บทที่ 4
การวางแผนโครงการแบบซ๊อพ (ZOPP)

1. บทนำ

ZOPP เป็นคำย่อจากภาษาเยอรมัน “Zeil Orientierte Projekt Planung” หรือเป็นภาษาอังกฤษว่า “Objectives-Oriented Project Planning”

องค์กรความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zuzammenarbeit (GTZ) GmbH /German Agency for Technical Cooperation) มีหน้าที่วิเคราะห์วางแผนและบริหารโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาในนามของกระทรวงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเยอรมัน (The Federal Ministry for Technical Cooperation BMZ) ความร่วมมือดังกล่าวเป็นความร่วมมือระดับรัฐบาลและส่วนใหญ่เป็นการให้บริการผู้เชี่ยวชาญหรือความช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนความช่วยเหลือด้านการเงิน (Financial Assistance) นั้นจะกระทำเฉพาะบางกรณีเท่านั้น

โครงการ (Project) ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ระยะเวลาการดำเนินการพื้นที่การดำเนินการและกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่ชัดและเป็นการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือปรับปรุงสภาวการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โครงการในความหมายนี้จะไม่ใช่เป็นการดำเนินการเพื่อปฏิบัติงานประจำ (routine work) ภาระหลักของการดำเนินโครงการคือ การช่วยให้บุคลากรและองค์กรที่เข้าร่วมในการดำเนินโครงการสามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ด้วยตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ความช่วยเหลือสิ้นสุดลงไปแล้วได้ตามลำพัง

โครงการแต่ละโครงการจะได้รับการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ โดยวิธีการวางแผนโครงการแบบซ๊อพ ผลงานที่ได้จากการวิเคราะห์และวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือกรอบการดำเนินโครงการในเชิงตรรก (Logical Project Framework) ซึ่งหมายถึงแผนหลักโครงการซึ่งกำหนดโครงสร้างพื้นฐานโดยส่วนรวมของโครงการนั้น ๆ

ซ๊อพ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 ประการดังต่อไปนี้

- วิธีการ (Method) คือแนวทางสำหรับการดำเนินการในกลุ่มผู้วางแผน
- การวางแผนเป็นกลุ่ม (Team Approach) เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาปัญหาที่ครอบคลุมสาขาต่างๆ หลายสาขา
- การใช้ทัศนูปกรณ์ช่วยในการวางแผน (Visualization Technique) ใช้สำหรับแสดงข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมวางแผนแต่ละคนตลอดจนผลสรุปของการหารือ

วิธีการวางแผนแบบซ๊อพ ถูกนำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์และวางแผนโครงการเพราะว่าจากประสบการณ์ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการจะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จมากขึ้นเมื่อทุกคนสามารถตกลงยอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โครงการ ที่กำหนด

ร่วมกันโดยใช้ภาษาที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ (ใช้วิธีวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis) และแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)

วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับกันได้ก็ต่อเมื่อมีการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจนเสียก่อน (ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) คำว่าปัญหานั้นไม่ได้หมายถึงข้อสมมุติฐานที่เป็นนามธรรม แต่เป็นปัญหาที่กลุ่มคน สังคมหรือองค์กรต่างๆ ประสบอยู่จริงและก่อนที่จะมีการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มคน / องค์กรที่เกี่ยวข้องตลอดจนผลได้ผลเสียที่กลุ่มนั้นๆ จะได้รับจากโครงการให้แน่ชัดเสียก่อน (ใช้วิธีวิเคราะห์บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Participation Analysis)

การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis) นั้นจะช่วยให้เรามองเห็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาในแง่ต่าง ๆ ด้วย วัตถุประสงค์โครงการก็จะได้จากวิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ดังกล่าว และเมื่อนำมารวมไว้ในแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)* แล้วก็จะถูกจัดเรียบเรียงให้เป็นระบบที่ต่อเนื่องน่าเชื่อถือและปฏิบัติได้จริงแผนหลักของโครงการที่จัดทำโดยวิธีนี้จะมี 4 ระดับ คือ ระดับวัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) ซึ่งจะมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) ระดับกิจกรรม (Activities) และผลหลักที่เกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs) ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์โครงการบรรลุผลได้ระดับต่างๆ ในแผนหลักของโครงการจะเชื่อมโยงกันในลักษณะสมมติฐานซึ่งกำหนดสิ่งที่โครงการจะดำเนินการให้เกิดขึ้นในระดับกิจกรรมและผลหลัก และเป็นเครื่องพยากรณ์ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระดับวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์โครงการและวัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการด้วย

ปัจจัยภายนอก (External Influences) ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการหรืออีกนัยหนึ่งเป็นความเสี่ยงของโครงการ (Risks) จะกำหนดไว้ในช่องที่ 4 ของแผนหลักฯ โดยเรียกว่าข้อสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions) ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าโครงการนั้น ๆ จำต้องพึ่งพาอาศัยสภาวะแวดล้อมอย่างใดบ้างและจะช่วยให้สามารถประเมินและลดอัตราเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการได้

มาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Indicators) จะถูกกำหนดขึ้นในระดับวัตถุประสงค์ (Objectives) และระดับผลหลักที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs) ในช่องที่ 2 มาตรการชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้โดยอาศัยแหล่งข้อมูลอ้างอิง (Means / Sources of Verification) ในช่องที่ 3 ว่าได้มีการ ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการไปมากน้อยเพียงใดแล้วบ้าง

โดยอาศัยมาตรการชี้วัด (Indicators) และการกำหนดค่าใช้จ่ายและปัจจัยที่ต้องใช้ ในการดำเนินการ (Specifications of Inputs and Costs) เราจะสามารถวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินการในเชิงปริมาณได้ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) จะบ่งชี้ระดับวัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุถึงด้วยแผนการเงินและการใช้ปัจจัย (Inputs) ต่าง ๆ มาตรการเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดระยะหรือขั้นตอนของโครงการ ตลอดจนวัตถุประสงค์ระดับรอง (Sub-objectives) ที่จะต้องดำเนินการให้ลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะช่วยให้มีการติดตามและประเมินผลงานได้ อย่างต่อเนื่อง

