

การประเมินโครงการ

แนวคิดและการประยุกต์ใช้



รศ.ดร. พิชิต ฤทธิงกูญ

การประเมินโครงการ

แนวคิดและการประยุกต์ใช้



รศ.ดร. พิชิต ฤทธิงกูญ

พิชิต ฤทธิ์จรูญ

การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้

ISBN 9786169331001

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562 จำนวน 1,300 เล่ม

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร.0-2218-9872 โทรสาร 0-2254-9495

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร.0-2255-4433

<http://www.chulabook.com>

Chulabook : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CUbook)

ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขาหัวหมาก โทร. 0-2374-1375-6 โทรสาร 0-2374-1374

ราคา 240 บาท

พิมพ์ที่ บริษัท แฮส ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด

7 ซอยจัดสรรทหารเรือ ถนนเฉลิมพระเกียรติ ร.9 (48) แขวงดอกไม้ เขตประเวศ

กรุงเทพฯ 10250 โทร 0-2721-0125, 095-074-6688

Email: kermyst@gmail.com

คำนำ

หนังสือเล่มนี้ได้พัฒนามาจากเอกสาร “การประเมินโครงการ” ซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียงขึ้นสำหรับใช้ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลงานทางวิชาการให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา กรมสามัญศึกษา เมื่อปี พ.ศ.2538 และได้ใช้ประกอบการบรรยายในการฝึกอบรมครู อาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง และได้ปรับปรุงเป็นเอกสารประกอบการเรียนการสอน รายวิชาการประเมินโครงการ และการประเมินทางการศึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

จากองค์ความรู้ที่ผู้เขียนได้ศึกษาในสาขาวิชาการวัดผลการศึกษา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จากประสบการณ์การสอน การเป็นวิทยากรและเป็นที่ปรึกษาการประเมินโครงการ รวมทั้งได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากตำราและเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ จึงใช้เป็น “ต้นทุนทางวิชาการ” เรียบเรียงขึ้นเป็นหนังสือ “การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้” แบ่งเนื้อหาออกเป็น 10 บท ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินโครงการ รูปแบบการประเมินโครงการ การกำหนดประเด็นการประเมิน ตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน การออกแบบและวางแผนการประเมินโครงการ เทคนิควิธีและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานการประเมินโครงการ การประเมินอภิमान และการนำผลการประเมินโครงการไปใช้ประโยชน์

องค์ความรู้ และประสบการณ์ด้านการวิจัยและการประเมินส่วนหนึ่งที่มีในตัวผู้เขียนมาจนถึงวันนี้ก็เนื่องจากได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้ศาสตร์ด้านการวิจัยและการประเมินจาก ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ศาสตราจารย์ ดร.ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ และ ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และปลูกฝังเรื่องจรรยาบรรณนักวิจัยและนักประเมิน รวมทั้งเป็นต้นแบบของ “ความเป็นครูและนักวิชาการ” ซึ่งทำให้ผู้เขียนได้พัฒนาความก้าวหน้าในทางวิชาการ การสั่งสอนศิษย์ และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมได้อย่างมีความสุข ความดีที่พึงมีของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขออุทิศให้แก่อาจารย์ของผู้เขียนดังกล่าวข้างต้น

การศึกษาเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพด้านการประเมินจะสัมฤทธิ์ผลได้มากขึ้น หากท่านใช้หลักการเรียนรู้แบบ “เปิดกระຈกหกาด้านในตนเอง” อย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ **การเปิดตา** โดย การอ่านทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และศึกษารณันตัวอย่างรายงานการประเมินต่าง ๆ ให้มากขึ้น **การเปิดหู** โดยฟังการบรรยาย ข้อเสนอแนะ คำชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์ด้านการประเมินอย่างสม่ำเสมอ **การเปิดปาก** โดยซักถามในประเด็นที่สงสัย ใคร่อยากรู้ ร่วมอภิปราย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานการประเมินกับผู้รู้และเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง **การเปิดหัว** โดยคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ออกแบบและวางแผนการประเมินโครงการ **การเปิดมือ** โดยลงมือทำการประเมินโครงการของตนเองอย่างจริงจัง และ **การเปิดใจ** โดยพร้อมยินดีรับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์และข้อเสนอแนะต้องการประเมินของตนเองจากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ทางการประเมิน รวมทั้งแสวงหาโอกาสเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางการศึกษาวิจัยประเมินการศึกษา หากผู้อ่านทำได้เช่นนี้ก็จะทำให้มีความรู้ และมีศักยภาพในการประเมินเพิ่มมากขึ้น

ข | การประเมินโครงการ : แนวคิดและการประยุกต์ใช้

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์จินตนา พุทธิเมตตะและอาจารย์ณัฐธยาน์ การุญที่ได้ช่วยอ่าน ตรวจสอบหนังสือเล่มนี้เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อนักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาและผู้สนใจทางการประเมินที่ได้ศึกษาเรียนรู้จากหนังสือเล่มนี้แล้ว จะมีความรู้ มีเจตคติที่ดี เห็นคุณค่าของการประเมิน และสามารถประยุกต์ใช้ในการประเมินโครงการให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานและโครงการได้อย่างแท้จริง

พิชิต ฤทธิจรูญ

ธันวาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ.....	1
ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการ.....	1
ที่มาของโครงการ.....	3
ความหมายของโครงการ.....	4
ประเภทและลักษณะที่สำคัญของโครงการ.....	4
ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ.....	6
องค์ประกอบของโครงการ.....	9
รูปแบบของการเขียนโครงการ.....	11
แนวทางการเขียนโครงการ.....	16
ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินการโครงการกับการประเมินโครงการ.....	20
สรุป.....	21
บทที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการประเมินโครงการ.....	23
ความหมายของการประเมินโครงการ.....	23
วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ.....	26
ลักษณะสำคัญของการประเมินโครงการ.....	28
ประโยชน์ของการประเมินโครงการ.....	29
ประเภทของการประเมินโครงการ.....	29
ขั้นตอนการประเมินโครงการ.....	34
สรุป.....	45
บทที่ 3 รูปแบบการประเมินโครงการ.....	47
ความหมายของรูปแบบการประเมินโครงการ.....	47
ประเภทของรูปแบบการประเมินโครงการ.....	48
แนวทางการเลือกใช้รูปแบบการประเมินโครงการ.....	49

	หน้า
รูปแบบการประเมินที่ควรใช้ในการประเมินโครงการ.....	50
สรุป.....	82
บทที่ 4 การกำหนดประเด็นการประเมิน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน.....	83
การกำหนดประเด็นการประเมิน.....	83
ความหมายและลักษณะสำคัญของประเด็นการประเมิน.....	83
แนวทางการกำหนดประเด็นการประเมิน.....	84
ขั้นตอนในการกำหนดประเด็นการประเมิน.....	87
การกำหนดตัวบ่งชี้.....	88
ความหมายของตัวบ่งชี้.....	88
ลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้.....	88
ประเภทของตัวบ่งชี้.....	89
ค่าของตัวบ่งชี้.....	91
แนวทางการกำหนดตัวบ่งชี้.....	92
กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้.....	96
การกำหนดเกณฑ์การประเมิน.....	98
ความหมายของเกณฑ์การประเมิน.....	98
ลักษณะของเกณฑ์การประเมินที่ดี.....	99
ประเภทของเกณฑ์การประเมิน.....	100
โมเดลในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน.....	101
แนวทางการกำหนดเกณฑ์การประเมิน.....	102
สรุป.....	103
บทที่ 5 การออกแบบและวางแผนการประเมินโครงการ.....	105
ความหมายและความสำคัญของการออกแบบการประเมินโครงการ.....	105
องค์ประกอบของการออกแบบการประเมิน.....	106
ขั้นตอนการออกแบบการประเมินโครงการ.....	107
ความหมายและความสำคัญของการวางแผนการประเมินโครงการ.....	114
หลักในการวางแผนการประเมินโครงการ.....	115
ขั้นตอนของการวางแผนการประเมินโครงการ.....	116
การเขียนข้อเสนอโครงการประเมิน.....	117
การประเมินข้อเสนอโครงการประเมิน.....	123

