

การวางแผนโครงการแบบซ็อฟ (ZOPP)

๑. หลักการ

เพื่อให้ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๓ ประเด็น ที่ได้มาจากการประเมินสถานการณ์ของสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติโดยหลักการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) บรรลุผล ดังนั้นในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองจากผู้เกี่ยวข้องและผู้เชี่ยวชาญภายในสถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติเมื่อวันที่ ๑๔-๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๒ จึงได้มีการนำวิธีการวางแผนโครงการแบบซ็อฟมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และวางแผนโครงการต่างๆ อันจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์สถาบันสุขภาพสัตว์แห่งชาติประสบความสำเร็จ

ZOPP เป็นคำย่อจากภาษาเยอรมัน “Zeilorientierte Projektplanung” หรือแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Objectives-oriented project planning” และแปลเป็นภาษาไทยว่า “การวางแผนโครงการ โดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลัก”

Zeil = Objective = วัตถุประสงค์

Orientierte = Oriented = เน้น...เป็นหลัก

Projekt = Project = โครงการ

Planung = Planning = การวางแผน

ซ็อฟ เป็นระบบ ขั้นตอน และเครื่องมือสำหรับการวางแผนโครงการ โดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลัก และเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งใช้ในระบบการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์การความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (German Agency for Technical Cooperation หรือ GTZ)

๒. การใช้ซ็อฟ (ZOPP Application)

- (๑) ซ็อฟเป็นหนึ่งในระบบที่นำไปใช้ได้จริง
- (๒) ซ็อฟเป็นระบบเปิด (หมายความว่าเราสามารถนำระบบหรือวิธีการอื่นๆ เข้ามาเสริมเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม)
- (๓) คุณภาพของแผนโครงการแบบซ็อฟขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้วางแผน
- (๔) ซ็อฟช่วยให้เราสามารถหาข้อตกลงร่วมกันจากข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ โดยผ่านกระบวนการวางแผน
- (๕) ซ็อฟจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการนำไปใช้ในการดำเนินการจริง

๓. องค์ประกอบ ๓ ประการของซ็อฟ (3 Features of ZOPP)

- (๑) การวางแผนตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นระยะไป
- (๒) การใช้ระบบทัศนูปกรณ์ (Visualization) และการใช้เอกสารบันทึกผลการดำเนินการประกอบการวางแผนตลอดกระบวนการ
- (๓) การใช้ระบบการวางแผนร่วมกันเป็นกลุ่ม (Team approach) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาปัญหาที่ครอบคลุมมุมมองของปัญหารอบด้าน

๔. ขั้นตอนหลักของการทำซ็อฟ ประกอบด้วย (Main Steps of ZOPP)

(๑) ขั้นการวิเคราะห์

- การวิเคราะห์บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation analysis)
- การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis)
- การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives analysis)
- การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative analysis)

(๒) ขั้นการวางแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)

- การกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรม (Objectives and activities)
- การกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ (Important assumptions)
- การกำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการและวัตถุประสงค์ (Objectively verifiable indicators)
- การกำหนดหลักฐานที่จะใช้ตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ (Means of verification)

(๓) ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Plan of operations)

- การกำหนดแผนกิจกรรม (ระยะเวลา)
- ผู้รับผิดชอบ
- งบประมาณ

๔.๑. การวิเคราะห์บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์บุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีจุดประสงค์เพื่อ

- (๑) กำหนดภาพรวมของบุคคล กลุ่ม องค์กร และสถาบันทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในทางใดทางหนึ่ง
- (๒) วิเคราะห์ผลประโยชน์หรือความสนใจ (Interests) และความคาดหวัง (Expectations) ของบุคคลและกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ

๔.๒. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการ

- (๑) วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- (๒) กำหนดและหาปัญหาสำคัญๆ (Major problems) ที่เกี่ยวข้อง
- (๓) กำหนดและหาปัญหาหลัก (Core problem) ของสถานการณ์นั้นๆ
- (๔) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาในลักษณะเหตุและผลซึ่งกันและกัน (Cause-effect Relation-ships) ในรูปแบบของแผนผังปัญหาหรือต้นไม้ปัญหา (Problem tree)

