

บทที่ 2

โครงสร้างแผนงานกับการประเมินผล

โครงสร้างแผนงาน (Program Structure)

โครงสร้างแผนงานเป็นการนำเอาหลักการของการวิเคราะห์ในเชิงระบบ (System Analysis) เข้ามาใช้เพื่อชี้ให้เห็นถึงสายความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงานรอง แผนงานหลัก และเป้าหมาย และนโยบายของรัฐ กล่าวคือ การดำเนินงานของโครงการหรืองานใด ๆ ของรัฐ ต้องพิสูจน์ให้ได้ว่า จะเป็นส่วนประกอบใดของนโยบายของรัฐ และความสำเร็จของโครงการหรืองานใด จะเป็นผลให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายของรัฐในด้านนั้น ๆ สำเร็จเพียงใด

การจัดทำโครงสร้างแผนงานจึงต้องเริ่มตั้งแต่การกำหนดว่า รัฐจะมีเป้าหมายและนโยบายใดในการจัดสรรทรัพยากรของชาติในช่วงหนึ่ง ๆ นั่นคือต้องมีการจำแนกความต้องการในการจัดสรรทรัพยากรของรัฐออกเป็นด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน มีการกำหนดแผนงานมารองรับเพื่อให้เกิดการดำเนินงาน แผนงานหนึ่ง ๆ อาจแยกย่อยเป็น แผนงานรอง เป็น โครงการหลัก เป็นโครงการรอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดของแผนงานนั้น ๆ โดยทุก ๆ ระดับต้องมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ซึ่งกันและกัน

แผนงานจะเป็นจริง นำไปใช้ได้ผลด้วยความเชื่อมั่น จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนนั้น (Feasibility Study) ทั้งในระดับภาพรวมในแง่ความเชื่อมโยงของแผนระดับต่าง ๆ และในระดับของโครงการ/งาน ซึ่งอยู่ในระดับทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบไปสู่ประชาชน การพัฒนารูปแบบของการเขียนโครงการให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และสรุปผลการวิเคราะห์ในรูป Logical Framework ที่มีการกำหนดผลที่จะได้รับให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ง่ายจะทำให้แผนงานนั้น ๆ สะดวกต่อการบริหาร และตรวจสอบความสำเร็จในภายหลัง

โครงสร้างแผนงานของรัฐ จัดเป็นองค์ประกอบหลักของงบประมาณแบบแผนงาน ทำให้การจัดเตรียม อนุมัติ และควบคุม งบประมาณ เป็นไปภายใต้หลักของเหตุและผล โดยมีฐานมาจากนโยบาย และเป้าหมายในการดำเนินงานของรัฐ หากประชาชนต้องการให้รัฐจัดบริการสาธารณะในเรื่องใด หรือให้รัฐเข้าไปยุ่งเกี่ยวในเรื่องใด ประชาชนสามารถแสดงความต้องการนั้นโดยผ่านทางรัฐสภา และให้สภาผลักดันให้รัฐจัดทำแผนงานขึ้นมารองรับ หรือบรรจุเข้าเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานที่มีอยู่แล้ว ขณะเดียวกันหน่วยงานของรัฐเองหากต้องการมีกิจกรรมใดที่จะให้ประโยชน์

ต่อประชาชน กิจกรรมนั้นต้องทำเป็นโครงการที่สามารถระบุได้ว่าอยู่ในแผนงานใดของรัฐ จะช่วยพัฒนาวัตถุประสงค์ในด้านนั้น ๆ ได้เพียงใด **การจัดทำโครงสร้างแผนงานของรัฐจึงเป็นวิธีการที่จะป้องกันไม่ให้อำนาจราชการทั้งหลาย มีกิจกรรม หรือ วางแผนที่จะมีกิจกรรม ที่อยู่นอกเหนือเป้าหมายและนโยบายของรัฐ**

ในงบประมาณแบบแผนงานการวางเป้าหมายและนโยบายของรัฐจะต้องกำหนดให้ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง และต้องเป็นเป้าหมายระยะยาว เช่น เป้าหมาย 5 ปี โดยจะต้องมีการแสดงแผนการใช้จ่ายเงิน และแผนการดำเนินการในช่วงดังกล่าว ทั้งในระดับของแผนงานหลัก และแผนงานย่อย ๆ ส่วนในระดับของโครงการที่จัดเป็นระดับของการปฏิบัติงานจะมีการจัดทารายละเอียดในแต่ละปีงบประมาณ อาจมีการยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการได้ตามความเหมาะสม