	หน้า
สรุป.....	127
บทที่ 6 เทคนิควิธีและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	129
ความหมายและประเภทข้อมูล.....	129
เทคนิควิธีและเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	130
การพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	139
แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	147
สรุป.....	152
บทที่ 7 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
แนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
การเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์.....	154
การเลือกใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล.....	161
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	163
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	179
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	181
การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	185
สรุป.....	192
บทที่ 8 การเขียนรายงานการประเมินโครงการ.....	193
ความสำคัญของรายงานการประเมินโครงการ.....	193
ลักษณะของรายงานการประเมินโครงการ.....	194
ประเภทและส่วนประกอบของรายงานการประเมินโครงการ.....	194
หลักการและขั้นตอนการเขียนรายงานการประเมินโครงการ.....	196
แนวทางการเขียนรายงานการประเมินโครงการ.....	199
สรุป.....	217
บทที่ 9 การประเมินอภิมาน.....	219
ความหมายของการประเมินอภิมาน.....	219
ความสำคัญของการประเมินอภิมาน.....	220
วัตถุประสงค์และลักษณะของการประเมินอภิมาน.....	221
กระบวนการประเมินอภิมาน.....	223
แนวทางการประเมินอภิมาน.....	224
สรุป.....	238

	หน้า
บทที่ 10 การนำผลการประเมินโครงการไปใช้ประโยชน์.....	241
ความหมายและความสำคัญของผลการประเมินโครงการ.....	241
ความหมายของการนำผลการประเมินโครงการไปใช้.....	242
ปัจจัยที่ส่งต่อการนำผลการประเมินโครงการไปใช้.....	243
ลักษณะการนำผลการประเมินโครงการไปใช้.....	245
แนวปฏิบัติในการนำผลการประเมินโครงการไปใช้.....	248
กรณีตัวอย่างการนำผลการประเมินโครงการไปใช้.....	249
สรุป.....	252
บรรณานุกรม.....	253
ภาคผนวก ก ดัชนีเนื้อหา.....	261
ภาคผนวก ข ประวัติผู้เขียน.....	265

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 องค์ประกอบของโครงการและสาระโดยสรุปของแต่ละองค์ประกอบของโครงการ....	12
1.2 ตารางโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์.....	14
1.3 การกำหนดชื่อโครงการจากสภาพปัญหาและความต้องการที่จะแก้ไข.....	16
1.4 การประยุกต์ใช้ SMART PRINCIPLE เป็นแนวทางการเขียนวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของโครงการ.....	18
2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ ของการประเมินโครงการ.....	37
2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินโดยอิงวัตถุประสงค์ของโครงการ.....	39
2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินโดยอิงรูปแบบการประเมินชิป.....	40
2.4 กรอบแนวทางการประเมินโครงการ.....	42
3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผล สรุปร่วมกับประเภทของการประเมิน.....	70
3.2 รูปแบบการประเมินชิปปี จำแนกตามวัตถุประสงค์ วิธีการและความสัมพันธ์กับการ ตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	71
4.1 การกำหนดประเด็นการประเมินจากวัตถุประสงค์ของโครงการ.....	84
4.2 การกำหนดประเด็นการประเมินจากสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจากโครงการเพิ่ม ศักยภาพด้านการวิจัยของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	86
4.3 การกำหนดตัวบ่งชี้จากวัตถุประสงค์และองค์ประกอบของโครงการพัฒนาศักยภาพ อาจารย์ใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	93
4.4 การกำหนดตัวบ่งชี้จากรูปแบบการประเมินของเครื่องแพททริก.....	94
4.5 การกำหนดตัวบ่งชี้จากประเด็นการประเมินในโครงการเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัย ของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	94
4.6 การกำหนดเกณฑ์การประเมินจากโครงการเพิ่มศักยภาพด้านการวิจัยของอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	100
4.7 การกำหนดเกณฑ์การประเมินโครงการจากเป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของ โครงการฝึกอบรม.....	102
5.1 กรอบแนวทางการประเมินโครงการ พสวท. ระยะที่ 3.....	110
7.1 สรุปหลักการเลือกใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลการประเมิน.....	162

ตารางที่	หน้า
7.2 สภาพการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของ อบต. ที่รับการถ่ายโอนสถานศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการโดยการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและกรรมการสถานศึกษา (n=92).....	182
7.3 ผลการประเมินความเสมอภาคในการจัดการศึกษาของ อบต. ที่จัดตั้งสถานศึกษาเอง และรับถ่ายโอนสถานศึกษาโดยการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและกรรมการสถานศึกษา.....	183
7.4 จำนวนและร้อยละของผู้ที่เข้าร่วมโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน “ดาระ” สานสายใยสู่ชุมชน.....	187
7.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีปัญหาทางการเรียนรู้.....	189
7.6 การทดสอบเพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจต่อโครงการตามล่าหาความรู้เพื่อเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านของนักเรียนชายและนักเรียนหญิงที่เข้าร่วมโครงการ.....	190
7.7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของแต่ละกลุ่มอาชีพ.....	191
7.8 การวิเคราะห์ความแตกต่างของรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของแต่ละกลุ่มอาชีพ.....	191
9.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การประเมินกับกิจกรรมการประเมิน.....	229
9.2 แบบตรวจสอบรายการประเมินตามมาตรฐานการประเมินโครงการ.....	235

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการ.....	2
1.2	กรณีตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการ.....	3
1.3	ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ.....	8
1.4	องค์ประกอบของการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม.....	12
1.5	ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินการดำเนินโครงการและการประเมินโครงการ.....	21
2.1	นิยามของการประเมินเพื่อการตัดสินใจ.....	24
2.2	สรุปลักษณะเฉพาะของวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ.....	28
2.3	ประเภทของการประเมินโครงการตามเกณฑ์ที่ใช้จำแนก.....	33
2.4	ขั้นตอนของการประเมินโครงการ.....	34
2.5	การเปรียบเทียบข้อมูลผลการประเมินและเกณฑ์การประเมินเพื่อการตัดสินใจตัดสินคุณค่าและตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ.....	44
3.1	รูปแบบการประเมินของโทเลอร์.....	51
3.2	ความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นการประเมินกับระยะเวลาของการดำเนินโครงการ ฝึกอบรมตามรูปแบบการประเมินของเคิร์กแพททริก.....	58
3.3	การบรรยายสิ่งที่ประเมินตามรูปแบบการประเมินของสเตค.....	62
3.4	การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ประเมินตามรูปแบบการประเมินของสเตค.....	63
3.5	รูปแบบการประเมินความไม่สอดคล้องของพรวิส.....	65
3.6	ความสัมพันธ์ของประเภทการประเมินและประเภทของการตัดสินใจตามรูปแบบ การประเมินของสต๊อฟเฟิลบีม.....	69
3.7	รูปแบบการประเมินโครงการของอัลคิน.....	74
5.1	ขั้นตอนการออกแบบการประเมินโครงการ.....	108
5.2	ส่วนประกอบของข้อเสนอโครงการประเมิน.....	118
6.1	ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล.....	140
8.1	รูปแบบการเขียนความเป็นมาและความสำคัญของการประเมิน.....	204
10.1	ความสำคัญของผลการประเมินโครงการ.....	242
10.2	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมิน.....	245