กลุ่มผู้วางแผนโครงการโดยวิธีการซ็อพ จะเสนอแผนหลักของการดำเนินโครงการเพื่อการตัดสินใจจากหน่วยงานระดับสูงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะอาศัยแผนหลักดังกล่าวในการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ ประเมินค่าใช้จ่ายและอัตราเสี่ยงในการดำเนินการ และวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดหามาใช้ในการดำเนินการอย่างละเอียดต่อไปได้ แผนการดำเนินการซึ่งได้มีการจัดทำและตกลงใช้ร่วมกันแล้วนั้นจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นระยะ ๆ และถ้ามีการนำซ็อพไปใช้ในลักษณะดังกล่าวแล้ว ซ็อพก็จะเป็นเครื่องช่วยให้การทำความเข้าใจกันอย่างเป็นระบบ ในระหว่างผู้ดำเนินโครงการและจะเป็นพื้นฐานสำหรับกระบวนการเรียนรู้ซึ่งจะพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ทุกฝ่ายมีร่วมกันต่อไปได้อีกด้วย

การวิเคราะห์และวางแผนแบบซ็อพ สามารถใช้ได้ในการจัดเตรียมและดำเนินโครงการทุกขั้นตอน โดยใช้ระยะเวลาความเข้มข้นในการจัดทำและผู้ร่วมจัดทำในระดับต่างๆ กันตามความจำเป็น

ในระยะที่เริ่มต้นโครงการ เช่น การเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการอย่างเป็นทางการในขั้นต้น และการประเมินโครงการ (Project Appraisals) จะมีการใช้วิธีการซ็อพ ภายใน GTZ โดยกลุ่มนักวางแผนในสาขาต่าง ๆ แต่ในขั้นวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการหรือการวางแผนการดำเนินการแล้ว การวางแผนหรือปรับปรุงแผนจะต้องจัดทำร่วมกับโครงการในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้วางแผนจะต้องประกอบด้วยกลุ่มผู้ชำนาญจากสาขาต่าง ๆ กลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญสำหรับโครงการ (Main Interest Groups) และเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Management Decision Makers)

การมีส่วนร่วมในการวางแผนโดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวนั้นไม่เพียงแต่จะมีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องชี้ความพร้อมและความตั้งใจจริงในการที่จะดำเนินโครงการตลอดจนความร่วมมืออันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการด้วย

จำนวนผู้เข้าร่วมในการวางแผน และระยะเวลาการวางแผนขึ้นอยู่กับข้อกำหนดขอบเขตของโครงการซึ่งอาจจะประกอบด้วยจำนวนคนตั้งแต่ 5 ถึง 50 คน และระยะเวลา ที่ใช้อาจจะเป็น 1 วันถึง 2 สัปดาห์ก็ได้ ถ้ามีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนขนาดใหญ่ จะต้องมีการใช้วิทยากร (Moderators)จากภายนอกด้วย ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) หรืออีกนัยหนึ่งผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งมีหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ซึ่งต้องรับผิดชอบผลการดำเนินโครงการจะเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ถ้าหากภารกิจของผู้บริหารระดับนี้ไม่เอื้ออำนวยให้ตนสามารถเข้าร่วมการวางแผนโครงการได้ตลอดระยะเวลาอย่างน้อยที่สุดก็ควรเข้าร่วมในช่วงที่มีการเสนอผลการวางแผนขั้นต้นหรือเมื่อมีการกำหนดแนวทางการดำเนินโครงการ ที่สำคัญได้แล้ว ผลที่ได้จากการวางแผนแบบซ็อพ มิได้ทำให้ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามจะช่วยให้มีการตัดสินใจโดยมีข้อมูลที่หนักแน่นกว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมทิศทางการดำเนินโครงการและประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

2. วิธีการวางแผนโครงการแบบซ็อพ (ZOPP Approach)

ซ็อพ (ZOPP) เป็นคำย่อจากภาษาเยอรมันดังนี้

O Ziel = objective = วัตถุประสงค์

O Orientierte = oriented = เน้น...เป็นหลัก

O Projekt = project = โครงการ

O Planung = planning = การวางแผน

ซ็อพ เป็นระบบ ขั้นตอนและเครื่องมือสำหรับการวางแผนโครงการโดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลักและเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งใช้ในระบบการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์กรความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (German Agency for Technical Cooperation,Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ).GmbH)

3. วัตถุประสงค์ของวิธีการวางแผนแบบซ็อพ (ZOPP Objectives)

GTZ ได้นำวิธีการวางแผนแบบซ็อพมาใช้เพื่อ

1) กำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่แน่ชัดและเป็นไปได้ในแง่ปฏิบัติจริงและสามารถใช้ได้ตลอดในระยะยาว

2) ปรับปรุงสภาวะการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือระหว่างโครงการสำนักงานใหญ่ของ GTZ และหน่วยงานที่ได้รับความช่วยเหลือโดยวิธีการวางแผนร่วมกันและการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการตลอดจนการจัดทำเอกสารให้ชัดเจน

3) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการให้ชัดเจน

4) กำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการเพื่อให้เป็นพื้นฐานของการติดตามและประเมินผล

4. การใช้ซ็อพ (ZOPP Application)

1) ซ็อพเป็นหนึ่งในระบบที่นำไปใช้ได้จริง

2) ซ็อพเป็นระบบเปิด (หมายความว่าเราสามารถนำระบบ / วิธีการอื่น ๆ เข้ามาเสริมเพิ่มได้ตามความเหมาะสม

3) คุณภาพของแผนโครงการแบบซ็อพขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้วางแผน

4) ซ็อพช่วยทำให้เราสามารถหาข้อตกลงร่วมกันจากข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยผ่านกระบวนการวางแผน

5) ซ็อพจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการนำไปใช้ในการดำเนินการจริง

5. องค์ประกอบ 3 ประการของซ็อพ (3 Features of ZOPP)

1) การวางแผนตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นระยะไป

2) การใช้ระบบทัศนูปกรณ์ (Visualization) และการใช้เอกสารบันทึกผลการดำเนินการประกอบการวางแผนตลอดกระบวนการ

3) การใช้ระบบวางแผนร่วมกันเป็นกลุ่ม

6. ขั้นตอนหลักของการทำซ็อพ (Main Steps of ZOPP)

1) ขั้นการวิเคราะห์

- การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis)
- การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
- การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)
- การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative Analysis)

2) ขั้นการวางแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)

- การกำหนดวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Objective / activities)
- การกำหนดสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ (Important Assumptions)
- การกำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการและวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)
- การกำหนดหลักฐานที่จะใช้ตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ (Means of Verification)

3) ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Plan of Operations)

- การกำหนดแผนกิจกรรม (ระยะเวลา)
- ผู้รับผิดชอบ
- งบประมาณ

7. การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีจุดประสงค์เพื่อ

1) กำหนดภาพรวมของบุคคล กลุ่ม องค์กรและสถาบันทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในทางใดทางหนึ่ง

2) วิเคราะห์ผลประโยชน์หรือความสนใจ (Interests) และความคาดหวัง(Expectations)ของบุคคลและกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

1) เขียนชื่อบุคคลและกลุ่มทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันหรือได้รับผลกระทบจากโครงการลงในแผ่นกระดาษ (CARD)

2) จัดแยกกลุ่มตามลักษณะที่เกี่ยวข้อง เช่นกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากโครงการ (Beneficiaries) กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ (Target-groups), กลุ่มผู้ดำเนินการโครงการ (Actors) เป็นต้น

3) ให้คำนิยามลักษณะของกลุ่ม และวิเคราะห์กลุ่มนั้น ๆ ในรายละเอียด

4) วิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อโครงการอันอาจจะเกิดจากการกระทำ / ดำเนินการของกลุ่มนั้นๆ (เช่น ปฏิกิริยาที่กลุ่มนั้น ๆ มีต่อโครงการ)

8. หัวข้อสำหรับการวิเคราะห์บุคคล / องค์กรโดยละเอียด

(Detailed Participation Analysis)

1) ลักษณะของกลุ่ม (Characteristics of the group)
   - ลักษณะทางสังคม (ภูมิหลังด้านสังคม,ศาสนา วัฒนธรรมประจำกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ)
   - สถานะของกลุ่ม (เป็นกลุ่มแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการ หรืออื่นๆ)
   - โครงสร้างของกลุ่ม (ระบบองค์กร, ผู้นำ ฯลฯ)
   - สถานการณ์และปัญหาตามความเห็นของกลุ่มนั้นๆ
2) ผลประโยชน์ / ความสนใจ (Interests), แรงจูงใจ (Motives), ทัศนคติ (Attitudes)
   - ความต้องการและความปรารถนาของกลุ่ม
   - ผลประโยชน์ / ความสนใจ (แสดงออกอย่างเปิดเผยหรือซ่อนเร้น หรือมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงตามลักษณะหน้าที่ / ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย)
   - แรงจูงใจ (ความหวัง,ความคาดหมาย,ข้อกริ่งเกรงใจของกลุ่มนั้น ๆ ที่มีต่อโครงการ
   - ทัศนคติ (มีทีท่าเป็นมิตร / เป็นกลาง / ต่อต้านหน่วยงานที่ดำเนินโครงการและกลุ่มอื่นๆ
3) ศักยภาพ (Potentials)
   - จุดแข็ง / จุดได้เปรียบของกลุ่ม (ทรัพยากร,อำนาจหน้าที่,การผูกขาด ฯลฯ)
   - จุดอ่อนและข้อบกพร่องของกลุ่ม
   - กลุ่มนั้น ๆ จะสามารถมีส่วนสนับสนุน หรือขัดขวางโครงการได้อย่างใดบ้าง
4) กลุ่มนั้น ๆ จะมีส่วนเกี่ยวข้อง / มีผลต่อการวางแผนโครงการอย่างใดบ้าง

   (Implication for the Project Planning)
   - เราควรจะพิจารณากลุ่มนั้น ๆ ในแง่ใดบ้าง
   - เราควรจะกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มนั้นๆ อย่างใดบ้าง
   - โครงการควรจะมีปฏิกิริยาตอบสนองกับกลุ่มนั้น ๆ อย่างใดบ้าง

9. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการ

1) วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) กำหนด / หาปัญหาสำคัญ ๆ (Major Problems) ที่เกี่ยวข้อง

3) กำหนด / หาปัญหาหลัก (Core Problem) ของสถานการณ์นั้น ๆ

4) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาในลักษณะเหตุและผลซึ่งกันและกัน (Cause- effect Relation-ships) ในรูปของต้นไม้ปัญหา (Problem Tree)

10. วิธีจัดทำแผนผังปัญหา

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาสำคัญ (Major Problems) ภายในกรอบสถานการณ์นั้น ๆ ร่วมกัน

ขั้นที่ 2 เขียนปัญหาหลัก (Core Problem) ในรูปประโยคสั้น ๆ

ขั้นที่ 3 หาสาเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดปัญหาหลัก

ขั้นที่ 4 หาผลต่าง ๆ (Effects) ที่เกิดขึ้นจากปัญหาหลัก

ขั้นที่ 5 เขียนแผนผังแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในรูปของต้นไม้ปัญหา (Problem Tree)

ขั้นที่ 6 พิจารณาทบทวนแผนผังโดยส่วนรวมโดยพิจารณาว่าสมเหตุสมผลและสมบูรณ์หรือไม่

11. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

ข้อสังเกต

1) เขียนปัญหาโดยการระบุสภาพการณ์ในแง่ลบ (Negative conditions)

2) ใช้แผ่นกระดาษ (CARD) 1 แผ่นต่อ 1 ปัญหา (อย่าเขียนเกินกว่า 1 ปัญหาในกระดาษแผ่นเดียวกัน)

