

"Log Frame" : การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมพิศ สุขแสน

บทนำ

รัฐบาลปัจจุบันมีนโยบายเน้นเรื่องการปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ โดยให้ทุกส่วนราชการดำเนินงานภายใต้กรอบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) ซึ่งเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีระบบ (Systems Theory) มาปรับปรุงให้ขั้นตอนย่อยในแต่ละขั้นของระบบการบริหารทั้งระบบให้เป็นที่เข้าใจง่ายขึ้น โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณที่มุ่งผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) และการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งนโยบายดังกล่าวได้มีส่วนผลักดันให้ส่วนราชการต่าง ๆ มีความตื่นตัว ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) ตลอดจนการวางแผนโครงการ หรือการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทั้งนี้เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนและโครงการบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของโครงการและแผนงานด้วย ในการนี้จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะสถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ที่กำลังเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ราชภัฏจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการวางแผนโครงการตามแนวทางการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลงานด้วย ซึ่งในบทความนี้จะได้นำเสนอในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการแบบ "Log Frame" หรือการวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ ในลักษณะที่สามารถนำไปประยุกต์เขียนโครงการในหน่วยงานของตนได้ไม่ยากนัก

การวางแผนโครงการแบบ " Log Frame " คืออะไร

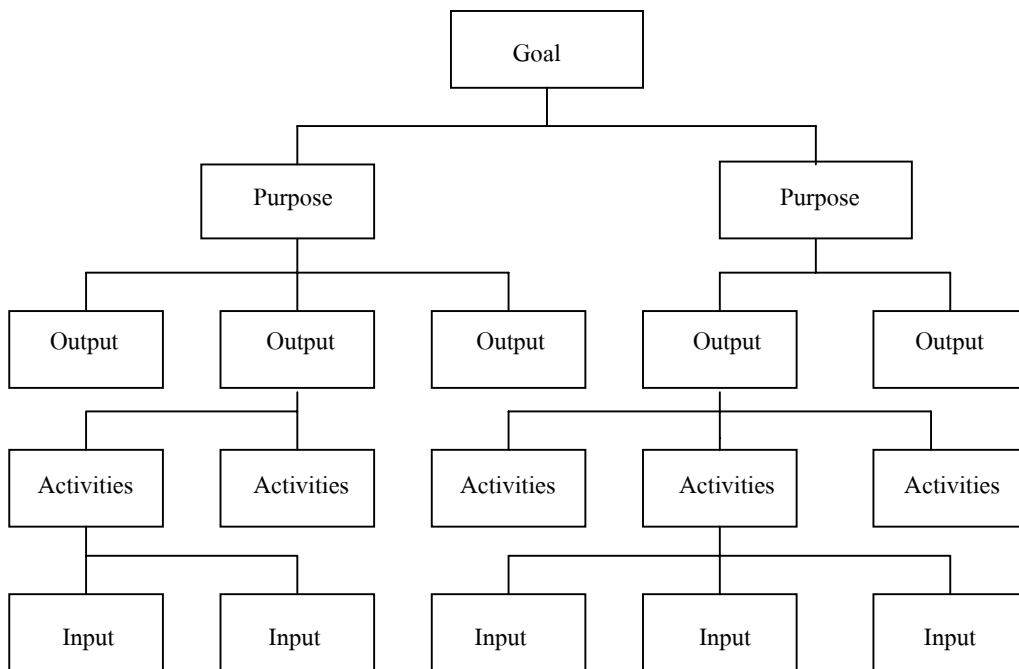
การวางแผนโครงการหรือการจัดทำแผนปฏิบัติการที่นิยมแพร่หลายในองค์การภาคราชการมี 2 แบบ คือการวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม หรือแบบดั้งเดิม (Conventional Method) ซึ่งเป็นการเขียนโครงการที่มีรายละเอียดตามองค์ประกอบของโครงการทุกประเด็นในลักษณะการบรรยายความว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ใครทำ และทำอย่างไร ขาดความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันในแต่ละหัวข้อ และการวางแผนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Logical Framework Planning" หรือ "Logical Framework Method" หรือ "Project Planning Matrix" หรือ "Log Frame" (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545 : 101) ซึ่งวิธีการแบบเหตุผลสัมพันธ์

