**คู่มือการเขียน Logical Framework**

 ***บทนำ***

 Logical Framework เป็นวิธีการบริหารจัดการที่ถูกพัฒนานำเอามาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนสำหรับทีมงานที่มีขนาดและสมาชิกของทีมที่ประกอบด้วยความหลากหลาย อาจกล่าวได้ว่า Logical Framework เป็นวิธีการที่ทำให้ทีมงานบรรลุเป้าหมายการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถคงสภาพของทีมงานและปฏิสัมพันธ์ที่เพิ่มผลิตภาพของทีมงานไปด้วยในขณะเดียวกัน Logical Framework จึงสามารถถูกสรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการวางแผนที่สมาชิก ในทีมงานมีส่วนร่วม (Participatory Planning Tool) และยังเปิดโอกาสให้ผู้ที่สนับสนุนโครงการแผนงาน และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาพัฒนาแผนงานโครงการที่มาร่วมในการดำเนินงานอย่างมีพันธะกิจต่อกัน

 Logical Framework เป็นเครื่องมือที่ยังประโยชน์อย่างดียิ่งต่อทีมงานในโครงการแผนงานและ ผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้เสีย แต่การที่จะทำให้ Logical Framework ส่งผลที่มีคุณค่าจำเป็นต้องเข้าใจในประเด็นที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การเข้าใจในส่วนของขบวนการวางแผน (Planning Process) และในเนื้อหาสาระ วิธีการและการใช้ Logical Framework ที่เป็นตัวเครื่องมือเองด้วย

 ในเนื้อหาของคู่มือนี้ตั้งอยู่บนความเข้าใจว่าผู้ที่จะใช้เครื่องมือ Logical Framework ตามรายละเอียดที่มีต่อไปนั้นผู้ใช้มีความรู้ความเข้าใจใยขบวนการวางแผนแล้วเป็นเบื้องต้น ในเนื้อหาที่จะเสนอ จะประกอบด้วยสาระสำคัญเกี่ยวกับการเขียน Logical Framework เพื่อการวางแผนทางด้านสาธารณสุข ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนอื่น ๆ ได้ ดังนั้นรายละเอียดของคู่มือจะอธิบายถึง รูปแบบ (Format) ข้อกำหนดในการเขียน Logical Framework (Definition and Procedure) รวมทั้งการเขียนที่ถูกต้องโดยยึดถือตามแบบของ ODA Version แต่เพื่อความเหมาะสมการกำหนดหัวข้อ จะปรับเปลี่ยนให้ตรงกับภาษาไทย ซึ่งหากมีข้อผิดพลาดหรือ ข้อเสนอยินดีที่จะนำเอาไปแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

**The Logical Framework**

**Logical Framework คืออะไร?**

 Logical Framework คือเครื่องมือที่ใช้เพื่อการวางแผนสำหรับโครงการระยะสั้นและระยะปานกลาง (Project Planning Tool) อย่างไรก็ตามในการวางแผนสำหรับโครงการระยะยาว (Programme Planning) ก็สามารถนำ Logical Framework มาใช้ได้เช่นกันเพียงแต่ไม่เป็นที่นิยม

 Logical Framework ช่วยสร้างความแข็งแกร่งในการวางแผนโครงการ (Project) ใน 3 ด้าน ที่สำคัญได้แก่ การออกแบบโครงการ (Project Design), การดำเนินงานของโครงการ (Project Implementation) และการประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

การออกแบบโครงการ

Design

Logical Framework

การดำเนินโครงการ

Implementation

การประเมินโครงการ

Evaluation

 ดัดแปลงจาก : Team Technologies, Inc. หน้า 19

 จากการที่ Logical Framework สร้างความแข็งแกร่งให้แก่การวางแผนโครงการดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า Logical Framework จะบ่งชี้ประเด็นต่าง ๆ ในการวางแผนให้แก่ทีมโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังต่อไปนี้