วิธีจัดทำแผนผังปัญหา

- ขั้นที่ ๑ กำหนดปัญหาสำคัญ (Major problems) ภายในกรอบสถานการณ์นั้นๆ ร่วมกัน
- ขั้นที่ ๒ เขียนปัญหาหลัก (Core problem) ในรูปประโยคสั้นๆ
- ขั้นที่ ๓ หาสาเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดปัญหาหลัก
- ขั้นที่ ๔ หาผลต่าง ๆ (Effects) ที่เกิดขึ้นจากปัญหาหลัก
- ขั้นที่ ๕ เขียนแผนผังแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในรูปแบบของต้นไม้ปัญหา (Problem tree)
- ขั้นที่ ๖ พิจารณาทบทวนแผนผังโดยส่วนรวมโดยพิจารณาว่าสมเหตุสมผลและสมบูรณ์หรือไม่

เรื่องที่ควรคำนึงถึงในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis)

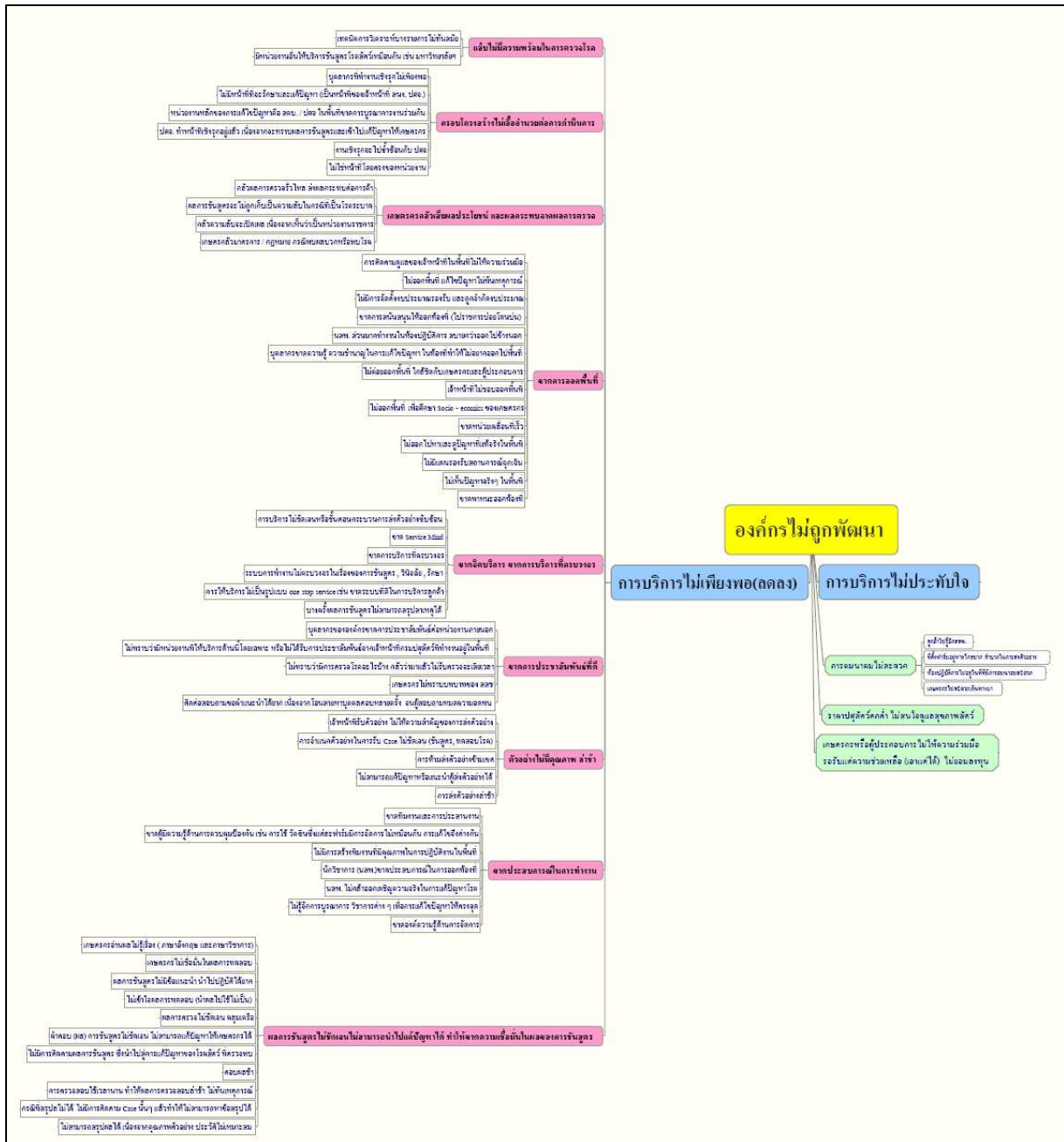
- (๑) เขียนปัญหาโดยการระบุสภาพการณ์ในแง่ลบ (Negative conditions)
- (๒) ใช้แผ่นกระดาษ (CARD) ๑ แผ่นต่อ ๑ ปัญหา (อย่าเขียนเกินกว่า ๑ ปัญหาในกระดาษแผ่นเดียวกัน)
- (๓) ระบุปัญหาที่เกิดอยู่จริงในปัจจุบัน ไม่ใช่ปัญหาที่อาจเป็นไปได้หรือจินตนาการเอาเองหรือเป็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- (๔) การระบุปัญหาไม่ใช่เป็นการระบุในแง่ขาดวิธีการแก้ไข (Absence of a solution) แต่เป็นการระบุสถานการณ์ที่อยู่ในสภาพอันไม่พึงปรารถนา (Existing negative state)
- (๕) ตำแหน่งของปัญหาใน Problem tree ไม่ได้เป็นเครื่องแสดงความสำคัญของปัญหานั้นๆ