เป็นวิธีการที่อาศัยหลักการความสัมพันธ์ในเชิงที่เป็นเหตุเป็นผลแบบต่อเนื่องและประสานกันทั้งในแนวดิ่ง (Vertical Logic) และตามแนวนอน (Horizontal Logic) ขององค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของโครงการ โดยกำหนดเป็นรายละเอียดซึ่งแสดงในรูปของตาราง 16 ช่อง (4 X 4 Matrix) ในกรณีที่รวมเอากิจกรรมและปัจจัยไว้ในช่องเดียวกัน หรือในรูปของตาราง 20 ช่อง (5 X 4 Matrix) ในกรณีที่แยกกิจกรรมและปัจจัยไว้คนละช่อง มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ และสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งทุกคนที่เกี่ยวข้องกับโครงการดังกล่าวจะเข้าใจภาพรวมของโครงการทั้งหมดได้ง่ายและสะดวกสำหรับผู้บริหารหรือผู้พิจารณาตัดสินใจอนุมัติโครงการ ตลอดจนผู้ที่จะนำโครงการไปปฏิบัติ กล่าวโดยสรุป “ การวางแผนโครงการแบบ Log Frame หมายถึง การวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ยึดหลักตรรกะ โดยมีการเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลในด้านต่างๆขององค์ประกอบโครงการ อาทิ การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Purpose) ผลงาน (Outputs) กิจกรรมต่าง ๆ (Activities) ที่ต้องกระทำ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ (Input) ที่ต้องใช้ ”

คุณลักษณะของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame

การวางแผนโครงการแบบ Log Frame มีคุณลักษณะที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการวางแผนที่มีความสัมพันธ์เป็นระบบ โดยมีความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลระหว่างการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดผลงานที่จะได้รับ กำหนดปัจจัยนำเข้าและกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องทำลดหลั่นลงมาเป็นลำดับชั้น ดังแสดงใน แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 : แสดงความสัมพันธ์ที่เป็นระบบของการวางแผนแบบ Log Frame

2. เป็นการวางแผนที่มีการจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีวัตถุประสงค์ของแผนเป็นหลัก การกำหนดกิจกรรม ทรัพยากรที่ใช้ล้วนตอบสนองต่อความต้องการผลงานเป้าหมายของวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังนั้นการใช้จ่ายทรัพยากรเพื่อกิจกรรมที่ฟุ่มเฟือยก็จะไม่เกิดขึ้น หรือความบกพร่องในกิจกรรมที่ควรจะต้องทำแต่ไม่ได้ทำก็จะสามารถตรวจพบได้แต่เบื้องต้น ตั้งแต่ในขั้นตอนการวางแผน

ระดับของวัตถุประสงค์ในการวางแผนโครงการ (Hierarchy of Objectives) มี 3 ระดับ (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545 : 109) คือ

2.1 วัตถุประสงค์ระดับสูงสุด (Ultimate Goal) คือวัตถุประสงค์อันเป็นที่มาของโครงการ

2.2 วัตถุประสงค์ระดับกลาง (Intermediate Goal) เป็นวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับสูงสุด

2.3 วัตถุประสงค์ระดับล่าง (Immediate Goal) เป็นวัตถุประสงค์ที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ระดับกลาง ซึ่งโดยปกติจะเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นทันทีเนื่องจากการปฏิบัติงานในโครงการ

ในการวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะต้องคำนึงถึงการเขียนระดับของวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน และต้องทำให้วัตถุประสงค์ในระดับต่างๆบรรลุผลด้วย

3. เป็นการวางแผนที่มีความเป็นรูปธรรม ที่จะเห็นในแต่ละระดับชั้นตั้งแต่บนสู่ล่างในแนวตั้ง และสามารถที่จะตรวจสอบความถูกต้องในแต่ละระดับจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดไว้ชัดเจนในแนวนอน พร้อมทั้งให้ข้อสังเกตที่พึงควรระวัง ที่อาจจะทำให้การดำเนินงานโครงการประสบความสำเร็จได้

4. เป็นการวางแผนที่มีการประสานอย่างชัดเจน ในแต่ละหน่วยงานแต่ละกิจกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยแก้ไขความซ้ำซ้อนในแต่ละกิจกรรมที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะช่วยให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์จากการวางแผนโครงการแบบ Log Frame

การวางแผนโครงการแบบ Log Frame มีประโยชน์ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาหรือผู้พิจารณาโครงการได้อ่านผลสรุปของโครงการที่เป็นระบบเชิงสาเหตุ และผล ซึ่งสรุปง่ายต่อการเข้าใจและมีจำนวน 1 – 2 หน้า ทำให้รวดเร็วและรอบคอบในการตัดสินใจ
2. ทำให้ทราบถึงจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงานที่ได้จากการทำโครงการ กิจกรรมที่จะต้องทำ และปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่ต้องการใช้ในการทำโครงการ ซึ่งสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ และมีความสัมพันธ์กันในทาง ตรรกวิทยา

