

หลักคิดเบื้องต้นสำหรับการเขียนเอกสารโครงการในสถาบันอุดมศึกษา

Principles of Writing Project Proposal in Higher Education Institutions

อิทธิพร ขำประเสริฐ^{1*}
Itthiporn Khumprasert^{1*}

บทคัดย่อ

ก่อนที่ผู้รับผิดชอบโครงการของหลักสูตร คณะวิชา และฝ่ายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจะลงมือเขียนเอกสารโครงการเพื่อเสนอต่อผู้บริหารพิจารณาอนุมัตินั้น มีหลักคิดสำคัญ 3 ประการที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ 1) การพิจารณาความเชื่อมโยงกันของทุกประเด็นในหัวข้อที่เขียน 2) โครงการปิดลงแต่ในทางปฏิบัติยังต้องทำต่อไป และ 3) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามโครงการ นอกจากนี้เพื่อให้โครงการที่จะนำเสนอมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเห็นผลในทางปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องย้อนกลับไปดูกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม งบประมาณในแผนพัฒนาของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถตอบคำถามหลัก ๆ ในการทำโครงการได้

คำสำคัญ: การเขียนโครงการ หลักการ

Abstract

Before the project organizer of programs, colleges, and academic support departments in higher education institutions will write a project proposal to submit to administrators for an approval, 3 main principles should be considered: 1) the linkage of all issues on the topic of writing, 2) some process needs to be carried on practically when the project ends, and 3) solutions for the facing problems / flexibility in conducting the projects. In addition, to propose the project with clearer operation direction and practical results, the project organizer must retrace the strategy, objectives, indicators, context analysis specified in development plan of the colleges, academic support departments, and higher education institutions and being able to answer the main questions of the project.

Keywords: writing a project, principle

บทนำ

โครงการ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดทิศทางไว้ คณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาจึงจัดทำโครงการประเภทต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าวเพื่อร่วมผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุผล ในการจัดทำโครงการใดโครงการหนึ่งนอกจากต้องอาศัยการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมดำเนินงานของหน่วยงานแล้ว การเขียนเอกสารโครงการที่ถูกต้องและเหมาะสมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งเป็นต้นทางของการแปลงความคิดมาสู่หลักฐานที่เป็นรูปธรรม แสดงออกมาในรูปแบบการดำเนินงานที่ครอบคลุมในทุกมิติของการปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายด้านเพื่อนำมาถ่วงถ่วง ตกผลึกความคิด และคาดการณ์ถึงผลในทางปฏิบัติที่จะเกิดขึ้น

¹สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน นครปฐม 73000

¹Office of the President, Christian University of Thailand, Nakhonpathom, 73000

*Corresponding author: e-mail: aunt.itthiporn@gmail.com

Received: 5 February 2020, Accepted: 25 February 2020, Published: 3 March 2020



การเขียนเอกสารโครงการที่ดี จึงมีความสำคัญต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายกลุ่ม อันได้แก่ 1) กลุ่มผู้ปฏิบัติหรือผู้ที่รับผิดชอบโครงการ สามารถเห็นวัตถุประสงค์ วิธีการ แผนงาน ที่จะดำเนินการร่วมกันให้สำเร็จตามตัวชี้วัด พร้อมกับเครื่องมือหรือทรัพยากร เช่น คณะกรรมการดำเนินงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ งบประมาณ พัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้สนับสนุนการดำเนินโครงการ และ 2) กลุ่มเป้าหมายของโครงการโดยตรง เช่น นักศึกษา อาจารย์ บุคลากร ประชาชน หน่วยงาน องค์กรภายนอก ซึ่งจะได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการที่มีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางชัดเจน อันเกิดจากการวางแผนที่ครอบคลุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นอกจากนี้การเขียนโครงการที่ดี ยังสามารถเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้แก่หลักสูตร คณะวิชา และฝ่ายสนับสนุนวิชาการไปประยุกต์ใช้หรือต่อยอดพัฒนาโครงการให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อีกด้วย

หลักคิดเบื้องต้นสำหรับการเขียนเอกสารโครงการ

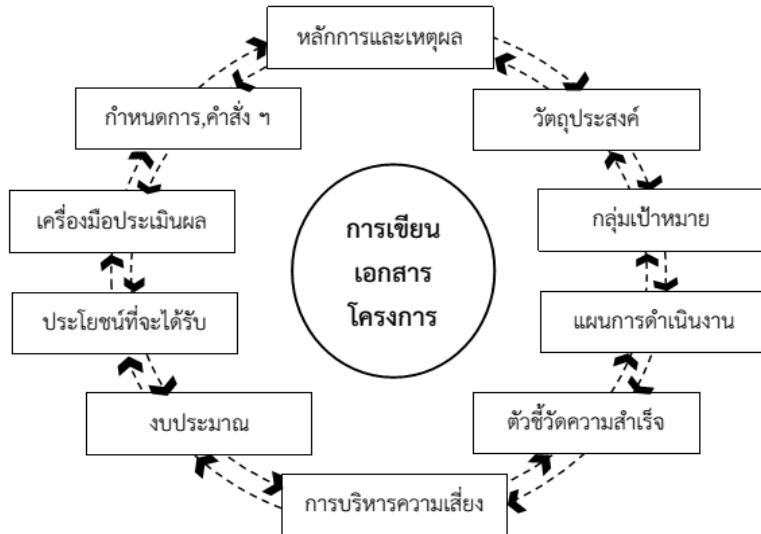
ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถพิจารณาหลักคิดที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ก่อนลงมือเขียนเอกสารโครงการ ดังนี้

