

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping):

การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา

องค์กรพัฒนาทั้งหลาย ตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่เพิ่มมากขึ้น ที่ต้องแสดงถึงผลสำคัญที่เกิดขึ้นจากแผนงาน / โครงการ และการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้คุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายดีขึ้น อย่างไรก็ตาม “ผลกระทบ” นั้น บ่อยครั้งเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของหลายๆ เหตุการณ์ ซึ่งไม่มีองค์กรใดองค์กรหนึ่ง บอกได้ว่า ตัวเองทำให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในฐานะที่เป็นผลจากแผนงาน

การประเมินผล “กระทบ” จึงเป็นปัญหาในตัวเอง ที่หลายองค์กรต้องตกอยู่ในความลำบากที่จะต้องวัดผลผลิตซึ่งอยู่ไกลเกินไปกว่าแผนงานของตนเองที่สามารถทำได้

แผนที่ผลลัพธ์ ตระหนักว่า การพัฒนานั้น สิ่งสำคัญ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และคนกับสภาพแวดล้อม จุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้มีฐานคิดได้เปลี่ยนแปลงไปจากการประเมินผลของแผนงาน ไปสู่การประเมินที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การกระทำ และกิจกรรมของคน กลุ่ม และองค์กร ด้วยการกระทำเช่นนี้ แผนที่ผลลัพธ์ ได้ลดขอบเขตของการวัดผลกระทบ ซึ่งจะช่วยให้ออกแบบแผนงานบรรลุเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้นโดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน

หนังสือเล่มนี้จะให้คำอธิบายถึงขั้นตอนต่างๆ ในแผนที่ผลลัพธ์ และคำอธิบายเกี่ยวกับการออกแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนาต่างๆ

จัดทำโดย

ศูนย์หนังสือฯ ฟ้าลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000 โทรสาร. 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9888 โทรสาร. 0-2254-9495

สาขา มนเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-5 โทรสาร. 0-5526-0165

CALL CENTER 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping):

การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา

ISBN 974-92398-0-6



9 789749 239803

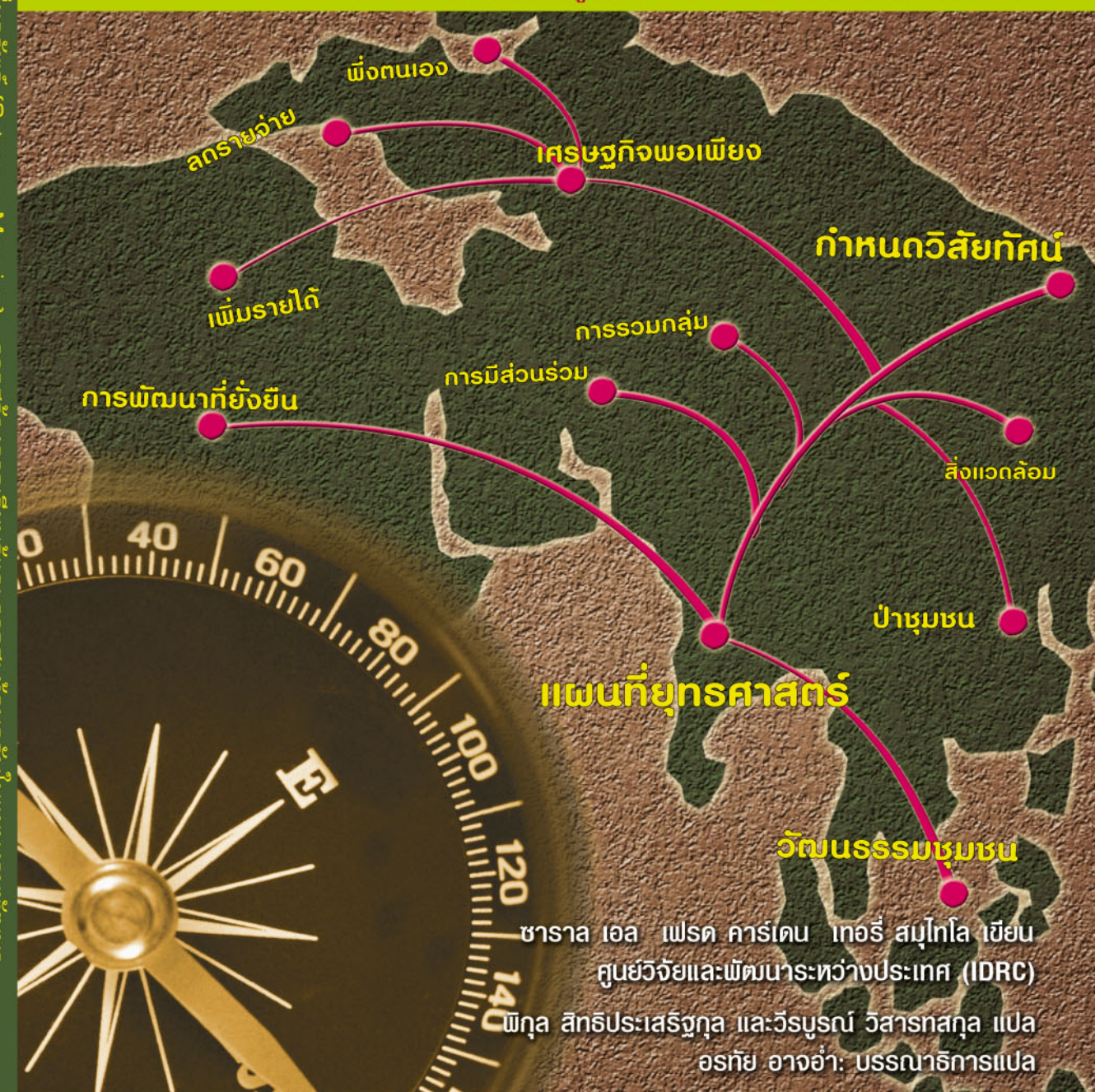
แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping): การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา

160-

(Outcome Mapping)

แผนที่ผลลัพธ์

การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา



ชาราล เอล เฟรด คาร์เดน เทอรี สมุทโทโล เขียน
ศูนย์วิจัยและพัฒนา: ระหว่างประเทศ (IDRC)
พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบุรณ วิสารทกุล แปล
อรทัย อาจอำ: บรรณาธิการแปล

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) :
การสร้างการเรียนรู้และ
การสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา



Published in association with the International Development Research Centre, Canada 2004

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา

Originally published in English by the International Development Research Centre under the title *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* by Sarah Earl, Fred Carden, and Terry Smutylo This translation into Thai, completed by Pikun Sittiprasertkun and Weeraboon Wisartsakul under contract to The Thai Health Promotion Foundation, has been authorized by Canada's International Development Research Centre (IDRC).

© International Development Research Centre 2004

ผู้เขียน	ซาราล เอล เฟรด คาร์เดน เทอรี สมุไทโล International Development and Research Centre
ผู้แปล	พิกุล สิทธิประเสริฐกุล วีรบูรณ์ วิสารทสกุล
บรรณาธิการแปล	อรทัย อาจอ่ำ
จัดพิมพ์โดย	โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) 979 ชั้น 15 อาคารเอ็มเอสทาวเวอร์ สามเสนใน พญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 โทร. 0-2298-0222 ต่อ 501-504
จัดจำหน่ายโดย	ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาลาพระเกี้ยว โทร 0-2255-4433 โทรสาร 0-2255-4441 e-mail: cubook@chula.ac.th http://www.cubook.com
ปกและรูปเล่ม	นายวัฒนสินธุ์ สุวรรณานนท์
พิมพ์ที่	โรงพิมพ์เดือนตุลา
ราคา	160 บาท

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

พิกุล สิทธิประเสริฐกุล

แผนที่ผลลัพธ์ : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา.

กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข, 2547

120 หน้า

1.การพัฒนา I.วีรบูรณ์ วิสารทสกุล II.ชื่อเรื่อง

307.1

ISBN 974-97398-0-6

คำนำ

ธรรมชาติของงานพัฒนา มีหัวใจอยู่ที่การเปลี่ยนความคิดหรือกระบวนทัศน์ของคน นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน โครงการเชิงพัฒนาจำนวนไม่น้อย ผู้เข้าร่วมโครงการปฏิบัติตามข้อกำหนดของโครงการจนโครงการจบและมีการรายงานผลของโครงการ หลังจากนั้นกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการก็หันกลับไปปฏิบัติตามรูปแบบเดิมที่ตนคุ้นเคย เท่ากับว่าโครงการนั้นไม่ได้ก่อผลเชิงพัฒนาอย่างจริงจัง

งานพัฒนาในระดับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เปลี่ยนพฤติกรรมของคนนั้น เป็นงานที่มีองค์ประกอบขั้นตอนเกี่ยวข้องซับซ้อนยุ่งเหยิง โครงการพัฒนาโดยทั่วไปจะต้องดำเนินการภายใต้ธรรมชาติความเป็นจริงนี้ แต่ผู้ดำเนินการโครงการมักประสบความสำเร็จยากลำบากในการดำเนินการตามธรรมชาติที่เป็นจริงเช่นนี้ เพราะวัด “ผลลัพธ์” ยาก และเมื่อดำเนินการวัดก็จะมีคำถามว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการดำเนินการโดยตรงของโครงการ หรือเกิดจากการกระทำที่ส่วนอื่น

โครงการที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงนั้น กว่าผลลัพธ์ที่แท้จริงจะแสดงตัวออกมาจะต้องใช้เวลา เพราะจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงที่หลายขั้นตอน กว่าจะไปสู่ “ผลลัพธ์” ที่คาดหวัง ตัวโครงการอาจจบสิ้นไปแล้วเป็นเวลานาน ดังนั้น เมื่อประเมินผลลัพธ์ ณ จุดที่โครงการสิ้นสุด อาจดูเหมือนโครงการล้มเหลว เพราะไม่เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง

นี่คือความอึดอัดขัดข้องของผู้ทำงานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภาพใหญ่ ซึ่งผม (วิจารณ์ พานิช) มีประสบการณ์ตรงในชีวิตของตนเอง ทั้งตอนทำหน้าที่คณบดีคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เมื่อเกือบยี่สิบปีก่อน และตอนทำหน้าที่ผู้อำนวยการ สกว. เมื่อเกือบสิบปีก่อน เนื่องจากคนส่วนใหญ่เรียกร้อง “ผลงาน” ที่เป็นรูปธรรมในเวลาอันสั้น

หนังสือ “แผนที่ผลลัพธ์” คือคำตอบหรือทางออกสำหรับความอึดอัดขัดข้องนี้ เพราะ “แผนที่ผลลัพธ์” จะช่วยให้ตรวจพบ (หรือไม่พบ) การเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการ และเชิงพฤติกรรมเป็นขั้นตอน ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ภาพรวมในที่สุด

ใน 5 บทของหนังสือเล่มนี้ มีบทแรกบทเดียวเท่านั้นที่กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ อีก 4 บทเป็นขั้นตอนการใช้เครื่องมือนี้ หนังสือนี้จึงเป็นหนังสือเชิงคู่มือหรือวิธีปฏิบัติ

จากหนังสือเล่มนี้ จะเห็นว่าการประเมินโครงการควรเริ่ม ณ จุดเริ่มคิดพัฒนาโครงการ คือ พัฒนาโครงการไปพร้อมๆ กับพัฒนาวิธีการประเมินผลลัพธ์ การประเมินผลลัพธ์ก็จะเป็นการประเมินเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของโครงการ (empowerment evaluation) และเป็นกระบวนการที่ทั้งฝ่ายผู้ประเมินและผู้ดำเนินการโครงการร่วมกันคิด (หน้า 17)