บทที่ 1

แนวคิดเกี่ยวกับโครงการ

องค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย ๆ หลายระบบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเพื่อการ “ขับเคลื่อน” ให้องค์การสามารถดำเนินงานตามภารกิจจนบรรลุเป้าหมาย ระบบแผนงานถือว่าเป็นระบบการทำงานที่สำคัญ เพราะเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานขององค์การให้มีทิศทางที่ชัดเจน มีความเป็นระบบ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการขององค์การระดับสูงขึ้นไป ระบบแผนงานของแต่ละองค์การจึงมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการขององค์การที่อยู่ระดับสูงกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องศึกษาวิเคราะห์นโยบายขององค์การที่อยู่ระดับสูงกว่า เพื่อแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นโครงการต่าง ๆ เพื่อจะทำให้การดำเนินงานมีทิศทางที่สอดคล้องกัน หรือที่เรียกว่า “ตอบสนองต่อนโยบายของหน่วยเหนือ” ในหน่วยงานระดับปฏิบัติถือว่า โครงการ เป็นงานหรือกิจกรรมสำคัญที่จะต้องจัดทำและดำเนินการให้สอดคล้องสนองตอบต่อนโยบายและให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นในบทนี้ จะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับโครงการ ที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับ ความสำคัญ ประเภทและลักษณะของโครงการ การพัฒนาและการจัดทำโครงการ เพื่อเป็นฐานความรู้และความคิดในการศึกษาการประเมินโครงการในลำดับต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการ

ในระบบการวางแผนและการบริหารองค์การจะมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย นโยบาย แผน แผนงานและโครงการ ดังนี้

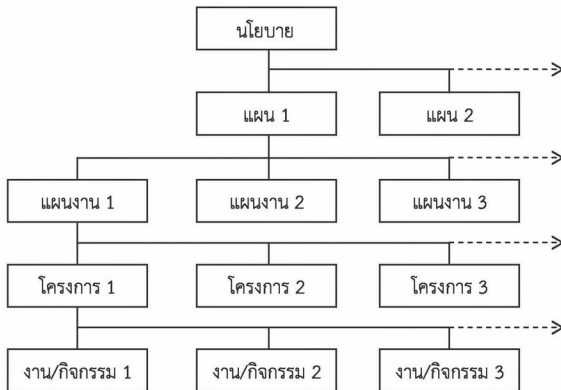
1. นโยบาย (policy) เป็นกรอบทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารและผู้บริหารงานจะต้องใช้เป็นกรอบในการพิจารณาตัดสินใจจัดทำแผน แผนงานและโครงการ

2. แผน (plan) เป็นรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ แผนอาจแบ่งออกเป็นหลายประเภท เช่น แผนระยะสั้น แผนระยะยาว แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ เป็นต้น ซึ่งแผนเหล่านี้มักจะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมย่อย ๆ ลงมาเรียกว่า แผนงาน

3. แผนงาน (program) เป็นกลุ่มงานและกิจกรรมที่มีการจัดระบบและกำหนดวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน ซึ่งจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จะต้องมีส่วนหลาย ๆ อย่าง อันประกอบด้วยกลุ่มของโครงการ

4. โครงการ (project) เป็นกลุ่มของงานหรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน แต่ละกิจกรรมมีเป้าหมายเดียวกัน มีลักษณะที่แน่ชัด มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน และมักจะเป็นงานพิเศษที่แตกต่างไปจากงานประจำ โครงการประกอบด้วยงาน (task) หรือกิจกรรม (activity)

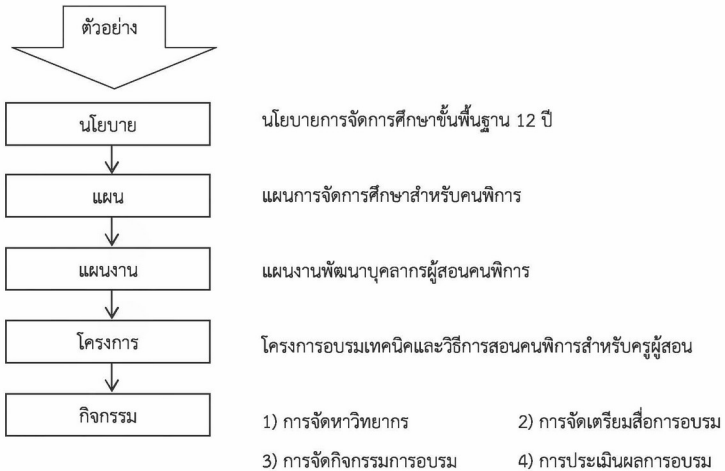
ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงานและโครงการ

ที่มา : สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. 2555 : 78

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นว่า ในการบริหารองค์การจะมีระบบการวางแผนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ ซึ่งจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์นโยบายของรัฐบาล หรือนโยบายขององค์การที่อยู่สูงกว่า แล้วกำหนดแผน ซึ่งนโยบายแต่ละด้านหรือนโยบายทั้งหมดอาจต้องมีแผนหลายแผน แต่ละแผนก็จัดเป็นแผนงานต่าง ๆ แต่ละแผนงานก็จัดทำโครงการต่าง ๆ ซึ่งแต่ละโครงการก็จะมีงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังกรณีตัวอย่างที่รัฐบาลกำหนดให้มันโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จากนั้นนโยบายดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดแผนการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ จากแผนดังกล่าวกำหนดเป็นแผนงานพัฒนาบุคลากรผู้สอนคนพิการ จากแผนงานนี้ได้จัดทำโครงการอบรมเทคนิคและวิธีการสอนคนพิการสำหรับครูผู้สอน และจากโครงการนี้ได้กำหนดกิจกรรม 4 กิจกรรมคือ การจัดหาวิทยากร การจัดเตรียมสื่อการอบรม การจัดกิจกรรมการอบรม และการประเมินผลการอบรม ดังแสดงความสัมพันธ์ในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรณีตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ

ที่มาของโครงการ

โครงการที่จะเป็นประโยชน์ต้องมีที่มาอย่างมีเหตุผลและความต้องการจำเป็นขององค์กรหรือสังคม ซึ่งโดยทั่วไปโครงการต่าง ๆ มีที่มา ดังนี้

