

การวิเคราะห์โครงการ

ก่อนที่ผู้ประเมินจะเริ่มประเมินโครงการ ขั้นตอนแรกที่คุณประเมินจำเป็นต้องกระทำคือ “การวิเคราะห์โครงการ” ทั้งนี้เพราะถ้าเราจะประเมินสิ่งใด ผู้วิเคราะห์ควรต้องรู้จักและเข้าใจในสิ่งนั้นอย่างแท้จริงเสียก่อน การประเมินจึงจะเป็นไปอย่างเหมาะสม

สำหรับเนื้อหาในส่วนนี้จะประกอบด้วยเรื่องของความหมายและเป้าหมายของการวิเคราะห์โครงการ องค์ประกอบของโครงการ และการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆของโครงการ ซึ่งรายละเอียดมีดังนี้

1. การเลือกโครงการเพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินโครงการ

ควรมีการจำแนกและจัดประเภทของโครงการที่ดำเนินการเป็นประจำทุกปี จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นจุดเน้น และแนวโน้มของการพัฒนาในแต่ละปี การจัดประเภทของโครงการเป็นการสะท้อนการพัฒนาโดยรวมสามารถจำแนกเป็น 5 ประเภท (ศิริชัย กาญจนวาสิ และคณะ, 2540) ดังนี้

- 1) กลุ่มโครงการบริการพื้นฐาน
 - 1.1) โครงการพัฒนาด้านสาธารณสุขโรค
 - 1.2) โครงการพัฒนาด้านสาธารณสุข
 - 1.3) โครงการพัฒนาด้านสวัสดิการและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
 - 1.4) โครงการพัฒนาด้านการจัดสรรที่ดินเพื่ออยู่อาศัย
- 2) กลุ่มโครงการพัฒนาศักยภาพคน
 - 2.1) โครงการพัฒนาด้านร่างกาย
 - 2.2) โครงการพัฒนาด้านสติปัญญา
 - 2.3) โครงการพัฒนาด้านจิตใจ
- 3) กลุ่มโครงการฝึกอาชีพ เพิ่มผลผลิตและการมีรายได้
 - 3.1) โครงการให้ความรู้ทางอาชีพและการฝึกอาชีพ
 - 3.2) โครงการเพิ่มผลผลิต
 - 3.3) โครงการส่งเสริมปัจจัยการผลิต
 - 3.4) โครงการส่งเสริมคุณภาพการผลิต และการขายผลผลิต
 - 3.5) โครงการปรับโครงสร้างและระบบการผลิต เพื่อการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

- 4) กลุ่มโครงการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
 - 4.1) โครงการให้ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม
 - 4.2) โครงการอนุรักษ์ ดูแล รักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
 - 4.3) โครงการฟื้นฟูทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
 - 4.4) โครงการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- 5) กลุ่มโครงการพัฒนาองค์กรท้องถิ่น
 - 5.1) โครงการรวมกลุ่มเพื่อการเมือง/การปกครอง
 - 5.2) โครงการรวมกลุ่มเพื่อเกษตรกร
 - 5.3) โครงการรวมกลุ่มเพื่ออุตสาหกรรม
 - 5.4) โครงการรวมกลุ่มอื่นๆ

สำหรับการคัดเลือกโครงการสำหรับทำการวิเคราะห์และประเมินนั้น ในทางปฏิบัติสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1) หน่วยงานที่มีความพร้อมทางทรัพยากรทุกด้านทั้งกำลังคนและงบประมาณ รวมทั้งมีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ก็ควรจะมีการประเมินทุกโครงการด้วยตัวชี้วัด ที่ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้าน อันจะทำให้ได้สารสนเทศจากการประเมินโครงการที่สมบูรณ์ที่สุด

2) หน่วยงานที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากรบางประการ เช่น ขาดงบประมาณ มีแต่กำลังคน หรือมีกำลังคนแต่ไม่มีความรู้ในการประเมิน อาจจะใช้วิธีเลือกประเมินโครงการที่สำคัญของหน่วยงานให้ครอบคลุมประเภทของโครงการให้มากที่สุด และสอบถามจากผู้บริหารและ/หรือผู้รับผิดชอบโครงการว่าต้องการสารสนเทศประเภทใดจากการประเมินโครงการ เพื่อให้ผลประเมินที่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดภายใต้ทรัพยากรอันจำกัด โดยรูปแบบของสารสนเทศที่ผู้บริหารต้องการแบ่งได้ดังต่อไปนี้