กระบวนการของการทำแผนที่ผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกับ “การจัดการความรู้” แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 และ 5 (หน้า 79-81) มีลักษณะคล้ายการบันทึก “ขุมความรู้” (Knowledge Assets) ของการจัดการความรู้ จึงพอจะคาดการณ์ได้ว่า ในการดำเนินการทำแผนที่ผลลัพธ์นี้ทั้งผู้ประเมินและผู้ดำเนินการโครงการจะเกิดความรู้ขึ้นมากมาย

ดังนั้น มองในอีกมุมหนึ่ง “แผนที่ผลลัพธ์” คือเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงานของโครงการวิจัยและพัฒนา ร่วมกับทีมงานผู้ประเมินและ/หรือผู้สนับสนุนโครงการ เป็นกระบวนการ “หมุนเกลียวความรู้” และตกผลึกหรือสกัดความรู้ออกมาจากกระบวนการของโครงการ เท่ากับว่าวิธีการ “แผนที่ผลลัพธ์” ตามหนังสือนี้ เป็นการนำเอาวิธีการจัดการความรู้เข้าไปเสริมผลสัมฤทธิ์ของงานวิจัยเพื่อพัฒนานั่นเอง

นำชิ้นชมที่ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนานานาชาติแห่งแคนาดา คิดพัฒนาเครื่องมือขึ้นและ สสส. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ) จัดให้มีการแปลเป็นภาษาไทย แล้วโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) เป็นผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ หนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อการพัฒนา หรือโครงการพัฒนาของสังคมไทย

วิจารณ์ พานิช

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

25 กรกฎาคม 2547

คำนิยาม

ลองจินตนาการถึงแผนที่ลึกลับ...ซึ่งวาดขึ้นจากความทรงจำมิใช่จากสมุดแผนที่ที่ใช้กันอยู่ มันประกอบไปด้วยสถานที่สำคัญ ที่เชื่อมต่อหรือถักทอเข้าด้วยกันด้วยเส้นด้ายแห่งการเดินทางที่เปลี่ยนแปลง มันเต็มไปด้วยสิ่งที่คุณได้เรียนรู้จากแผ่นดิน และยังแสดงให้เห็นด้วยว่าคุณได้เรียนรู้สิ่งเหล่านั้นจากที่แห่งใด คิดถึงแผนที่นี้เหมือนกับมันมีชีวิต ไม่ใช่แค่กระดาษ แต่เป็นเนื้อเยื่อของเรื่องราวที่เติบโตอย่างไม่รู้ตัวในทุกๆ ประสบการณ์ มันบอกถึงสถานที่ และบุคคลที่คุณให้การเคารพ และในเวลาที่เราเครียดหรือไม่มีคำแนะนำ มันให้ทิศทางแก่คุณเพื่อเคลื่อนตัวต่อไป พวกเราต่างพกเอาแผนที่เช่นนี้อยู่ในตัว ซึ่งเราต่างรับรู้ได้ และเราก็ขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้โดยไม่ทันคิด เหมือนอย่างที่เราใช้ภาษา หรือความคิด ... และมันเป็นส่วนหนึ่งของปัญญา ที่พึงพิจารณาว่าเป็นมุมมองทางนิเวศวิทยาของตัวตนหรืออัตลักษณ์ของเรา

- John Tallmadge, Meeting the Tree of Life (1997 ; IX)

แผนที่ คือ เครื่องมือชี้แนะความรู้ความเข้าใจ ที่บอกว่าเราอยู่ตรงจุดไหน ช่วยทำให้เรารู้ว่า ณ ที่ที่เราอยู่นั้น สัมพันธ์กับที่ที่เราเคยผ่านมาแล้วอย่างไร และช่วยให้เรารู้ว่า เรากำลังจะไปยังที่แห่งใด จึงเป็นเรื่องที่มีความเหมาะสมด้วยประการทั้งปวงที่หน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เลือกที่จะประยุกต์ใช้แผนที่เป็นแนวทางค้นหาสิ่งที่สนใจในการพัฒนา ซึ่งบางครั้งก็ยังสับสน หรือแม้กระทั่งเป็นการเดินทางที่น่ากลัวไปในดินแดนของผลลัพธ์ที่อันตราย