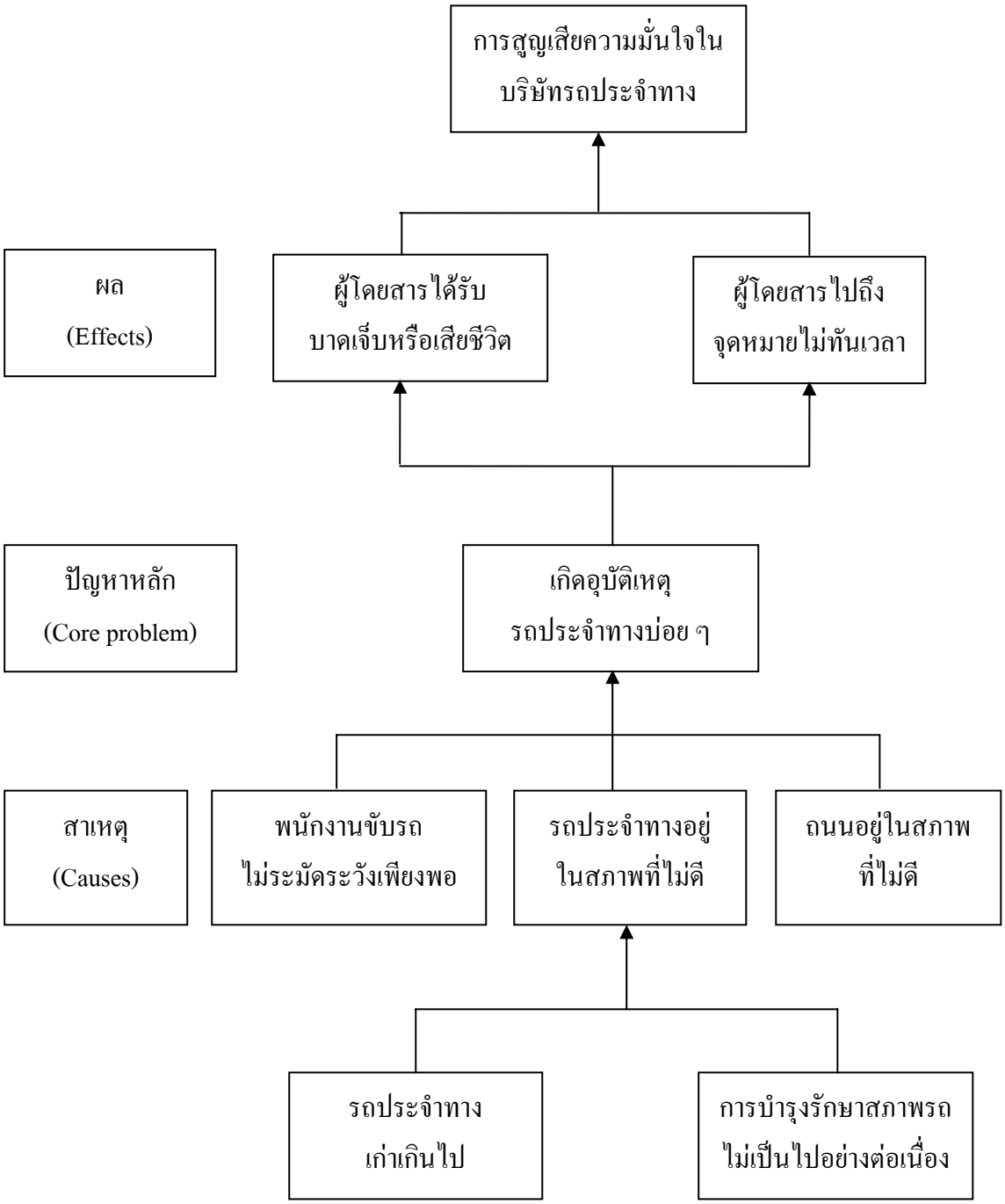
3) ระบุปัญหาที่เกิดอยู่จริงในปัจจุบันไม่ใช่ปัญหาที่อาจเป็นไปได้หรือจินตนาการเอาเองหรือเป็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

4) การระบุปัญหาไม่ใช่เป็นการระบุในแง่ขาดวิธีการแก้ไข (Absence of a solution) แต่เป็นการระบุสถานการณ์ที่อยู่ในสภาพอันไม่พึงปรารถนา (Existing negative state)

ไม่มียาปราบศัตรูพืช	**ผลิตผลในไร่ถูกทำลายโดยศัตรูพืช**
X	√

5) ตำแหน่งของปัญหาใน Problem Tree ไม่ได้เป็นเครื่องแสดงความสำคัญของปัญหานั้น ๆ

12. การวิเคราะห์ปัญหา : ตัวอย่าง / ปัญหารถประจำทาง



13. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการระบุสถานการณ์ในอนาคต (Future situation) ที่จะบรรลุถึงได้หลังจากมีการแก้ไขปัญหาแล้วกำหนดหาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ (Potential alternatives) ในการดำเนินโครงการ

14. วิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

ขั้นที่ 1 : เปลี่ยนข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงลบ (Negative conditions) จากแผนผังปัญหา (Problem Tree) เป็นข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงบวก (Positive conditions) ซึ่งเป็นสิ่งที่

- พึงปรารถนา (Desirable) และ
- สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงได้จริง (Realistically achievable)