2.1) ถ้าต้องการเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวโครงการ ให้ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดตัวโครงการเท่านั้น

2.2) ถ้าต้องการเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารโครงการ ให้ประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดการบริหารโครงการเท่านั้น

2.3) ถ้าต้องการเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับประสิทธิผลของโครงการ ให้ประเมินโครงการโดยใช้ตัวชี้วัดผลทางตรงเท่านั้น

2.4) ถ้าต้องการเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับผลทั้งหมดของโครงการ ให้ประเมินโครงการโดยใช้ตัวชี้วัดผลทางตรงและผลทางอ้อมเท่านั้น

2.5) ถ้าต้องการสารสนเทศเกี่ยวกับผลสำเร็จของโครงการทั้งระบบ ให้ประเมินโครงการโดยใช้ตัวชี้วัดครบทั้ง 4 ด้าน คือ ตัวโครงการ การบริหารโครงการ ผลทางตรงและผลทางอ้อม

รายละเอียดของตัวชี้วัดพิจารณาได้จากเนื้อหาการพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์ในเอกสารเล่มนี้

2. ความหมายและเป้าหมายของการวิเคราะห์โครงการ

การวิเคราะห์โครงการเป็นการศึกษาและทำความเข้าใจกับตัวโครงการที่จะประเมินอย่างละเอียดในทุกขั้นตอนของโครงการ ทั้งนี้เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบแต่ละส่วนของโครงการ ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินเกิดความเข้าใจและเกิดแนวความคิดที่จะนำไปสู่การวางแผนและการออกแบบการประเมินให้เหมาะสมกับโครงการต่อไป ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการวิเคราะห์โครงการจึงอยู่ที่ความรู้และความเข้าใจของผู้ประเมินที่มีต่อโครงการที่จะประเมินนั่นเอง เพราะถ้าผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในโครงการประเมินอย่างละเอียดลึกซึ้งย่อมเชื่อมั่นได้ในระดับหนึ่งว่างานประเมินของผู้ประเมินจะเป็นไปอย่างสมบูรณ์อย่างแน่นอน

3. องค์ประกอบของโครงการ

โครงการแต่ละโครงการจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
3. ช่วงระยะเวลาของโครงการ
4. หลักการและเหตุผล
5. วัตถุประสงค์
6. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน
7. สถานที่ดำเนินงาน
8. วิธีดำเนินงาน
 - 8.1 วิธีการ
 - 8.2 ระยะเวลาและสถานที่
 - 8.3 กิจกรรม
9. งบประมาณ
10. การติดตามและประเมินโครงการ
11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

4. การพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของโครงการ

ในการวิเคราะห์โครงการ ผู้ประเมินควรต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของโครงการใน 2 ลักษณะ คือ ความชัดเจนขององค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ

14.1 ความชัดเจน

ความชัดเจนในที่นี้หมายถึง ความครอบคลุมรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญของการเขียนโครงการ เช่น ในส่วนของชื่อโครงการ ได้แสดงถึงลักษณะของเรื่องที่จะทำมากน้อยเพียงใด เมื่ออ่านชื่อเรื่องแล้วจะต้องทำให้เกิดมองเห็นภาพของโครงการอย่างกว้างๆ ได้ หรือในส่วนของหลักการและเหตุผล ได้แสดงถึงความจำเป็นหรือความสำคัญของโครงการหรือไม่ อ่านแล้วเกิดความคิดว่าเห็นด้วยกับการศึกษาครั้งนี้หรือไม่ เพียงใด เป็นต้น

14.2 ความสัมพันธ์

นอกจากผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงความครอบคลุมและชัดเจนของรายละเอียดในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบด้วย เพราะถ้าแต่ละองค์ประกอบอธิบายไว้อย่างเหมาะสมดีแล้ว แต่ขาดความสัมพันธ์สอดคล้องกัน โครงการที่เขียนขึ้นอาจขาดความสมบูรณ์ได้ เช่น ถ้าชื่อของโครงการตั้งไว้ว่า “โครงการจัดหาอาหารเสริม (นม) ให้แก่เด็กเล็กในจังหวัด ก” แต่ในส่วนของหลักการและเหตุผลกล่าวถึงเหตุผลของการจัดหาอาหารเสริมหลายๆ ประเภท ไม่ได้เน้นที่อาหารเสริมประเภทนม ถ้าเป็นเช่นนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าชื่อโครงการกับหลักการและเหตุผลที่เขียนถึงความจำเป็นที่ทำให้มีโครงการนี้เกิดขึ้น คือ จะต้องเขียนให้รองรับความจำเป็นที่กล่าวไว้ในหลักการและเหตุผล และในลักษณะเดียวกัน ถ้าวัตถุประสงค์กำหนดไว้เช่นไร วิธีดำเนินการต่างๆ ก็ควรกำหนดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้ด้วย