ภาษาสามารถทำให้เราสับสนได้ ผลลัพธ์ ผลกระทบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดประสงค์ พันธกิจ และผลที่ได้ เหล่านี้เป็นคำศัพท์ที่พูดถึงกันทั่วไป และอาจมีคำถามมากมาย อะไรคือความแตกต่างระหว่างการประเมินผลกับการติดตามการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในระยะกลางและระยะสุดท้ายอย่างไร **ลักษณะของผลที่ได้แบบใด จึงเรียกว่าเป็น ผลลัพธ์ จะสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบ กับการเรียนรู้อย่างไร** ขณะเดียวกันก็มีปัญหาที่เป็นความเชื่อ เช่นว่า เราจะขยาย หรือจะมีแนวทางใดในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมผลที่ได้ ผลลัพธ์ และผลกระทบ? ใครควรจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้สร้างผลที่เกิดขึ้น? ชนิดของหลักฐานแบบใดที่เชื่อถือได้? อะไรคือหน่วยในการวิเคราะห์? บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียควรเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างไร?

อาณาบริเวณของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนา และการประเมินผลเป็นอาณาเขตที่กว้างขวาง ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความพยายามที่จะเอาชนะเหนือดินแดนแห่งนี้ คือการเผชิญอยู่กับหุบเหวลึกที่ยากจะหยั่งได้มีกองของข้อมูลจำนวนมากแต่ไม่อาจรู้ว่าจะนำไปสู่หนทางและแน่นอน แผนที่ย่อมช่วยในการเดินทางในอาณาจักรแห่งนี้

คู่มือ แผนที่ผลลัพธ์นี้ ไม่สามารถให้แผนที่เฉพาะที่ต้องการได้ เพราะในอาณาบริเวณแต่ละแห่งนั้นมีความแตกต่างกัน ดังนั้นแต่ละอาณาบริเวณก็ต้องการแผนที่เฉพาะ แต่ในคู่มือนี้จะบอกว่า เราจะสร้างแผนที่ของเราอย่างไร ซึ่งจะแนะนำคุณในการเข้าสู่ป่าของภาษาแห่งคำศัพท์เฉพาะ มันจะแสดงให้เห็นว่าจะนำเรือผ่านสายน้ำที่คดเคี้ยวของสายสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นอย่างไร มันจะช่วยให้คุณเห็นเขตแดนที่คุณกำลังสำรวจ และช่วยในการระบุถึงภาคีหุ้นส่วนที่คุณต้องพาไปในการสำรวจผลลัพธ์ มันจะช่วยสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์และกำหนดเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

วิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์และการประเมินผลที่มีความหมาย --- การประเมินผลที่สนับสนุนการเรียนรู้ --- เป็นฐานสำคัญของคู่มือนี้ และคือประเด็นที่เป็นสาระสิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจในความสำคัญของมัน ซึ่งก็คือ ความเข้าใจที่ผิดๆ เกี่ยวกับประเด็นการประเมินผล,,,,

สิ่งหนึ่งที่สำคัญของคู่มือนี้ก็คือ การได้สำรวจความซับซ้อนของวรรณกรรมด้านการประเมินผล ค้นเอาความหลอกลวง และความรู้ธรรมดาสามัญจากหลากหลายสาขาวิชา ตลอดจนข้อถกเถียงในวงการประเมินผลที่อยู่บนฐานความรู้ที่ลึกซึ้ง และแสดงออกด้วยหลักฐานที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ในหน่วยประเมินผลของคุณวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ทำงานมายาวนานที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ผลลัพธ์อย่างแรกของการประเมินผลแผนงานเพื่อการพัฒนา พวกเขาสังเกตว่าผลลัพธ์ระยะยาวและผลกระทบ มักเกิดในระยะยาวที่ปลายทางและไม่อาจคาดการณ์ได้ ผลลัพธ์ระยะยาวขึ้นกับปัจจัยแวดล้อมเฉพาะ ผลลัพธ์จะถูกพิจารณาทั้งในเชิงลึกและมุมกว้างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการที่เป็นที่มาของผลที่เกิดขึ้นในผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นย่อมนำไปสู่ความยั่งยืน ประเด็นเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่องค์กรภายนอกจะระบุได้และเชื่อว่าระบุผลลัพธ์เฉพาะของแผนงานได้หรือพยายามที่จะสรุปและเปรียบเทียบกับแผนงานอื่นๆ

