

หลักการและเทคนิคการเขียนโครงการ

หทัยรัตน์ ลีมอรุณวงศ์
เจ้าหน้าที่บริหารงาน กองแผนงาน
มหาวิทยาลัยทักษิณ



บทนำ

เรามักจะได้ยินหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเขียนโครงการพูดอยู่เสมอว่า เขียนโครงการไม่เป็น เขียนโครงการไม่ชัดเจน เขียนโครงการไม่สอดคล้องกับแผนงานและกรอบนโยบาย มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการเขียนโครงการน้อย และที่สำคัญช่วงเวลาที่ใช้เขียนโครงการนั้นสั้น จึงทำให้เขียนโครงการแบบขอไปทีหรือนำเอาโครงการเดิม ๆ ที่เคยทำอยู่มาปรับเปลี่ยนใหม่ ปรับเปลี่ยนบางประเด็นเท่านั้น โครงการจึงไม่ผ่านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ ขาดการวิเคราะห์ตามหลัก “SWOT” และขาดการกลั่นกรองโครงการก่อนที่จะเสนอให้หน่วยงานระดับสูงได้หลอมรวมโครงการและงานต่อไป ดังนั้นในปัจจุบันหลายหน่วยงานจึงให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนและการเขียนโครงการมาก โดยมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนแผนหรือเขียนโครงการขึ้นมา ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ถ้าเราเข้าใจองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนและการจัดทำโครงการ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการเขียนโครงการแล้ว จะทำให้เขียนโครงการได้ถูกต้อง ครบคลุมชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย

ความหมายของโครงการ

คำว่า “โครงการ” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Project” ซึ่งหมายถึง แผนงานย่อยที่ประกอบด้วยกิจกรรม หรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงาน งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

แผนงานที่ปราศจากโครงการย่อมเป็นแผนงานที่ไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ ดังนั้นการเขียนโครงการขึ้นมารองรับแผนงาน ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งเพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติ และง่ายต่อการติดตามและประเมินผลเพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จ นั้นหมายความว่าแผนงาน และนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วย

โครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผล เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงานไปสู่แผนเงิน และแผนคนอีกด้วย ดังนั้นโครงการจึงมีความสัมพันธ์กับแผนงาน (Program) และนโยบาย (Policy)

ลักษณะสำคัญของโครงการ

โครงการหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ

1. ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งพึ่งพิงและสอดคล้องกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและติดตามประเมินผลได้ โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีมากกว่าหนึ่งวัตถุประสงค์ก็ได้ กล่าวคือ มีวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้ มิใช่วัตถุประสงค์ที่เลื่อนลอย/เพ้อฝันหรือเกินความเป็นจริง

3. มีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม (Scheduled Beginning and Terminal Points) การเขียนโครงการโดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาว่าจะเริ่มต้นเมื่อไรและสิ้นสุดเมื่อไร ถ้าหากมีการดำเนินกิจกรรมไปเรื่อย ๆ ไม่มีการกำหนดขอบเขตของเวลา (Time Boundary) ไว้จะไม่ถือว่าเป็นงานโครงการ เพราะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานปกติ

4. มีสถานที่ตั้ง (Location) ของโครงการ ผู้เขียนโครงการต้องระบุให้ชัดเจนว่าโครงการนี้พื้นที่ดำเนินการหรือห้วงงานอยู่ที่ใด เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน ถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการไม่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้เสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนมาก ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า การติดตามและการประเมินผลโครงการก็อาจทำได้ยาก

5. มีบุคลากรหรือองค์กรที่เฉพาะเจาะจง (Organization) งานโครงการจะต้องมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานอื่นถือว่าเป็นหน่วยงานเสริมหรือร่วมมือดำเนินงานเท่านั้น และควรระบุบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการนั้นให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคคล/องค์กรนั้นจะปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจ

6. มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource) การเขียนโครงการจะต้องระบุแหล่งทรัพยากร โดยเฉพาะแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน เช่น งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินกู้ หรือเงินทุนสำรอง หรือเงินบริจาค เป็นต้น และจะต้องระบุเงินที่ใช้ว่าเป็นหมวดวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น ทั้งนี้จะทำให้ง่ายในการดำเนินการและควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