1. **นโยบายและแผนงาน** เป็นกรอบทิศทางหรือข้อบังคับขององค์กร ซึ่งมีนโยบายและแผนงานตั้งแต่ระดับสูงสุดจากนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม ถึงหน่วยงานระดับปฏิบัติ การจัดทำโครงการจึงต้องศึกษาวิเคราะห์นโยบายและแผนงานของหน่วยงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้โครงการที่จัดทำขึ้นมีความสอดคล้องและตอบสนองนโยบายและแผนงานของหน่วยเหนือ

2. **ปัญหาและความต้องการจำเป็นของหน่วยงานระดับปฏิบัติ** แต่ละหน่วยงานมีสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นต่อการดำเนินงานหรือพัฒนางานที่แตกต่างกัน การจัดทำโครงการจึงต้องมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น ที่จะทำให้เกิดโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน

3. **มาตรฐานของหน่วยงาน** เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น มาตรฐานการศึกษา มาตรฐานการประเมิน มาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานวิชาชีพ การศึกษาวิเคราะห์มาตรฐาน จะช่วยให้ได้โครงการดำเนินงานหรือพัฒนางานเป็นไปตามมาตรฐานต่าง ๆ

4. **ผลการประเมินนโยบาย แผนงานและโครงการ** การดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการแต่ละรอบปี ถ้าแต่ละองค์กรมีการประเมินผลการดำเนินงานไว้ เมื่อจะจัดทำและดำเนิน

โครงการในปีต่อไป หากได้ใช้ผลการประเมินที่ผ่านมาเป็น “ตัวช่วย” การตัดสินใจทำโครงการ ก็จะทำให้ได้โครงการที่สมเหตุสมผล และเกิดคุณค่าต่อการดำเนินงาน หรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ความหมายของโครงการ

คำว่า “โครงการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546 : 270) ให้ความหมายว่า เป็นแผนหรือเค้าโครงการที่กำหนด เยาวดี ราชขัยกุล วิบูลย์ศรี (2542 : 79) ให้ความหมายว่า โครงการหมายถึง งาน หรือส่วนหนึ่งของงานที่ต้องกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาและวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยให้สอดคล้องกับข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ส่วนสมคิด พรมจัย (2550 : 23) ให้ความหมายของโครงการว่า หมายถึง หน่วยของแผนงานหรือกลุ่มของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ มีลักษณะเด่นชัด มีระยะเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน และมักจะเป็นงานพิเศษที่ต่างไปจากงานประจำ โครงการจะประกอบด้วย งานและกิจกรรม มยุรี อนุমানราชธน (2551 : 6) สรุปความหมายของโครงการ หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน และจัดทำเป็นพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อันได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีการเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด

กล่าวโดยสรุป โครงการ คือ การกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานที่มีวัตถุประสงค์เด่นชัด มีกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน โครงการประกอบด้วยงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีเป้าหมายเดียวกัน

ประเภทและลักษณะที่สำคัญของโครงการ

1. ประเภทของโครงการ

โครงการมีลักษณะที่หลากหลายทั้งในเรื่องของขนาด ขอบข่าย เวลา และผู้รับบริการ รวมทั้งอายุการใช้งานโครงการ (project life) การกำหนดประเภทของโครงการจึงเป็นเรื่องยาก แต่เพื่อให้ง่ายในการทำความเข้าใจ ปกรณ์ ปรียากร (2548 : 6-7) จึงได้จำแนกโครงการตามลักษณะของสถานการณ์ที่จะเผชิญ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 โครงการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ (improvement project) เป็นโครงการที่เกิดขึ้นได้เสมอ เพราะการปรับปรุงงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ถือเป็นเรื่องปกติ ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาทำงานล่าช้า การปรับปรุงสถานที่ทำงาน การจัดหน่วยบริการประชาชนนอกสถานที่ทำงาน และการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น

1.2 โครงการริเริ่มหรือนวัตกรรม (innovative project) เป็นโครงการที่มุ่งจะเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (new products) หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ (new methods) ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหามิอาจตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการได้ หรือไม่อาจได้กลับกับ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โครงการประเภทนี้จึงมีความจำเป็นเช่นเดียวกับโครงการประเภทแรก ดังตัวอย่าง การสร้างอาคารสำนักงาน หรือโรงงานใหม่ด้วยการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยยิ่งขึ้น หรือโครงการให้บริการลูกค้า หรือผู้รับบริการโดยผ่านอินเทอร์เน็ต (internet) เป็นต้น

1.3 โครงการวิจัยและพัฒนา (research and development project) โครงการประเภทนี้ค่อนข้างจะเป็นโครงการบุกเบิก (pioneering project) หรือที่รู้จักกันในชื่ออื่น ๆ เช่น โครงการนำร่อง (pilot project) หรือโครงการค้นคว้าทดลอง (experimental project) หรือโครงการวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาในองค์การ หรือโครงการวิจัยเพื่อสังสมองค์ความรู้ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือการวิจัยเพื่อสร้างต้นแบบ (prototype) หลังจากนั้นจึงขยายผลไปใช้เพื่อการพัฒนากิจการต่าง ๆ ต่อไป

2. ลักษณะที่สำคัญของโครงการ

ลักษณะที่สำคัญของโครงการโดยสรุปมีดังนี้ (Turner, 1993 : 7 ; อ้างถึงใน ปกรณ์ ปริยกร. 2548: 8-10)

2.1 ขอบข่ายของงาน (scope) มีลักษณะเป็นเอกเทศ หรือมีลักษณะเฉพาะ (unique) ที่แตกต่างไปจากงานประจำ ในแต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง (specific objective) ชี้ให้เห็นว่า โครงการมีผลลัพธ์ (outcomes) ที่คาดหวังไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยมีผลงาน (outputs) เป็นเป้าหมายที่ระบุตัวชี้วัดชัดเจน กับมีลักษณะที่แตกต่างไปจากงานประจำ

2.2 มีองค์กร (organization) รับผิดชอบในการจัดการโดยเฉพาะและทำหน้าที่เป็นการชั่วคราว (temporary) เนื่องจากโครงการมีระยะเวลาการดำเนินงานนับตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน ดังนั้นองค์กรที่รับผิดชอบโครงการจึงเป็นองค์การที่มีระยะเวลารับผิดชอบงานแน่นอนตายตัว งานโครงการจึงถือเป็นงานชั่วคราว เมื่อเสร็จภารกิจก็จะส่งมอบงานให้องค์การที่จะรับผลงานของโครงการไปดำเนินการเป็นงานประจำตลอดอายุของโครงการ (project life)

2.3 เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ (beneficial) โดยผลลัพธ์ของโครงการ (outcomes or results) ตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ ในการวางแผนโครงการ จะต้องพิจารณาว่า ผลประโยชน์ของโครงการที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายคืออะไร ผลประโยชน์นี้จะพิจารณาทั้งในส่วนที่คิดเป็นตัวเงินได้ หรือจับต้องได้ (tangible benefits) และที่ไม่อาจคิดเป็นตัวเงินหรือไม่อาจจับต้องได้ (intangible benefits) และผลประโยชน์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ หรือผลกำไร (benefits) ต่อกลุ่มเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