โครงสร้างแผนงานกับการประเมินผล

ระบบงบประมาณแบบแผนงานที่มีการจัดโครงสร้างแผนงานที่เหมาะสม จะช่วยให้การจัดเตรียม การอนุมัติ และการควบคุมงบประมาณเป็นไปภายใต้หลักของเหตุและผล สามารถที่จะใช้การวิเคราะห์จากฐานที่เป็นศูนย์ (Zero-base Budget Analysis) มาพิจารณาแผนงานต่าง ๆ แทนการใช้การวิเคราะห์เฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น (Incremental Analysis) ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อประชาชน หรือไม่อยู่ในเป้าหมายของนโยบายของรัฐได้รับการพิจารณา ทบทวนเพื่อปรับเปลี่ยนให้ทำแต่กิจกรรมที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการที่อยู่ในแผนงานต่าง ๆ อาจพิจารณาตั้งแต่ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานการเปลี่ยนแปลงในสิ่งชี้วัดทางสังคมเรื่องต่าง ๆ หากมีข้อสงสัยในผลที่เกิดขึ้นที่เฉพาะใด ๆ อาจใช้การวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) เข้าไปตรวจสอบความสัมฤทธิ์ผลตลอดถึงผลกระทบต่าง ๆ

โครงการทางสังคม (Social Program) กับผลกระทบที่มีต่อสังคม

หากพิจารณาโครงการและงานต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงสร้างแผนงาน อาจแบ่งแยกประเภท โดยพิจารณาจากผลกระทบที่โครงการหรืองานนั้นมีต่อสังคมได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

(1) **โครงการหรืองานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยตรง** ทำให้ประชาชนเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น มีความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยได้มากขึ้น มีนิสัยรักการ

อ่านหนังสือ มีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การทะเลาะวิวาทลดน้อยลง โรคภัยไข้เจ็บลดลง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น เป็นต้น โครงการลักษณะนี้สามารถเข้าไปวัดผลจากประชากรกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง

(2) **โครงการหรืองานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยทางอ้อม** ผลที่จะเกิดอาจต้องใช้เวลารอคอยที่ยาวนานออกไป เช่น การมีความรู้ที่ดีในด้านต่าง ๆ คุณภาพชีวิตน่าจะเปลี่ยนแปลงหากได้มีการนำความรู้นั้นไปใช้ในทางที่เหมาะสม โครงการทั้งหลายที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ หวังไว้ว่า ความรู้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ และนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

โครงการบางประเภทต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรม โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีในอนาคต เช่น ถ้าเลิกสูบบุหรี่ได้โรคภัยอันเกิดจากบุหรี่ที่จะเกิดในอนาคตก็จะหมดไป

โครงการที่มีผลโดยทางอ้อมดังกล่าวต้องอาศัยองค์ความรู้ ความเชื่อ หรือทฤษฎี เป็นตัวอธิบายคุณค่าที่โครงการจะให้กับสังคม และการวัดความสำเร็จอาจต้องอาศัยตัวแทน (Proxy) ที่จะใช้เป็นตัวประมาณความสำเร็จโดยอิงอยู่กับ องค์ความรู้ ความเชื่อ และทฤษฎีข้างต้น เช่น อัตราการสูบบุหรี่ที่ลดลง หมายถึง ความเจ็บป่วยในอนาคตที่ลดลง คะแนนผลการเรียนที่ดีขึ้น หมายถึง โอกาสในการมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น

(3) **โครงการหรืองานที่มุ่งส่งเสริมหรือสนับสนุนให้โครงการหรืองานในสองประการข้างต้นมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จผลมากขึ้น** เช่น โครงการก่อสร้างอาคาร โครงการจัดวางระบบเทคโนโลยี โครงการพัฒนานาบุคลากร และงานบริหารสำนักงานของโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

โครงการและงานในลักษณะนี้ยังแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับประเทศที่เกี่ยวข้องกับทุก ๆ แผนงานของรัฐ เช่น งานการบริหารงานบุคคลกลาง งานงบประมาณแผ่นดิน งานประสานแผนงาน เป็นต้น ระดับนี้จะมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารโดยรวม ส่วนอีกระดับ เป็นเรื่องของแต่ละแผนงาน เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเฉพาะแผนงานนั้น ๆ เช่น โครงการก่อสร้างอาคารของแผนงานหนึ่ง ๆ การวางระบบข้อมูลข่าวสารของแผนงานหนึ่ง ๆ

ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators)

ความสำเร็จของแผนงานของรัฐที่มีต่อสังคมโดยรวม จะหมายถึง ผลที่แผนงานนั้น ๆ มีต่อประชาชน หรือมีต่อสถาบันของประเทศ ในระดับหรือในเกณฑ์ที่พึงพอใจ สอดคล้องกับบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ใน เป้าหมายของนโยบาย หรือสอดคล้องกับบรรทัดฐานที่กำหนดไว้ในสิ่งบอกเหตุ หรือสิ่งที่จะใช้บ่งชี้ความสำเร็จ ของเป้าหมายและนโยบาย

ในกรณีที่แผนงานของรัฐมีผลต่อสังคมโดยทั่วไป สิ่งบอกเหตุ หรือสิ่งที่จะใช้บ่งชี้ถึงความสำเร็จของแผนงานอาจพิจารณาได้จาก สิ่งชี้วัดทางสังคมในด้านต่าง ๆ ที่สถาบันที่เกี่ยวข้องมีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเช่น อัตราการว่างงาน รายได้ต่อเดือนของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ สถิติการเกิด อุบัติเหตุกรณีต่าง ๆ สถิติอาชญากรรม ข่าวสารการบริโภคของประชาชน จำนวนหนังสือพิมพ์ที่ขายได้ จำนวนรถยนต์ที่ขายได้ สถิติการใช้ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ต่อเดือน เป็นต้น รายงานทั้งหลายดังกล่าวจัดเป็นสิ่งบอกเหตุประการหนึ่งของคุณภาพชีวิตของประชาชน

แผนงานของรัฐที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตในด้านใด อาจจัดทำดัชนีเพื่อบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตในด้านนั้น ๆ จากรายงานทางสถิติที่สถาบันต่าง ๆ มีการจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม สิ่งชี้วัดทางสังคมเป็นเพียงภาพรวมของผลจากแผนงานทั้งหมดทุก ๆ ด้าน หากมีข้อสงสัยเฉพาะไปที่แผนงานใด หรือเฉพาะโครงการใด การพิจารณาผลที่เกิดในประชากรกลุ่มเป้าหมายก็เป็นสิ่งจำเป็น อาจต้องจัดให้มีการวิจัยประเมินผลขึ้นในแผนงานนั้น ๆ หรือในโครงการนั้น ๆ

โครงสร้างแผนงานของไทยกับระบบการประเมินผล

สำนักงานประมาณเริ่มนำงบประมาณแบบแผนงานมาใช้นับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา และได้มีการพัฒนาจัดทำโครงสร้างแผนงานของประเทศขึ้น โดยพิจารณาเป้าหมายของชาติเป็น 12 ด้าน จากด้านแบ่งเป็น สาขา แผนงาน แผนงานรอง และ โครงการ/งาน ตามลำดับ (แบ่งโครงสร้างออกเป็น 5 ระดับ) โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์กำกับไว้ทุกระดับ จากการพิจารณาโครงสร้างแผนงานที่สำนักงานประมาณทำขึ้น รวมทั้งพิจารณาระบบการบริหารงบประมาณที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีคำถามเกิดขึ้นหลายประการด้วยกันคือ

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการกำหนดโครงสร้างแผนงานของไทย

ประเด็นทั่วไป

- สำนักงบประมาณมีเกณฑ์อย่างไรในการกำหนดด้านต่าง ๆ ของแผนงาน
- ด้านต่าง ๆ ที่กำหนดได้สะท้อนถึงเป้าหมายที่รัฐต้องการดำเนินการเพียงใด
- ด้านต่าง ๆ ที่กำหนด มีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพียงใด
- ด้านบางด้านมีวัตถุประสงค์กว้างมาก เช่น ด้านบริการสังคมมีหน่วยงานระดับกระทรวงเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยมากถึง 12 กระทรวง 7 รัฐวิสาหกิจ หากพิจารณาระดับกรมมีมากถึง 48 หน่วยงาน
- บางด้านมีวัตถุประสงค์แคบลงมา เช่น ด้านสาธารณสุข แต่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก กล่าวคือ มี 9 กระทรวง 1 รัฐวิสาหกิจ และในระดับกรมมีถึง 51 หน่วยงาน ผลของโครงการ ส่วนใหญ่มีลักษณะที่กระทบออกไปสู่สังคมโดยตรง
- ด้านการศึกษามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพียง 5 กระทรวง 44 กรม แต่มีโครงการและงานจำนวนมากเท่า ๆ กับด้านอื่น ๆ ที่เหลือทุกด้านรวมกันส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีวงเงินงบประมาณไม่สูงนัก และผลของโครงการมิได้มีผลกระทบออกไปสู่สังคมโดยทันที