3. ช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการได้ใช้ Log Frame เพื่อการบริหารจัดการ การประเมินผลก่อน การจัดทำโครงการ ว่าต้องเตรียมความพร้อมอย่างไรบ้าง โครงการนี้จะดำเนินการอย่างไร โครงการ นี้จะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร เราจะวัดผลสำเร็จของโครงการได้อย่างไร เราจะหาหลักฐานหรือ ข้อมูลในการประเมินผลโครงการได้จากที่ไหน และเราจะใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการ เท่าไร เป็นต้น

ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของ Log Frame

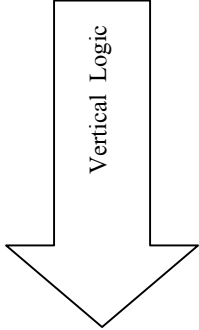
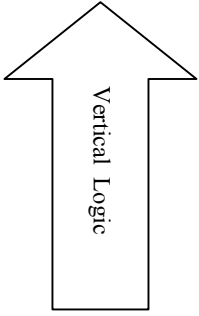
โครงสร้างหรือองค์ประกอบหลักของโครงการในตารางเหตุผลสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์ ประกอบในแนวดิ่ง (Vertical Logic) และองค์ประกอบในแนวนอน (Horizontal Logic) โดยอาศัย หลักการง่าย ๆ คือ หลักการแสดงความสัมพันธ์ในเชิงที่เป็นเหตุเป็นผลแบบต่อเนื่องประสานทั้งแนว นอนและแนวดิ่ง แล้วนำมาบรรจุในตารางสี่เหลี่ยม ดังแสดงในตารางที่ 1

1. องค์ประกอบในแนวดิ่ง เป็นองค์ประกอบที่แบ่งระดับในการดำเนินงานออกเป็น ระดับ จุดมุ่งหมายของแผนงาน (Goal) ระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Purpose) ระดับผลงานหรือ ผลผลิต (Output) ระดับกิจกรรมและทรัพยากร (Activities & Input)

	คำสรุป (NS.)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (OVI)	หลักฐาน / แหล่งพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขความสำเร็จ (IA)
↑ แนวดิ่ง (Vertical) ↓	Goal จุดมุ่งหมาย			
	Purpose / Objective วัตถุประสงค์			
	Output ผลงาน / ผลผลิต			
	Activities & Inputs กิจกรรม / ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากร			
	←————— แนวนอน (Horizontal) —————→			

ตารางที่ 1 : แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของ Log Frame

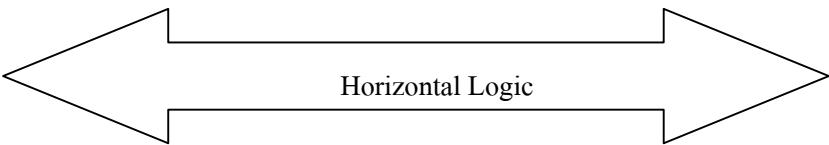
จากตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งในแนวตั้งและแนวนอนจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ตามแนวตั้งจะพิจารณาจากบนสู่ล่าง (Downward) และจากล่างสู่บน (Upward) และมีเครื่องชี้วัดตามแนวนอนในแต่ละระดับ โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 2

 <p style="text-align: center;">Downward</p>	1. จุดมุ่งหมาย Goal (G)	<p style="text-align: center;">Upward</p> 
	2. วัตถุประสงค์ของโครงการ Purpose (P)	
	3. ผลงาน/ผลผลิต Outputs (O)	
	4. กิจกรรม Activities (A) และ ทรัพยากร Resource ®	