* กำหนดแสดงถึงเป้าประสงค์โคงการ (Define Goal)
* กำหนดแสดงวัตถุประสงค์โครงการ (Define Purpose)
* แสดงถึงผลลัพธ์ที่สำคัญที่โครงการจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น (Identify Key Outputs)
* กำหนดรวบรวมกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของโครงการ (Group the activities)
* กำหนดแสดงตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณ, คุณภาพ และ เวลา สำหรับการประเมินผลโครงการ (Qauntity, Quality and

 Time Indicators)

* กำหนดแนวทางที่มาของข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดของโครงการ (Identify Means

 of Verification)

* สร้างสมมติฐานที่สำคัญของปัจจัยภายนอก และความเสี่ยงของโครงการ (Make Important Assumptions)
* กำหนดตารางเวลา, การดำเนินงาน, การควบคุมกำกับ และ การประเมินผลโครงการ (Schedule, Implement,

 Control and Evaluation)

**Logical Framework มีรูปแบบอย่างไร?**

 Logical Framework มีรูปแบบ (Format) ที่เป็นสากลดังนี้

1. Logical Framework เป็นรูปแบบตารางที่ประกอบด้วย 4 คอลัมน์ และ 4 แถว ซึ่งบรรลุอยู่ในหนึ่งหน้ากระดาษ

ขนาด4A

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| สรุปพรรณา(Narrative Summary) | ตัวชี้วัดความสำเร็จ(Objective Verifiable Indicators)OVI | แหล่งข้อมูลตัวชี้วัด(Means of Verification) MOV | สมมติฐานและเงื่อนไขความสำเร็จ(Important Assumptions) |
| เป้าหมาย(Goal) |  |  | ปัจจัยนำเข้า(Inputs) |
| วัตถุประสงค์(Purpose) |  |  |  |
| ผลลัพธ์(Outputs) |  |  |  |
| กิจกรรม(Activities) |  |  |  |

 ใน Logical Framework ได้มีการนำคำศัพท์มาใช้หลายคำ ซึ่งจะทำให้เกิดความสับสนได้มาก จึงจำเป็นที่ต้องมีข้อตกลงเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้เขียนและอ่านแผนที่จัดทำขึ้น

**คำจำกัดความคำศัพท์ที่ใช้ในการเขียน Logical Framework (Terminology)**

* **เป้าหมาย (Objectives):** ผลลัพธ์ที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในการจัดทำโครงการแผนงาน
* **เป้าประสงค์ (Goal):** ผลลัพธ์กว้างๆ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโครงการแผนงาน
* **วัตถุประสงค์ (Purpose):** ผลลัพธ์ในระยะสั้น หรือระยะกลางที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโครงการแผนงาน
* **ผลลัพธ์ (Outputs):** ผลลัพธ์จากการดำเนินงานโครงการแผนงานซึ่งทีมงานสามารถรับประกันว่าทำให้เกิดขึ้นได้

 โดยผลกระทบภายนอกที่สัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม กับผลลัพธ์ไม่มีผลต่อการดำเนินงานตามโครงการและแผนงาน

* **กิจกรรม (Activities):** การกระทำหลักของทีมงานที่ดำเนินการในโครงการแผนงานที่วางไว้
* **ตัวชี้วัด (Indicators):** การวัดเชิงปริมาณและคุณภาพที่ใช้เป็นหลักฐานชี้ว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุหรือไม่
* **แหล่งข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จ (Means of Verification):** แหล่งข้อมูลที่กำหนดเฉพาะเจาะจงลงไปในการที่จะ

 สนับสนุนข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินเป้าหมายโครงการแผนงาน

* **ข้อสันนิฐานและเงื่อนไขของความสำเร็จ (Assumptions):** เหตุการณ์ หรือเงื่อนไขที่นอกเหนือการควบคุมของ