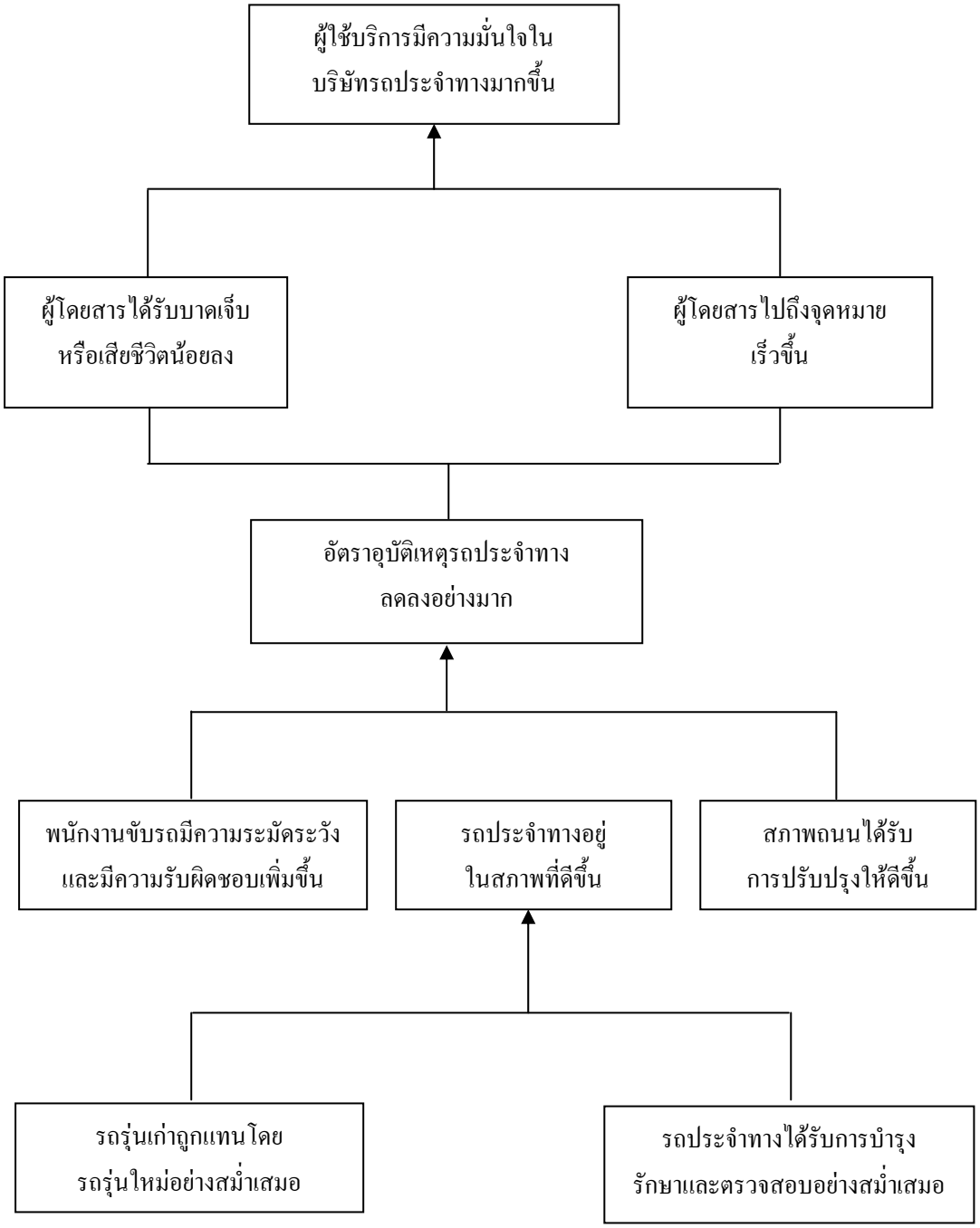
โดยให้ระวังว่ามิใช่เป็นการเปลี่ยนรูปประโยคปฏิเสธเป็นรูปประโยคตรงข้ามกันเฉยๆ ต้องคำนึงถึงความเป็นจริงด้วยว่าถ้ามีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นนั้น เราจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นจริงๆ ได้อย่างไร และรูปประโยคมักจะอยู่ในรูป passive voice ในภาษาอังกฤษ เช่น สถานการณ์ ก. ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น

ขั้นที่ 2 : ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและผลที่พึงจะได้รับ (Means-ends relationship) ว่าสมเหตุสมผลและสมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่

ขั้นที่ 3 : หากจำเป็นให้ดำเนินการดังนี้

- ทบทวนแก้ไขข้อความที่กำหนดไว้เสียใหม่
- เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วว่าจะเกี่ยวข้องและจำเป็นในการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นไปได้
- ลดวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วอาจจะไม่เป็นประโยชน์หรือไม่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการ

15. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ : ตัวอย่าง / รถประจำทาง



16. การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อ

1) กำหนดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะใช้เป็นยุทธวิธี หรือแนวทางในการดำเนินโครงการต่อไป

2) คัดเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการที่น่าจะเป็นไปได้ไว้ 1 แนวทางหรือมากกว่านั้น

3) ตัดสินใจเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการไว้เพียง 1 วิธี / แนวทาง