ดังนั้น การวิเคราะห์โครงการจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของโครงการให้ครอบคลุมทั้ง 2 ลักษณะพร้อมๆ กัน ทั้งด้านความเหมาะสมขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่างแต่ละองค์ประกอบของโครงการนั้น สำหรับลักษณะที่ดีของแต่ละองค์ประกอบควรมีดังนี้

1) ชื่อโครงการ

ควรเขียนให้ชัดเจนว่าต้องการทำอะไร และให้แก่ใคร เช่น ชื่อโครงการ “การส่งเสริมอาชีพและรายได้สตรี” โครงการ “ส่งเสริมการปลูกผักบนที่สูง” โครงการ “จัดหาน้ำกินน้ำใช้ในชนบท”

2) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ

ต้องระบุผู้รับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย และถ้าผู้รับผิดชอบมีลักษณะเป็นกลุ่ม ควรมีรายชื่อหัวหน้าโครงการและสมาชิกในกลุ่มด้วย

3) ช่วงระยะเวลาของโครงการ

ระบุระยะเวลาดำเนินการทั้งหมด เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ เช่น 18 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม 2553 ถึงเดือน มิถุนายน 2554

4) หลักการและเหตุผล

กล่าวถึงความจำเป็นมาและความจำเป็นที่ทำให้เกิดโครงการ ซึ่งทำให้เห็นถึงความสำคัญของโครงการว่าจำเป็นต้องมีโครงการเพราะเหตุผลใด

5) วัตถุประสงค์

ต้องเขียนครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั่วไปอย่างชัดเจน เฉพาะเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและต้องเห็นสิ่งที่สามารถวัดได้

6) เป้าหมายของการปฏิบัติงาน

ต้องเขียนให้เห็นสิ่งที่เป็นผลอย่างเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติงานและรองรับแต่ละวัตถุประสงค์

7) สถานที่ดำเนินงาน

ระบุให้ชัดเจนทั้งจำนวนและสถานที่อย่างเฉพาะเจาะจง

8) วิธีดำเนินงาน ประกอบด้วย8.1) วิธีการ

เขียนให้เห็นขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นลำดับ และระบุแนวทางและวิธีการโดยละเอียดที่สำคัญ คือต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่เขียนไว้ด้วย

8.2) ระยะเวลา

ระบุระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน

8.3) สถานที่8.4) ผู้เข้าร่วมโครงการ

ในส่วนของวิธีการและระยะเวลา ควรเขียนเป็นแผนภูมิ หรือตารางดำเนินกิจกรรม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน และระยะเวลาที่ดำเนินการในแต่ละขั้นตอน จะทำให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจนมากขึ้น เช่น

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน				
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
1. ศึกษาเอกสารและทฤษฎี	→				
2. ออกแบบวิธีดำเนินการ		→			
3. เก็บข้อมูล			→		
4. วิเคราะห์ข้อมูล				→	
5. สรุปผล					→
6. จัดทำรายงาน					→

9) งบประมาณ

ระบุจำนวนงบประมาณที่ใช้ทั้งหมด พร้อมทั้งแหล่งงบประมาณอย่างชัดเจนและจำแนกเป็นหมวดต่างๆ ตามรายละเอียดค่าใช้จ่าย เช่น หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าจ้างชั่วคราวและหมวดอื่นๆ

10) วิธีการติดตามและประเมินผล

เขียนวิธีการประเมินผลโครงการตามขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเหมาะสม เป็นการแสดงว่าเจ้าของโครงการมีการประเมินในลักษณะใดบ้าง ครอบคลุมหรือไม่เพียงใด

11) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ควรเขียนให้ชัดเจนว่า หลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้วจะเกิดประโยชน์อะไรบ้าง ทั้งส่วนที่เกิดจากวัตถุประสงค์ของโครงการและส่วนที่เกิดเป็นผลข้างเคียงหรือผลกระทบ

12) อื่นๆ (ถ้ามี)

