



การจัดการความรู้และนวัตกรรม

(Knowledge & Innovation Management : KM & IM)
ที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง
(Logical Framework Method)

สำนักงานสภรณ์จังหวัดสิงห์บุรี

คำนำ

โครงการ (Project) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในหน่วยงาน การเขียนโครงการ เป็นการเขียนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน เพราะมีส่วนช่วยให้เกิดการวางแผนการทำงาน การศึกษา การริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ โครงการย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จึงควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อการขออนุมัติและดำเนินงาน

ดังนั้น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี จึงได้จัดทำองค์ความรู้ในเรื่องของการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง (Logical Framework Method) เพื่อให้บุคลากรหรือผู้ที่สนใจได้ใช้ศึกษาเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ถูกต้องต่อไป

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสิงห์บุรี
กรกฎาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
ความหมายโครงการ	๑
ลักษณะสำคัญของโครงการ	๑
ลักษณะโครงการที่ดี	๒
วิธีเขียนโครงการ	๒
ข้อดีของการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง	๓
ความเป็นเหตุเป็นผลของตารางโครงการ	๖
ตัวอย่างการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง(Logical Framework Matrix)	๘
ปัญหาในการเขียนโครงการ	๙

การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง (Logical Framework Method)

โครงการ (Project) เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมในหน่วยงาน การเขียนโครงการ เป็นการเขียนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน เพราะมีส่วนช่วยให้เกิดการวางแผนการทำงาน การศึกษา การริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ดังนั้นโครงการย่อมมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน จึงควรมีแนวทางในการจัดทำงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อการขออนุมัติและดำเนินงานต่อไป

ความหมายของโครงการ

คำว่า “โครงการ” ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “project” เป็นแผนงานที่จัดทำขึ้นอย่างรอบคอบเป็นระบบ พร้อมกับมีแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า มีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน มีพื้นที่ในการดำเนินงาน เพื่อให้บริการและมีบุคลากร หรือหน่วยงานรับผิดชอบ

ลักษณะสำคัญของโครงการ

การเขียนโครงการ มีลักษณะการเขียนแตกต่างไปจากการเขียนประเภทอื่น ๆ โครงการที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. ต้องมีระบบ (System) โครงการต้องประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเป็นกระบวนการ ถ้าส่วนใดเปลี่ยนแปลงไป จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ตามไปด้วย
๒. ต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน (Clear Objective) โครงการต้องกำหนดวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความเป็นมาของโครงการ มีความเป็นไปได้ชัดเจน และเป้าหมายของโครงการต้องประกอบด้วยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
๓. ต้องเป็นการดำเนินงานในอนาคต (Future Operation) เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา มีข้อบกพร่อง จึงควรแก้ไขและปรับปรุงโครงการจึงเป็นการดำเนินงานเพื่ออนาคต
๔. เป็นการทำงานชั่วคราว (temporary task) โครงการเป็นการทำงานเฉพาะกิจเป็นคราว ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาไม่ใช่การทำงานที่เป็นการทำงานประจำ หรืองานปกติ
๕. มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Definitely Duration) โครงการต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยกำหนดเวลาเริ่มต้น และเวลาที่สิ้นสุดให้ชัดเจน ถ้าไม่กำหนดเวลา หรือปล่อยให้โครงการดำเนินไปเรื่อย ๆ ย่อมไม่สามารถประเมินผลสำเร็จได้ ซึ่งจะกลายเป็นการดำเนินงานตามปกติ
๖. มีลักษณะเป็นงานที่เร่งด่วน (Urgently task) โครงการต้องเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนองนโยบายเร่งด่วนที่ต้องการจะพัฒนางานให้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทันท่อเหตุการ์ณ หรือเป็นงานใหม่
๗. ต้องมีต้นทุนการผลิตต่ำ (Low Cost) การดำเนินงานตามโครงการต้องมีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณโครงการจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อมีการลงทุนน้อยแต่ได้รับประโยชน์สูงสุด
๘. เป็นการริเริ่มหรือพัฒนางาน (Creativity or Developing) โครงการต้องเป็นความคิดริเริ่มที่แปลกใหม่เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรค และพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

ลักษณะโครงการที่ดี

โครงการเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่า อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้น ๆ สรุปลักษณะที่ดีของโครงการดังต่อไปนี้