2.4 การจัดการโครงการ ผู้บริหารและทีมงานโครงการต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงต่าง ๆ เสมอ โดยที่โครงการทุกประเภทย่อมจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีผลทั้งในด้านบวกและลบ กับยังต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ของโครงการนั้น อาจให้การยอมรับหรือมีท่าทีที่อาจจะต่อต้านและคัดค้าน หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งในทางการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ สังคม ภูมิศาสตร์กายภาพ สภาวะ

แวดล้อมและด้านอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้โครงการดำเนินการได้อย่างราบรื่น หรืออุดหนุนให้เกิดภาวะชะงักงันก็เป็นได้ ด้วยเหตุดังกล่าวนี้นักจัดการโครงการและทีมงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องมีข้อมูลที่เพียงพอสำหรับเป็นฐานในการประเมินความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่จะเป็นประโยชน์ในการแสวงหาเส้นทางเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อไป

2.5 การจัดการโครงการ ผู้บริหารโครงการต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการวางแผนโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องที่จะนำไปสู่การจัดวางระบบการควบคุม (controlling systems) ที่แน่นอนและชัดเจนอีกด้วย **ด้านเวลา** ผู้จัดการโครงการต้องผลักดันให้มีการเริ่มงานโครงการอย่างถูกต้องตามเวลาที่กำหนด และเสริมสั่นภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ **ด้านค่าใช้จ่าย** ผู้จัดการโครงการจะต้องผลักดันให้มีการบริหารและวางระบบการจัดการด้านการเงินและงบประมาณอย่างเข้มงวดกวดขัน พยายามผลักดันงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วน**ด้านคุณภาพ**นั้น ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องวางแผนแนวทางให้ผลงานที่เกิดขึ้นได้มาตรฐานตรงตามคุณลักษณะงาน (specification) โดยมีค่าความบกพร่องเป็นศูนย์ (zero defect)

2.6 การจัดการโครงการจำเป็นต้องเน้นความสำคัญของการบูรณาการ (integration) กับองค์การหลัก หรือหน่วยงานของเจ้าของโครงการ เรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการจัดการโครงการ กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรที่รับผิดชอบโครงการจะมีความเป็นเอกเทศในการบริหารงาน แต่ก็มีได้ติดต่อโดยสิ้นเชิงจากองค์กรต่าง ๆ ของหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการกำหนดโครงการและนำผลลัพธ์ของโครงการไปดำเนินการในรูปของงานประจำ ดังนั้นการวางแผนจุดเชื่อมโยง ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล องค์กร หรือระบบงาน จึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เพื่อลดข้อขัดแย้ง หรือความเข้าใจไขว้เขว สับสน ไม่ตรงกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป โครงการมีลักษณะสำคัญคือ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะเฉพาะเจาะจง หรือมีความเป็นเอกเทศ มีการกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดไว้อย่างชัดเจน สาระในองค์ประกอบของโครงการมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับสภาพปัญหา หรือความต้องการจำเป็น กิจกรรมและวิธีดำเนินการสอดคล้องสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ เป็นต้น การจัดการโครงการต้องมีหน่วยงานหรือฝ่ายที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ เพื่อกำกับดูแลโครงการตลอดระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ ผู้บริหารและทีมงานต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนและภาวะเสี่ยงต่าง ๆ เสมอ และต้องคำนึงข้อจำกัดด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในเงื่อนไขของโครงการ ต้องพิจารณาผลประโยชน์ของโครงการที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ

การพัฒนาโครงการ หมายถึง การกำหนดขั้นตอนทั้งหมดของโครงการ เป็นการกำหนดรายละเอียดของการทำงานเพื่อให้ได้โครงการ การดำเนินงานตามโครงการ กระบวนการโครงการและการสิ้นสุดโครงการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเป็นขั้นตอนของการหาที่มาของโครงการ หรือฐานคิดสำคัญของการก่อเกิดโครงการ โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอย่างน้อย 3 แหล่ง คือ (1) ศึกษาวิเคราะห์นโยบาย แผนงานและโครงการขององค์กรที่อยู่ระดับสูงกว่า เพื่อให้ได้โครงการที่สอดคล้องและตอบสนองนโยบายขององค์กรดังกล่าว (2) ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการจำเป็นขององค์กรที่จะจัดทำโครงการ เพื่อให้ได้โครงการที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาขององค์กรได้ตรงจุด และ (3) หากมีผลการประเมินโครงการที่ได้ดำเนินการแล้ว ควรศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินโครงการ เพื่อที่จะปรับปรุง ขยายหรือพัฒนาโครงการได้อย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจจัดทำโครงการอย่างมีเหตุผลและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรหรือผู้รับบริการ

2. กำหนดโครงการและขอบเขตของโครงการ (project definition)

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในขั้นตอนที่ 1 จะทำให้ได้ทางเลือกและแนวทางในการกำหนดโครงการและขอบเขตของโครงการว่า ควรจะจัดทำโครงการอะไร ลักษณะใดบ้าง โครงการเหล่านั้นจัดทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน พัฒนาคณะ หรือพัฒนาอาชีพอะไรบ้าง

กรณีตัวอย่าง

จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย แผนงานและโครงการของกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า มีนโยบายหรือโครงการส่งเสริมการรักการอ่านของนักเรียนและเยาวชนไทย จากการศึกษานโยบาย ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน พบว่า นักเรียนส่วนมากอ่านหนังสือไม่ออกและไม่มีนิสัยรักการอ่าน และจากการศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการ “วางทุกงาน อ่านทุกคน” ของโรงเรียน พบว่า เป็นโครงการที่มีคุณค่า แต่ยังมีจุดที่ควรปรับปรุง เรื่องการจัดกิจกรรมเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านที่ยังไม่มีความหลากหลาย จากการศึกษานโยบายทั้ง 3 แหล่งดังกล่าวนี้ โรงเรียนอาจกำหนดโครงการได้ดังนี้

1. โครงการเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านของนักเรียน โรงเรียน... หรือ
2. โครงการพัฒนานิสัยรักการอ่านของนักเรียน โรงเรียน...

3. ร่างโครงการและการขออนุมัติโครงการ (project formulation and approval)

การร่างโครงการและการขออนุมัติโครงการ เป็นขั้นตอนของการเขียนรายละเอียดตามองค์ประกอบของโครงการ รวมทั้งการประเมินร่างโครงการ และปรับปรุงร่างโครงการให้มีความสมบูรณ์ครบคลุมครบถ้วน สอดคล้องและมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริง แล้วนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติการดำเนินงานจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

4. ดำเนินโครงการ (project implementation)

เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการหรือผู้เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบโครงการจะต้องบริหารจัดการหรือดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอน กิจกรรมและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในโครงการ และในระหว่างดำเนินโครงการ ควรมีการนิเทศ กำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเร่งรัดและปรับปรุง แก้ไขปัญหาการดำเนินโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