การพิจารณาความเชื่อมโยงกันของทุกประเด็นในหัวข้อที่เขียน

หากพิจารณาจากหัวข้อที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มการเขียนเอกสารโครงการของสถาบันอุดมศึกษาอย่างถ่องแท้แล้ว จะพบว่าต่างมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เมื่อมีการกำหนดหรือเขียนข้อมูลในหัวข้อหนึ่งจะสามารถยืนยัน ตรวจสอบความถูกต้องกับข้อมูลในอีกหัวข้อหนึ่งได้บนความสมเหตุเป็นผล ตัวอย่างเช่น การเขียนหลักการและเหตุผลที่สะท้อนถึงความสำคัญของโครงการ จะเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการที่เป็นไปตามเหตุผลที่ระบุจะต้องดำเนินโครงการเพื่อใคร อย่างไร หรือในการระบุวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องสัมพันธ์กับตัวชี้วัดโครงการ เนื่องจากการทำโครงการ ย่อมมีวัตถุประสงค์เฉพาะ การที่จะวัดความสำเร็จของโครงการได้ จึงต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดวัตถุประสงค์ได้ด้วย เช่นเดียวกันเมื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องกำหนดประเด็นความเสี่ยง วิธีการควบคุมจัดการความเสี่ยงที่จะมากกว่าขอตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนมีการออกแบบเครื่องมือประเมินผลโครงการที่สามารถวัดตัวชี้วัดได้ด้วย หรือกรณีการระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายของโครงการว่า มีจำนวนมากน้อยเท่าใดเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่แสดงความเชื่อมโยงไปยังหมวดงบประมาณของโครงการว่า จะต้องมีการเตรียมจัดสรรค่าใช้จ่าย เช่น จำนวนเอกสาร การอบรม ค่าอาหารว่าง อาหารกลางวัน ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ให้ตรงกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งยังสามารถตรวจสอบได้กับกำหนดการที่แนบมากับเอกสารโครงการว่ามีการกำหนดจำนวนวัน เวลาที่จัด จำนวนวิทยากรที่ให้ความรู้ เวลาพักรับประทานอาหารว่าง อาหารกลางวัน สัมพันธ์กับงบประมาณที่ผู้รับผิดชอบโครงการกำหนดไว้หรือไม่อย่างไร อีกตัวอย่างหนึ่ง การเขียนขั้นตอนหรือแผนการดำเนินโครงการ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อกิจกรรมย่อยที่จะดำเนินการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ จะทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถนำไปจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินโครงการได้อย่างมีทิศทางว่าคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยใครบ้างที่มีส่วนร่วม มีภาระงานอะไรที่จะต้องดำเนินการ การประสานงานกับหน่วยงานภายในหรือภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้งบประมาณเท่าใด และยังมีมองย้อนไปถึงหมวดงบประมาณที่กำหนดไว้ในโครงการได้ การทำความเข้าใจถึงหัวข้อในเอกสารโครงการที่เชื่อมโยงกันนี้ ยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่จะต้องตรวจสอบเอกสารโครงการ เมื่อได้นำเสนอผ่านขั้นตอนตามระบบของสถาบันอุดมศึกษา เช่น ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายพัสดุ ซึ่งจะพิจารณาข้อมูลเหล่านี้อย่างเชื่อมโยงกัน รวมทั้งผู้มีอำนาจอนุมัติโครงการของสถาบันอุดมศึกษาสามารถอนุมัติโครงการที่นำเสนอมาบนพื้นฐานของความถูกต้องและเหมาะสม (ภาพที่ 1)

โครงการปิดลงแต่ในทางปฏิบัติยังต้องทำต่อไป

เมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการเสร็จสิ้น โดยมีการรายงานประเมินผลความสำเร็จการจัดทำโครงการ สรุปยอดค่าใช้จ่ายตามที่ตั้งงบประมาณไว้ พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะ ทบทวนข้อดีหรือข้อบกพร่องของการจัดทำโครงการไปแล้วนั้น คำตอบสำหรับบางโครงการอาจจะจบลง แต่ทว่าการจบลงของโครงการใดโครงการหนึ่งกลับให้ผลที่ตามมาในหลายแง่มุม อันเป็นผลมาจากกระบวนการเรียนรู้ของผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการ ทำให้ค้นพบประเด็นหรือปัญหาที่สามารถนำไปต่อยอดความรู้ หรือพัฒนาปรับปรุงงานจากการจบลงของโครงการ



ภาพที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของหัวข้อในการเขียนเอกสารโครงการ

โครงการที่จัดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษามีอยู่หลายประเภท เช่น โครงการแนะแนวการศึกษา โครงการบริการวิชาการแก่สังคม โครงการวิจัย โครงการพัฒนานักศึกษา โครงการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น เมื่อดำเนินโครงการดังกล่าวเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการดำเนินโครงการ สามารถให้ประโยชน์ต่ออะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น การจัดทำโครงการแนะแนวการศึกษาของหลักสูตร คณะวิชา ที่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จว่า จะต้องมียกเรียนขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาใหม่ของหลักสูตรจำนวนกี่คน แต่เมื่อจบโครงการแล้วพบว่า ผู้รับผิดชอบเขียนเอกสารประเมินผลโครงการเสนอต่อสถาบันฯ ว่ายังไม่มีผู้ขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาใหม่ แต่ผู้รับผิดชอบได้ให้ข้อมูลประกอบว่า มีนักเรียนแสดงความสนใจที่จะศึกษาต่อในหลักสูตร ซึ่งได้ให้ชื่อ นามสกุล และหมายเลขโทรศัพท์ พร้อมกับอีเมลติดต่อเอาไว้ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่จะต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนที่แสดงความสนใจมาศึกษาต่อในหลักสูตร ก่อนเปิดปีการศึกษา เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายของหลักสูตรและสถาบันฯ ได้

หรือกรณีโครงการวิจัยที่ผู้รับผิดชอบดำเนินการวิจัยเสร็จสิ้นกระบวนการ ผลการวิจัยนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร ชุมชน สังคม สถานประกอบการแล้ว สามารถที่จะนำมาสังเคราะห์เป็นบทเรียน หรือกรณีศึกษาของรายวิชา เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนในชั้นเรียนได้ เช่นเดียวกัน โครงการประเภทการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน เมื่อโครงการจบลง สามารถที่จะพัฒนาไปสู่การกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาชุมชนโดยตรงแล้ว ในฐานะอาจารย์ผู้สอนอาจได้ประเด็นความรู้จากการให้บริการวิชาการ จนนำไปสู่การต่อยอด จัดทำโครงการวิจัยต่อเนื่อง การพัฒนานวัตกรรม การนำไปเขียนเป็นบทความทางวิชาการ หรืออาจพัฒนาเป็นตำราวิชาการเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โครงการพัฒนานักศึกษาเป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง ที่เมื่อโครงการจบลงแล้ว ทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถนำข้อสรุปที่ได้ไปพัฒนาต่อ เช่น โครงการสัมมนาผู้นำนักศึกษาของสภานักศึกษามหาวิทยาลัย นำไปสู่การจัดทำแผนการจัดโครงการของชมรมนักศึกษาตลอดปีการศึกษา การจัดทำโครงการที่มีลักษณะต่อเนื่อง เช่น โครงการค่ายอาสาพัฒนาชุมชนในแต่ละปีการศึกษาที่เมื่อโครงการจบลงแล้ว สามารถให้ข้อคิดหรือบทเรียนสำหรับผู้รับผิดชอบ คณะกรรมการของชมรม เพื่อนำไปปรับปรุงในการจัดโครงการครั้งต่อไปได้ หรือในสถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง มีการกำหนดให้นำข้อเสนอแนะจากการจัดโครงการในครั้งที่ผ่านมา ทั้งที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการมาแสดง พร้อมบอกวิธีการปรับปรุงหรือแก้ไข ปัญหาการจัดโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อีก ซึ่งเป็นไปตามหลักการวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ทำให้โครงการที่จัดเกิดประสิทธิวิาพมากขึ้น

การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามโครงการ

แม้ว่าผู้รับผิดชอบโครงการจะทำการเขียนโครงการโดยมีแผนงาน กำหนดวิธีการ ค่าใช้จ่ายและทรัพยากรการดำเนินงานไว้อย่างครอบคลุมแล้ว แต่ในความเป็นจริงหรือสถานการณ์จริงของการดำเนินโครงการอาจต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างการดำเนินงานซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในของคณะกรรมการดำเนินโครงการเอง และปัจจัยภายนอกที่ไม่ได้คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น สามารถทำให้โครงการสะดุดหรือดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นได้

ปัจจัยภายในที่เกิดขึ้นจากคณะผู้รับผิดชอบโครงการ เช่น การที่คณะกรรมการดำเนินงานไม่มาปฏิบัติงานตามที่นัดหมาย การขาดการประสานงานระหว่างส่วนงานภายในและภายนอก การยืนยันกับวิทยากรล่วงหน้า การจัดทำเอกสารประกอบโครงการที่ไม่ชัดเจน การอำนวยความสะดวก การให้บริการลงทะเบียนการเข้าโครงการ การเตรียมอุปกรณ์ไม่พร้อม การจัดการด้านสถานที่ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอกที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้น เช่น จำนวนผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมโครงการจำนวนมาก ผู้แจ้งความประสงค์จะเข้าร่วมล่วงหน้าแต่ไม่มาเข้าร่วม ความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการที่มีอยู่หลากหลาย ปัญหาเรื่องการจราจรติดขัด สภาพอากาศที่เป็นผลให้การเริ่มดำเนินการไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ปัญหาวิทยากรไม่สามารถมาตามที่นัดหมาย ปัญหาค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากงบประมาณที่กำหนดไว้ เป็นต้น

สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยปัญหาอันเกิดจากการบริหารโครงการในสถาบันอุดมศึกษาของ บุชบา (2559) และวรรณพันธ์ (2562) ได้วิเคราะห์ปัญหาการบริหารโครงการว่ามีอยู่หลายด้าน เช่น

1. ด้านบุคลากร ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมกับภาระงาน มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบการรายงานผลโครงการทำให้การส่งข้อมูลไม่ต่อเนื่อง บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดในโครงการทำให้รายงานข้อมูลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน การปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนอันมีผลมาจากนโยบายที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อย

2. ด้านกระบวนการ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่ครอบคลุม ไม่ชัดเจน กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าร่วม วิทยากรไม่สามารถมาได้ตามกำหนด การกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการได้จริง

3. ด้านงบประมาณ ได้แก่ อัตราการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากร การตั้งงบประมาณไม่เพียงพอการบริหารงบประมาณที่ทำให้งบประมาณคงเหลือจำนวนมาก อันเป็นผลมาจากการผู้รับผิดชอบโครงการมีการกิจหลายด้าน จึงทำให้ไม่สามารถกำหนดแผนการจัดโครงการได้แน่นอน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี

ปัญหาเหล่านี้หากเกิดขึ้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเตรียมวิธีการหรือแนวทางการแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งต้องมีความยืดหยุ่น โดยค้นหาลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างครอบคลุมและวางระบบในการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว ณ จุดนี้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของโครงการพร้อมด้วยการสนับสนุนที่ดีจากทีมงานทุกคนที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และกล้าที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

สำหรับปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้นั้น นอกจากอาศัยภาวะผู้นำและทีมงานที่ต่างสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ควรพิจารณาด้วย เช่น

1. การผ่อนปรน กฎ ระเบียบ หรือกติกาที่กำหนดไว้เพื่อเปิดกว้างให้สถานการณ์ดำเนินต่อไปได้บนพื้นฐานของความสมเหตุสมผล

2. การเตรียมแผนสำรองล่วงหน้า จัดเตรียมทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ระบบการจัดการเพื่อเสริมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

3. การขอความร่วมมือร่วมจากผู้ใช้บริการโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการต้องแสดงผล เงื่อนไข ข้อจำกัดต่าง ๆ อย่างจริงใจ เพื่อให้ผู้ใช้บริการโครงการสนับสนุนการดำเนินโครงการให้สามารถเดินหน้าต่อไปได้

4. ใช้ช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่หลากหลายโดยให้ข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดกระบวนการ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการโครงการอย่างรอบด้าน

5. การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นอย่างเป็นมิตรกับผู้ใช้บริการโครงการของทีมงาน แสดงความปรารถนา ห่วงใย และความหวังที่จะให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ

6. อาจมอบสิทธิประโยชน์หรือโอกาสพิเศษแก่ผู้ใช้บริการในการใช้บริการจากโครงการ เช่น ส่วนลดราคา การเพิ่มกิจกรรมเสริมหรือสิทธิพิเศษในการเข้าร่วมโครงการโอกาสต่อไป

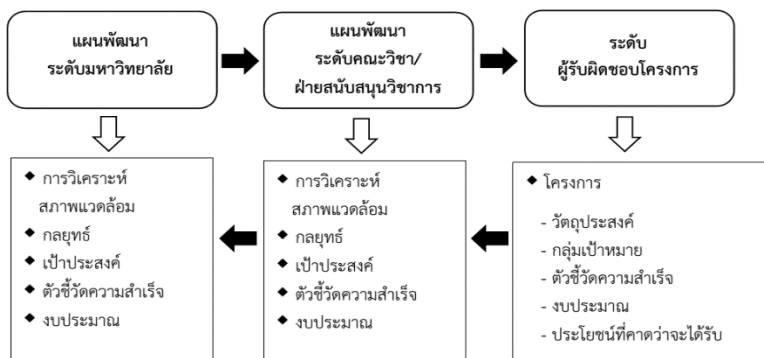
7. ถอดบทเรียนจากอดีตเพื่อนำปัญหาที่เกิดขึ้นไปป้องกัน ปรับปรุงการจัดโครงการในครั้งต่อไป เพื่อจะป้องกันข้อผิดพลาดมิให้เกิดขึ้นอีก

8. การเสียสละทรัพยากรส่วนบุคคล เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถต่อเนื่องไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การปฏิบัติงานเวลาที่นอกเหนือจากที่กำหนด การสำรองเงินจ่ายล่วงหน้า การให้ข้อมูลหรือคำปรึกษาเพิ่มเติม เป็นต้น