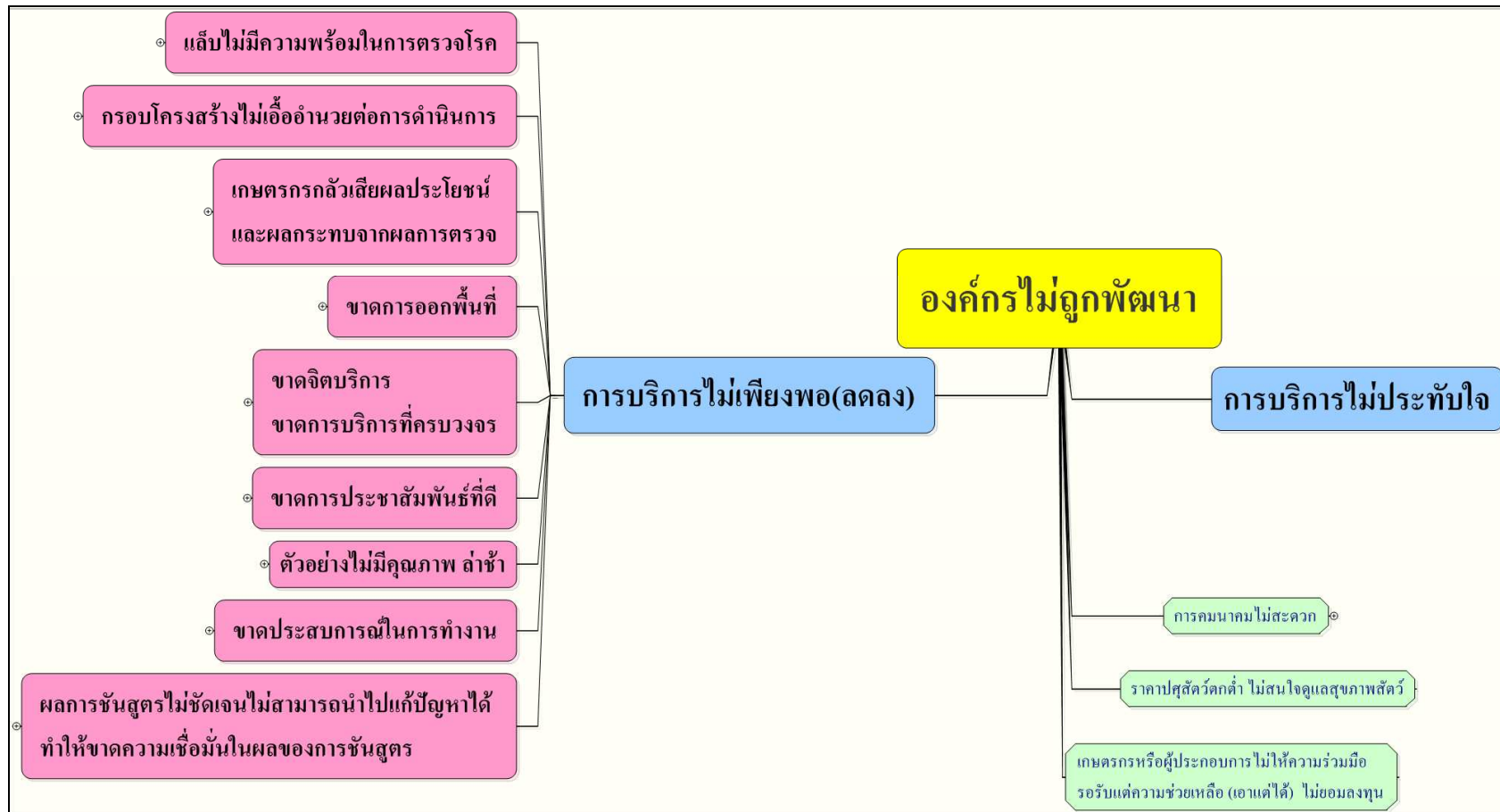
สำหรับการทำแผนผังปัญหาหรือต้นไม้ปัญหา (Problem tree) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาคั้งนี้ ได้มีการนำการเขียนแผนผังความคิดหรือแผนที่ความคิด (Mind map) มาช่วยเสริมในการวิเคราะห์ปัญหาดังรายละเอียดในหัวข้อ ต่อไปนี้