เช่น ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ซึ่งอาจมีได้ 2 ลักษณะคือ

12.1) ถ้าเป็นโครงการต่อเนื่องจากโครงการอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วควรระบุเหตุผลและความต่อเนื่องให้ชัดเจน

12.2) ถ้าเป็นโครงการประสานกับโครงการอื่นๆ ในช่วงเวลาเดียวกัน ชี้ให้เห็นความสำคัญของการดำเนินการพร้อมๆ กันหลายโครงการ

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์โครงการ โดยพิจารณาองค์ประกอบของโครงการแต่ละส่วน จะทำให้ผู้ประเมินรู้จักโครงการที่จะประเมินมากขึ้น เปรียบเสมือนเป็นผู้หนึ่งที่อยู่ในโครงการ ทำให้มองเห็นจุดเด่น จุดด้อยของโครงการอย่างชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบและวางแผนประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สรุป

การวิเคราะห์โครงการเป็นการศึกษารายละเอียดในทุกขั้นตอนของโครงการ และทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆ ของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่จะนำไปสู่การวางแผน และออกแบบการประเมินให้เหมาะสมกับโครงการต่อไป

แบบสรุปลักษณะสำคัญของงาน/โครงการ

1. ชื่อ งาน โครงการ _____
 ภายใต้ 1.1 แผน : _____
 1.2 แผนงานหลัก : _____
 1.3 แผนงานรอง : _____

2. ประเภทงาน/โครงการ

<input type="checkbox"/> 2.1 งาน/โครงการเดิม <input type="checkbox"/> 1) งานเดิมไม่ขยายกิจกรรม <input type="checkbox"/> 2) งานเดิมแต่ขยายกิจกรรม <input type="checkbox"/> 3) โครงการต่อเนื่อง ระยะเวลาดำเนินงานปี เริ่มต้น สิ้นสุด	<input type="checkbox"/> 2.2 งาน/โครงการใหม่ <input type="checkbox"/> 1) งาน/โครงการใหม่ <input type="checkbox"/> 2) งานเดิมแต่ขยายกิจกรรม <input type="checkbox"/> 3) โครงการต่อเนื่อง ระยะเวลาดำเนินงานปี เริ่มต้น สิ้นสุด
--	--

3. ลักษณะงาน/โครงการ
 1. อำนวยการ (ประจำ) 3. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
 2. พัฒนา

4. หลักการและเหตุผล : _____

5. วัตถุประสงค์

5.1 _____
 5.2 _____
 5.3 _____

6. เป้าหมาย

6.1 _____
 6.2 _____

7. ระยะเวลาดำเนินการ : _____

8. พื้นที่ดำเนินการ : _____

9. วิธีดำเนินงาน

9.1 _____
 9.2 _____
 9.3 _____
 9.4 _____

10. งบประมาณ : _____

11. หน่วยงานรับผิดชอบ : _____

12. ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

12.1 _____
 12.2 _____

(ตัวอย่าง)

แบบรายงานการวิเคราะห์โครงการ

โครงการ _____

ก. วิเคราะห์ส่วนประกอบของโครงการ

ส่วนประกอบของโครงการ	ไม่มี	มี		หมายเหตุ
		ไม่ชัดเจน	ชัดเจน	
1. ชื่อโครงการ				
2. หน่วยงานผู้รับผิดชอบ				
3. ช่วงระยะเวลาของโครงการ				
4. หลักการและเหตุผลของโครงการ				
5. วัตถุประสงค์ของโครงการ				
6. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน				
7. สถานที่ดำเนินการ				
8. วิธีดำเนินการ				
9. งบประมาณ				
10. การติดตามและประเมินโครงการ				
11. ผลที่คาดว่าจะได้รับ				

ข. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของโครงการ

ความสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนประกอบของโครงการ	สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	ตรวจสอบ ไม่ได้	หมายเหตุ
1. โครงการกับแผนงาน				
2. ชื่อโครงการกับหลักการและเหตุผล				
3. หลักการและเหตุผลกับวัตถุประสงค์				
4. วัตถุประสงค์กับเป้าหมาย				
5. เป้าหมายกับวิธีดำเนินการ				
6. วิธีดำเนินการกับงบประมาณ				
7. วิธีดำเนินการกับการติดตามและ ประเมินโครงการ				

ค. สรุปผลการวิเคราะห์โครงการ

ผู้วิเคราะห์ _____

วัน/เดือน/ปี _____