ตารางที่ 2 : องค์ประกอบตามแนวตั้งของ Log Frame

การกำหนดองค์ประกอบในแนวตั้ง โดยทั่วไปอาจจะเห็นได้ใน 2 แบบ คือแบบที่ไม่ได้มีการกำหนดกิจกรรม หรือบางโครงการต้องการรายละเอียด ในส่วนนี้จะกำหนดกิจกรรมไว้เพื่อให้การพิจารณาครอบคลุมมากขึ้น การบรรยายรายละเอียดจะเริ่มตั้งแต่ส่วนบนสุดที่แสดงถึงภาพในระดับกว้าง คือ จุดมุ่งหมาย (Goal) ที่ถูกกำหนดเป็นข้อๆ แต่ละข้อก็จะนำมาแตกรายละเอียดเป็นวัตถุประสงค์ (Purpose) ในแต่ละข้อของวัตถุประสงค์ ก็ถูกกำหนดออกมาในสิ่งที่ต้องการ (Output) ในแต่ละ Output จะต้องทำกิจกรรม(Activities) อะไรบ้าง และในแต่ละกิจกรรมจำเป็นจะต้องใช้ปัจจัยการดำเนินงาน (Input) อะไรบ้าง และทั้งหมดของ แต่ละหัวข้อก็จะถูกรวบรวมอยู่ในลักษณะที่ตรวจสอบได้ง่าย

2. องค์ประกอบในแนวนอน เป็นองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญต่างๆ เช่น สาระสำคัญโดยสรุป ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ หลักฐานหรือแหล่งพิสูจน์ และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ดังตารางที่ 3

สาระสำคัญโดยสรุป (NS)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVI)	หลักฐาน/แหล่งพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (IA)
			

ตารางที่ 3 : องค์ประกอบตามแนวนอนของ Log Frame

รูปแบบของการวางโครงการแบบ Log Frame

รูปแบบของการเขียนโครงการแบบ Log Frame ที่นิยมกันจะเป็นแบบตาราง 4 X 4 หรือ ตาราง 16 ช่อง และ 5 X 4 หรือ 20 ช่อง (วัฒนา พัฒนพงศ์. 2545 : 68) โดยจะเรียงลำดับจากแถบบนสุดของตารางในแนวนอน ซึ่งเริ่มตั้งแต่คอลัมน์ ทางด้านซ้ายมือ ดังนี้

1. สารสำคัญ / คำสรุป (NS = Narrative Summary) คือการชี้ให้เห็นว่าโครงการจะดำเนินไปได้ต้องมีรายละเอียดสรุปเป็นข้อ ๆ และในสารที่สรุปควรตรวจนับได้ในเชิงปริมาณ หัวข้อต่างๆจะปรากฏในองค์ประกอบแนวตั้งคือ จุดมุ่งหมายของแผน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ กิจกรรมของโครงการ และปัจจัยหรือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVI หรือ KPI = Objectively Verifiable Indicators หรือ Key Performance Indicators) คือการชี้ให้เห็นว่า รายการในแต่ละแถวในคอลัมน์ ที่ 1 (NS) มีตัวชี้วัดความสำเร็จกำกับอยู่ด้วย เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายของแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมและทรัพยากรในโครงการ

3. แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ความสำเร็จ (MOV = Means of Verification) คือการชี้ให้เห็นว่ารายการในแต่ละแถวในคอลัมน์ที่ 3 มีวิธีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลอยู่ด้วย โดยแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จดังกล่าวจะมีวิธีการตรวจวัดได้อย่างไร หรือระบุแหล่งที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว

4. เงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จ (IA = Important Assumption) คือการชี้ให้เห็นว่ารายการแต่ละแถวในคอลัมน์ที่ 4 มีวิธีพิจารณาเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของรายการต่างๆ เช่น เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของจุดมุ่งหมายของแผน เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการ เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของผลงานหรือผลผลิตของโครงการ

เมื่อนำองค์ประกอบแนวตั้งและแนวนอนของ Log Frame มาบรรจุในตาราง 5 X 4 จะได้คำอธิบายในเชิงเหตุและผล (Logic) พอสรุปได้ ดังตารางที่ 4