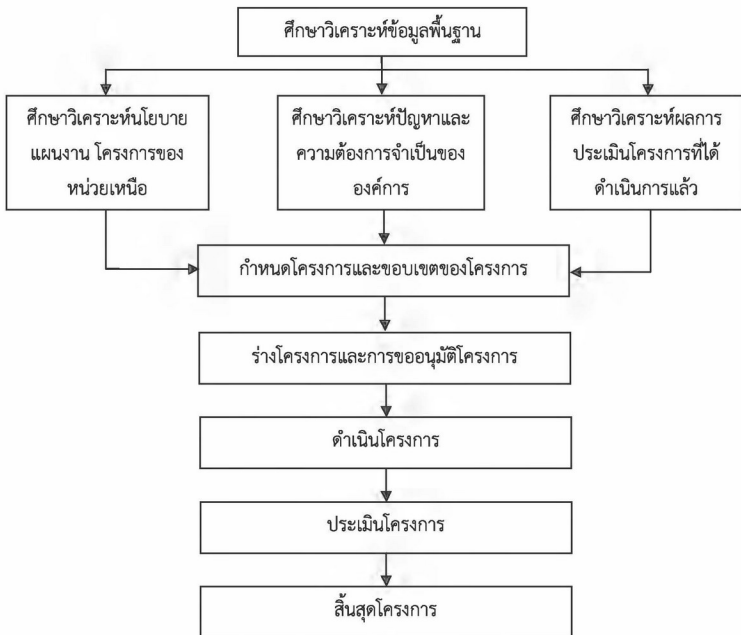
5. ประเมินโครงการ (project evaluation)

เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบว่า ผลของการดำเนินงานของโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด โครงการดังกล่าวนี้มีจุดเด่นหรือจุดที่ควรปรับปรุงพัฒนาหรือไม่อย่างไร

6. สิ้นสุดโครงการ (project termination)

เป็นขั้นตอนของการเสร็จสิ้นโครงการ หลังจากที่ได้ดำเนินงานตามโครงการจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการแล้ว ซึ่งจะปรับเปลี่ยนโครงการเป็นงานปกติต่อไป หรือหากมีความจำเป็นจะต้องปรับ ขยายพัฒนาโครงการต่อ ก็สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้

การพัฒนาโครงการตามขั้นตอนดังกล่าว สรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ขั้นตอนการพัฒนาโครงการ

องค์ประกอบของโครงการ

เทียนฉาย กิระนันท์ (2537 : 8-16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบพื้นฐานที่แต่ละโครงการควรมี 9 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

1. ความสำคัญและที่มาของโครงการ

เป็นองค์ประกอบส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงรากฐานความเป็นมาของโครงการว่า มีที่มาอย่างไร มีแนวคิดพื้นฐานของโครงการอย่างไร และควรระบุความสำคัญของโครงการให้ชัดเจนด้วยว่า โครงการนั้นมีความสำคัญต่ออนาคตของสังคม และประเทศชาติ หรือมีความสำคัญต่อประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และผู้รับบริการอย่างไร ในแต่ละโครงการควรระบุความสำคัญเร่งด่วนทั้งทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ในทางบวกอาจระบุถึงผลดี ผลที่ได้ หรือประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินโครงการนั้น ในทางลบอาจระบุถึงผลเสีย หรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชน ผู้รับบริการ หรือสังคม และประเทศชาติ ถ้าหากไม่ได้มีการจัดดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว นอกจากนั้นควรระบุความสัมพันธ์ หรือผูกพันกับโครงการอื่น ๆ ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคตด้วย

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ

เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งของโครงการ เพราะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ เป็นสิ่งที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการติดตามและประเมินโครงการเมื่อได้มีการดำเนินงานตามโครงการแล้ว ดังนั้นผู้จัดทำโครงการจะต้องระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการอย่างชัดเจนว่า เมื่อดำเนินงานตามโครงการนี้แล้วจะเกิดผลอะไรบ้าง หรือจะได้อะไรเพิ่มขึ้น การเขียนวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจงนั้น เป็นการผูกมัดให้หน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบโครงการนั้น จะต้องหาวิธีการและมีความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เฉพาะนั้นให้ได้

3. ขอบเขตของโครงการ

เป็นการระบุถึงขอบเขตของโครงการเฉพาะบางโครงการที่มีขอบเขตอย่างใดอย่างหนึ่งกำกับอยู่ด้วยเท่านั้น ถ้าโครงการใดไม่มีขอบเขตกำกับก็มักจำเป็นต้องระบุไว้ในโครงการ ขอบเขตของโครงการจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้พิจารณาโครงการได้เห็นชัดเจนถึงความเป็นไปได้ของโครงการ แสดงถึงความรอบคอบของผู้จัดทำโครงการ ซึ่งสะท้อนความเป็นไปได้ (feasible) ของโครงการนั้น ๆ โดยทั่วไปขอบเขตของโครงการมี 4 ลักษณะ คือ ขอบเขตเรื่องเวลา ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ขอบเขตในแง่ปฏิบัติ และขอบเขตในแง่อื่น ๆ

ขอบเขตเรื่องเวลา หมายรวมถึงระยะเวลาดำเนินโครงการ **ขอบเขตทางภูมิศาสตร์** หมายรวมถึงความกว้างขวางของพื้นที่ที่โครงการนั้น ๆ ครอบคลุมถึง หรือครอบคลุมไม่ถึง ส่วน**ขอบเขตในทางปฏิบัติ**นั้น เป็นเพียงการคาดคะเนหรือประมาณการจากที่คิดว่า เมื่อดำเนินงานตามโครงการนั้น ๆ แล้ว จะเกิดปัญหา อุปสรรคที่จะต้องชี้แจงเป็นขอบเขตของโครงการไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อให้โครงการนั้น ๆ สะท้อนถึงความเป็นจริงในทางปฏิบัติมากขึ้น นอกจากนั้นจะเป็น**ขอบเขตในลักษณะอื่น ๆ** เช่น ขอบเขตที่สืบเนื่องมาจากข้อจำกัดของความรู้ทางวิชาการ หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ในประเทศ หรือขอบเขตที่เนื่องมาจากผลกระทบของโครงการอื่น ๆ ที่ได้ดำเนินการมาแล้วในอดีต เป็นต้น

4. วิธีดำเนินงานตามโครงการ

เป็นส่วนที่ต้องระบุถึงแนวทาง กลยุทธ์ และวิธีการที่จะทำในโครงการนั้น ๆ โดยละเอียด ว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเพียงใด จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามโครงการภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ ถ้าเป็นการแก้ปัญหาโครงการจะต้องระบุวิธีแก้ปัญหา ถ้าเป็นโครงการก่อสร้างต้อง ระบุเทคนิคต่าง ๆ ในการก่อสร้าง และวิธีการบริหารโครงการ กรณีที่การดำเนินงานตามโครงการหนึ่ง ๆ มีได้หลายวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันตามที่กำหนดไว้ในโครงการ กรณีเช่นนี้ต้องระบุให้ แน่ชัดในโครงการว่าจะเลือกปฏิบัติตาม วิธีใด ด้วยเหตุผลอย่างไร

5. ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น

สำหรับโครงการที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นที่ดำเนินการไปแล้วในอดีต หรือ กำลังดำเนินการหรือจะดำเนินการในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้การอนุมัติโครงการและการจัดสรรงบประมาณให้ โครงการต่าง ๆ นั้นมีความสอดคล้องต่อเนื่องและให้ประโยชน์แก่สังคมมากที่สุดและเหมาะสมที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการต่าง ๆ อาจพิจารณาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (1) เป็นความสัมพันธ์ในฐานะที่ โครงการปัจจุบันเป็นโครงการต่อเนื่อง หรือสืบเนื่องจากโครงการอื่น ๆ ที่มีอยู่ (2) เป็นความสัมพันธ์ในฐานะ ที่โครงการปัจจุบันจะต้องประสานกับโครงการอื่น ๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน และ (3) เป็นความสัมพันธ์อย่าง กว้าง ๆ ไม่แน่ชัด ซึ่งอาจถือว่ามีความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ ก็ได้ หรือว่าไม่เกี่ยวเนื่องกันก็ได้