๑. สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
๒. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและปฏิบัติได้
๓. รายละเอียดของโครงการต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นต้น
๔. รายละเอียดของโครงการสามารถเข้าใจได้ง่าย สะดวกต่อการดำเนินงานตามโครงการ
๕. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การ และสามารถติดตามประเมินผลได้
๖. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ
๗. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากร และการบริหารอย่างเหมาะสม
๘. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงาน กล่าวคือต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้น และสิ้นสุดโครงการ

วิธีเขียนโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้น รูปแบบหรือแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น ๒ ลักษณะคือ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และการเขียนโครงการเชิงเหตุผล หรือการจัดทำโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Framework Method) ในการเขียนโครงการทั้งสองรูปแบบมีแนวคิดและวิธีการในการเขียน ซึ่งจะขอแยกกล่าวในแต่ละรูปแบบดังนี้

๑. การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

การเขียนโครงการในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ทำกันมานานแล้ว ปัจจุบันก็ยังเป็นที่นิยมเขียนกันอยู่ แต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่หลายประการอันได้แก่ลักษณะของโครงการมีความยาวเกินความจำเป็นมุ่งเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ทำให้ผู้เขียนโครงการพยายามอธิบายถึงหลักการและเหตุผลในการเขียนโครงการอย่างมากมาย พร้อมทั้งตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างเลิศเลอ จนกระทั่งไม่สามารถจะดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด ผลที่ตามมาคือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ผลของงานมักขาดประสิทธิภาพและการพิจารณาเห็นชอบโครงการมักพิจารณาแบบแยกส่วนเป็นลักษณะรายการ (Item analysis) โดยไม่คำนึงถึงการวิเคราะห์แบบองค์รวม

๒. การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง (Logical Framework Method)

การเขียนโครงการแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยมนั้น มีความบกพร่องหลายประการ เช่น โครงการมีการเขียนหลักการและเหตุผลที่มีความยาวเกินไป โดยหวังเพื่อยกแม่น้ำทั้งห้า หรือเหตุผลนานาประการมาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของโครงการที่น่าเสนอ วัตถุประสงค์ของโครงการมีหลายข้อ และเป็นวัตถุประสงค์ที่ขาดความแน่นอนชัดเจน ค่าใช้จ่ายหรืองบประมาณของโครงการได้แยกออกเป็นส่วนๆ แบบเบี้ยหัวแตก เนื่องจากมุ่งสนับสนุนวัตถุประสงค์แต่ละข้อเป็นสำคัญ จึงทำให้การใช้งบประมาณและทรัพยากรในภาพรวมของโครงการไม่ประหยัดและขาดประสิทธิภาพ การเขียนโครงการไม่พิจารณาเหตุผลเชิงตรรกะ เนื่องจากเป็นการเขียนโดยพิจารณาจากงานที่ต้องการจะทำก่อน แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นภายหลังให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องทำ ซึ่งสร้างปัญหายุ่งยากแก่การตัดสินใจของผู้พิจารณาอนุมัติโครงการ และผู้ปฏิบัติโครงการไม่อาจเข้าใจได้อย่างชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ การเขียนโครงการในลักษณะที่พิจารณาเหตุผลเชิงตรรกะมีเหตุผลต่อเนื่องกันตลอดได้รับพิจารณาให้นำมาใช้เป็นทางเลือกในการเขียนโครงการ ที่เรียกว่า การเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง

ความแตกต่างจากการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม กับ การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์

	การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม		การเขียนโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์	
เริ่มคิดจาก	ทรัพยากร/ งบประมาณ/คน	ตอบสนองการทำ งบประมาณแบบ แสดงรายการ	ต้องการให้เกิด อะไรจาก โครงการ	ตอบสนองการทำ ผลงานแบบมุ่งเน้น ผลงาน
วิธีเขียน	แบบพรรณนา		อธิบายเหตุผลแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงการกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน	