สาระสำคัญโดยสรุป (NS)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVI)	แหล่งข้อมูลและวิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (IA)
จุดมุ่งหมายของแผน (Program Goal) กำหนด เป็นข้อ ๆ	ตัวชี้วัดที่จะบ่งบอกถึงความ สำเร็จตามจุดหมายของ แผน หรือแผนงาน	แหล่งข้อมูลที่จะวัด ได้ถึงการ บรรลุความสำเร็จของแผน หรือแผนงาน	เงื่อนไขที่จะช่วยให้จุดมุ่ง หมายของแผนบรรลุผล สำเร็จตามที่ตั้งไว้
วัตถุประสงค์ (Purpose) ของโครงการ นำวัตถุประสงค์- ประสงค์มาแตกเป็นข้อๆ	ตัวชี้วัดที่จะวัดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อโครงการสิ้นสุด	แหล่งข้อมูลที่จะวัดความ สำเร็จตามวัตถุประสงค์	เงื่อนไขที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ ประสงค์ของโครงการ บรรลุผลสำเร็จ
ผลงาน (Outputs) หรือ ผลผลิตของโครงการ	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน หรือผลผลิตเพื่อความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูลที่จะตรวจวัด ผลผลิตหรือผลงาน	ข้อสมมติฐานสำคัญที่ ผลงานจะบรรลุตาม Purpose ที่วางไว้
กิจกรรม(Activities) ที่จะดำเนินงานตาม โครงการ	- รายละเอียดปัจจัยแต่ละตัว ที่ต้องใช้ทำกิจกรรม - ระบุกิจกรรมที่จะต้อง ทำว่ามีอะไรบ้าง - ระบุช่วงเวลาที่ทำกิจกรรม	- แหล่งแสดงรายการที่ยืนยัน ว่าได้มีการจัดกิจกรรม ตามที่ กำหนดจริง	- เงื่อนไขจากปัจจัยภายนอก ที่จะทำให้เกิด กิจกรรมของโครงการ
ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ทรัพยากร (Resources) ในโครงการ	- ระบุรายละเอียดของ ทรัพยากรที่ใช้จริง	- แหล่งข้อมูลที่แสดงรายการ การใช้ทรัพยากรในแต่ละ กิจกรรมจริง	- ข้อกำหนดเกี่ยวกับการ ได้มาซึ่งทรัพยากรในการ ดำเนินโครงการ

ตารางที่ 4 : สรุปสาระในแต่ละช่องของ Log Frame

การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในแนวตั้งของ Log Frame

เพื่อให้แน่ใจว่าการระบุสาระสำคัญในแต่ละส่วน ทั้งแนวตั้ง และแนวนอนของ Log Frame ดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล สามารถตรวจสอบได้ 2 รูปแบบคือ

1. วิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาตรวจสอบในแนวตั้ง ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะดังนี้

1.1 การตรวจสอบจากบนลงล่าง โดยตั้งคำถามว่า “**ทำอะไร**” (How) ไต่ลงไปเป็นทอดๆจากแถบบนสุด ให้ต่อเนื่องกัน ดังนี้

- ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของแผน ? คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งกำหนด “วัตถุประสงค์ของโครงการ”

- ทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ? คำตอบที่ได้คือ “สิ่งที่กำหนดผลงาน / ผลผลิตของโครงการ”

- ทำอย่างไรที่จะได้ผลผลิตหรือผลงานของโครงการ ? จะเป็นสิ่งที่กำหนดการใช้ทรัพยากร / กิจกรรมในโครงการนั้น

- ทำอย่างไรจึงจะได้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ ?

1.2 การตรวจสอบจากล่างขึ้นบน โดยตั้งคำถามว่า “ทำไม” (Why) ต่อเนื่องกัน โดยไล่จากแถวล่างสุดขึ้นไปข้างบนเป็นทอดๆ ดังนี้

- ทำไมต้องใช้ทรัพยากรในการทำกิจกรรมนั้น ? คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนด “ ผลงาน / ผลผลิตของโครงการ ”

- ทำไมต้องกำหนดผลผลิต/ผลงาน ของโครงการเช่นนั้น ? คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนด “ วัตถุประสงค์ของโครงการ “

- ทำไมต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างนั้น ? คำตอบที่ได้จะเป็นสิ่งที่กำหนด “ จุดมุ่งหมายของแผน / แผนงาน “

2. วิธีใช้เหตุผลทางตรรกวิทยาตรวจสอบในแนวนอน ซึ่งอธิบายได้ 2 ลักษณะดังนี้

2.1 ใช้คำถามว่า “ทำไม” (Why) โดยไล่ไปทางด้านซ้ายเป็นทอดๆ จากคอลัมน์ขวาสุด เช่น

- ทำไมจึงต้องมีเงื่อนไขความสำเร็จของการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ

- ทำไมต้องมีแหล่งข้อมูลและการประเมินความสำเร็จของการได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ

- ทำไมต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแหล่งทรัพยากรในโครงการ

- ทำไมต้องมีการระบุกิจกรรมและทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับโครงการ

2.2 ใช้คำถามว่า “ทำอย่างไร” (How) ไล่ไปด้านขวาเป็นทอดๆ จากคอลัมน์ด้านซ้ายสุด เช่น

- ทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน

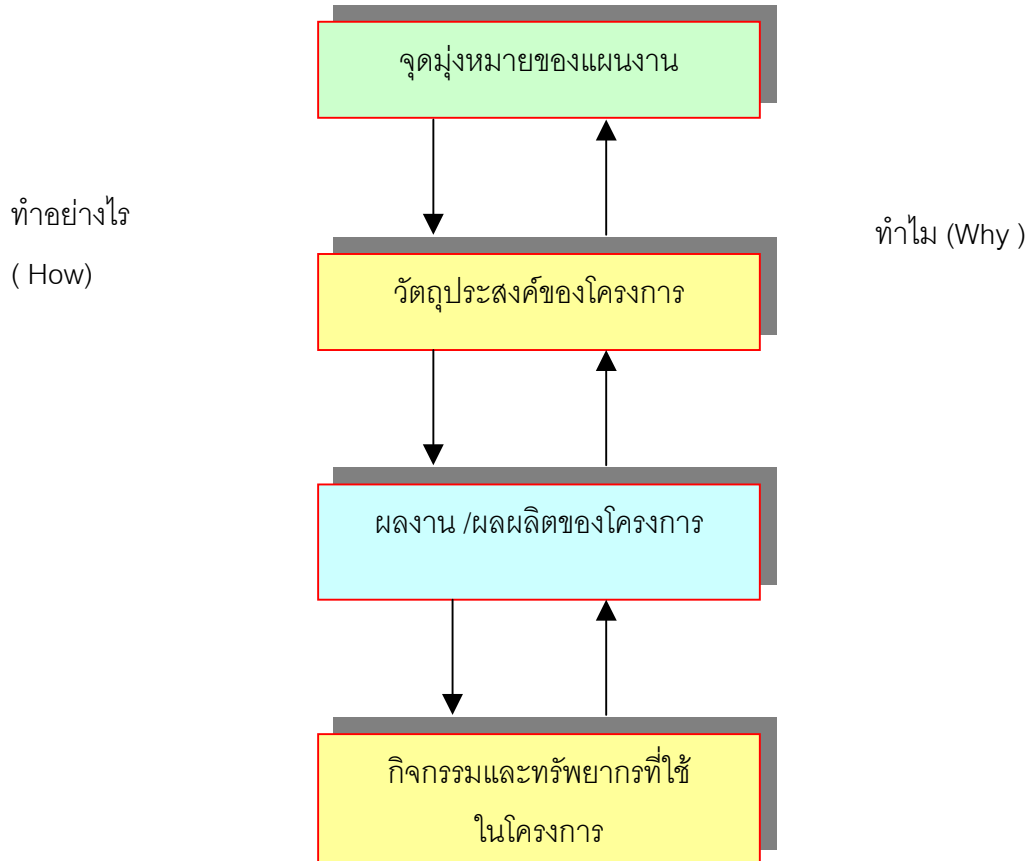
- ทำอย่างไรจึงจะเชื่อได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานนั้นเชื่อถือได้

- ทำอย่างไรจึงจะเชื่อได้ว่าแหล่งข้อมูล และการประเมินความสำเร็จของแผนงานนั้นเชื่อถือได้

- ทำอย่างไรจึงจะเชื่อได้ว่าเงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จนั้นเชื่อถือได้

จากการที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งกันและกันทั้งในแนวตั้ง (Vertical Logic) จากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน และในแนวนอน (Horizontal Logic) ทั้งจากซ้ายไปขวา และจากขวาไปซ้าย จึงทำให้การเขียนโครงการแบบ Log Frame เป็นวิธีที่มีเหตุผล น่าเชื่อถือ สามารถ

ประเมินผลโครงการได้ง่าย ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง (Vertical Logic) ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 : ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลในแนวตั้งของโครงการแบบ Log Frame

ข้อดีและข้อจำกัดของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame

ข้อดีของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame ที่สำคัญคือสามารถบรรจุเนื้อหาสาระจำนวนมากไว้ในตารางหน้าเดียวกัน โดยอาศัยหลักเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งทำให้ผู้อนุมัติโครงการ (Project Decision Maker) สามารถพิจารณาได้ง่าย ทำให้ประหยัดเวลาในการตัดสินใจอนุมัติโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการนำโครงการไปปฏิบัติที่ดี เพราะสามารถดำเนินกิจกรรมได้ง่าย และสะดวกต่อการติดตามประเมินผลโครงการ เนื่องจากในตารางมีการกำหนดกรอบแนวทางในการประเมินผล โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงาน ตลอดจนแหล่งข้อมูลและวิธีการตรวจสอบได้ด้วย กรณีโครงการปฏิบัติไปแล้วไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ยังสามารถใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์เป็นแนวทางในการ