การเขียนแผนผังความคิด หรือแผนที่ความคิด (Mind map)

Mind map เป็นวิธีการบันทึกความคิดเพื่อให้เห็นภาพของความคิดที่หลากหลายมุมมอง ที่กว้าง และที่ชัดเจน โดยยังไม่จัดระบบระเบียบความคิดใดๆทั้งสิ้น เป็นการเขียนตามความคิดที่เกิดขึ้นในขณะนั้น การเขียนมีลักษณะเหมือนต้นไม้แตกกิ่งก้านสาขาออกไปเรื่อยๆ ทำให้สมองได้คิดได้ทำงานตามธรรมชาติ

นอกจากนี้ Mind map ยังเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการบันทึกความคิดของการอภิปรายกลุ่ม หรือการระดมความคิด เพื่อใช้แสดงการเชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างความคิดหลัก ความคิดรอง และความคิดย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยให้สมาชิกทุกคนถ่ายทอดความคิดเห็น หรือข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในสมองลงบนกระดาษ โดยการใช้ภาพ สี เส้น และการเชื่อมโยง แทนการจดย่อแบบเดิมที่เป็นบรรทัดๆเรียงจากบนลงล่าง วิทยากรจะนำความคิดหลักที่เขียนด้วยคำสั้นๆตัวโตๆ มาติดไว้ที่แผ่นกระดานเพื่อเป็นศูนย์กลางของความคิดทั้งหมดให้ทุกคนมองเห็น แล้วเชื่อมโยงความคิดรองในชั้นถัดไป พร้อมทั้งโยงเข้าหากิ่งก้านที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อรวบรวมความคิดที่หลากหลายของทุกคนไว้ในแผ่นกระดาษเดียว ทำให้ทุกคนได้เห็นภาพความคิดของผู้อื่นได้ชัดเจน ตามที่แสดงในรูปข้างล่างนี้





๔.๓. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการระบุสถานการณ์ในอนาคต (Future situation) ที่จะบรรลุถึงได้หลังจากมีการแก้ไข ปัญหาแล้วกำหนดหาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ (Potential alternatives) ในการดำเนิน โครงการ

วิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

ขั้นที่ ๑: เปลี่ยนข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงลบ (Negative conditions) จากแผนผังปัญหา (Problem Tree)

เป็นข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงบวก (Positive conditions) ซึ่งเป็นสิ่งที่