หลักคิด 3 ประการเบื้องต้น อันได้แก่ การมองความเชื่อมโยงของทุกหัวข้อที่เขียน การดำเนินงานภายหลังจากโครงการที่ปิดลง และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/ความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เป็นแนวทางที่ผู้รับผิดชอบควรคำนึงถึงก่อนที่จะลงมือเขียนโครงการ แต่สิ่งที่จะทำให้โครงการเกิดขึ้นได้และมีการดำเนินงานอย่างมีทิศทางที่ชัดเจนนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการควรศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะทิศทางหรือแผนการพัฒนาของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจและวางแผนดำเนินโครงการ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อให้โครงการที่จัดทำขึ้นสามารถตอบโจทย์หรือคำถามรอบด้านของคณะวิชา และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ จะต้องมีแนวทางเกี่ยวกับการเขียนเอกสารโครงการที่ชัดเจน

การย้อนกลับไปดูกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และงบประมาณในแผนพัฒนาของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษา

โครงการเป็นสิ่งที่บ่งบอกอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งเกิดขึ้นจากการแปลงกลยุทธ์มาสู่การปฏิบัติ การจัดทำโครงการแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานหรือที่มั่นอันเป็นผลมาจากกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและงบประมาณในแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะสร้างสรรค์โครงการขึ้น ต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนว่า โครงการนั้นได้ตอบสนองสิ่งที่กล่าวมาได้มากน้อยเพียงใด การจัดทำโครงการของทุกส่วนงานในสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องสนับสนุนกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ เพื่อให้เมื่อสิ้นปีการศึกษา สามารถนำผลที่ได้จากการดำเนินโครงการทั้งหมดมาประมวลผลเพื่อวัดความสำเร็จการดำเนินงานภาพรวมของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษาได้ การเขียนเอกสารโครงการของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งตามแบบฟอร์ม จึงกำหนดให้มีการระบุถึงหัวข้อกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดในเอกสารโครงการด้วย เพื่อแสดงให้เห็นให้ว่าโครงการดังกล่าวจัดทำขึ้นสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบันฯ และยังเป็นประโยชน์แก่ผู้ตรวจสอบโครงการที่จะสามารถบันทึกข้อมูลโครงการให้ตรงตามความต้องการ เช่น การบันทึกข้อมูลงบประมาณ พัสดูโครงการที่ตรงกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตลอดจนเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นผู้บริหารรับทราบประกอบการพิจารณาอนุมัติหรือรายงานประเมินผลโครงการด้วย



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา กับการจัดทำโครงการ

ตอบคำถามหลักๆ ในการทำโครงการ

นอกเหนือจากการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างการทำโครงการกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และงบประมาณในแผนพัฒนาของหน่วยงาน ในขั้นต่อไปก่อนลงมือเขียนโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการควรตอบคำถามในภาพรวมเกี่ยวกับโครงการที่จะจัดขึ้นในหลายมิติหรือมุมมอง คำถามที่ผู้รับผิดชอบโครงการควรตอบเพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของวิธีการดำเนินโครงการและการเขียนโครงการควบคู่ไปด้วยกันมี 9 คำถาม ดังนี้ (จิรญาณ, 2560; อธิธิพร, 2562)

1. ทำอะไร เป็นการตั้งคำถามว่า เรื่องที่จะทำว่าจะทำอะไร เมื่อผู้รับผิดชอบกำหนดเรื่องที่จะทำได้ จะสามารถเชื่อมโยงไปหาคำตอบเกี่ยวกับวิธีการหรือกิจกรรมย่อยที่สำคัญ ดังนั้น คำตอบของคำถามที่ระบุว่าทำอะไร สามารถบ่งบอกได้จากการกำหนดชื่อเรื่องของโครงการ การกำหนดชื่อเรื่องที่ดีจะต้องสื่อถึงประเด็นที่จะดำเนินการ ซึ่งแนวทางการกำหนดชื่อเรื่องอาจพิจารณาได้จาก

1.1 การใช้คำกริยานำหน้าชื่อโครงการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงลักษณะหรือรูปแบบของการจัดโครงการ เช่น การอบรม การสัมมนาวิชาการ การประชุมวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเสวนาวิชาการ การศึกษาดูงาน การสาธิต การทดสอบ การเข้าค่าย การแสดงนิทรรศการ เป็นต้น

1.2 การนำเสนอข้อความที่ผู้รับผิดชอบได้กำหนดขึ้นมาเฉพาะเป็นเอกลักษณ์ ข้อความดังกล่าวจะสื่อให้เห็นความหมายโดยนัย ซึ่งต้องอาศัยการตีความจากผู้อ่านตามมุมมองและความเข้าใจอีกครั้ง เช่น โครงการ “แบ่งปันความรู้มุ่งสู่มหาวิทยาลัย” “หนึ่งวันฉันอยากเป็นนักกายภาพบำบัด” “กินจิต ยึดอายุ” “ชุมชนลดเค็ม ลดโรค” “แปลงผักปลอดสารพิษ พลิกฟื้นชีวิตชุมชนไทย” เป็นต้น

1.3 การแสดงให้เห็นระดับหรือขอบเขตของการจัดโครงการด้วยการใช้คำขยาย เช่น ระดับจังหวัด ระดับชาติ ระดับนานาชาติ แบบพหุภาคี แบบทวิภาคี เป็นต้น

1.4 การระบุข้อความที่แสดงให้เห็นถึงจำนวนความถี่ของการจัดโครงการ ต่อท้ายชื่อโครงการ เช่น รุ่นที่ ครั้งที่ รอบที่ ซึ่งโครงการในลักษณะนี้มักเป็นโครงการที่จัดต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือนหรือทุกปีตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายของสถาบันฯ

การกำหนดหรือตั้งชื่อโครงการ จึงเป็นเรื่องที่ทำนายผู้รับผิดชอบโครงการในการคัดสรรข้อความมาเขียนให้เกิดความเหมาะสม ชัดเจน และเข้าใจง่าย ควรเป็นข้อความที่สะท้อนสาระของโครงการ และยังมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาที่สละสลวย คล่องจอง สัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้โครงการเกิดความน่าสนใจ และกระตุ้นให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

2. ทำทำไม เป็นการตั้งคำถามที่เชื่อมโยงไปถึงหลักการและเหตุผล ความจำเป็นที่จะต้องจัดทำโครงการสะท้อนถึงปัญหา สาเหตุ สถานการณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป คือ การระบุวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน เฉพาะเจาะจง เพื่ออธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นผลงานและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น คำตอบของคำถามที่ระบุว่าทำทำไม จึงอยู่ที่การเขียนความสำคัญของหลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ในเอกสารโครงการ