โครงการที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร

โครงการที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถสนองต่อความต้องการของกลุ่ม ชุมชน นโยบายของหน่วยงาน และนโยบายของประเทศชาติได้ดี
3. รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่ายมีการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั่วไป

4. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
5. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ตั้งแต่ประเด็นแรกถึงประเด็นสุดท้าย
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

โครงสร้างของโครงการ


การเขียนโครงการจะต้องรู้และเข้าใจโครงสร้างของโครงการเสียก่อนว่าประกอบไปด้วยส่วนใดบ้าง ซึ่งโดยทั่วไปโครงสร้างของโครงการ ประกอบด้วย

1. **ชื่อโครงการ** ส่วนใหญ่มาจากงานที่ต้องการปฏิบัติ โดยจะต้องมีความชัดเจนเหมาะสมเฉพาะเจาะจง กระชับ และสื่อความหมายได้อย่างชัดเจน


2. **หลักการและเหตุผล** เป็นการกล่าวถึงปัญหาและสาเหตุและความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำโครงการ โดยผู้เขียนโครงการจะต้องพยายามพรรณนาความ โดยหาเหตุผล หลักการ ทฤษฎี แนวทางนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวง/กรม ตลอดจนความต้องการในการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อแสดงข้อมูลที่มีน้ำหนักน่าเชื่อถือและให้เห็นความสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลด้วย เพื่อที่ผู้อนุมัติโครงการจะได้ตัดสินใจสนับสนุนโครงการต่อไป


3. **วัตถุประสงค์** เป็นการระบุถึงเจตจำนงในการดำเนินงานของโครงการ โดยแสดงให้เห็นถึงผลที่ต้องการจะบรรลุไว้อย่างกว้าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรมแต่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ โดยโครงการหนึ่ง ๆ อาจมีวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ข้อก็ได้ คือ มีวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองหรือวัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะก็ได้


หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี ซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า หลัก SMART คือ

 **Sensible and Specific** คือ ต้องมีความเป็นไปได้และมีความเฉพาะเจาะจงในการดำเนินการโครงการ


 **Measurable** คือ ต้องสามารถวัดและประเมินผลระดับของความสำเร็จได้


 **Attainable** คือ ต้องระบุถึงการกระทำที่สามารถปฏิบัติได้ มิใช่สิ่งเพ้อฝัน

 **Reasonable and Realistic** คือ ต้องระบุให้มีความเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับความเป็นจริง

 **Time** ต้องมีการกำหนดขอบเขตของเวลาที่จะกระทำให้สำเร็จได้อย่างชัดเจน


นอกจากนั้นการเขียนวัตถุประสงค์ยังต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

 ใช้คำกริยาที่แสดงถึงความตั้งใจจริง เช่น เพื่อเพิ่ม... เพื่อลด... เพื่อส่งเสริม... เพื่อปรับปรุง... เพื่อขยาย... เพื่อรณรงค์... เพื่อเผยแพร่... เป็นต้น

 ระบุผลผลิต (Output) หรือระบุผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเพียงประการเดียว ในวัตถุประสงค์หนึ่งข้อ ถ้าเขียนวัตถุประสงค์ไว้หลายข้อ ข้อใดทำไม่สำเร็จเราสามารถประเมินผลได้ ซึ่งอาจกำหนดเป็น วัตถุประสงค์หลัก 1 ข้อ และวัตถุประสงค์รอง 1-2 ข้อ โดยมีเงื่อนไขว่า

ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์หลัก แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์รอง ควรทำต่อไป

ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์รอง แต่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์หลัก อาจยุติโครงการ

 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

 กำหนดช่วงเวลา พื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย

4. เป้าหมาย หมายถึง ระบุถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะได้จากการดำเนินโครงการ โดยจะระบุทั้งผลที่เป็นเชิงปริมาณและผลเชิงคุณภาพ เป้าหมายจึงคล้ายกับวัตถุประสงค์ แต่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า มีการระบุสิ่งที่ต้องการทำได้ชัดเจนและระบุเวลาที่ต้องการจะบรรลุ