17. วิธีการวิเคราะห์ทางเลือก

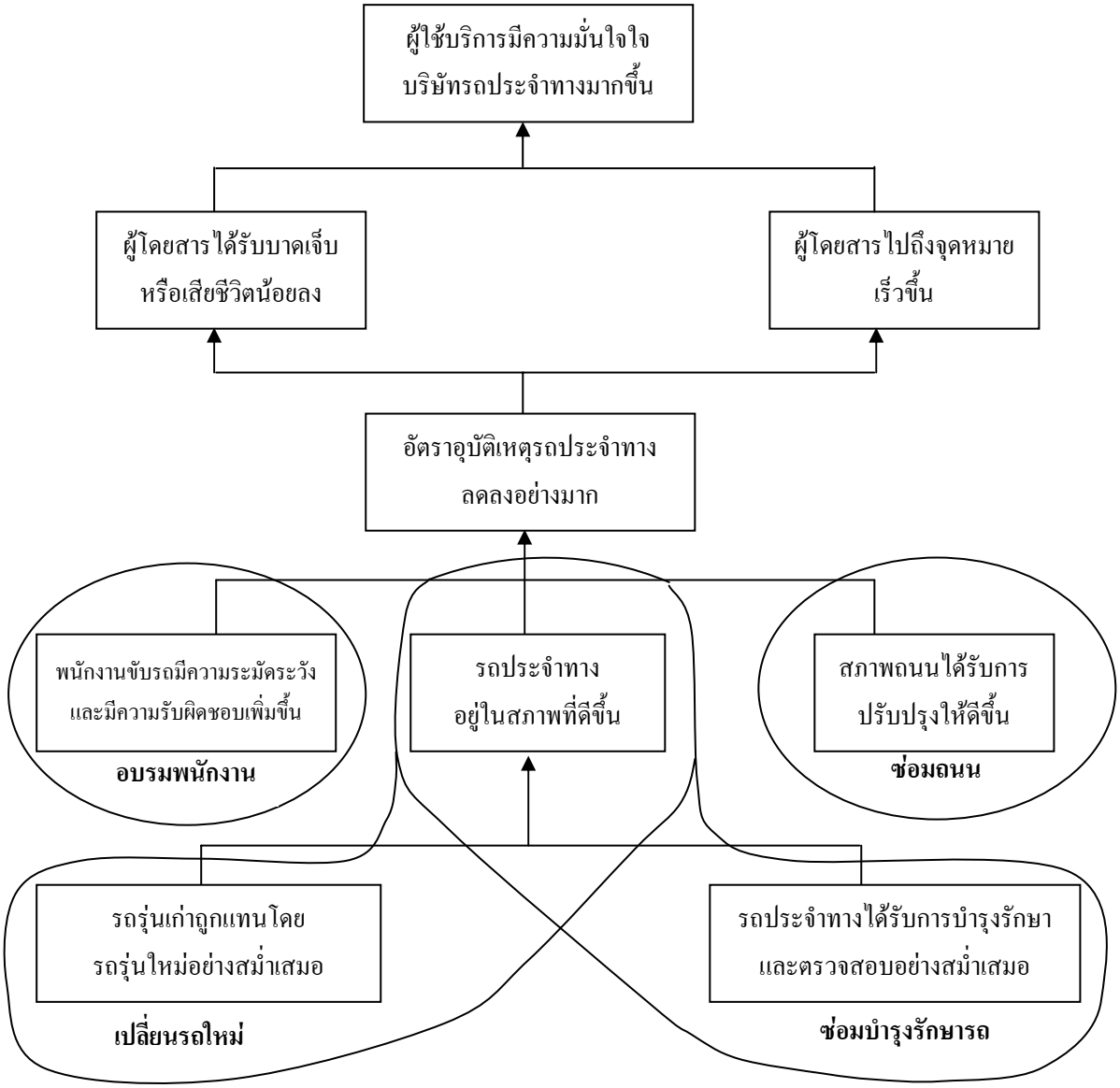
ขั้นที่ 1 คัดวัตถุประสงค์ที่ไม่ต้องการดำเนินการออก
(เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นต้น)

ขั้นที่ 2 กำหนดหาแนวทางเลือกหรือองค์ประกอบในการดำเนินโครงการ โดยทดลองโยง วิธีการและผลที่จะได้รับต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 3 พิจารณาว่าทางเลือกใดเป็นแนวทางที่จะสามารถใช้ในการดำเนินการให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยใช้องค์เกณฑ์ (criteria) ดังต่อไปนี้

- แหล่งทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว
- ความเป็นไปได้ที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
- ความเป็นไปได้ในทางการเมือง
- อัตราส่วนระหว่างการลงทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (cost-benefit ratio)
- อัตราความเสี่ยงด้านสังคม
- ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินโครงการ
- ความเป็นไปได้ที่โครงการจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยตนเองในอนาคต (sustainability)
- ฯลฯ

18. ตัวอย่างการวิเคราะห์ทางเลือก



19. การวางแผนหลักโครงการ (Project Planning Matrix, PPM)

PPM เป็นแผนหลักในการดำเนินการโครงการที่สรุปย่อลงในเอกสารแผ่นเดียวโดยมีข้อความระบุสิ่งต่อไปนี้

1) ทำไม ถึงต้องมีการดำเนินการโครงการนั้น ๆ ?
2) อะไร เป็นผลที่โครงการต้องการบรรลุถึง ?
3) โครงการจะบรรลุถึงผลที่ต้องการได้อย่างไร ?
4) อะไร คือปัจจัยภายนอก (external factors) ที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโครงการ / วัตถุประสงค์ ?
5) เราจะประเมินผลสำเร็จของโครงการได้อย่างไร ?
6) เราจะหาข้อมูล / หลักฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการได้จากที่ใด ?
7) โครงการจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการเท่าใด?

