



คู่มือและสรุปความรู้ชุมชนนักปฏิบัติ  
(Community of Practice: CoP)

เรื่อง

การเขียนโครงการ

โดย

นายเวชยันต์ ทองทิพย์  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
กลุ่มวิชาการและหลักสูตร  
สถาบันเกษตรราธิการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

## การเขียนโครงการ

ความหมาย โครงการ (Project) หมายถึง เอกสารซึ่งแสดงพันธกิจ แนวทางการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการดำเนินการ ความหมายของโครงการตามคำนิยามนี้ครอบคลุมเฉพาะโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจของสถาบันเกษตรราธิการ

โครงการเป็นสารที่เรียบเรียงเป็นขั้นตอน และมีแผนปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของแผนการดำเนินงาน การวางแผนโครงการ จึงควรมีกระบวนการและขั้นตอนเช่นเดียวกับแผนทั่วไป ซึ่งควรประกอบไปด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล โดยควรพิจารณาถึงปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ และควรพิจารณาถึงแนวทางการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

## ลักษณะของโครงการที่ดี

โครงการฝึกอบรมที่ดี จะมีลักษณะ ดังนี้

Specific	กำหนดว่าสิ่งที่จะทำ ทำอย่างไร สถานที่ เวลา และใครเป็นคนทำ อย่างเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่อย่างชัดเจน
Measurable	สามารถวัดความสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์ได้ (เชิงปริมาณ/คุณภาพ)
Achievable	สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ (วิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล)
Realistic	แสดงแนวทางขั้นตอนการดำเนินการอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้
Time	กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการของโครงการอย่างเหมาะสม

นอกเหนือจากนี้ การเขียนชื่อโครงการ ต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกิจกรรมของโครงการ ในโครงการควรมีการระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ และงบประมาณที่ดำเนินการอีกด้วย

โดยทั่วไป โครงการที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารให้ผู้อ่านเข้าใจที่มาที่ไปและแนวทางการดำเนินโครงการ ตลอดจนหลักสูตร กิจกรรม ผลที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมิน เป็นต้น ดังนั้น โครงการที่ดีจึงควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. หลักการและเหตุผล
๒. วัตถุประสงค์โครงการ
๓. เป้าหมายของโครงการ
๔. ลักษณะของโครงการ
๕. ระยะเวลาและสถานที่ดำเนินการ
๖. แผนปฏิบัติการ
๗. งบประมาณ

๘. หลักสูตร/หัวข้อการฝึกอบรม
๙. ความเสี่ยงของโครงการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง
๑๐. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/การติดตามประเมินผล

ทั้งนี้รูปแบบการเขียนอาจมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน โดยหัวข้อต่างๆ สามารถรวมหรือแตกเป็นหัวข้อย่อยที่มีรายละเอียดมากกว่านี้ตามความเหมาะสม แต่ควรมีเนื้อหาครอบคลุมรายละเอียดทั้ง ๑๐ ประเด็น

#### ๑. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผล เป็นส่วนสำคัญของโครงการที่จะแสดงให้ผู้อ่าน ทราบถึงปัญหา เหตุผลและความจำเป็นที่จำเป็นต้องจัดทำโครงการนี้เพื่อแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น หลักการและเหตุผลจึงควรแสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการจัดทำโครงการอย่างชัดเจน

เหตุผลความจำเป็นในการจัดทำโครงการนั้น อาจมาจากความต้องการเชิงนโยบาย และการขับเคลื่อนนโยบายนั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมาจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว

โดยทั่วไปจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ความเป็นมาหรือความสำคัญของการจัดโครงการ
๒. เขียนถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในเรื่องนั้นๆ หรือแนวโน้มของปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสภาพการณ์หรือหลักการที่ควรจะเป็น
๓. เขียนสรุปว่าเพื่อเป็นการแก้ไขหรือเป็นการป้องกันปัญหาอย่างไร