ในด้านการบริหารงบประมาณ

- การจัดเตรียมงบประมาณยังคงให้ความสำคัญไปที่หน่วยงานและ กระทรวง มากกว่าพิจารณาตามแผนงาน
- ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงานมีความสำคัญน้อยกว่าการอาศัยกฎ ระเบียบ และภูมิหลังในอดีต รวมทั้งความสัมพันธ์ส่วนตัว
- โครงสร้างของสำนักวิเคราะห์ และสำนักประเมินผูกพันอยู่กับกรม และกระทรวง มากกว่าแผนงาน
- การจัดเตรียมเอกสารงบประมาณ ยังมีการจำแนกเป็นด้าน ตามลักษณะงาน และตามลักษณะเศรษฐกิจ ซึ่งการจำแนกในลักษณะดังกล่าวทำให้เกิดภาพซ้ำซ้อน หากจะจำแนกน่าจะพิจารณาในเรื่องแผนงานที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง ผลกระทบต่อประชาชนโดยทางอ้อม และแผนงานสนับสนุนแผนงานอื่น ๆ หรือ จำแนกออกตามพื้นที่การพัฒนา เช่น แผนพัฒนาจังหวัด

- พ.ร.บ. งบประมาณรายจ่าย ในแต่ละมาตรา ยังคงพิจารณาเป็นกระทรวง ไม่ใช่แผนงาน
- ในเรื่องการอนุมัติงบประมาณ ยังคงให้ความสำคัญต่อกระทรวง และหน่วยงาน เช่นกัน กล่าวคือ การพิจารณาจะพิจารณาเป็นรายกระทรวง มากกว่าจะดูไปที่แผนงาน
- ในเรื่องการควบคุมงบประมาณ ระเบียบปฏิบัติที่ใช้อยู่ยังคงมุ่งให้ความสำคัญต่อการแสดงความถูกต้องของการใช้จ่าย แต่ยังขาดการพิจารณาไปที่สิ่งชี้วัดทางสังคม การรายงานผลกระทบที่มีต่อประชาชน การวิจัยประเมินผลในกรณีที่เกิดความสงสัยในผลที่ประชาชนได้รับ

อย่างไรก็ตาม การพยายามให้มีรูปแบบของงบประมาณแบบแผนงาน ได้ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการงบประมาณได้เห็นถึงคุณค่า และเข้าใจเหตุผลของการเกิดโครงการ/งาน ต่างๆ ได้คุ้นเคยกับการจัดทำโครงสร้างแผนงาน ทำให้เกิดศักยภาพที่จะนำงบประมาณแบบแผนงานมาใช้ในระดับที่สูงยิ่งขึ้นต่อไป

ความหมายของส่วนประกอบของโครงสร้างแผนงาน

แผนงาน (Plan) หมายถึงประมาณการทางความคิดในการดำเนินงานใด ๆ ที่จะต้องแสดงเป้าหมาย (Goals) และแสดงวิธีการในการดำเนินงาน (Methods) เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายนั้น ๆ แผนที่ดีจะต้องมีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จ สามารถใช้เหตุผลมาพิสูจน์ความเป็นไปได้ แผนแบ่งได้เป็นหลายระดับ แผนงานระดับชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผน 5 ปี) แผนงานตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี แผนระดับจังหวัดเช่น แผนพัฒนาจังหวัด แผนระดับกรม เช่น แผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น แผนในแต่ละระดับจะมีขอบเขตของผลกระทบต่อประชาชน ในระดับที่แตกต่างกัน