ตัดสินใจว่าสมควรจะปรับปรุงโครงการหรือไม่ ประการใด เพื่อให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับข้อจำกัดของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นอยู่ที่การเตรียมข้อมูลและรายละเอียดต่างๆให้ครบถ้วนก่อนสรุปลงในตาราง ซึ่งหน่วยงานต่างๆมักมีปัญหา เพราะไม่ค่อยมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ นอกจากนั้นการเขียนรายละเอียดของโครงการลงในแต่ละช่องของตารางจะต้องเขียนให้สั้น กระชับ แต่ได้สาระสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเขียนโครงการพอสมควร มิฉะนั้นการเขียนข้อความแต่ละช่องจะไม่สัมพันธ์กัน นอกจากนั้นในตารางเหตุผลสัมพันธ์ยังขาดรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการ ซึ่งทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ ไม่สามารถเข้าใจโครงการได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าต้องการจะศึกษาโครงการทั้งระบบ

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

ที่ผ่านมาหน่วยงานของราชการมักนิยมวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม หรือแบบดั้งเดิม (Conventional Method) มาก แต่ในปัจจุบันหลายหน่วยงานเริ่มให้ความสำคัญและเน้นให้วางแผนโครงการแบบ Log Frame มากขึ้น เพราะเป็นการวางแผนปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสาระสำคัญต่างๆ อันจะนำมาซึ่งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นผู้ที่วางแผนโครงการแบบ Log Frame จึงควรทราบข้อแตกต่างของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยมดังนี้

1. ในสาระสำคัญของโครงการ การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม(Conventional Method) นั้นจะมีรายละเอียดมากกว่าการวางแผนโครงการแบบ Log Frame เพราะมีรายละเอียดของโครงการตั้งแต่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลางบประมาณและทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ สถานที่ดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการประเมินผลโครงการ ฯลฯ แต่การวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะมีเพียงการกำหนด จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ ปัจจัยนำเข้า หรือกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้เท่านั้น

2. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้น จุดมุ่งหมายของแผนและวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญ ในขณะที่การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยมเน้นการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้นความเป็นตรรกวิทยาหรือความสัมพันธ์เชิงเหตุผลอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันตลอด

4. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นการพิจารณางบประมาณจะง่ายกว่าการวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม เพราะจะทราบว่ากิจกรรมใดใช้ทรัพยากรอะไร มีค่าใช้จ่ายเท่าใด

ตัวอย่างการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log – Frame) (โครงการสมมติ)

ชื่อโครงการ : โครงการจัดการศึกษาโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์