ข้อดีของการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง

๑. รวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญของโครงการมาไว้ในแหล่งเดียวกัน ซึ่งจะมีประโยชน์มาก หากต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้ร่วมโครงการ จะได้เข้าใจภาพรวมของโครงการได้อย่างชัดเจน
๒. มีการนำเสนออย่างเป็นระบบ รวบรวม และสอดคล้องกัน ในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ
๓. แยกลำดับขั้นของวัตถุประสงค์ ช่วยให้แน่ใจว่าปัจจัยนำเข้าและผลผลิตไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับ
๔. แสดงความชัดเจนของความสัมพันธ์ของกิจกรรมในโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจทำโครงการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๕. กำหนดปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ
๖. กำหนดตัวชี้วัดพื้นฐานเพื่อการติดตามและประเมินโครงการ
๗. สนับสนุนการใช้สหวิทยาการในการเตรียมโครงการและนิเทศโครงการ

การจัดทำโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง เป็นการแสดงขั้นตอนการทำงานที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน และสามารถตรวจสอบความสอดคล้องภายในตัวเองได้ รายละเอียดของโครงการมีความกระชับชัดเจนง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายต่อการวิเคราะห์และง่ายต่อการประเมินโดยจะสรุปรายละเอียดของโครงการลงในตาราง ๑๖ ช่อง (ตาราง ๔x๔) ในแต่ละช่องจะแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อความเข้าใจได้โดยง่ายจะได้แสดงสาระที่กำหนดไว้ในแต่ละช่องดังนี้

สาระสำคัญ การดำเนินงานโดยสรุป (Narrative Summary: NS.)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของโครงการ (Objectively Verifiable Indication: OVI.)	แหล่งตรวจสอบและ วัดความสำเร็จ (Means of Verification: MOV.)	ข้อสมมติฐาน ที่สำคัญ (Important Assumptions: IA.)
๑-๑ วัตถุประสงค์ ของแผนงาน	๑-๒ สิ่ง que แสดงถึง ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ของแผน ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ	๑-๓ แหล่งข้อมูล อ้างอิงความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ของแผน	๑-๔ ปัจจัยภายนอก ที่สำคัญสำหรับวัตถุประสงค์ ในการดำเนินการระยะยาว อย่างยั่งยืน
๒-๑ วัตถุประสงค์ ของโครงการ	๒-๒ สิ่ง que แสดงถึง ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์โครงการ ที่สามารถวัดในเชิงปริมาณ และหลักฐาน ในเชิงคุณภาพ	๒-๓ แหล่งข้อมูล อ้างอิงความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ของโครงการ	๒-๔ เงื่อนไขภายนอก โครงการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของโครงการและสนับสนุน วัตถุประสงค์ของแผนงาน
๓-๑ ผลงาน ความสำเร็จ จากการดำเนินการ ที่แสดงในรูปของ ประเภทเชิงปริมาณ และคุณภาพ	๓-๒ แหล่งข้อมูลอ้างอิง	๓-๓ ความสำเร็จ ของงาน	๓-๔ สมมติฐานที่ก่อให้เกิด ความสำเร็จของ วัตถุประสงค์โครงการ
๔-๑ กิจกรรมหรือ ปัจจัยนำเข้า	๔-๒ ค่าใช้จ่ายและ ทรัพยากรที่จะต้องใช้ ในแต่ละกิจกรรม	๔-๓ แหล่งที่มา ของงบประมาณ และทรัพยากร ในแต่ละกิจกรรม	๔-๔ สมมติฐานซึ่งเป็น แหล่งที่มาของงบประมาณ และทรัพยากร

จากตารางดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามีส่วนประกอบที่สำคัญตามแนวนอนในการเขียนโครงการ อยู่ ๔ ส่วน ซึ่งในแต่ละส่วนจะประกอบไปด้วยตารางตามแนวตั้ง ส่วนละ ๔ ตาราง รวมทั้งสิ้น ๑๖ ตาราง มีรายละเอียดดังนี้

๑. สารระสำคัญการดำเนินงานโดยสรุป (Narrative Summary: N.S.)