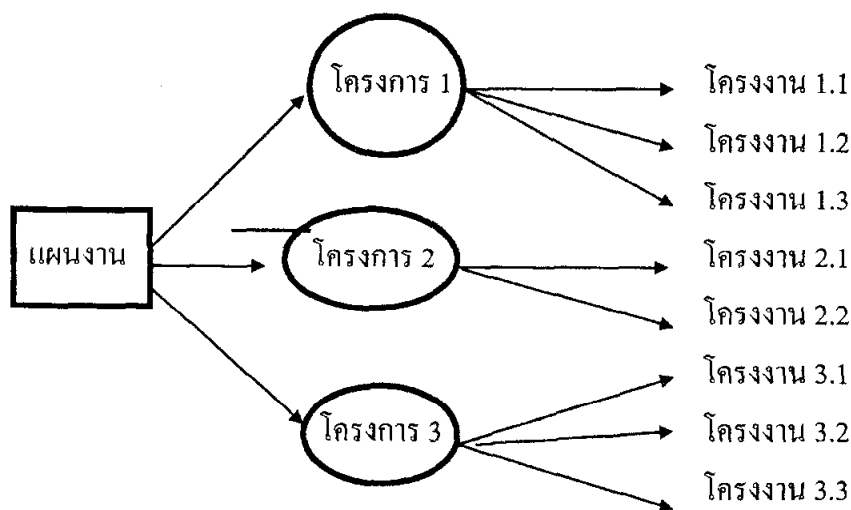
แผนงานหนึ่ง ๆ อาจประกอบไปด้วยโครงการหลาย ๆ โครงการ

โครงการ (Program) หมายถึงแผนที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียด โครงการมีส่วนประกอบที่สำคัญคือ เหตุผลของการเกิดโครงการ วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือจุดประสงค์ (Purposes) วิธีการในการดำเนินงาน (Methods) เป้าหมายในการทำงานในแต่ละขั้นตอน (Targets) ระยะเวลาในการดำเนินงาน สถานที่ งบประมาณ และ ผู้รับผิดชอบโครงการ

โครงการหนึ่ง ๆ อาจประกอบไปด้วยโครงการหลาย ๆ โครงการ

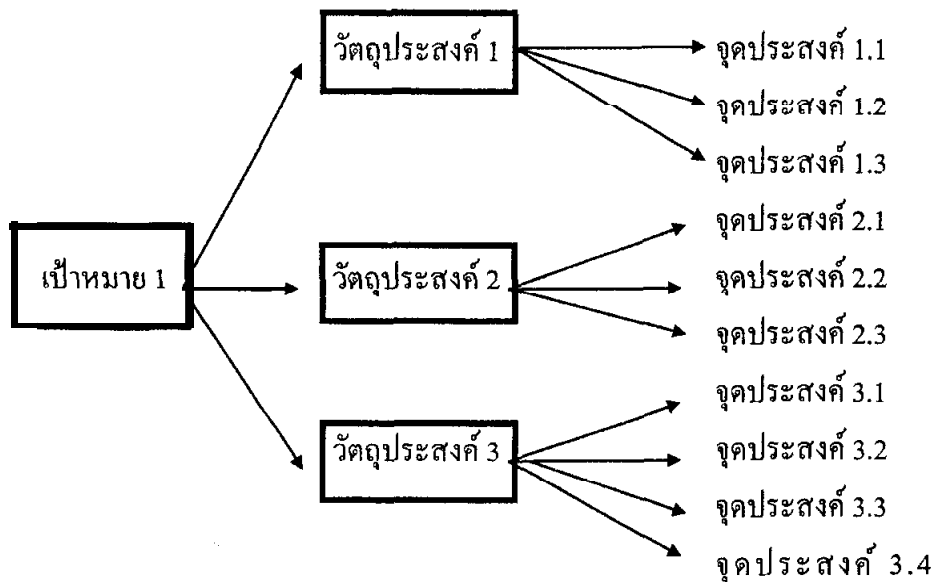
โครงการ (Project) มีความหมายและองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับโครงการ โครงการหนึ่ง ๆ ถ้ามีขนาดใหญ่ มีหลายวัตถุประสงค์ อาจแบ่งออกเป็นหลาย ๆ โครงการ โดยแบ่งความรับผิดชอบกันไปเพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถปฏิบัติงานได้ บางครั้งอาจเรียกโครงการว่าเป็นโครงการย่อย

พิจารณาภาพโครงสร้างของแผนงาน และ โครงสร้างของเป้าหมายประกอบ



ภาพ แสดงโครงสร้างของแผนงาน

แผนงานที่มีขนาดใหญ่ เช่น แผนระดับชาติ จำเป็นต้องแบ่งแผนงานออกเป็นโครงการย่อย ๆ หลายโครงการ โครงการหนึ่ง ๆ อาจรับเอาเป้าหมายบางส่วนมาดำเนินงาน โดยกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ วัตถุประสงค์ที่ปวงของทุกๆโครงการย่อยร่วมกันต้องเป็นผลให้เป้าหมายของแผนงานบรรลุผล หรือกล่าวได้ว่าถ้าโครงการย่อยทั้งหมดสัมฤทธิ์ผล แผนงานจะต้องประสบผลสำเร็จ หากไม่เป็นไปตามนี้แสดงว่า แผนงานและโครงการมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่ถูกต้อง