 ทีมงานโครงการแผนงาน แต่มีความสำคัญที่ส่งผลให้โครงการแผนงานสำเร็จหรือล้มเหลว

1. คอลัมน์ที่ 1 แสดงถึง วัตถุประสงค์ของโครงการแผนงาน ในลักษณะลดหลั่นลงมาตามลำดับ โดยจากล่างขึ้นสู่

ส่วนบน วัตถุประสงค์ของโครงการแผนงานจะกว้างขึ้นเรื่อยๆ และใช้ระยะเวลาในการบรรลุที่ยาวนานขึ้น

 การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องให้เกิดและบรรลุให้ได้ แต่การบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับไม่เพียงพอที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่เหนือขึ้นไป หนึ่งชั้น เพราะการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่อยู่ในระดับที่สูงขึ้นไปนั้นต้องเกิดจากการที่สามารถควบคุมหรือไม่ได้รับผลกระทบหรือการกระทำ (Affected) จากปัจจัยภายนอกที่ได้สันนิฐาน หรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ดังที่กำหนดไว้ในคอลัมน์ที่ 4

 ดังนั้นสรุปได้ว่าถ้าทีมที่วางแผนสามารถคาดการณ์ได้ถูกต้องถึงปัจจัยภายนอกหรือความเสี่ยงก็จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ เพราะความเสี่ยงหรือข้อสันนิฐานปัจจัยภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมที่ไม่อาจควบคุมได้

 ดังนั้นปฏิกิริยายาของวัตถุประสงค์ (Objectives) กับสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions) สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบข้างล่าง

**เหตุ และ ผล: ลำดับชั้นของวัตถุประสงค์ (Cause and Effect: Hierarchy of Objectives)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| เป้าประสงค์ (Goal): วัตถุประสงค์สูงสุดของโครงการแผนงานที่ต้องการบรรลุ(Higher Order Objective) |  |  |  |
| วัตถุประสงค์ (Purpose): ผลหรือ ผลกระทบที่เกิดจากโครงการแผนงาน(Effect or Impact of Project) |  |  |  |
| ผลลัพธ์ (Outputs): ผลงานที่เกิดจากการดำเนินโครงการแผนงาน หรือขอบเขตที่การดำเนินงานจะสร้างผลงานให้เกิดขึ้น(Deliverables of Term of Reference) |  |  |  |
| กิจกรรม (Activities): กิจกกรมหลักที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้(Main Activities) |  |  |  |

**กุญแจสำคัญของการเขียน วัตถุประสงค์ใน คอลัมน์ที่ 1 (Key Concepts):**

* แยกสาเหตุ และผล ออกจากกัน (Separate Cause and Effect)

Project Strategy Intended Effect

Means Ends

Cause Effect

Intervention Impace

Independent Variables Dependent Variables

* ใช้ข้อความที่ง่ายและกะทัดรัด (Use simple and Precise Statements)
* ใช้คำกริยาที่ตรงประเด็นเพื่อให้เข้าใจชัดเจน (Use Stong Action Verbs)

**ปฏิสัมพันธ์พื้นฐานในตาราง Logical Framework (Basic Elements of the Logical Framework Matrix)**

|  |  |
| --- | --- |
| เป้าประสงค์ (Goal) | ปัจจัยภายนอก |
| วัตถุประสงค์ (Purpose) | ปัจจัยภายนอก |
| ผลลัพธ์ (Outputs) | ปัจจัยภายนอก |
| กิจกรรม (Activities) | ปัจจัยภายนอก |

1. คอลัมน์ที่ 2 เขียนไว้เพื่อกำหนดว่าแต่ละระดับของวัตถุประสงค์จะสามารถใช้ตัวชี้วัดอะไร? เพื่อวัดว่าได้บรรลุ

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด?