เป็นการแสดงลำดับองค์ประกอบที่สำคัญเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการไปได้ ต้องมีรายละเอียดที่จะต้องกระทำ ๔ ประการ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ของแผนงาน หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ระบุเป็นข้อความกว้างๆ ซึ่งหากได้ดำเนินโครงการต่างๆ ในแผนงานที่กำหนดไว้ทั้งหมดก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ตั้งไว้

๑.๒ วัตถุประสงค์ของโครงการ หมายถึง วัตถุประสงค์เฉพาะของโครงการที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการที่ได้กำหนดขึ้น และจะต้องสอดคล้องในเชิงเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน กับวัตถุประสงค์ของแผนงานในข้อ ๑.๑

๑.๓ ผลผลิตหรือผลงาน หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ผลผลิตหรือผลงานอาจเป็นรูปธรรม เช่น สิ่งก่อสร้างต่างๆ หรือเป็นนามธรรม เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เจตคติ ค่านิยม ก็ได้

๑.๔ กิจกรรมและปัจจัยนำเข้า หมายถึง กิจกรรมต่างๆ และประเภทของทรัพยากรที่จะต้องนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลผลิตหรือผลงานของโครงการ โดยจะต้องจัดให้เอื้อต่อการได้มาซึ่งผลผลิตหรือผลงาน

๒. ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (Objective Verifiable Indicators: O.V.I)

เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นความสำเร็จของโครงการ โดยสามารถชี้วัดความสำเร็จนั้นได้ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

๓. แหล่งตรวจสอบและวัดความสำเร็จ (Means of Verification: M.O.V.)

เป็นข้อความที่แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ในการทำโครงการในแต่ละช่องของตาราง สามารถตรวจสอบหรืออ้างอิงได้จากอะไร จะใช้ข้อมูลใดในการอ้างอิง และสอดคล้องกันกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานของโครงการหรือไม่

๔. ข้อสมมติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions: I.A.)

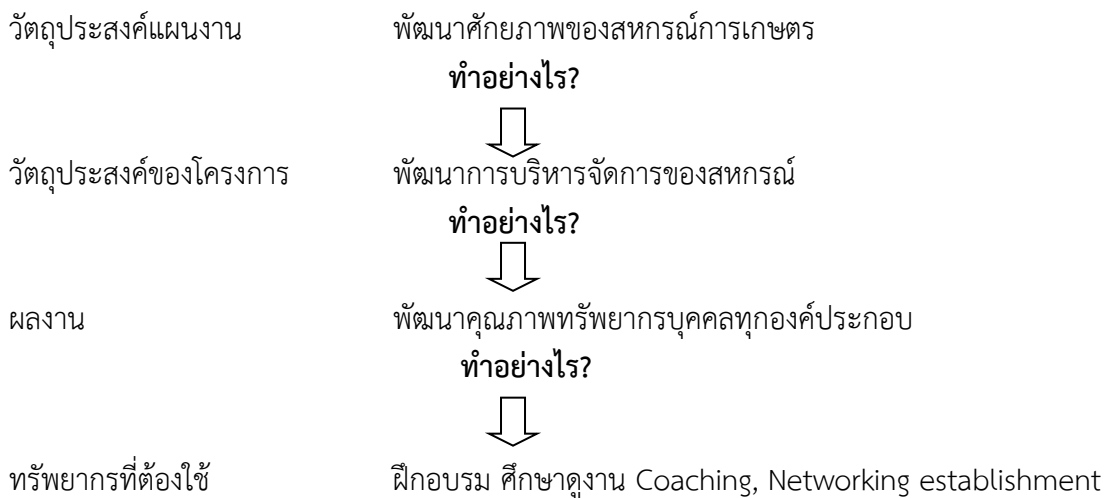
เป็นปัจจัยภายนอกหรือเงื่อนไขที่สำคัญต่อการที่ดำเนินโครงการให้สำเร็จ กล่าวโดยง่ายคือ การที่จะดำเนินโครงการให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สำคัญอะไรบ้าง ถ้าไม่มีปัจจัยดังกล่าวการดำเนินโครงการก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

ความเป็นเหตุเป็นผลของตารางโครงการ

๑. ความเป็นเหตุเป็นผลในแนวตั้ง สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือความเป็นเหตุเป็นผลจาก "บน" ลง "ล่าง" และความเป็นเหตุเป็นผลจาก "ล่าง" ขึ้น "บน"