การเขียนหลักการและเหตุผล สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ หลักการ เป็นการกล่าวถึงความสำคัญของโครงการที่จะดำเนินการ โดยอาศัยแนวความคิด ทฤษฎีทางวิชาการ ตลอดจนการนำเสนอประเด็นปัญหา ภาพปรากฏการณ์ในชุมชน องค์กร หรือสังคม ประกอบการนำเสนอ อาจมีการแสดงข้อมูลเชิงสถิติ ผลการศึกษาวิจัยที่น่าเชื่อถือ โดยควรเป็นข้อมูลที่มีระยะเวลาไม่เกิน 5 ปีย้อนหลัง เป็นข้อมูลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นปัจจุบันเสมอ หรือการอ้างถึงความสอดคล้องกับแผนงาน นโยบายทั้งในระดับชาตินานาชาติ หรือของสถาบันฯ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันมาเรียงเรียง ส่วนเหตุผล เป็นส่วนที่จะต้องเขียนให้เห็นว่า โครงการที่ทำนี้มีความจำเป็นอย่างไรต่อบุคคล องค์กร ชุมชน หรือคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ หากไม่ดำเนินการจะมีผลกระทบในระดับใด โครงการที่สามารถที่จะตอบสนองหรือช่วยแก้ไขปัญหายังไงได้บ้าง หรือเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคคลหรือคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการไปสู่การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใหม่ หรือความคาดหวังในอนาคตตามแผนงานหรือนโยบาย นอกจากนี้ในส่วนของเหตุผลอาจนำข้อมูลเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการ เช่น ความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะทางวิชาการหรือทักษะทางวิชาชีพ มาประกอบด้วยก็ได้เพื่อสนับสนุนการเกิดขึ้นของโครงการ (กฤษณ์, 2557) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนด

วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต่อไป สถาบันอุดมศึกษาบางแห่ง มีการกำหนดให้นำข้อเสนอแนะจากการจัดโครงการในครั้งที่ผ่านมา ทั้งที่เป็นข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมโครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการมาแสดง พร้อมบอกวิธีการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาการจัดโครงการที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อีก ซึ่งเป็นไปตามหลักการวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ทำให้โครงการที่จัดเกิดประสิทธิวิภาพมากขึ้น ดังตัวอย่าง

โครงการ“ค่ายอาสาพัฒนาชุมชน ปีที่ 12”

การพัฒนาบัณฑิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความสามารถทางวิชาชีพแล้ว (Hard Skills) ยังมีความจำเป็นจะต้องมีความสามารถทางด้านคนและสังคมด้วย (Soft Skills) อันหมายถึง ทักษะหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับคน อาจไม่เกี่ยวข้องกับความชำนาญในงานด้านใดด้านหนึ่งโดยตรง แต่เป็นทักษะที่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จและก้าวหน้า (Robles, 2012) ได้แก่ การสื่อสาร การนำเสนอ การบริหารคน การบริหารเวลา การบริหารทีมงาน การจัดการอารมณ์ตนเอง การจูงใจและหวานล้อม รวมทั้งความเป็นผู้นำและรับผิดชอบต่อสังคม เรียกว่า “สมรรถนะการบริหารจัดการคน” (People Management Competency) (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา, 2561) สอดคล้องกับทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การจัดโครงการค่ายพัฒนาชุมชน ปีที่ 12 นับเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา นักศึกษาให้ได้เรียนรู้เกี่ยวกับทักษะด้านคนและสังคม ผ่านการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานร่วมกันตั้งแต่การวางแผน การประสานงาน การลงมือปฏิบัติ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยในปีการศึกษา 2563 นี้ ชมรมก้าวอย่างเพื่อสังคม ได้สำรวจพื้นที่ชุมชนบ้านสวนรัก อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก พบว่า ภายในชุมชนยังขาดแหล่งเรียนรู้ให้แก่เยาวชนในพื้นที่ รวมทั้งความพร้อมในด้านอุปกรณ์เวชภัณฑ์ จึงได้นำมาสู่การจัดทำโครงการห้องสมุดชุมชน และมูมยาสามัญประจำบ้านให้แก่ชุมชน ทั้งนี้ได้นำประสบการณ์จากการจัดโครงการค่ายพัฒนาชุมชน ปีที่ 11 เกี่ยวกับการเพิ่มช่องทางการหาแหล่งทุนสนับสนุนในการดำเนินโครงการ ที่เน้นการระดมทุนจากบริษัท ห้างร้านซึ่งเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยอีกช่องทางหนึ่ง

ดังนั้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็กและเยาวชน และมีอุปกรณ์เวชภัณฑ์ยาให้แก่ประชาชนในชุมชนเพื่อบำบัดรักษาอาการเจ็บป่วยขั้นพื้นฐาน รวมทั้งยังเป็นการพัฒนานักศึกษาที่เป็นสมาชิกของชมรมฯ ตลอดจนนักศึกษาที่สนใจในโครงการ ให้มีจิตอาสา (Volunteer and Helpfulness) ช่วยเหลือเกื้อกูลสังคมตรงตามเจตนารมณ์ ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์การพัฒนานิสิต นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (พ.ศ. 2560 –2564) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ชมรมก้าวอย่างเพื่อสังคม จึงจัดโครงการค่ายอาสาพัฒนาชุมชน ปีที่ 12 ภายใต้หัวข้อ “เติมฝันปันความรู้ เคียงคู่ดูแลสุขภาพชุมชน”

การเขียนวัตถุประสงค์เป็นคำตอบหนึ่งของคำถามที่ระบุว่าทำไม ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องชี้ให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้เข้าร่วมโครงการที่เป็นได้ทั้งกลุ่มบุคคลหรือพิจารณาในแง่องค์กร เช่น หลักสูตรคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชนจะได้รับอะไรจากการจัดทำโครงการที่เกิดขึ้น วัตถุประสงค์ของโครงการจึงเป็นการคิดเกี่ยวกับความต้องการการกระทำใด ๆ ของผู้รับผิดชอบโครงการให้ปรากฏหรือการส่งมอบผลผลิต สิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเพื่อมอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย

แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์โครงการที่ควรคำนึงถึง มีดังนี้

1. ควรมีความเฉพาะเจาะจง เป็นไปในทิศทางเดียวกับชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล รวมทั้งกลุ่มเป้าหมาย

2. มีความเป็นรูปธรรมสามารถที่จะนำไปกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งออกแบบเครื่องมือในการประเมินผลได้

3. มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สามารถบ่งบอกถึงวิธีการหรือแนวทางในกำหนดการโครงการที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้

4. แสดงถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องการส่งมอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย

4.1 สิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม สินค้า อาคาร สถานที่ เป็นต้น