ภาพ แสดงโครงสร้างของเป้าหมาย

ในการทำงานเดียวกัน โครงการใดที่มีขนาดใหญ่ก็อาจแบ่งออกได้เป็นหลายโครงการ โดยที่แต่ละโครงการจะมีจุดประสงค์ในการดำเนินงานของตน และเมื่อจุดประสงค์ของโครงการย่อยทั้งหมดสัมพันธ์ผลวัตถุประสงค์ของโครงการหลักนั้น จะต้องประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

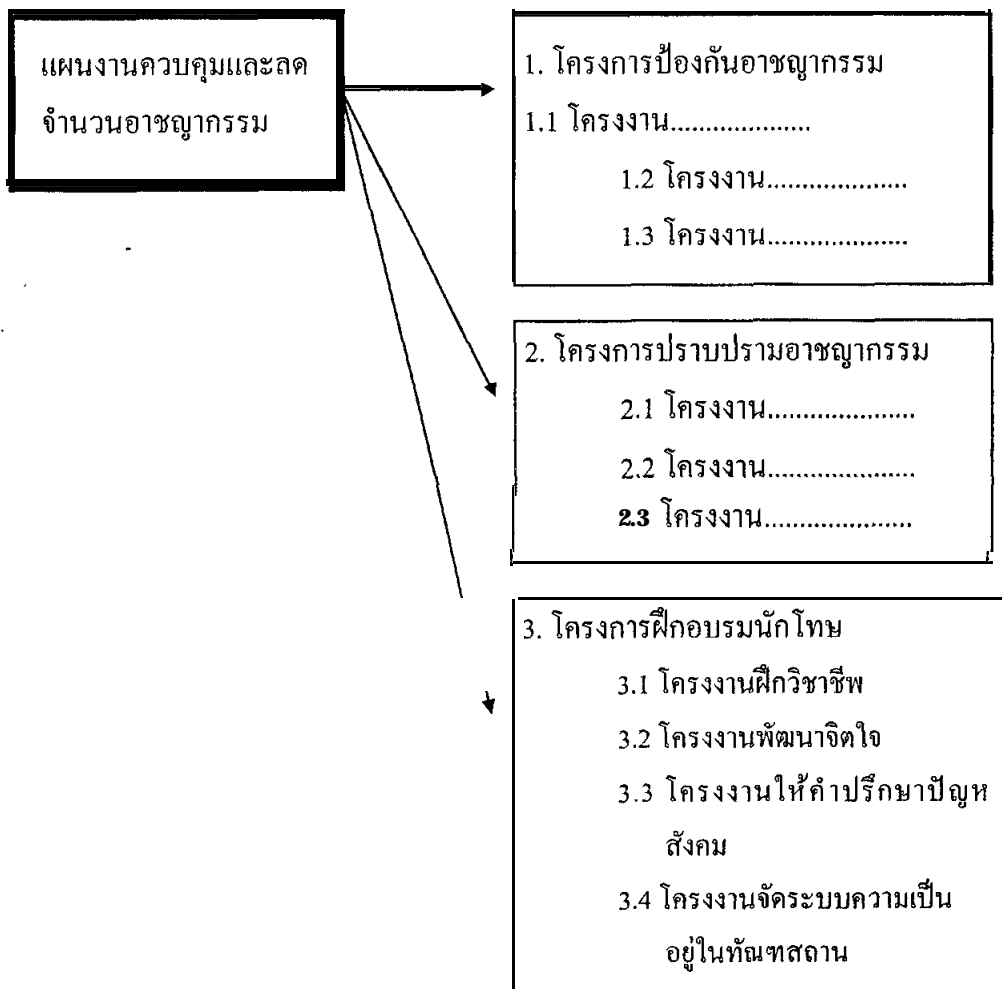
เป้าหมาย (Goals) หมายถึงความต้องการ หรือเป็นเจตนาในการดำเนินงานของแผนงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เฉพาะหนึ่ง ๆ ขึ้น เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น สุขภาพอนามัยดีขึ้น มีการศึกษาดีขึ้น มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากขึ้น เป็นต้น

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายในการดำเนินงานของโครงการ ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงลงไป สามารถบ่งชี้ได้ว่าเมื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วจะเกิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้น เช่น รายได้เพิ่มขึ้น อัตราการเจ็บป่วยลดลง อัตราการรู้หนังสือมีมากขึ้น สถิติอาชญากรรมลดลง เป็นต้น