5. วิธีการดำเนินงาน เป็นการให้รายละเอียดในการปฏิบัติ โดยปกติจะแยกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ หลายกิจกรรม แต่เป็นกิจกรรมเด่น ๆ ซึ่งจะแสดงให้เห็นความเด่นชัดตั้งแต่กิจกรรมเริ่มต้นจนถึงกิจกรรมสุดท้ายว่ามีกิจกรรมใดที่ต้องทำบ้าง ถ้าเป็นโครงการที่ไม่ซับซ้อนมากนักก็มักจะนิยมใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt chart) หรือแผนภูมิแท่ง (Bar chart)

6. ผู้รับผิดชอบโครงการ เป็นการระบุว่าใครหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบและมีขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อว่ามีปัญหาจะได้ติดต่อประสานงานได้ง่าย

7. งบประมาณ เป็นการระบุค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมขั้นต่าง ๆ โดยทั่วไปจะแจกแจงเป็นหมวดย่อย ๆ เช่น หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าครุภัณฑ์ ซึ่งการแจกแจงงบประมาณจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ และตรวจสอบความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนั้นควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วยว่าเป็นงบประมาณแผ่นดิน งบช่วยเหลือจากประเทศต่างประเทศ เงินกู้ หรืองบบริจาค เป็นต้น


8. สถานที่ดำเนินการ เป็นการระบุสถานที่ตั้งของโครงการหรือระบุว่าการดำเนินงานนั้นจะทำ ณ สถานที่แห่งใด เพื่อสะดวกต่อการจัดเตรียมสถานที่ให้พร้อมก่อนที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ


9. ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นการระบุระยะเวลาเริ่มต้นโครงการและระยะเวลาสิ้นสุดโครงการโดยจะต้องระบุวัน เดือน ปี เช่นเดียวกับการแสดงแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart)

10. ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการระบุถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ ประกอบด้วย ผลทางตรงและผลทางอ้อม นอกจากนั้นต้องระบุด้วยว่าใครจะได้รับประโยชน์จากโครงการบ้าง ได้รับประโยชน์อย่างไร ระบุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

11. การประเมินผลโครงการ เป็นการแสดงรายละเอียดว่าจะมีวิธีการควบคุมติดตามและประเมินผลโครงการอย่างไร ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินผล ระยะเวลาในการประเมินผล และใครเป็นผู้ประเมินผล เป็นต้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของโครงการคืออะไร

 วิธีประเมินผลโครงการ...

 ระยะเวลาประเมินผลโครงการ...

 ผู้ประเมินผลโครงการ...

สรุป

การเขียนโครงการเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและไม่ยากเกินความสามารถของนักวางแผน หรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง นโยบาย แผนงาน และโครงการ เพื่อที่จะได้เขียนโครงการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานและนโยบายต่อไป นอกจากนี้การจะเป็นผู้เขียนโครงการได้ดี ท่านก็ต้องหมั่นฝึกฝน และเขียนโครงการบ่อย ๆ มีข้อมูลมาก ข้อมูลถูกต้อง เพียงพอ และทันสมัยวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถ่องแท้ ก่อนเขียนโครงการและหลังจากนั้นก็นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาเขียนตามแบบฟอร์มการเขียนโครงการของแต่ละหน่วยงาน



อ้างอิง

ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ. (ม.ป.ป.) การจัดทำแผนและโครงการ. ม.ป.ท.

เขาวดี ราชชัญกุล วิบูลย์ศรี. (2542). การประเมินผลโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และสุริยา วีรวงศ์. (2543). คู่มือการประเมินผลโครงการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมพิศ สุขแสน. (2542). นโยบายสาธารณะและการวางแผน. อุดรดิตต์ : สถาบันราชภัฏอุดรดิตต์

สุวิมล ติรกันันท์. (2543). การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.