6. ขั้นตอนการดำเนินงาน

เป็นการเขียนการดำเนินงานตามโครงการโดยแยกออกเป็นขั้นตอนตามระยะเวลา (phasing) ซึ่งต้องให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานตามโครงการในขั้นตอนที่ 4 โดยปกติในระบบราชการ ไทยจะแยกขั้นตอนการดำเนินงานเป็นรายปี เช่น โครงการ 5 ปี จะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ตอนละ 1 ปี ตามปีงบประมาณ และในแต่ละปีอาจแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ ตามวงเงินในปีงบประมาณอีกก็ได้ แต่บาง กรณีโครงการไม่อาจแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานตามปีงบประมาณได้อย่างเหมาะสม เพราะเป็นโครงการที่มี ลักษณะพิเศษต่างไปจากโครงการปกติ จึงมีการแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานตามลักษณะของงานตามโครงการ นั้นมากกว่า สิ่งที่ยึดปฏิบัติกันในปัจจุบันคือ การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานโดยสรุปย่อในรูปของ แผนภูมิ หรือตารางเวลาดำเนินการ ซึ่งช่วยให้เข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานได้ง่าย และยังเป็นประโยชน์ใน การติดตามประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนจนกว่าจะสิ้นสุดโครงการนั้น ๆ

7. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการ

ทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการถือว่า เป็นส่วนสำคัญสำหรับผู้กำหนดนโยบาย และผู้บริหารที่ จะพิจารณาในความต้องการใช้ทรัพยากรทุกประเภทในโครงการ และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน โครงการ เป็นส่วนที่แสดงภาพรวมทั้งหมดของทรัพยากรทุกประเภทที่ต้องใช้ในโครงการ และควรแยก ทรัพยากรแต่ละประเภทให้ชัดเจน ซึ่งอาจแยกได้เป็น 3 ประเภท คือ ทรัพยากรกำลังคน ทรัพยากร ดำเนินการ และทรัพยากรลงทุน สำหรับทรัพยากรกำลังคน หมายถึง ทรัพยากรที่อาจเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราว ตามรายละเอียดคุณวุฒิ หรือประสบการณ์และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน โครงการ ส่วนทรัพยากรดำเนินการนั้น หมายถึง ค่าใช้จ่ายประเภทต่าง ๆ ตามหมวดงบประมาณ ซึ่งเป็น

ด้านบริการและวัสดุ และทรัพยากรลงทุน หมายถึง ทรัพยากรและที่ดิน สิ่งก่อสร้างทุกชนิดที่ต้องใช้ในโครงการ

8. งบประมาณของโครงการ

เป็นส่วนที่แสดงถึงงบประมาณรายจ่ายของโครงการ ซึ่งจะง่ายและสะดวกแก่ผู้จัดทำโครงการมาก หากทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบรัดกุม การดำเนินการในส่วนนี้เพียงแต่ถอดความจากทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการมาเป็นตัวเงินตามเกณฑ์มาตรฐานที่ประกาศใช้อยู่แล้วเท่านั้น จะยกเว้นเฉพาะส่วนที่จัดไว้ในทรัพยากรดำเนินงานซึ่งได้แบ่งเป็นงบประมาณหมวดค่าตอบแทน (เฉพาะบางรายการ) ค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภคและค่าวัสดุ ในการเสนองบประมาณของโครงการนี้ ควรเสนอทั้ง 3 รูปแบบ คือ งบประมาณรวมทั้งโครงการ แยกเป็นรายปีตามปีงบประมาณ และแยกเป็นรายงวดในแต่ละปี การแยกเป็น 3 รูปแบบเช่นนี้จะช่วยให้ฝ่ายวิเคราะห์งบประมาณสามารถวิเคราะห์และพิจารณาได้ง่ายขึ้นและยังจัดสรรงบประมาณได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

9. อื่น ๆ

ส่วนนี้เป็นส่วนที่อาจเพิ่มเติมขึ้น หรืออาจเรียกว่า ภาคผนวก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข้อมูลเพิ่มเติมที่อาจช่วยสนับสนุนให้ความสำคัญแก่โครงการ หรือเสริมให้โครงการมีน้ำหนักและเหตุผลมากขึ้น สารบัญนี้อาจเป็นผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย หรืออาจเป็นผลการประเมินของโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว หรือเป็นผลการศึกษาวิเคราะห์เชิงต้นทุน-ผลที่ได้ของโครงการและของวิธีการดำเนินงานตามโครงการ หรือแม้แต่ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาวิจัยเหล่านี้จะต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจจัดทำโครงการอย่างมีเหตุผลและได้รับการพิจารณาอนุมัติจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

รูปแบบของการเขียนโครงการ

รูปแบบของการเขียนโครงการที่นิยมมี 2 ลักษณะ คือ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม (conventional method) และการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (logical framework)

สาระสำคัญของการเขียนโครงการทั้ง 2 ลักษณะ มีดังนี้

1. การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม

การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม กำหนดองค์ประกอบหรือโครงสร้างของโครงการเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการเขียนโครงการ โดยแสดงความสัมพันธ์ในรูปของคำถามและองค์ประกอบของการเขียนโครงการ ดังแสดงในภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 องค์ประกอบของการเขียนโครงการแบบดั้งเดิม

การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม มีองค์ประกอบของโครงการและสาระโดยสรุปของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 องค์ประกอบของโครงการและสาระโดยสรุปของแต่ละองค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบของโครงการ	สาระโดยสรุป
1. ชื่อโครงการ	เป็นส่วนที่บอกว่าเป็นโครงการประเภทใด เรื่องอะไรและเกี่ยวข้องกับใคร ดังตัวอย่าง - โครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก - โครงการเสริมสร้างนิสัยรักการอ่านของนักเรียนโรงเรียนสตรีชัยภูมิ
2. หลักการและเหตุผล	- แสดงให้ทราบว่า ทำไมจึงต้องจัดทำโครงการ โดยระบุถึงสภาพปัญหาและความต้องการที่ต้องทำให้เกิดโครงการ - รายละเอียดของหลักการและเหตุผลต้องชี้ให้เห็นที่มา และความสำคัญของโครงการนั้นอย่างชัดเจน