จุดประสงค์ (Purposes) มีความหมายเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ อาจใช้ในระดับของโครงการเพื่อให้เห็นความแตกต่าง

เป้าหมายในการทำงาน (Targets) หมายถึงเป้าหมายในการทำงานในแต่ละขั้นตอน มักใช้ในการดำเนินงานระดับกิจกรรมเช่น ผลงานที่ต้องการในหนึ่งวัน ผลงานที่เจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งจะต้องทำในหนึ่งสัปดาห์ เป้าในการทำงานเป็นมาตรการในการบริหารโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินงานไปตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่จะใช้เวลาเป็นเครื่องกำกับผลที่ควรจะต้องเกิดในช่วงต่างๆ ของโครงการ

ตัวอย่าง โครงสร้างของแผนงานควบคุม และลดจำนวนอาชญากรรม
(แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง แผนงาน โครงการ โครงการงาน)



จะเห็นได้ว่า โครงการเป็นส่วนย่อยของโครงการ และโครงการเป็นส่วนย่อยของแผนงาน วัตถุประสงค์ทั้งปวงของโครงการรวมกัน จะต้องทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผล และ วัตถุประสงค์ทั้งปวงของโครงการรวมกัน จะต้องทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน บรรลุผล หากความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการ และ โครงการงาน ไม่เป็นเหตุผลซึ่งกันและ กัน แสดงว่า โครงสร้างของแผนงานดังกล่าวมีความบกพร่อง ความบกพร่องอาจเป็นผลทำให้แผน งานดังกล่าวมีผลงานที่เกินเลยไปจากขอบเขตของวัตถุประสงค์ หรือมีผลงานบกพร่องไม่ครบตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด

ตัวอย่างการเขียนโครงการประกอบแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี

ตัวอย่างโครงการตามแบบของทบวงมหาวิทยาลัย กรณีการวางแผนระยะ 5 ปี

โครงการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8

(พ.ศ. 2540 - 2544)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ทบวงมหาวิทยาลัย

1. ชื่องาน/โครงการ โครงการบัณฑิตศึกษา (ระดับปริญญาเอก)

2. ประเภทของโครงการ เป็นโครงการใหม่

3. โครงการนี้อยู่ในแผนงาน แผนงานจัดการศึกษา

(ทบวงแบ่งแผนงานเป็น แผนงานบริหาร แผนงานจัดการศึกษา แผนงานปรับปรุงคุณภาพ การศึกษา แผนงานวิจัย แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม แผนงานทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปและ วัฒนธรรม แผนงานกิจกรรมนิสิต นักศึกษา แผนงานควบคุมโรคติดต่อ แผนงานอื่น ๆ (ระบุ))

4. โครงการนี้สนองนโยบายการพัฒนาทางการศึกษา เฉพาะระดับอุดมศึกษาในด้าน

4.1 ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ

- 4.2 เตรียมนำไปสู่การจัดการศึกษานานาชาติ
- 4.3 การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการจัดการศึกษา
- 4.4 สนองความต้องการกำลังคนในสาขาวิชาที่ขาดแคลน
- 4.5 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบัน

5. หน่วยงานที่รับผิดชอบ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

6. หลักการและเหตุผล

7. วัตถุประสงค์

- 7.1 เพื่อยกระดับและมาตรฐานการศึกษาในคณะรัฐศาสตร์ให้สูงขึ้น
- 7.2 เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางรัฐศาสตร์ ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมไทย
- 7.3 เพื่อผลิตบุคลากรในระดับคุณวุฒิบัณฑิตให้กับสังคมไทย

8. ระยะเวลาการดำเนินงาน

ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นไป

9. เป้าหมาย/กิจกรรมสำคัญที่จะดำเนินการในช่วงแผน 8

(หน่วย : คน)

รายการ/กิจกรรม	ปีงบประมาณ				
	2540	2541	2542	2543	2544
เปิดสอนรัฐศาสตร์ ระดับปริญญาเอก	10	10	15	15	15

10. บุคลากรที่ต้องการเพิ่มแต่ละปี (หน่วย : คน/ อัตรา)

ใช้ร่วมกับแผนงานจัดการศึกษา โครงการเดิม

11. ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ปีงบประมาณ				
	2540	2541	2542	2543	2544
1. ค่าครุภัณฑ์	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
2. ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5