ประโยชน์ของ PPM

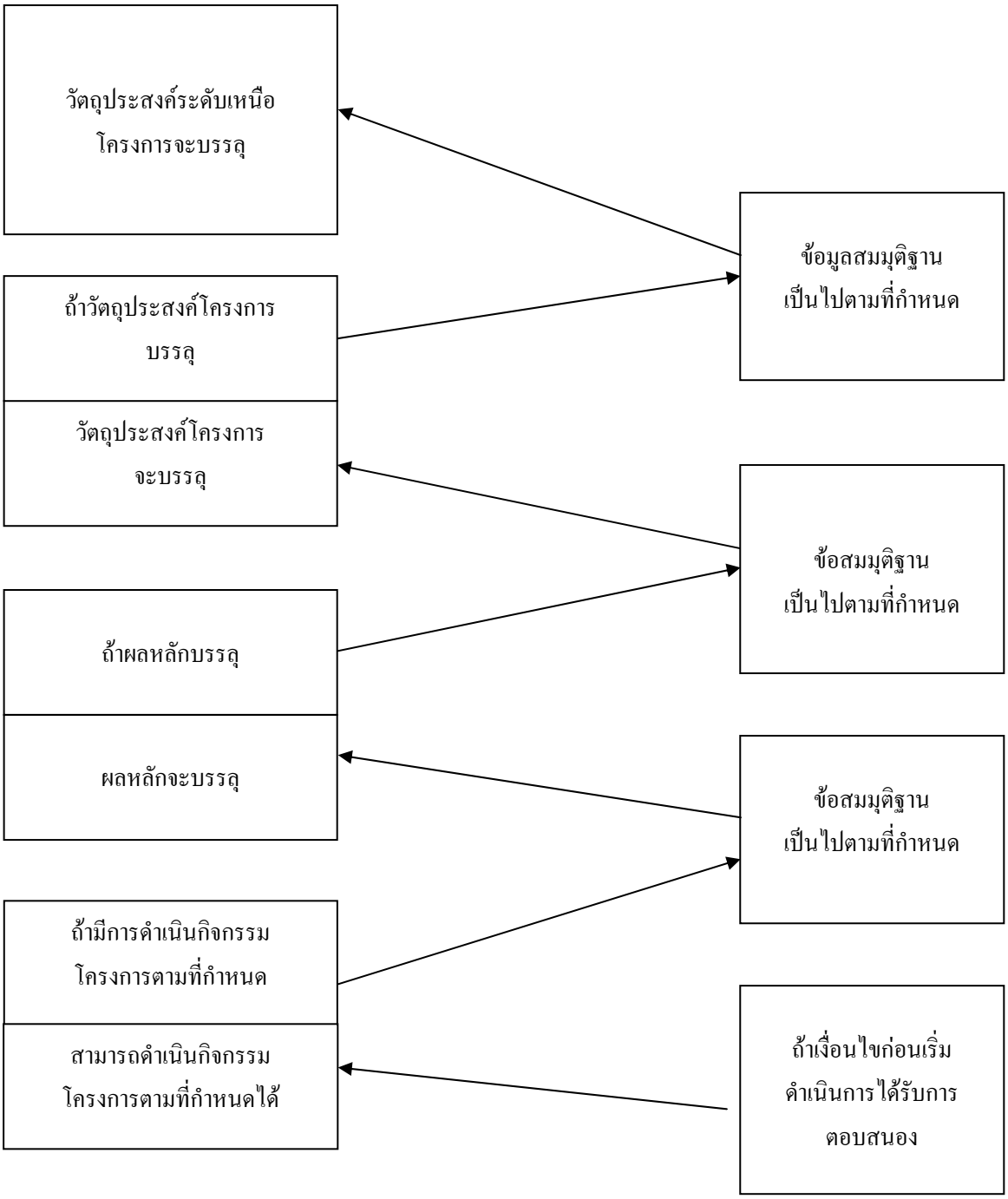
1) สรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการโดยตรงให้ชัดเจน
2) เป็นพื้นฐานของการวางแผนปฏิบัติการ
3) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

20. แผนหลักโครงการ (Project Planning Matrix)

สรุปวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Summary of Objectives and Activities)	**มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)**	**หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Means of Verification)**	**ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (Important Assumptions)**
วัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal)			
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)			
ผลหลักที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs)			
กิจกรรมโครงการ (Activities)			

21. แผนหลักโครงการ : การวิเคราะห์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง

(PPM : Vertical Logic)



22. แผนหลักโครงการ : การวิเคราะห์เชิงเหตุผลในแนวนอน

(PPM : Horizontal Logic)

วัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
ผลหลักที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
กิจกรรมโครงการ (Activities)	→ การกำหนดปัจจัยในการดำเนินโครงการ ค่าใช้จ่ายโครงการ (Inputs)	

23. สรุปวัตถุประสงค์และกิจกรรม

(Summary of Objectives and Activities)

วัตถุประสงค์ ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal)	⇨	วัตถุประสงค์ระดับสูงซึ่งความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการมีส่วนช่วยให้บรรลุ
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)	⇨	วัตถุประสงค์ที่โครงการต้องการจะทำให้บรรลุ
ผลหลัก (Results / Outputs)	⇨	ผลที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรมซึ่งส่งผลให้วัตถุประสงค์โครงการบรรลุ
กิจกรรม (Activities)	⇨	ภารกิจหลักของโครงการที่จะต้องดำเนินการ

24. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ / วัตถุประสงค์ (Important Assumptions)

คำนิยาม

สภาวะหรือเงื่อนไขใด ๆ ที่จำต้องมีอยู่เพื่อสนับสนุนให้โครงการบรรลุความสำเร็จได้แต่มิได้อยู่ในการควบคุมโดยตรงของโครงการ

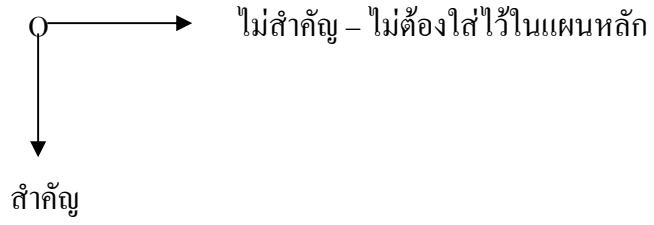
วิธีกำหนดข้อสมมุติฐาน ฯ

- กำหนดได้โดยการพิจารณาจาก Objective Tree
- เขียนในเชิงบวก (Positive condition)
- ต้องพิจารณาความสำคัญและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นก่อนบรรลุลงในแผนหลักด้วย

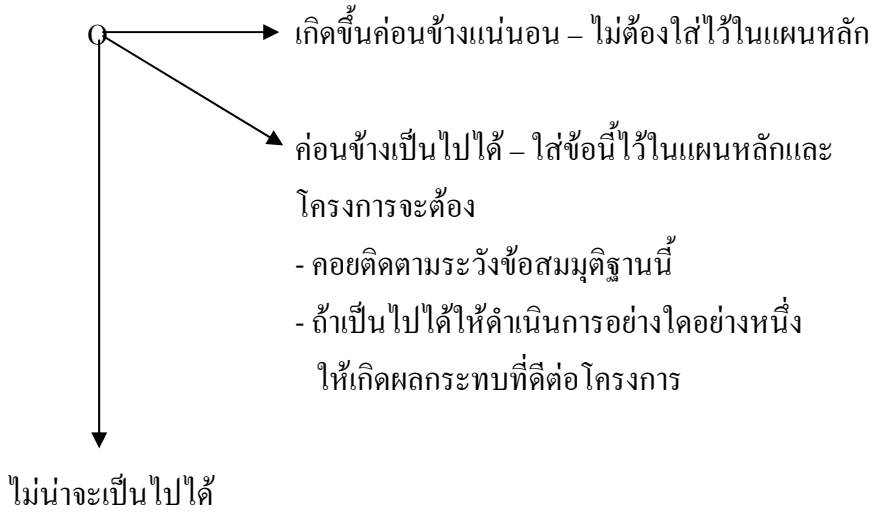
ตัวอย่าง
- มีงานเพียงพอสำหรับผู้จบการศึกษา
- ชาวบ้านกลุ่มเป้าหมายเต็มใจให้ความร่วมมือกับโครงการ
- นโยบายการส่งเสริมการเกษตรของรัฐบาลไม่เปลี่ยนแปลง
- ราคาปัจจัยการผลิตไม่เพิ่มสูงขึ้นจนเกินไป