4.2 สิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค วิธีการ การมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ การนำไปประยุกต์ใช้ เป็นต้น

5. มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาหรือกำหนดการในการดำเนินโครงการ กล่าวคือ เมื่อโครงการจบลงแล้วสามารถวัดความสำเร็จของการกำหนดวัตถุประสงค์ได้

ตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์โครงการ “ค่ายอาสาพัฒนาชุมชน ปีที่ 12”

นักศึกษาที่เข้าร่วมค่ายอาสาจะได้ :

1) มีส่วนร่วมในการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อชุมชนด้วยการสร้างห้องสมุด และมุมเวชภัณฑ์ยาสามัญประจำชุมชน

2) จัดกิจกรรมนันทนาการเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่เด็กและเยาวชนในพื้นที่

3) เรียนรู้กระบวนการทำงานเป็นทีมร่วมกัน

3. **ทำเมื่อไร** เป็นการวางกรอบเวลาในการดำเนินโครงการเพื่อแสดงให้เห็นว่า จะใช้ระยะเวลาเท่าใดจึงเพียงพอในการดำเนินงานตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของโครงการ โดยมีการเรียงลำดับกิจกรรมก่อนหลังซึ่งจะทำให้มองเห็นแผนการดำเนินงานย่อยของแต่ละโครงการได้

4. **ทำที่ไหน** เป็นการพิจารณาเรื่องของสถานที่ในการดำเนินการว่าจะใช้สถานที่ใด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ รูปแบบของโครงการและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

คำตอบของคำถามที่ระบุว่า ทำเมื่อไร และทำที่ไหน จึงอยู่ที่การเขียนระยะเวลาการดำเนินงานทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการสิ้นสุดโครงการ พร้อมกับการระบุสถานที่ดำเนินการให้ชัดเจนในกำหนดการโครงการ การระบุวัน เวลา และสถานที่จัดโครงการเป็นสิ่งที่แสดงถึงห้วงเวลาที่โครงการจะดำเนินการ ซึ่งการกำหนดห้วงเวลาของโครงการแต่ละโครงการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของโครงการ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องสื่อความหมายไปยังผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการผ่านการเขียนวัน เวลา และสถานที่จัดโครงการให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับกำหนดการจัดโครงการ อย่างไรก็ตาม การกำหนดวัน เวลา และสถานที่จัดโครงการ หลายโครงการมีกิจกรรมย่อยที่จะต้องดำเนินการล่วงหน้า เช่น การรับสมัคร การส่งข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือในบางโครงการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการหลังจากปิดโครงการ เช่น การจัดส่งสินค้า การจัดส่งรายงานประมวลผลสรุปการประชุม การส่งวุฒิบัตร ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเขียนข้อมูลดังกล่าวให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเตรียมความพร้อมที่จะจัดส่งข้อมูลให้ก่อนหรือการรับข้อมูลเอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ภายหลังจากปิดโครงการ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับข้อมูลในเอกสารประชาสัมพันธ์การจัดโครงการด้วย

5. **ทำโดยใคร** เป็นการคาดการณ์ด้านกำลังบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบการดำเนินโครงการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ จะเป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ดังนั้น คำตอบของคำถามที่ระบุว่า ทำโดยใคร จึงอยู่ที่การเขียนระบุผู้รับผิดชอบในการเอกสารโครงการ ซึ่งจะเป็นการแสดงให้เห็นว่า บุคคล หรือหน่วยงานใดภายในสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้จัดทำโครงการดังกล่าว และจะได้ใช้ประโยชน์สำหรับการสื่อสาร ติดตาม การประสานงานกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ผู้เข้าร่วม

โครงการ หรือการแจ้งให้รายงานความคืบหน้า การรายงานประเมินผลความสำเร็จของโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัด การระบุผู้รับผิดชอบโครงการในเอกสาร ควรระบุสถานที่ติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ โทรสาร อีเมล เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารข้อมูล สำหรับแนวทางการระบุชื่อผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเขียนได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับแบบฟอร์มของแต่ละสถาบันที่กำหนด

6. ทำเพื่อใคร เป็นการมุ่งพิจารณาไปที่กลุ่มบุคคลที่จะได้รับประโยชน์โดยตรงจากการดำเนินโครงการซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของโครงการที่ได้กำหนดไว้ เช่น กลุ่มนักศึกษา อาจารย์ พนักงาน บุคลากรในองค์กรภาครัฐและเอกชน สถานประกอบการต่าง ๆ กลุ่มคนวัยต่าง ๆ ในชุมชน เป็นต้นคำตอบของคำถามที่ระบุไว้ ทำเพื่อใคร จึงอยู่ที่การเขียนกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน การระบุกลุ่มเป้าหมายในเอกสารโครงการควรเขียนให้ครอบคลุมทุกกลุ่มที่จะมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์จากโครงการ ซึ่งควรประกอบไปด้วย กลุ่มเป้าหมายหลักตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการ กลุ่มวิทยากร คณะกรรมการดำเนินโครงการ และกลุ่มที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ควรประมาณการจำนวนที่แน่นอน เพื่อให้เห็นภาพรวมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เหตุที่ต้องระบุจำนวนที่แน่นอนนั้น เพราะผู้รับผิดชอบจะได้นำไปใช้ในการออกแบบการจัดโครงการได้ เช่น การแบ่งกลุ่ม การจัดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างทั่วถึง การติดตามดูแล การประสานงานกับกลุ่ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถนำไปประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการได้ในหมวดต่าง ๆ เช่น ค่าอาหารว่าง อาหารกลางวัน ค่าตอบแทนวิทยากร ค่าจัดทำเอกสารสำหรับผู้เข้าร่วมประชุม ค่าที่พัก ค่ายานพาหนะ ค่าเสียโอกาส ฯ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนการใช้งบประมาณตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลจริง ทำให้การบริหารงบประมาณโครงการเกิดความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะหากเป็นโครงการบริการวิชาการแก่สังคมแบบหารายได้ ที่มีความต้องการคำนวณรายรับเหนือรายจ่าย ทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการต้องบริหารต้นทุนให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างการระบุกลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

บุคลากรในองค์กรสุขภาพภาครัฐและเอกชน	100 คน
วิทยากรบรรยายให้ความรู้	8 คน
นักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ช่วยปฏิบัติงาน	10 คน
คณะกรรมการดำเนินโครงการ	12 คน
รวมทั้งหมด	130 คน

7. ทำอย่างไร ถือเป็นงานที่สำคัญที่สุดในด้านการวางแผนเพื่อจัดทำโครงการ เพราะหากผู้รับผิดชอบไม่สามารถตอบคำถามข้อนี้ได้อย่างชัดเจนแล้ว โครงการที่เกิดขึ้นอาจคาดการณ์ได้ว่าจะไม่สามารถบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย การตอบคำถามนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารความเสี่ยงด้วย แนวทางสำหรับการเขียนแผนการดำเนินงานในเอกสารโครงการนั้นอาจพิจารณาออกเป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