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

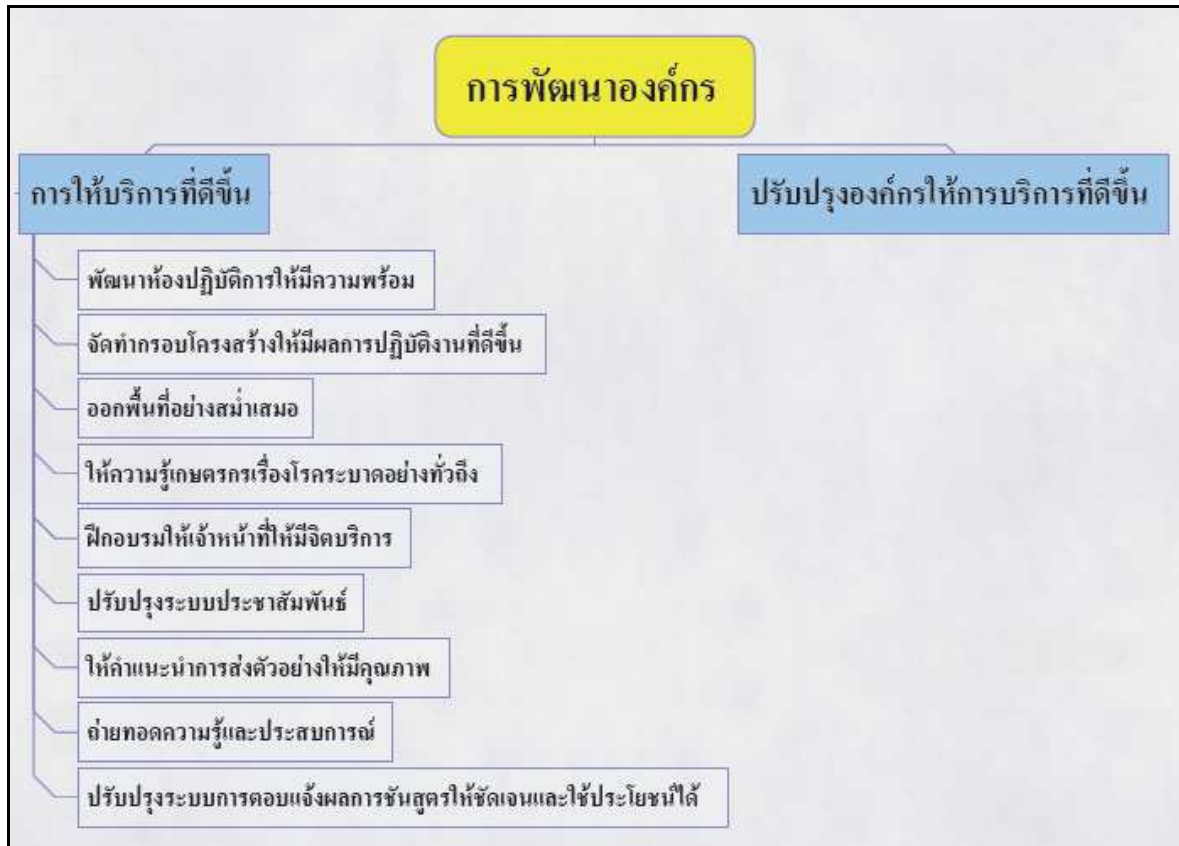
โดยให้ระมัดระวังมิใช่เป็นการเปลี่ยนรูปประโยคปฏิเสธเป็นรูปประโยคตรงข้ามกันเฉยๆ แต่ต้องคำนึงถึง ความเป็นจริงด้วยว่าถ้ามีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นนั้น เราจะแก้ไขปัญหานั้นจริงๆ ได้อย่างไร และรูป ประโยคมักจะอยู่ในรูป Passive voice ในภาษาอังกฤษ เช่น สถานการณ์ ก. ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น

ขั้นที่ ๒: ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและผลที่พึงจะได้รับ (Means-ends relationship) ว่า

สมเหตุสมผลและสมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่

ขั้นที่ ๓: หากจำเป็นให้ดำเนินการดังนี้

- ทบทวนแก้ไขข้อความที่กำหนดไว้เสียใหม่
- เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องและจำเป็นในการที่จะดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นไปได้
- ลดวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วอาจจะไม่เป็นประโยชน์หรือไม่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการ



๔.๔. การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อ

- (๑) กำหนดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาในรูปแบบต่างๆ ที่อาจจะใช้เป็นยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการต่อไป
- (๒) คัดเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการที่น่าจะเป็นไปได้ไว้ ๑ แนวทางหรือมากกว่านั้น
- (๓) ตัดสินใจเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการไว้เพียง ๑ วิธีหรือ ๑ แนวทาง

วิธีการวิเคราะห์ทางเลือก

ขั้นที่ ๑ คัดวัตถุประสงค์ที่ไม่ต้องการดำเนินการออก (เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นต้น)

ขั้นที่ ๒ กำหนดหาแนวทางเลือกหรือองค์ประกอบในการดำเนินโครงการ โดยทดลองโยงวิธีการและผลที่จะได้รับต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ ๓ พิจารณาว่าทางเลือกใดเป็นแนวทางที่จะสามารถใช้ในการดำเนินการให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยใช้เกณฑ์ (Criteria) ดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

