงจัง มักจะกระทำเพื่อให้ครบกระบวนการวางแผน
2. ความแจ่มชัดของเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดในแผนมักจะกว้างไม่ค่อยได้ ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินได้
3. เวลาของแผน แผนบางแผนไม่ได้กำหนดเวลาให้นานพอสำหรับการประเมินและปรับปรุง