7.1 การดำเนินการก่อนการจัดโครงการ เป็นขั้นตอนของการเตรียมความพร้อมทุกด้านก่อนที่โครงการจะเกิดขึ้น ต้องอาศัยวิธีการดำเนินงานหลายด้านเข้าด้วยกัน เช่น การประชุม การมอบหมายงาน การประสานงาน การเจรจาต่อรอง การนัดหมาย สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การกำหนดงบประมาณ การรับสมัคร การเตรียมการด้านสถานที่ เป็นต้น ผู้รับผิดชอบจะต้องเขียนรายละเอียดการปฏิบัติงานในครอบคลุมกับสิ่งที่จะดำเนินการเพื่อลดข้อผิดพลาดหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ

7.2 การดำเนินโครงการตามที่กำหนด เป็นการลงมือปฏิบัติงานตามกำหนดการจัดโครงการ ซึ่งคณะกรรมการโครงการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการทุกคนที่ได้รับมอบหมายจะปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนดให้รับผิดชอบในวัน เวลาและสถานที่ ขั้นตอนอาจประกอบไปด้วย การต้อนรับ การลงทะเบียน การบันทึกภาพ พิธีเปิดโครงการ การประชาสัมพันธ์บนเวที การบรรยายของวิทยากร การทำกิจกรรมกลุ่ม การอภิปรายซักถาม การเสวนา การระดมสมอง พิธีปิดโครงการ การมอบเกียรติบัตรหรือรางวัล เป็นต้น

7.3 การสรุปผลการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่ผู้รับผิดชอบโครงการดำเนินการสรุปข้อมูลจากการจัดโครงการตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมที่ดำเนินการ ประกอบไปด้วย การประชุมสรุปผล การ

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจากประเด็นที่กำหนด การสรุปค่าใช้จ่าย ข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมโครงการ การถอดบทเรียน การจัดทำเอกสารสรุปผล การจัดทำหนังสือขอบคุณ เป็นต้น

การแปลงกิจกรรมย่อยที่อยู่ใน 3 ขั้นตอนดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นรายละเอียดของการปฏิบัติงาน นิยมจัดทำข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบแผนภูมิของแกนต์ (Gantt chart) ซึ่งจะบ่งบอกถึงงานที่จะต้องดำเนินการ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ รวมทั้งสถานที่ได้อย่างชัดเจน ผู้รับผิดชอบโครงการหรือประธานโครงการ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ควบคุมการจัดทำโครงการจากผู้ที่ได้รับมอบหมาย ภาระงานต่างไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมทุกภาระงาน ดังตาราง

ตารางที่ 1. แผนกิจกรรมย่อยในการเขียนเอกสารโครงการ

แผนงาน	ระยะเวลา			ผู้รับผิดชอบ	สถานที่ดำเนินการ	งบประมาณ	ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ และแนวทางการจัดการความเสี่ยง
	ปีการศึกษา.....						
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.				
1.ก่อนการดำเนินโครงการ							
1.1	↔						
1.2							
1.3							
2. การดำเนินโครงการตามกำหนด							
2.1		↔					
2.2							
2.3							
3. การสรุปผลการดำเนินงาน							
3.1			↔				
3.2							
3.3							

8. จะใช้งบประมาณเท่าใด เป็นการคำนวณรายละเอียดค่าใช้จ่ายที่ครอบคลุมงบประมาณในหมวดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการคิดค่าใช้จ่ายจะต้องสอดคล้องกับราคามาตรฐานที่เป็นอยู่จริง ทั้งราคาปัจจุบัน และราคาที่คิดปรับเพิ่มค่าเวลา ค่าเสียโอกาสตามหลักเหตุผลการเขียนงบประมาณในเอกสารโครงการจึงต้องการกำหนดงบประมาณในโครงการที่ครอบคลุมกับทุกกิจกรรมย่อยในโครงการจึงเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบโครงการควรพิจารณาอย่างถี่ถ้วน แนวทางการกำหนดงบประมาณในเอกสารโครงการผู้รับผิดชอบ ควรพิจารณา ดังนี้

8.1 ตรวจสอบว่าโครงการที่จัดทำขึ้นอยู่ในแผนพัฒนาของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ หรือของสถาบันหรือไม่ หากมีอยู่ให้พิจารณาวงเงินงบประมาณที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปจัดสรรต่อไป หากไม่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนา หรือเป็นโครงการที่เพิ่มจากแผน จะสรรหางบประมาณอื่นใดของสถาบันมาสนับสนุน หรือขออนุมัติเพิ่มเติม

8.2 แหล่งที่มาของงบประมาณ ควรมีการระบุให้ชัดเจนว่าได้รับการสนับสนุนจากแหล่งใดแหล่งหนึ่ง หรือหลายแหล่ง เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบข้อมูลและเบิกจ่าย เช่น สนับสนุนจากมหาวิทยาลัย คณะวิชา ชมรม ฝ่าย สมาคม หน่วยงานภายนอกสถาบัน มูลนิธิ หรือจากการลงทะเบียนของผู้เข้าร่วมโครงการ เป็นต้น

8.3 พิจารณากลุ่มเป้าหมายของโครงการว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการมีจำนวนเท่าใด เพื่อนำมาประมาณการกำหนดค่าใช้จ่ายในหมวดต่าง ๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนกิจกรรมย่อยในโครงการ

8.4 วิเคราะห์จากกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนงานโครงการทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การดำเนินการก่อนการจัดโครงการ การดำเนินโครงการตามที่กำหนด และการสรุปผลการดำเนินงาน ว่ามีกิจกรรมใดบ้าง จำเป็นต้องกำหนดงบประมาณสนับสนุน

8.5 มีความยืดหยุ่นในการบริหารงบประมาณ กรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดเดาได้ล่วงหน้าทำให้งบประมาณหมวดใดหมวดหนึ่งเพิ่ม สามารถที่จะนำงบประมาณอีกหมวดที่ยังไม่ได้ใช้จ่ายหรือมีความสำคัญรองลงมาสนับสนุนทดแทนกันได้

8.6 กำหนดงบประมาณในหมวดต่าง ๆ ตามระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องของสถาบันอุดมศึกษา เช่น การกำหนดค่าบริการอาหาร ที่พัก ค่าเดินทาง ค่าตอบแทนวิทยากร การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

8.7 ยึดหลักประหยัดสุดประโยชน์สูง มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน เน้นการบริหารงบประมาณโครงการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จได้