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

สรุปกิจกรรมการดำเนินงานรวม ๘ กิจกรรม (เรียงลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วน) ดังนี้

- ๔.๑ กิจกรรมปรับปรุงระบบการตอบผลการชันสูตร โรคสัตว์ให้ชัดเจนใช้ประโยชน์ได้
- ๔.๒ กิจกรรมปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์
- ๔.๓ กิจกรรมให้คำแนะนำการส่งตัวอย่างให้มีประสิทธิภาพ
- ๔.๔ กิจกรรมออกพื้นที่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง
- ๔.๕ กิจกรรมให้ความรู้เกษตรกรเรื่องโรคระบาดอย่างทั่วถึง
- ๔.๖ กิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์
- ๔.๗ กิจกรรมจัดทำกรอบ โครงสร้างให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น
- ๔.๘ กิจกรรมพัฒนาห้องปฏิบัติการให้มีความพร้อม

การวางแผนหลักโครงการ (Project Planning Matrix, PPM)

PPM เป็นแผนหลักในการดำเนินการโครงการที่สรุปย่อลงในเอกสารแผ่นเดียวโดยมีข้อความระบุสิ่งต่อไปนี้

- (๑) ทำไม ถึงต้องมีการดำเนินการโครงการนั้นๆ ?
- (๒) อะไร เป็นผลที่โครงการต้องการบรรลุถึง ?
- (๓) โครงการจะบรรลุถึงผลที่ต้องการได้อย่างไร ?
- (๔) อะไร คือปัจจัยภายนอก (external factors) ที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโครงการ และวัตถุประสงค์ ?
- (๕) เราจะประเมินผลสำเร็จของโครงการได้อย่างไร ?
- (๖) เราจะหาข้อมูล / หลักฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการได้จากที่ใด ?
- (๗) โครงการจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการเท่าใด?

ประโยชน์ของ PPM ได้แก่

- (๑) สรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยตรงให้ชัดเจน
- (๒) เป็นพื้นฐานของการวางแผนปฏิบัติการ
- (๓) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

ตัวอย่าง

กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	ผลกระทบ	
			ผลบวก (กรณีปฏิบัติตามแผน)	ผลลบ (กรณีไม่ปฏิบัติตามแผน)
๑. ปรับปรุงระบบประชาสัมพันธ์	๑.๑. หนึ่งระบบ (๕ปี)	๑. คุณหมอดวงทอง	๑. คนรู้จักมากขึ้น	๑. คนไม่รู้จัก
๑.๑. มีป้ายบ่งชี้ตามทางให้ชัดเจน	๑.๑.๑. ทำหนังสือถึงกรมทางหลวง	(สมมุติ)	๒. คนติดต่อกันมากขึ้น	๒. คนไม่ติดต่อ
	๑.๑.๒. ติดตั้งไม่เกิน ๕ ปี		๓. คนสามารถเข้ามาใช้บริการขององค์กรได้	๓. คนไม่สามารถเข้ามาใช้บริการขององค์กรได้
๑.๒. เปลี่ยนชื่อให้สอดคล้องกับงานที่ทำ	๑.๒.๑. ทำหนังสือขออนุมัติเปลี่ยนแปลงชื่อ			
๑.๓. ทำโปสเตอร์ แผ่นพับ ประชาสัมพันธ์หน่วยงาน				
๑.๔. เผยแพร่ทางสื่อสารมวลชน				
๑.๔.๑. website				
๑.๔.๒. หนังสือพิมพ์				
๑.๔.๓. วิทยุ				
๑.๔.๔. โทรทัศน์				
๑.๕. สร้างเครือข่ายผู้ใช้บริการช่วยประชาสัมพันธ์				
๑.๖. ทำสติ๊กเกอร์				
๑.๗. ให้ความรู้กับเด็กนักเรียนในโรงเรียน				
๑.๗.๑. ตั้งฟาร์มสาธิตในโรงเรียนชนบทพร้อมให้ความรู้				
๑.๘. ทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อสังคม				
๑.๙. ทำซีดีประชาสัมพันธ์ ของ สสช และ สวพ				
๑.๑๐. ทำนิทรรศการตามสถานที่ต่างๆ				
๑.๑๑. มีรถบริการเป็นหน่วยเคลื่อนที่บริการเกษตรกร				