**การวัดผลการดำเนินงาน: ตัวชี้วัดเป้าหมายของโครงการแผนงาน**

**(Performance Measurement: Odjectively Verifiable Indicators)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| เป้าประสงค์ (Goal) | ตัวชี้วัดแสดงว่าบรรลุ เป้าประสงค์ (Goal) |  |  |
| วัตถุประสงค์ (Purpose) | ตัวชี้วัดแสดงว่าบรรลุ วัตถุประสงค์ (Purpose) |  |  |
| ผลลัพธ์ (Outputs) | ตัวชี้วัดแสดงว่าบรรลุ ผลลัพธ์ (Outputs) |  |  |
| กิจกรรม (Activities) | ตัวชี้วัดแสดงว่าบรรลุ กิจกรรม (Activities) |  |  |

**กุญแจสำคัญของการเขียนตัวชี้วัดในคอลัมน์ที่ 2 เพื่อแสดงว่าบรรลุเป้าหมายในคอลัมน์ที่1**

**(Key Concepts):**

* หากสามารถวัดผลได้ ก็สามารถดำเนินงานบริหารจัดการตามโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายได้ (If we can

 measure it, we can manage it!)

* ตัวชี้วัดต้องประกอบด้วยเชิงปริมาณ, คุณภาพ และเวลา (Qauntity, Qaulity and Time: QQT) โดยเริ่มจากตัวชี้วัด

 พื้นฐานก่อน แล้วจึงเติมปริมาณ คุณภาพ ละเวลา

* ตัวชี้วัดของผลลัพธ์ (Outputs) ไม่เป็นตัวชี้วัดตัวเดียวกับ เป้าหมายโครงการ ในระดับเป้าประสงค์และ

วัตถุประสงค์ (Goal and Purpose)

* ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ (Purpose), ผลลัพธ์ (Outputs) และกิจกรรม (Activities) เป็นตัวชี้วัดเพื่อวัดถึงความสำเร็จ ของแต่ละส่วน แต่ไม่ใช่เงื่อนไขที่จะต้องมี หรือทำเพื่อให้สำเร็จ
* ตัวชี้วัดไม่มีความสัมพันธ์แบบสาเหตุ และผลกระทบ (Cause – Effect)
* ตัวชี้วัดยิ่งน้อยยิ่งดี ซึ่งตัวชี้วัดที่นำมาใช้ต้องตอบสนองที่จะแสดงถึงความสำเร็จของเป้าหมาย ในระดับนั้นๆ
* ตัวชี้วัดในระดับเป้าประสงค์ (goal Level Indicators) เกี่ยวพันธ์กับเป้าหมายโครงการหลัก ดังนั้นตัวชี้วัดในระดับเป้าประสงค์อาจอยู่นอกขอบเขตของแผนที่วางไว้
* ตัวชี้วัดในระดับวัตถุประสงค์ (Purpose Level Indicator) เรียกอีกชื่อว่าผลกระทบสุดท้ายของโครงการ (End Of Project Impact)
1. คอลัมน์ที่ 3 แสดงถึงแหล่งข้อมูล (Sources of Necessary Information) ที่จะนำมาซึ่งเนื้อหาของตัวชี้วัดที่ใช้วัด

เป้าหมาย

**การติดตาม, รายงาน และการประเมินเป้าหมาย: แหล่งข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จ**

**(Monitoring Reporting & Evaluation : Means of Verification – MOV)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| เป้าประสงค์ (Goal |  | แหล่งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแสดงถึงสถานะตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ |  |
| วัตถุประสงค์ (Purpose) |  | แหล่งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแสดงถึงสถานะตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ |  |
| ผลลัพธ์ (Outputs) |  | แหล่งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแสดงถึงสถานะตัวชี้วัดของผลลัพธ์ |  |
| กิจกรรม (Activities) |  | แหล่งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแสดงถึงสถานะตัวชี้วัดของกิจกรรม |  |