	สรุปสาระสำคัญ (NS)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (OVI)	แหล่งข้อมูล/วิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขความสำเร็จ (IA)
Goal	- ผลิตบัณฑิตตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่น	- จำนวนบัณฑิตที่ทำงานในท้องถิ่น ร้อยละ 60	- การสำรวจจากหน่วยงาน/สถานประกอบการ	- หน่วยงาน/สถานประกอบการหรือชุมชนมีตำแหน่งงานรองรับ
Purpose	1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ด้านบริหารจัดการ 2. เพื่อให้บัณฑิต รมศ. นำความรู้ไปประกอบอาชีพได้ 3. เพื่อให้บัณฑิต รมศ. มีความรู้คู่คุณธรรมตรงตามความต้องการของท้องถิ่น	- จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 90 - จำนวนบัณฑิตที่มีงานทำภายใน 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 60 - ระดับความพึงพอใจของนายจ้างในเกณฑ์ระดับมาก	- การสำรวจข้อมูลจากหน่วยงาน/สถานประกอบการ โดยใช้แบบสอบถาม	- นโยบายการจัดการศึกษาของสถาบันมีความต่อเนื่อง - ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน ได้รับการรับรองมาตรฐาน
Output	- บัณฑิต รมศ. ที่มีคุณภาพ	- จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาภายใน 4 ปี GPA. ไม่น้อยกว่า 2.5 - บัณฑิตมีงานทำภายใน 1 ปี ร้อยละ 60	- การประมวลผลการเรียนของฝ่ายทะเบียนวัดผล - ข้อมูลจากบัณฑิตและสถานประกอบการ	- ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะฯ ผ่านการรับรองมาตรฐาน - การเติบโตของเศรษฐกิจอยู่ในภาวะปกติ
Activities	- พัฒนาหลักสูตร - จัดกิจกรรมการสอน - พัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ - พัฒนาเอกสารตำรา - พัฒนาอาจารย์ - บริการทางวิชาการ/วิจัย - ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ	<u>สิ้นปี พ.ศ.2546</u> - มีหลักสูตรปรับปรุงใหม่ - มีกิจกรรมภาคเรียนละ 2 ครั้ง - มีสื่อฯ บนอินเทอร์เน็ต - มีเอกสารตำราไม่น้อยกว่า 4 รายวิชา - มีผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น - มีผลงานวิจัยปีละ 1 เรื่อง - นักศึกษาฝึกประสบการณ์ฯ ผ่านร้อยละ 100	- ตรวจสอบผลงานจากคณะมนุษยศาสตร์ฯ - สอบถามนักศึกษา - ตรวจสอบจำนวนสื่อฯ - ตรวจสอบเอกสารตำรา - สํารวจข้อมูลจากคณะ - สํารวจข้อมูลจากคณะ - สํารวจข้อมูลจากฝ่ายทะเบียนวัดผล	- คณะมนุษยศาสตร์ฯ จะต้องสนับสนุนการจัดการศึกษาของโปรแกรมวิชาอย่างจริงจัง - มีความร่วมมือจากหน่วยฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
Input	- บุคลากร (...ตำแหน่ง) - งบประมาณ - งบลงทุน	<u>ปี พ.ศ.2546</u> - สาขา รมศ. 3 ตำแหน่ง - สาขารัฐศาสตร์ 1 ตำแหน่ง - สาขานิติศาสตร์ 2 ตำแหน่ง - วัสดุ / ตอบแทน / ใช้สอย = 200,000 บาท - ครุภัณฑ์ = 100,000 บาท	- ข้อมูลจากฝ่ายการเจ้าหน้าที่ - ข้อมูลจากสำนักวางแผน	- ได้รับการสนับสนุนอัตรากำลังจากหน่วยงานต้นสังกัด - สถาบันให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง

สรุป

เทคนิคการวางแผนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame) นี้ นับว่าเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่เป็นระบบ ช่วยให้ผู้วางแผนสามารถกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Purpose) ผลผลิตหรือผลงาน (Output) ที่คาดหวัง ตลอดจนกำหนดกิจกรรมและทรัพยากร (Input) ที่จะใช้อย่างรอบคอบ และช่วยให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่การใช้เทคนิคการวางแผนโครงการแบบ Log Frame ที่ดีควรจะต้องควบคู่กับการวางแผนโครงการประเภทอื่น เช่น เทคนิคการวางแผนโดยใช้ PERT และ CPM ซึ่งจะช่วยให้การวางแผนโครงการมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ปัจจุบันองค์การภาครัฐจำนวนมากไม่น้อยที่ให้ความสนใจกับการวางแผนโครงการที่เป็นระบบแบบเชิงเหตุผลสัมพันธ์มากขึ้น เพราะการเขียนโครงการดังกล่าวมีรายละเอียดชัดเจน สัมพันธ์กัน ง่ายต่อการนำโครงการไปปฏิบัติ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบ วิเคราะห์โครงการ และอนุมัติโครงการด้วย ดังนั้นสถาบันราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น มีภารกิจหลากหลาย จึงจำเป็นต้องกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการหรือโครงการขึ้นมารองรับภารกิจดังกล่าว ซึ่งในที่นี้ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนะแนวคิดในการวางแผนโครงการแบบ Log Frame มาใช้ในทุกหน่วยงานย่อย ทั้งนี้เพื่อให้สถาบันมีการวางแผนโครงการที่เป็นระบบมีเหตุผลที่สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการนำโครงการไปปฏิบัติ และเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management -RBM) อันจะเป็นการสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ในที่สุด

บรรณานุกรม

- ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ. (2544). การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่นจำกัด (มหาชน).
 เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2539). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 วัฒนา พัฒนพงศ์. (2545, เมษายน). "ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม" วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 42 (ฉบับพิเศษ) : 33 - 90.
 สมพิศ สุขแสน. (2543). นโยบายสาธารณะและการวางแผน. อุดรดิตถ์ : สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์.
 สุนทร เกิดแก้ว. (ม.ป.ป.) การวางโครงการในรูป Logical Framework. เอกสารประกอบการสอน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
 สุพจน์ ทราชแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรี วิทยาลัย.
 หุตทัย มินะพันธ์. (2542). หลักการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.