12. ประมาณการค่าใช้จ่าย

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	ปีงบประมาณ				
	2540	2541	2542	2543	2544
1. เงินเดือน	ใช้ร่วมกับแผนงานจัดการศึกษาโครงการเดิม				
2. ค่าจ้างชั่วคราว					
3. ค่าตอบแทนใช้สอย และวัสดุ	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
4. ค่าครุภัณฑ์	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
5. ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
6. เงินอุดหนุน	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
7. รายจ่ายอื่น ๆ	-	-	-		

13. แผนดำเนินงานโดยสรุป

13.1 ปี 2538 - 2539 กำหนดหลักสูตร

13.2 จัดเตรียมบุคลากรผู้บรรยาย

13.3 จัดเตรียมสถานที่ ห้องค้นคว้า และตำรา

14. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ตัวอย่างโครงสร้างแผนงานของไทยที่สำนักงบประมาณใช้อยู่ เปรียบเทียบกับการจำแนกตามลักษณะงานที่องค์การสหประชาชาติแนะนำ และที่นำเสนอโดยคณะที่ปรึกษาราชการฝ่ายบริหาร

โครงสร้างแผนงานที่ใช้อยู่ มี 12 ด้าน แบ่งเป็น	จำแนกตามลักษณะงาน เป็น 14 ประเภท	กลุ่มกิจกรรมของรัฐ คณะที่ปรึกษาราชการ ฝ่ายบริหาร
<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการบริหารงานทั่วไป 2. ด้านการรักษาความมั่นคงแห่งชาติ 3. ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยภายใน 4. ด้านการศึกษา 5. ด้านการสาธารณสุข 6. ด้านการบริการสังคม 7. ด้านการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อม 8. ด้านการพาณิชย์และท่องเที่ยว 9. ด้านการเกษตร 10. ด้านการอุตสาหกรรมและเหมืองแร่ 11. ด้านการคมนาคม ขนส่ง และสื่อสาร 12. ด้านการชำระหนี้เงินกู้ 	<p>การบริหารทั่วไป</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารทั่วไป 2. การป้องกันประเทศ 3. การรักษาความสงบภายใน <p>การบริการชุมชนและสังคม</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. การศึกษา 5. การสาธารณสุข 6. การสังคมสงเคราะห์ 7. การเคหะและชุมชน 8. การศาสนา วัฒนธรรม และนันทนาการ <p>การเศรษฐกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. การเชื้อเพลิงและพลังงาน 10. การเกษตร 11. การเหมืองแร่ ทรัพยากรธรณี การอุตสาหกรรม และการโยธา 12. การขนส่งและสื่อสาร 13. การบริการเศรษฐกิจอื่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กลุ่มความมั่นคงและกระบวนการยุติธรรม <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ความมั่นคงแห่งชาติ 1.2 ความสงบเรียบร้อยของสังคม 1.3 การรักษาความยุติธรรมของสังคม 2. กลุ่มการบริหาร 3. กลุ่มการคลัง และเศรษฐกิจ 4. กลุ่มกิจการต่างประเทศ 5. กลุ่มพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรม และคุณภาพชีวิต 6. กลุ่มพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7. กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 8. กลุ่มโครงสร้างพื้นฐานและพลังงาน 9. กลุ่มพัฒนาชนบท

<p>ด้านอื่น ๆ</p> <p>14. การดำเนินงานอื่น</p>	<p>ชุมชน และเมือง</p> <p>10. กลุ่มเกษตรกรรม</p> <p>11. กลุ่มกิจการพิเศษ</p> <p>และรัฐวิสาหกิจ</p>
---	---

คำถามท้ายบท

1. โครงสร้างแผนงานคืออะไร มีประโยชน์อย่างไร
2. โครงสร้างแผนงานของไทยแบ่งเป็นกี่ด้าน อะไรบ้าง
3. โครงสร้างแผนงานของไทยมีจุดอ่อนอย่างไร อธิบาย
4. ยกตัวอย่างโครงสร้างแผนงานของ โครงการบัณฑิตศึกษา (ระดับปริญญาเอก) พร้อมแสดงวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับ
5. Goals Objectives Purposes targets เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร
6. โครงการและงานต่าง ๆ ที่อยู่ในโครงสร้างแผนงาน มีผลกระทบต่อสังคมได้เป็นลักษณะอย่างไรบ้าง
7. ตัวชี้วัดทางสังคม (Social Indicators) คืออะไร อธิบาย
8. Plan Program Project และ Policy เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร อธิบาย