**กุญแจสำคัญของการเขียนแหล่งข้อมูลในคอลัมน์ 3 เพื่อแสดงถึงที่มาของตัวชี้วัดในคอลัมน์ที่ 2**

**(Key Concepts):**

* ตัวชี้วัดและแหล่งข้อมูลที่มาของตัวชี้วัดต้องสามารถนำมาปฏิบัติได้ (Practical) และ มีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย (Cost – Effective)
* ตัวชี้วัดและแหล่งข้อมูลของตัวชี้วัด สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับระบบการเฝ้าติดตาม ควบคุม กำกับ และ การประเมินผลการดำเนินโครงการได้ (Monitoring and Evaluation Syatem)
1. คอลัมน์ที่ 4 แสดงถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นสมมติฐาน หรือความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย

และโครงการวางแผน (Assumptions and Risks) เป็นเหตุปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ในการ

ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ แต่สามารถคาดการณ์และวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการแก้ไขปรับเปลี่ยนแผนที่ได้วางไว้แล้วนั้น

**เงื่อนไขภายนอก : สมมติฐานและความเสี่ยง (External Conditions : Assumptions and risks)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| เป้าประสงค์ (Goal) |  |  | ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและจำเป็นที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของโครงการแผนงานในระยะยาว |
| วัตถุประสงค์ (Purpose) |  |  | ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าประสงค์ (Goal) |
| ผลลัพธ์ (Outputs) |  |  | ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและจำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (Purpose) |
| กิจกรรม (Activities) |  |  | ปัจจัยภายนอกที่สำคัญและจำป็นต่อการบรรลุผลลัพธ์ (Outputs) |

**กุญแจสำคัญของการเขียนปัจจัยภายนอกในการตั้งสมมติฐานและความเสี่ยงในคอลัมน์ที่ 4 เพื่อแสดงถึงผลกระทบที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายในคอลัมน์ที่ 1 (Key Concepts):**

* คัดกรองข้อสมมติฐานและความเสี่ยงที่กว้างและพื้นๆ ทั่วไป ให้มีความเฉพาะที่มีผลกระทบต่อโครงการแผนงาน (Refine Assumption and Risks)
* วิเคราะห์ความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดหรือมี (Analyze Importance and Probability)
* บริหารจัดการ และติดตามเฝ้าระวังสมมติฐานและความเสี่ยง (Actively Manage and Influence) ทั้งในขั้นตอนการออกแบบแผน (Design) และดำเนินงาน (Implementation) ของโครงการแผนงานที่วางไว้
* สมมติฐานและความเสี่ยงไม่มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด (Objectively Verifiable Indicators) และ แหล่งข้อมูลตัวชี้วัด (Means of Verification)

**การวิเคราะห์สมมติฐานและความเสี่ยง (Analyzing Assumptions and Risks)**

ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ

1. กำหนดความสำคัญของสมมติฐานและความเสี่ยง โดยใช้ ผัง (Flow Chart) ดังข้างล่าง

ไม่กังวลใจ

สำคัญหรือไม่?

ไม่

 ใช่

กระทบโครงการ

ให้ล้มเหลว?

ไม่

 ใช่

คิดค้นระบบ

เตือนภัย

สามารถปรับ

เปลี่ยนแผน?

ไม่

 ใช่

ออกแบบแผน

งานโครงงาน

ใหม่

1. คัดกรองสมมติฐานและความเสี่ยงที่กว้างเกินไป ให้เหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนงานโครงการมากที่สุด
2. วิเคราะห์ความรุนแรงของสมมติฐานและความเสี่ยงนั้นๆ โดยการใช้ตารางกการวิเคราะห์ข้างล่าง

|  |  |
| --- | --- |
|  | สมมติฐานและความเสี่ยงที่อันตราย(Killer Assumption) |
|  |  |

 สูง (High)

ความเสี่ยง

(Critically)

 ต่ำ (Low)

 ต่ำ (Low) สูง (High)

 โอกาสที่อาจเกิดความล้มเหลว

 (Probability of Failure)