25. การพิจารณาข้อสมมุติฐาน

คำถามที่ 1 ข้อสมมุติฐานนี้สำคัญหรือไม่



คำถามที่ 2 ข้อสมมุติฐานนี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด



คำถามที่ 3 เราสามารถจะกำหนดหรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินโครงการเพื่อให้ข้อสมมุติฐานนี้ไม่มีผลกระทบต่อโครงการในทางลบได้หรือไม่

O → ไม่ได้ – เป็นข้อสมมติฐานที่เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการดำเนินการโครงการ (Killer Assumption)
- ให้รายงานให้ผู้มีอำนาจการตัดสินใจทราบ
- หยุดโครงการนี้เสีย

↓ ได้
- ให้ปรับปรุงแผนโครงการใหม่
- กำหนดกิจกรรมที่ทำให้ข้อสมมุติฐานนั้นไม่มีผลกระทบต่อโครงการ

26. มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์

(Objectively Verifiable Indicators,OVIs)

1) มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการที่จะต้องทำให้ได้เพื่อให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ
2) มาตรการเหล่านี้จะระบุว่าสิ่งใดจะเป็นเครื่องชี้วัดว่ามีการดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ระยะยาว / ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) หรือผลหลักที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมโครงการ (Result / Outputs) แล้ว ในรูปของ
   - ปริมาณ (เท่าใด)
   - คุณภาพ (อย่างดีเพียงใด)
   - เวลา (ภายในเวลาเท่าใด เมื่อใด)
   - สถานที่ (ที่ใด)
3) มาตรการชี้วัดจะเน้นลักษณะที่สำคัญของวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้บรรลุ
4) มาตรการชี้วัดจะเป็นพื้นฐานสำหรับการติดตามและประเมินผล

27. วิธีการกำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์: ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 1: กำหนดตัวชี้วัด

เกษตรกรรายย่อยเพิ่มผลผลิตข้าว

ขั้นที่2 : กำหนดปริมาณ

เกษตรกรรายย่อยจำนวน 10,000 คน (ผู้มีพื้นที่ถือครอง 10 ไร่ หรือน้อยกว่านั้น)

เพิ่มผลผลิตข้าวได้ 50 %

ขั้นที่ 3 : กำหนดคุณภาพ

ในขณะเดียวกันสามารถรักษาคุณภาพของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้เช่นเดียวกับในปี 2533

ขั้นที่ 4: กำหนดระยะเวลา

ภายใน 31 ธันวาคม 2535

ขั้นที่ 5: กำหนดพื้นที่

จังหวัดนครราชสีมา

มาตรการชี้วัดรวม : ภายใน 31 ธันวาคม 2535 เกษตรกรขนาดย่อยจำนวน 10,000 คน ในจังหวัดนครราชสีมา (ผู้มีพื้นที่ถือครอง 10 ไร่หรือน้อยกว่านั้น) เพิ่มผลผลิตข้าวได้ 50 % โดยในขณะเดียวกันสามารถรักษาคุณภาพของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้เช่นเดียวกับในปี 2533

28. หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์

(Means of Verification, MOV)

เป็นสิ่งที่ระบุว่าเราจะหาหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้มีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการและข้อมูลที่จะตรวจสอบมาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ได้จากที่ใด

ข้อพิจารณาที่สำคัญ

1) หลักฐานดังกล่าวสามารถหาจากแหล่งข้อมูลปกติได้หรือไม่ (สถิติ,ข้อสังเกตการณ์,บันทึก ฯลฯ)
2) แหล่งข้อมูลเหล่านั้นเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
3) จำเป็นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นพิเศษหรือไม่และถ้ามีความจำเป็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด (ต้องพิจารณาข้อนี้เป็นพิเศษเพราะอาจจะหมายถึงการกำหนดงบประมาณและกิจกรรมโครงการเพิ่มเติม)
4) จำเป็นจะต้องกำหนด / สร้างแหล่งข้อมูลใหม่เพิ่มเติมหรือไม่
5) ถ้าเราไม่สามารถกำหนดหาหลักฐานสำหรับตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์หนึ่งๆ ได้จะต้องมีการเปลี่ยนมาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น ๆ

29. ตัวอย่างแผนหลักของโครงการแก้ปัญหารถประจำทาง

สรุปวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Summary of Objectives and Activities)	มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)	หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Means of Verification)	ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (Important Assumptions)
วัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) ประชาชนโดยสารรถประจำทางมากขึ้น			
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) การโดยสารรถประจำทางมีความปลอดภัยมากขึ้น	อัตราอุบัติเหตุรถประจำทางสายบางนา-ตราดลดลงอย่างน้อย 50 % ของปี.....ภายใน ก.ย. ปี	สถิติประจำปีของตำรวจทางหลวง	ค่าโดยสารเพิ่มขึ้นไม่เกิน 15 % ของปี.....
ผลหลัก (Results / Outputs) 1. รถประจำทางอยู่ในสภาพที่ดี 2. พนักงานขับรถมีความระมัดระวังเพิ่มขึ้น	1.ตั้งแต่ ก.ย. ปี ..... 90% ของรถฯ อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยต่อการขับขี่	รายงานการตรวจซ่อมทุก 6 เดือน	ถนนได้รับการปรับปรุงให้อยู่ในสภาพดี
กิจกรรมโครงการ (Activities) 1.1 ขยายโรงซ่อมรถ 1.2 จุดหาอุปกรณ์เพิ่ม 1.3 ตรวจซ่อมรถอย่างสม่ำเสมอ 1.4 ..... 1.5			