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงการ	สาระโดยสรุป
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย	วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน มีประโยชน์อย่างมากต่อการติดตามและประเมินโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องเฉพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในโครงการนั้นคืออะไร ต้องการผลงานหรือผลผลิตอะไร และสิ่งที่ต้องปฏิบัตินั้นคืออะไร เป้าหมาย เป็นการกำหนดขอบเขตและลักษณะของการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการบริหารโครงการนั้น ๆ ให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการและเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าจะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละข้อนั้นจะต้องทำงานอย่างไร ในปริมาณเท่าใด และทำเมื่อใด ซึ่งมักจะบอกให้ทราบถึงปริมาณและคุณภาพ
4. วิธีดำเนินการ	- เป็นส่วนที่ระบุขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครรับผิดชอบและปฏิบัติด้วยวิธีใดจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยระบุสิ่งต่อไปนี้ 1. ขั้นตอนสำคัญ ๆ ของการดำเนินงาน 2. กิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินงานภายใต้โครงการ
5. ระยะเวลาในการดำเนินงาน	- เป็นส่วนที่บ่งบอกแผนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นช่วงเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการปฏิบัติงานโครงการว่ามีระยะเวลานานเท่าใด จาก วัน-เดือน-ปีใด ถึง วัน-เดือน-ปีใด ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผนกำหนดรายการปฏิบัติงาน ตารางทำงาน หรือปฏิทินปฏิบัติงาน
6. ทรัพยากรและงบประมาณ	- เป็นส่วนที่แสดงรายละเอียดของงบประมาณและทรัพยากรของโครงการ โดยระบุยอดรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ รายละเอียดค่าใช้จ่ายในแต่ละด้าน พร้อมทั้งระบุแหล่งการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย
7. ติดตามและประเมินผล	- ส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการควบคุม กำกับและประเมินโครงการ จึงต้องระบุรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้ว่าจะจัดดำเนินการอย่างไร 1. การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ 2. การกำกับ ติดตาม และควบคุมงาน 3. การจัดทำรายงานการปฏิบัติ 4. การประเมินในระหว่างการทำงานและเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ตารางที่ 1.1 (ต่อ)

องค์ประกอบของโครงการ	สาระโดยสรุป
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	- เป็นส่วนที่บ่งบอกถึงผลพลอยได้ที่เกิดจากการดำเนินโครงการที่คาดว่าจะได้รับนอกเหนือจากที่ได้รับไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ - ผลที่คาดว่าจะได้รับก็คือ ผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการ ไม่ใช่ผลโดยตรงที่ได้ตามวัตถุประสงค์
9. ผู้รับผิดชอบโครงการ	- เป็นส่วนที่ระบุให้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นชื่อหน่วยงานหรือชื่อบุคคล

2. การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

การจัดทำโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์นี้ใช้หลักการแสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลต่อเนื่องประสานกันทั้งแนวตั้ง (vertical) และแนวนอน (horizontal) ขององค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของโครงการต่าง ๆ ถือว่าเป็นเครื่องมือในการกำหนดและจัดเตรียมโครงการที่ดี ทั้งนี้เพราะโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์จะเป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทางตรรกวิทยา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ จุดมุ่งหมายของโครงการ (goal) ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ของแผนงานที่อยู่เหนือโครงการ วัตถุประสงค์ของแผนงาน ซึ่งก็คือวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ผลผลิตของโครงการ กิจกรรมและปัจจัยของโครงการ แสดงดังตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2 ตารางโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

รายละเอียดโดยสรุป	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	แหล่งข้อมูล/แหล่งอ้างอิง	เงื่อนไขความสำเร็จ/ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ
goal จุดหมายการพัฒนา	ความสำเร็จของจุดหมาย	หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์	ข้อสมมุติฐาน : เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระยะยาว
purpose วัตถุประสงค์โครงการ	เมื่อโครงการเสร็จสิ้นลง	หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์	ข้อสมมุติจาก purpose to goal
outputs ผลผลิต/ผลงาน	ความสำเร็จของผลงาน	หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์	ข้อสมมุติจาก outputs to purpose
activities กิจกรรมหลัก	กำหนดการ	หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์	ข้อสมมุติ/เงื่อนไขจาก activities to output
resources ทรัพยากร	งบประมาณ	หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์	ข้อสมมุติ/เงื่อนไขจาก resources to activities

ที่มา : ดำรง วัฒนา. ม.ป.ป. : 10

จากตารางที่ 1.2 สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ดำรง วัฒนา. ม.ป.ป. : 10-11)

1. รายละเอียดโดยสรุป คือ ข้อสรุปสาระสำคัญของโครงการ ประกอบด้วย

1.1 จุดหมายการพัฒนา (goal) คือ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาในระดับที่สูงกว่าโครงการ และเป็นเหตุผลที่มาของโครงการประการหนึ่ง โครงการจึงต้องมุ่งให้บรรลุจุดหมายนี้

1.2 วัตถุประสงค์โครงการ (project purposes) คือ ผลที่เฉพาะเจาะจงที่โครงการมุ่งจะบรรลุผลภายในระยะเวลาของโครงการ วัตถุประสงค์นี้จึงเป็นวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการ ซึ่งจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้เมื่อโครงการได้ผลผลิตหรือผลงานตามที่ต้องการ

1.3 ผลงาน (project outputs) คือ ผลผลิตหรือผลงานที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ และเมื่อโครงการได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ ก็จะส่งผลให้วัตถุประสงค์บรรลุผลตามเป้าหมาย

1.4 กิจกรรมหลัก (activities) คือ กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการที่จำเป็นต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

1.5 ทรัพยากร (resources) คือ กิจกรรมและทรัพยากร กิจกรรมคือ ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลงาน แต่ละผลงานจึงต้องมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ส่วนทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรหรือปัจจัยที่จำเป็น เช่น งบประมาณ เพื่อให้กิจกรรมสามารถดำเนินการได้ เมื่อมีการใช้ทรัพยากรและดำเนินตามกิจกรรมแล้วก็จะได้ผลงานตามที่ต้องการ

2. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ คือ การวัดความสำเร็จของโครงการตามที่ระบุไว้ ดัชนีวัดความสำเร็จที่กำหนดดัชนีจะต้องเป็นดัชนีชี้วัดที่ดี สามารถวัดผลสำเร็จได้โดยตรง โดยเฉพาะผลสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลงานโครงการ และชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการว่าจะเริ่มดำเนินการเมื่อใด รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่ต้องการ

3. แหล่งข้อมูล/แหล่งอ้างอิง คือ การพิสูจน์ถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ เพื่อวัดผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ ซึ่งจะบอกให้ทราบว่าสามารถค้นหาหลักฐานมาพิสูจน์ได้จากที่ไหนบ้าง เช่น จากการสัมภาษณ์ จากข้อตกลง จากเอกสารงบประมาณ และจากการรายงานและติดตามประเมินผล เป็นต้น

4. เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ/ข้อสมมุติที่สำคัญ คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการโดยตรง แต่มีความจำเป็นเพื่อความสำเร็จของโครงการ เช่น เมื่อมี inputs ของโครงการแล้วก็พิจารณาถึงข้อสมมุติหรือเงื่อนไขที่จะทำให้วัตถุประสงค์ในระดับที่สูงกว่าของโครงการบรรลุผล

การเขียนโครงการทั้ง 2 ลักษณะ มีจุดเด่นจุดด้อยที่แตกต่างกัน การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมสามารถให้รายละเอียดของโครงการได้มาก โดยเฉพาะหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการ โครงการลักษณะนี้เขียนง่ายและผู้เกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายเช่นกัน อย่างไรก็ตามโครงการแบบดั้งเดิมอาจยากต่อการตรวจสอบองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์เป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ทำให้มีการพัฒนาการเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งเขียนโดยวิเคราะห์ให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงการอย่าง