#### ๒. วัตถุประสงค์โครงการ

วัตถุประสงค์โครงการ จะเป็นเครื่องมือในการชี้และกำหนดแนวทางการดำเนินโครงการ โดยเป็นข้อความแสดงให้ความต้องการที่จะกระทำการต่างๆ ภายในโครงการให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ข้อความที่ใช้จึงไม่ควรคลุมเครือสามารถวัดได้ หรืออาจเรียกการเขียนวัตถุประสงค์แบบนี้ว่า "วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม" วัตถุประสงค์ควรแบ่งเป็นรายข้อเพื่อให้เกิดความชัดเจนและเห็นภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีความสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

โดยมีแนวทางในการเขียนวัตถุประสงค์การฝึกอบรม ดังนี้

๑. เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม คือเป็นการระบุไว้ล่วงหน้าว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีพฤติกรรมใด เช่น ระบุถึงความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ฯลฯ ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้
๒. เน้นการพัฒนางาน
๓. เน้นผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่จะได้จากการฝึกอบรม
๔. เน้นการตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่ค้นพบ
๕. เน้นเป้าหมาย สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา

### ๓. เป้าหมายของโครงการ

กลุ่มเป้าหมายของโครงการต้องเป็นคนที่มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการโดยตรง โดยระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมาย และผู้เกี่ยวข้อง ในจำนวนที่เกินกว่าที่หลักเกณฑ์กำหนด

การกำหนดระดับตำแหน่ง สายงาน กลุ่มอาชีพ ให้ชัดเจน จะช่วยให้ผู้จัดสามารถออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรม รูปแบบกิจกรรม ตลอดจนการคำนวณค่าใช้จ่ายได้สะดวกยิ่งขึ้น นอกเหนือจากนี้ ควรพิจารณาถึงความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้อง มาเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาด้วย

### ๔. ลักษณะของโครงการ

ลักษณะโครงการ แสดงให้เห็นรูปแบบของโครงการและความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง โดยรูปแบบของโครงการ อาจสามารถจำแนกได้ ดังนี้

#### การจัดโครงการประเภทโครงการฝึกอบรม

ลักษณะกิจกรรมควรมุ่งเน้นในเรื่องการให้ความรู้และการประมวลประสบการณ์ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมที่จัดจึงควรเป็นการบรรยาย หรือการอภิปรายซักถามปัญหา หรือ การฝึกปฏิบัติ

#### การจัดโครงการประเภทสัมมนาศึกษาดูงาน

ควรกำหนดให้มีกิจกรรมการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมหลัก ต้องเป็นการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ที่ไปจัดโครงการให้คุ้มค่า และควรมีกิจกรรมสัมมนาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สรุปประเด็นที่ไปศึกษาดูงานด้วย

#### การจัดโครงการประเภทการประชุมปฏิบัติการ การประชุมเชิงวิชาการ การสัมมนาทางวิชาการ

การกำหนดกิจกรรมควรมุ่งเน้นในเรื่องการระดมความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติหรือเป็นข้อเสนอของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ หรือความก้าวหน้าทางวิชาการ

### ๕. ระยะเวลาและสถานที่ดำเนินการ

ระยะเวลาและสถานที่ในการดำเนินการ จะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยระบุ ระยะเวลา เริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการ เป็นการดำเนินการแบบไป - กลับ หรือพักค้าง สถานที่ดำเนินการจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักของโครงการ

### ๖. แผนปฏิบัติการ/แนวทางการดำเนินงาน

ระบุขั้นตอนการดำเนินงานรวมทั้งขั้นตอนการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อที่จะให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยแสดงรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการอย่างชัดเจนตามลำดับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนสิ้นสุดโครงการ แผนปฏิบัติการนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการทราบถึงทิศทางการดำเนินงานตลอดจนใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการอีกด้วย

## ๗. งบประมาณ

เพื่อความสะดวกในการดำเนินโครงการและการติดตามการใช้งบประมาณ จึงควรระบุรายละเอียดค่าใช้จ่ายโครงการอย่างชัดเจน ว่ามีค่าใช้จ่ายรายการใดบ้าง เพื่อตรวจสอบกับระเบียบที่เกี่ยวข้อง แหล่งที่มาของงบประมาณ หมวดรายจ่ายของงบประมาณ ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการทั้งโครงการ ทั้งนี้ รายละเอียดค่าใช้จ่ายของโครงการ ต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ ตลอดจนระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง

## ๘. หลักสูตรหลักสูตร/หัวข้อการฝึกอบรม

เป็นการระบุถึงหลักสูตรและรายละเอียดหัวข้อวิชาที่ได้สร้างและพัฒนาไว้แล้ว หรือระบุขอบเขตเนื้อหา โครงร่างของเรื่องที่จะฝึกอบรม โดยเรียงลำดับหมวดวิชาและหัวข้อวิชาในแต่ละหมวด พร้อมระบุจำนวนชั่วโมงที่กำหนด

โดยในรายละเอียดแต่ละหัวข้อวิชา ประกอบด้วย ชื่อหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ แนวทางการฝึกอบรม/สาระสำคัญ เทคนิคการฝึกอบรม ระยะเวลาการฝึกอบรม แนวทางการประเมินการเรียนรู้ เพื่อให้รายวิชามีความชัดเจน และสามารถวัด/ประเมินการเรียนรู้ได้ โดยหัวข้อวิชาจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

## ๙. ความเสี่ยงของโครงการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนั้นจึงควรมีการระบุข้อจำกัดหรือปัจจัยความท้าทายที่คาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อวางแผนในการลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นความเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยงอาจไม่จำเป็นต้องระบุไว้ในโครงการ แต่เป็นสิ่งที่ผู้จัดโครงการควรคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะวางแผนป้องกันหรือบริหารความเสี่ยงไม่ให้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

## ๑๐. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ/การติดตามประเมินผล

ระบุถึงผลที่เกิดจากจากโครงการซึ่งเป็นผลในทางที่ดีทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งอาจจะเขียนในรูปผลกระทบ (impact) ของโครงการ

เพื่อความสะดวกและการความชัดเจนในการติดตามประเมินผล จึงจำเป็นต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าตลอดระยะเวลาของโครงการ จะมีผลงานหรือผลลัพธ์ที่เป็นเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ที่คาดว่าจะทำให้เกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนด อาจเป็นจำนวนหรือร้อยละหรือระดับคุณภาพ บางครั้ง เพื่อให้เกิดความชัดเจนอาจกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับผลผลิต (เป้าหมาย) และระดับผลลัพธ์ (วัตถุประสงค์) ควรกำหนดเป็นตัวเลขหรือปริมาณ และสามารถวัดประเมินผล ตลอดจนการติดตามก้าวหน้าของโครงการได้

นอกเหนือจากการประเมินผลความสำเร็จของโครงการตามตัวชี้วัดแล้ว ยังมีการประเมินผลโครงการ เพื่อประเมินความสำเร็จและความพึงพอใจจากผู้เกี่ยวข้อง ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ ได้มาตรฐาน หรือเป็นไปตามความ

คาดหวังมากนักน้อยเพียงใด ซึ่งรูปแบบการประเมินโครงการฝึกอบรมที่นิยมใช้นั้นเป็นรูปแบบการประเมินโครงการของ Kirkpatrick's Training Evaluation Model ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน ๔ ระดับ ดังนี้

Level ๑: Reaction การประเมินขั้นปฏิกิริยา มักเป็นการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม หรือระหว่างการฝึกอบรม เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาการจัดโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อไป

Level ๒: Learning ขั้นการเรียนรู้ เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเรียนรู้หรือมีระดับความรู้เพิ่มมากขึ้นจากก่อนการฝึกอบรมมากนักน้อยเพียงใด มักนิยมประเมินในรูปแบบ pre-post test

Level ๓: Behavior ขั้นพฤติกรรม การประเมินในขั้นนี้เป็นการประเมินว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งเป็นผลจากการฝึกอบรมมากนักน้อยเพียงใด มักดำเนินการภายหลังจากจบการฝึกอบรมไปแล้ว ๓ - ๖ เดือน หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นติดตามประเมินผลการฝึกอบรม

Level ๔: Results ขั้นผลลัพธ์ เป็นการประเมินว่าการฝึกอบรมนั้นส่งผลต่อ performance ขององค์กรมากนักน้อยเพียงใด เช่น ลดความผิดพลาดในการทำงาน ลดระยะเวลาในการทำงานลง เป็นต้น หากแต่ผลการประเมินในขั้นนี้มักมีผลจากตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรมมาเกี่ยวข้องด้วย การประเมินในขั้นนี้จึงทำได้ยาก

---