

แนวทางการจัดทำโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ
เพื่อสนองแผนกลยุทธ์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1. แนวทางการจัดทำโครงการ

1.1 วิเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ

- 1) ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงาน “จุดมุ่งหมาย” หมายถึง เป้าประสงค์การดำเนินงานโดยภาพรวม ซึ่งเป็นผลกระทบ (Impact) ที่คาดว่าจะได้รับการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น การระบุจุดมุ่งหมายเป็นการแสดงจุดหมายปลายทางของแผนงาน (WHY) “ผลที่คาดว่าจะได้รับ” ที่มีต่อกลุ่มสังคมผู้ได้รับผลกระทบ อาจจะมีมากกว่าหนึ่งกลุ่ม และลักษณะของผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose) “วัตถุประสงค์” หมายถึง ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่ได้จากจุดประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับแผนงาน เพื่อให้เห็นผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายหลังจากการดำเนิน โครงการ (WHY) ซึ่งเป็น “ผลโดยตรง” ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายเฉพาะและลักษณะของผลที่ได้รับมีเพียงลักษณะเดียว
- 3) กำหนดผลผลิต (Project Outputs) “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลที่คาดหมาย หรือ “เป้าหมาย” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลงานที่ต้องการของโครงการในแต่ละช่วงเวลาที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ หรือคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ (WHY) ซึ่งจะนำไปสู่การได้มาซึ่ง “ผลลัพธ์” (Outcome) ที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
- 4) กำหนดกิจกรรม (Project Activity) “กิจกรรม” หมายถึง กิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต (Outputs) ของโครงการอันเกิดจากการใช้ทรัพยากร หรือปัจจัย (Input) โครงการ เป็นการแสดงกระบวนการดำเนินงานของโครงการ (HOW)
- 5) กำหนดทรัพยากรโครงการ (Project Resources) “ทรัพยากรโครงการ” หมายถึง ปัจจัย (Input) ที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการ ได้แก่ กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ และค่าใช้จ่ายตามงบรายจ่าย ฯลฯ

การกำหนดทรัพยากร เป็นการจำแนกประเภทของทรัพยากรที่ต้องการ และ
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลา

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโครงการ

เป็นการกำหนดเงื่อนไขความสำเร็จ (Important Assumption) โดยระบุลักษณะของตัวแปร หรือสิ่งที่เป็นเงื่อนไขภายนอกที่มีอิทธิพลเชิงสนับสนุนและเชิงอุปสรรค ต่อการที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

องค์ประกอบภายใน	องค์ประกอบภายนอก
จุดมุ่งหมายของแผนงาน “ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ” (Impact) เป้าประสงค์การพัฒนาโดยภาพรวมที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น	(1) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม และปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำให้ความสำเร็จของโครงการมีผลต่อสังคม (ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม กายภาพ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี)
วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลที่โครงการต้องการให้บรรลุความสำเร็จ (Outcomes)	ระบุว่าปัจจัยใดบ้างในข้อ (1) ที่จะสนับสนุน และปัจจัยใดบ้างอาจเป็นอุปสรรคต่อผลผลิตจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ
ผลผลิต “ผลที่คาดหวัง, เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Outputs) จากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ	(2) ระบุว่าปัจจัยใดบ้างที่จะสนับสนุนและปัจจัยใดบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการที่จะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการเกิดผลงานตามที่คาดหวัง
กิจกรรม “กิจกรรมที่ต้องจัดทำเพื่อให้เกิดผลงาน”	(3) ระบุว่า อะไรบ้างที่จะสนับสนุนและอะไรบ้างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรมที่กำหนดไว้
ทรัพยากร	

1.3 กำหนดตัวชี้วัด

ระบุตัวชี้วัดโดยแสดงปริมาณ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) และสถานที่ (Place) ให้ชัดเจนเท่าที่จะทำได้ โดยกำหนดตัวชี้วัดที่พิสูจน์ได้เชิงรูปธรรมในประเด็นต่อไปนี้

- (1) จุดมุ่งหมายของแผนงาน (ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ) (Impact)
- (2) วัตถุประสงค์ของโครงการที่แสดงผลลัพธ์ (Outcome)
- (3) ผลผลิต (Outputs)
- (4) กิจกรรม (Activities)
- (5) ทรัพยากร (Resources)