๑.๑ ความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะจาก "บน" ลง "ล่าง" จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของแผนงานกับวัตถุประสงค์ของโครงการความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับผลงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับทรัพยากรที่ต้องใช้ ลักษณะของความสัมพันธ์ทั้ง ๓ ระดับจะเป็นในลักษณะว่าถ้าต้องการให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดขึ้นแล้ว จะต้องทำอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่น ต้องการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตสาขาวิชาเกษตรและสิ่งแวดล้อมศึกษา ทำได้โดยพัฒนาการเรียนการสอนภายในคณะศึกษาศาสตร์ ซึ่งการพัฒนาการเรียนการสอนภายในคณะศึกษาศาสตร์สามารถทำได้โดยอาจารย์ต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ มีเครื่องมือทางการศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่พร้อมสมบูรณ์เป็นต้น ซึ่งในการที่ได้ อาจารย์ที่มีความรู้ในการจัดการเรียนรู้ได้ดั่งนั้นมีแนวทางในการจัดการคือการจัดการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือ สนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ตัวอย่างความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะจาก "บน" ลง "ล่าง"



๑.๒ ความเป็นเหตุเป็นผลจาก "ล่าง"ขึ้น"บน" จะเป็นความสัมพันธ์ของความเป็นเหตุเป็นผลของข้อความในแต่ละช่องของตาราง ในทิศทางที่ตรงกันข้ามกับความเป็นเหตุเป็นผลจากบนลงล่าง โดยจะเป็นการตอบคำถามว่า "ทำไม (why) จึงต้องทำในสิ่งนั้น" ตัวอย่างเช่น ทำไมถึงต้องให้บุคลากร ไปฝึกอบรมศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ ที่ต้องทำเช่นนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ ทำไมถึงต้องพัฒนาคุณภาพบุคลากร ที่ต้องทำเช่นนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการเรียน ทำไมถึงต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ที่ต้องทำเช่นนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตสาขาเกษตรและสิ่งแวดล้อมศึกษา เป็นต้น

ตัวอย่างความเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะจาก "ล่าง" ขึ้น "บน"

วัตถุประสงค์แผนงานพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตร



ก็เพราะต้องการ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

พัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์

ทำไมต้องมีการ



ก็เพราะต้องการ

ผลงาน

พัฒนาคุณภาพทรัพยากรบุคคลทุกองค์ประกอบ

ทำไมต้องมีการ



ก็เพราะต้องการ

ทรัพยากรที่ต้องใช้

ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน Coaching Networking establishment

ทำไมต้องมีการ

๒. ความเป็นเหตุเป็นผลในแนวนอน หมายถึง ความสัมพันธ์ของข้อความในแต่ละช่องของตารางจาก "ซ้าย" ไป "ขวา" จะต้องเป็นเหตุเป็นผลกันในลักษณะที่ “จะต้องทำอย่างไร” และในทำนองเดียวกันข้อความในแต่ละช่องของตารางจาก "ขวา" ไป "ซ้าย" ต้องเป็นเหตุเป็นผลในลักษณะว่า “ทำไมต้องทำสิ่งนี้สิ่งนั้น”

ตัวอย่างการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลต่อเนื่อง(Logical Framework Matrix)

ชื่อโครงการ : โครงการพัฒนาศักยภาพสหกรณ์การเกษตร

ลำดับที่ ๑ : ระยะเวลาดำเนินการ : โครงการ ๑ ปี (ตุลาคม - กันยายน)