8.8 กรณีโครงการที่จัดขึ้นเป็นโครงการประเภทหารายได้ ควรมีการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่ายกับกำไรที่จะเกิดขึ้น แสดงให้เห็นด้วย เพื่อสะท้อนถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนของโครงการ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจอนุมัติให้ดำเนินการของผู้บริหารสถาบันหรือหน่วยงาน

9. จะวัดความสำเร็จของโครงการอย่างไร เป็นการระบุผลที่เกิดขึ้นภายหลังสิ้นสุดโครงการว่า การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในเอกสารโครงการ เป็นคำตอบที่สำคัญผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเขียนตัวชี้วัดที่สื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญทั้งนี้ เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ การเขียนตัวชี้วัดควรเป็นค่าที่วัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงผลสำเร็จของการวัดตามวัตถุประสงค์ (ศราวุธ, 2561) รูปแบบการเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ สามารถที่จะเขียนให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

9.1 การเขียนให้เห็นถึงผลผลิต (Output) ที่ได้จากโครงการ หมายถึง ผลที่สามารถเกิดขึ้นทันที หรือผลโดยตรงจากการดำเนินโครงการที่ปิดลง เช่น จำนวนของนักเรียนที่สนใจลงทะเบียนเรียนในหลักสูตร ระดับความรู้ความเข้าใจในหัวข้ออบรม ความพึงพอใจจากการเข้าร่วมโครงการ จำนวนผู้ผ่านการทดสอบ เป็นต้น

9.2 การเขียนให้เห็นถึงผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากโครงการ หมายถึง ผลที่เกิดจากผลผลิต หรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ใช้บริการหรือองค์กร อันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น เมื่อมีจำนวนนักเรียนที่สนใจลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรย่อมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ นักศึกษาของหลักสูตรและคณะวิชาเป็นไปตามเป้าหมายการรับนักศึกษาด้วย เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้ความเข้าใจในการออกแบบสื่อดิจิทัลย่อมจะทำให้เกิดผลลัพธ์ คือ การสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรได้ เป็นต้น

9.3 การเขียนให้เห็นถึงผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากโครงการหมายถึง ผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Ultimate Outcome) อันเป็นผลกระทบที่ต่อเนื่องจากผลลัพธ์ (Outcome) หรืออาจมองได้ว่าเป็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับนอกเหนือจากวัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น เมื่อจำนวนนักศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายการรับแล้ว ย่อมทำให้การบริหารจัดการหลักสูตรสามารถก้าวเดินต่อไปได้อย่างคุ้มค่าและคุ้มทุน เมื่อบุคลากรสามารถนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการออกแบบสื่อขององค์กรได้แล้ว จะช่วยให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถผลิตสื่อได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาหรือว่าจ้างจากภายนอกให้ดำเนินการ หรือนำไปถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ เป็นต้น

บทสรุป

การเขียนเอกสารโครงการที่ดีนั้น ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องคำนึงถึงข้อมูลอย่างรอบด้านนำมาประกอบการคิดวิเคราะห์ โดยเริ่มตั้งแต่การมองว่า ทุกประเด็นในโครงการต่างเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ดังนั้น การเขียนหรือกำหนดสิ่งใด ๆ ในหัวข้อหนึ่ง ๆ ย่อมที่จะมีผลผูกพันกับอีกหัวข้อหนึ่งโดยตรงหรือโดยอ้อม ข้อมูลที่เขียนจึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสมเหตุและสมผล สามารถตอบคำถามให้แก่กันได้ และต้องวิเคราะห์ได้ว่าในทางปฏิบัติหากโครงการปิดลงแล้ว หากแต่การปฏิบัติอาจยังไม่จบลงจะมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินงานต่อไป รวมทั้งสามารถที่จะกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า/สร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามโครงการได้ และเพื่อให้เกิดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและคาดคะเนผลที่จะ

เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องย้อนกลับไปดูกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และงบประมาณในแผนพัฒนาของคณะวิชา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ และสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถตอบคำถามหลัก ๆ ในการทำโครงการได้หลักคิดที่นำเสนอดังกล่าวจึงเป็นแนวทางสำหรับการเขียนเอกสารโครงการขั้นต้นอันเป็นจุดเริ่มต้นของการแปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นแผนงานการดำเนินงานครอบคลุมตั้งแต่การเตรียมการก่อนจัดโครงการ การดำเนินโครงการตามแผน และการประเมินผลสรุปโครงการ อย่างไรก็ตาม การมีเอกสารโครงการที่เขียนอย่างเป็นระบบและครอบคลุมข้อมูลในทุกมิติเป็นเพียงแค่ปัจจัยหนึ่งในขั้นแรกเท่านั้นที่จะทำให้การดำเนินโครงการมีทิศทางสามารถขับเคลื่อนงานได้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ หลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำโครงการประสบผลสำเร็จ เช่น การมีข้อมูล และระบบข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยตลอดเวลา การสนับสนุนของผู้บริหาร การมอบหมายงาน การมีเครือข่ายการดำเนินงาน งบประมาณที่เพียงพอ การบริหารงบประมาณที่รัดกุม นโยบายที่ชัดเจนของสถาบัน ความยืดหยุ่นและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าการบริหารทีมงาน รวมถึงการสื่อสารข้อมูลอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นปัจจัยเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้โครงการประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ได้ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการโครงการทุกกลุ่มจะได้รับผลประโยชน์จากโครงการร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

- กฤษณ์ ขุนลึก. 2557. เทคนิคการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม. วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์. 1(3): 152-170.
- จิรญาณ นิลทองคำ. 2560. การวิเคราะห์โครงการและการบริหารโครงการ. ราชบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- บุษบา สลธิ์ปัญญา. 2559. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการ/แผนงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ปทุมธานี: กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี.
- วรรณพันธ์ อ่อนแย้ม. 2562. ปัจจัยความสำเร็จและการศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการโครงการ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย. 6(8): 1-8.
- ศราวุธ ป้อมสินทรัพย์. 2561. คู่มือกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จแบบ Milestone และตัวชี้วัดความสำเร็จแบบมุ่งเน้นผลงาน. ส่วนแผนงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สำนักส่งเสริมและพัฒนาศึกษาศึกษาบัณฑิตศึกษา. 2561. ยุทธศาสตร์พัฒนานิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาพ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- อิทธิพร ขำประเสริฐ. 2562. แนวทางสำหรับการเขียนเอกสารโครงการในสถาบันอุดมศึกษา. [Online]. Available :<https://issuu.com/itthipornkhumprasert/docs/2562>. (สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2563).
- Robles, M.M.. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly.75(4): 453-465.