1.4 กำหนดแหล่งข้อมูล/สารสนเทศ เพื่อพิสูจน์ตัวชี้วัด

- (1) ระเบียบวิธีการรวบรวมข้อมูล
- (2) ระบุแหล่งข้อมูล

1.5 กำหนดขั้นตอนปฏิบัติกิจกรรม เพื่อจำแนกกิจกรรมของโครงการ

1.6 กำหนดฝ่าย/หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้เกิดการประสาน กิจกรรมในโครงการ

1.7 กำหนดระยะเวลา เพื่อให้ทราบระยะเวลาเริ่มต้น/สิ้นสุดโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงานตามขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม และจำนวนงบประมาณที่จะขอรับการสนับสนุน หรือต้องการได้รับการจัดสรรในแต่ละช่วงเวลา

1.8 เขียนโครงการ

การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Method) การเขียนโครงการโดยวิธีนี้มี “วิธีคิด” เริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางว่าหน่วยงานต้องการให้เกิดผลในระดับโครงการและระดับแผนงานอย่างไรบ้าง และถ้าต้องการเช่นนั้น หน่วยงานจะต้องผลิตผลงานอะไรตามพันธกิจ และต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างไร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการที่คู่ขนานกับการจัดทำงบประมาณ แบบ Program Budget และเหมาะสำหรับการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budget) การเขียนโครงการวิธีนี้มีลักษณะเป็นการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผล เพื่อแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกันของผลงานที่ต้องการซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แสดงการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการกับกระบวนการดำเนินงานและทรัพยากรโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขที่มีต่อความสำเร็จของโครงการ โดยบรรจุข้อความที่เป็นประเด็นสำคัญลงใน ช่องตาราง ที่เรียกว่า “ตารางมิติสัมพันธ์การวางแผนโครงการ” (Project Planning Matrix :- PPM) โดยมีกรอบการวางแผนโครงการดังนี้

ชื่อโครงการ.....แผนงาน.....

หน่วยงานที่รับผิดชอบ.....

สาระสำคัญ	ตัวชี้วัด/ข้อพิสูจน์	แหล่งข้อมูล/วิธีพิสูจน์	เงื่อนไขความสำคัญ
จุดมุ่งหมายของแผนงาน	(ตัวชี้วัด ผลกระทบที่ คาดว่า จะได้รับ)		
วัตถุประสงค์ของโครงการ	(ตัวชี้วัดผลลัพธ์)		
ผลผลิต	(ตัวชี้วัดผลผลิต)		
กิจกรรม 1. 2. 3.	(ระบุนายการ ปริมาณงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ)		
ทรัพยากร - อัตรากำลัง/บุคลากร - วัสดุ อุปกรณ์ - อื่น ๆ.....	งบประมาณ (จำแนกตามงบรายจ่าย)		

2. แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยโครงการเข้าสู่ภาคปฏิบัติ ซึ่ง
โครงการภายใต้แผนงานจะมีข้อมูลหลักเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการที่สำคัญคือ

- (1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project Purpose/Outcome)
- (2) ชุดของผลงานหรือผลผลิตของโครงการ (Outputs)
- (3) กิจกรรมหลักของแต่ละผลงานของโครงการ (Main Activities)
- (4) บุคลากรประจำโครงการ (Project Personnel)
- (5) ประมาณการงบลงทุนและงบดำเนินการโครงการ (Fixed cost and Operation Cost)

ข้อปฏิบัติในการนำแผนของโครงการมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่สำคัญคือ

- การกำหนดผลที่ต้องการด้านการปฏิบัติงาน-ค่าใช้จ่าย-เวลา (Performance-Cost-Time) โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกที่เอื้อและไม่เอื้อในกระบวนการปฏิบัติงาน การนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ดำเนินงาน การกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนปฏิบัติ
- การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน
- การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการ : PMIS (Project Management Information System)

3. แนวทางในการยกร่างโครงการและแผนปฏิบัติการของโครงการ

ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการ และแผนปฏิบัติการร่วมกันพิจารณา ตอบประเด็น คำถาม เพื่อยกร่างโครงการและแผนปฏิบัติการตามรายการต่อไปนี้