สาระสำคัญการดำเนินงานโดยสรุป (N.S.)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโครงการ (O.V.I.)	แหล่งตรวจสอบและวัดความสำเร็จ (M.O.V.)	ข้อสมมุติฐานที่สำคัญ (I.A.)
วัตถุประสงค์ของแผนงาน (Program goal) พัฒนาศักยภาพของสหกรณ์การเกษตร	ความสามารถในการดำเนินงานของสหกรณ์เพิ่มขึ้นจากเดิมในระดับมาก	ระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์	สหกรณ์มีความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพทางด้านธุรกิจ และการบริการสมาชิก
วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project goal) เพื่อพัฒนาทักษะพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์	ความสามารถในการบริหารการจัดการสหกรณ์ด้าน ๑.การบริหารสินเชื่อ ๒.การเงิน การบัญชี ๓.การตลาด ๔. Service mind	๑. อัตราการมีส่วนร่วมของสมาชิก ๒. อัตราการเติบโตของปริมาณธุรกิจ	บุคลากรสหกรณ์มีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
ผลงาน (Outputs) บุคลากรสหกรณ์ได้รับการพัฒนาทักษะ ด้าน ๑. การบริหารสินเชื่อ ๒. การเงินการ บัญชี ๓. การตลาด ๔. Service Mind	๑. ปัญหาหนี้ค้างชำระลดลงร้อยละ..... ๒. ไม่มีการทุจริตในสหกรณ์ ๓. ปริมาณธุรกิจเติบโตขึ้นอย่างน้อยร้อยละ..... ๔. สมาชิกสหกรณ์อย่างน้อยร้อยละ.....มีความพอใจต่อการบริการของสหกรณ์	๑. รายงานกิจการ ๒. รายงานข้อบกพร่อง/ข้อสังเกต ๓. รายงานผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ๔. รายงานผลการประเมินความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์	๑. ปัญหากฎธรรมชาติที่มีผลต่อการทำการเกษตร ๒. สภาพเศรษฐกิจและราคาสินค้าไม่เกิดความผันผวน
ข้อมูลนำเข้าหรือทรัพยากร (Inputs) ๑. ประชุมเชิงปฏิบัติการเฉพาะด้าน ๒. ศึกษาดูงานสหกรณ์ต้นแบบ ๓. พัฒนาระบบ Coaching ๔. ประชุมสร้างเครือข่ายระหว่างสหกรณ์	รายละเอียดงบประมาณดังนี้ ๑..... บาท ๒..... บาท ๓..... บาท ๔..... บาท	๑. จากงบประมาณของ ๒. จากเครือข่ายสหกรณ์สถาบันการศึกษา	ได้รับการอนุมัติโครงการ



ปัญหาในการเขียนโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆ หรือกิจกรรมที่จะทำในอนาคตโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นตัวกำหนดกิจกรรมในโครงการ เมื่อเป็นเช่นนี้หากเป็นโครงการที่ด้อยนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของหน่วยงาน โครงการบางโครงการเมื่อเขียนขึ้นมาแล้วไม่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ เนื่องจากปัญหาต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงในการเขียนโครงการ โครงการจำนวนไม่น้อยที่เขียนขึ้น โดยบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ขาดข้อมูลที่มีความเป็นจริง หรือขาดข้อมูลที่ต้องใช้จริง ผู้เขียนโครงการเขียนโครงการโดยได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาผลจากการเขียนโครงการในลักษณะนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติโครงการในการจะนำเอาโครงการไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

๒. ระยะเวลาที่ใช้ในการเขียนโครงการ หลายโครงการประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำโครงการในระยะอันสั้น ทำให้ไม่สามารถที่จะศึกษาข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างละเอียด ข้อมูลบางชนิดขาดการวิเคราะห์ที่ดีพอ เมื่อเขียนโครงการขึ้นมาแล้วจึงขาดความชัดเจนของข้อมูล จึงเป็นปัญหายุ่งยากในการนำเอาโครงการไปปฏิบัติ

๓. ขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ในการเขียนโครงการบางโครงการขาดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเขียนโครงการ เป็นผลให้เกิดความยุ่งยากต่อการตรวจสอบ ควบคุมและติดตามการดำเนินงาน และมีผลสืบเนื่องถึงการประเมินผลโครงการด้วย

๔. การเขียนโครงการเป็นเรื่องของอนาคต ที่อาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากตัวแปรต่างๆ ที่ผู้เขียนโครงการไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภัยธรรมชาติต่างๆ หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานทั้งสิ้นและเป็นเรื่องที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงเป็นปัญหาอย่างสำคัญของการเขียนโครงการ

๕. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การ ในบางครั้งการเขียนโครงการ แม้จะเขียนดีเพียงใด หากผู้บริหารไม่ให้ความสนใจขาดการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำโครงการอย่างเพียงพอ ย่อมจะสร้างปัญหาให้แก่การดำเนินโครงการได้เช่นเดียวกัน

๖. ขาดการประสานงานและร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โครงการบางโครงการจำเป็นต้องมีการประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้โครงการที่ทำอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โครงการที่จะสำเร็จได้จะต้องได้รับความร่วมมือจากองค์กรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามโครงการด้วย หากขาดการประสานงานและร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในการทำโครงการโครงการดังกล่าวก็บรรลุวัตถุประสงค์ได้ยากหรืออาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้