ประเด็นการพิจารณา	แนวทางการยกร่าง
1. จุดหมายปลายทางของแผนงานคืออะไร ผลสำเร็จจากโครงการนี้ ใครคือ (กลุ่มสังคม) ที่ได้รับผลกระทบที่เป็นประโยชน์อะไรบ้าง ตามที่โครงการคาดหมาย (ผลจากโครงการนี้ จะเอื้อประโยชน์แก่ใคร อย่างไร)	1. จุดมุ่งหมายของแผนงาน (ระบุจุดมุ่งหมายของแผนงานและผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับการที่โครงการมีส่วนทำให้เกิดขึ้น)
2. ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับประโยชน์ โดยตรงในเรื่องอะไร อย่างไร (โครงการนี้มุ่งให้ใครได้รับประโยชน์หรือได้รับผลโดยตรง อะไร อย่างไร)	2. วัตถุประสงค์ของโครงการ (ระบุผลลัพธ์ที่เป็นผลโดยตรงที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย)
3. ผลงานหรือผลผลิตตามที่คาดหมายหรือตั้งเป้าหมายไว้คืออะไรบ้าง	3. ผลผลิต/เป้าหมาย (ระบุรายการผลผลิตที่เป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ และ/หรือคุณลักษณะอันเกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ)
4. วิธีการอย่างไร ที่ใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ	4. กิจกรรม (ระบุกิจกรรมสำคัญที่ต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลผลิต)
5. ผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามหน้าที่/ลักษณะงาน หรือกิจกรรมหลัก มีกี่คน ใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง จำนวนเท่าใด ค่าใช้จ่ายจำแนกตามงบรายจ่าย เป็นเงินเท่าไร	5. ทรัพยากร (ระบุปัจจัยที่ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมในด้านอัตรากำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ)
6. ถ้าต้องการให้ผลสำเร็จของโครงการบรรลุ จุดมุ่งหมายของแผนงาน มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่จะสนับสนุน และปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค	6. เงื่อนไขความสำเร็จระดับจุดมุ่งหมายของแผนงาน (ระบุปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนและเป็นอุปสรรค)

ประเด็นการพิจารณา	แนวทางการยกเว้น
<p>7. ถ้าต้องการจะให้ผลงานที่เกิดจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ มีปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่จะสนับสนุน และปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรค</p>	<p>7. เงื่อนไขความสำเร็จ วัตถุประสงค์ของโครงการ (ระบุปัจจัยภายนอกที่มีส่วนสนับสนุนและที่เป็นอุปสรรค)</p>
<p>8. ถ้าต้องการจะให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการ เกิดผลงานหรือผลผลิต ตามที่คาดหวังจะต้องมีปัจจัยใดที่สนับสนุนและปราศจากสิ่งใดที่เป็นอุปสรรค</p>	<p>8. เงื่อนไขความสำเร็จ (ระบุปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรม)</p>
<p>9. ถ้าต้องการให้มีและสามารถนำทรัพยากรไปทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ จำเป็นมีปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนและที่เป็นอุปสรรค</p>	<p>9. เงื่อนไขความสำเร็จระดับกิจกรรม (ระบุปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการนำทรัพยากรโครงการไปจัดทำกิจกรรม)</p>
<p>10. อะไรคือสิ่งบ่งชี้หรือชี้วัดว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลของโครงการตอบสนองจุดมุ่งหมายของแผน 2. โครงการได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ 3. กิจกรรมได้ผลผลิต 4. มีการนำทรัพยากรไปใช้ปฏิบัติกิจกรรม (ทำอะไร เมื่อไหร่ ใครทำ) 5. ทรัพยากรที่ต้องใช้มีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด 	<p>10. ตัวชี้วัดผลสำเร็จ</p> <p>ระบุสิ่งชี้วัดในระดับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับตามจุดมุ่งหมายของแผนฯ 2. ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ (Outcome Indicators) 3. ผลผลิตจากกิจกรรม (Output Indicators) 4. กิจกรรม ระยะเวลา สถานที่ 5. จำนวนคน วัสดุอุปกรณ์ เงิน ฯลฯ
<p>11. เราจะหาข้อมูล พิสูจน์ได้ด้วยวิธีใด และจากแหล่งใด ในเรื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวชี้วัดจุดมุ่งหมายของแผนงาน 2. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ 3. ตัวชี้วัดผลผลิต 	<p>11. วิธีรวบรวมข้อมูล/แหล่งพิสูจน์ (ระบุวิธีการรวบรวมข้อมูลและแหล่งที่มาของข้อมูล)</p>