แผนที่ผลลัพธ์ ได้เสนอวิธีวิทยาที่สามารถนำมาใช้เพื่อการวางแผน ติดตามและประเมินผล ซึ่งสนับสนุนองค์การในการจัดทำเอกสาร การเรียนรู้ และการรายงานผลสำเร็จขององค์กร แผนที่ผลลัพธ์ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในผลที่เกิดขึ้นขององค์กร ขณะเดียวกันก็

ตระหนักว่า ในผลความสำเร็จนั้น เกิดจากการผลักดันของคนอื่นด้วย ไม่ว่าผลนั้นจะเป็นความยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความสมดุลของระบบนิเวศ

แผนที่ผลลัพธ์ยังช่วยคลี่คลายอุปสรรคการเรียนรู้ระหว่างผู้ประเมินผล และภาคีการพัฒนา การอ้างเหตุผลและการวัดผล ผลที่เกิดขึ้นที่ปลายทาง คือ การให้ความสำคัญซึ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลง (transformation) ในการกระทำของผู้ดำเนินการหลัก วิธีวิทยานี้ยังแสดงหลักฐานให้เห็นว่าสามารถเรียนรู้ข้ามระหว่างแผนงานได้ตามมาตรฐานของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยที่แต่ละแผนงานไม่ได้สูญเสียความสมบูรณ์ในตัวเอง ซึ่งประกอบไปด้วยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

มีภาษีเต็ลสำหรับการเดินทางเตือนว่า แผนที่ไ้ใช้ดินแดน ข้อเท็จจริงนี้จะช่วยเตือนสติให้เราต้องเปิดตาและมองหาลิ่งที่เกิดขึ้นที่ไ้ไ้คาดฝัน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภูมิภาค ประเทศ แต่การไ้มีแผนที่เลย คุณก็อาจหลงทางในดินแดนที่ยากจะระบุว่ คุณเริ่มต้นที่ไ้ไหน ซึ่งยากไ้ไม่น้อยไ้กว่าการหาทางที่จะไ้หาผลลัพธ์ แผนที่ผลลัพธ์ ไ้เพียงแต่จะแนะนำแผนที่การประเมินผลที่สำคัญเท่านั้น แต่ยังช่วยไ้เ้นทางการเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิผล ตลอดจนยืนยันด้วยว่ การให้ความสำคัญ เอาใจใส่ และการวิพากษ์วิจารณ์ตลอดการเดินทางมีความสำคัญ พอๆ กับการบรรลุจุดหมายปลายทางที่ไ้ต้องการจะไ้ไ้ถึง

ไมเคิล ควินท์ พัทัน

17 กันยายน 2001

ไมเคิล ควินท์ พัทัน เป็นที่ปรึกษาอิสระด้านการพัฒนาองค์กร และประเมินผล เป็นผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการประเมินผลแผนงาน 5 เล่ม ซึ่งรวมถึงเล่มใหม่ชื่อ Utilization - Focused Evaluation : The New Century Text (1997) หนังสือการประเมินผลของเขาคือ 2 เล่มก่อนหน้านี้ถูกใช้อย่างแพร่หลายในกว่า 300 มหาวิทยาลัยทั่วโลก หนังสือเล่มอื่นของเขา ได้แก่ Qualitative Evaluation and Research Methods (1990 พิมพ์ครั้งที่ 2) Creative Evaluation (1987), Practical Evaluation (1982) และ Culture and Evaluation (1985) พัทัน เป็นอดีตประธานสมาคมการประเมินผลอเมริกา เขาได้รับรางวัลถึง 2 รางวัล คือ Alva and Gunner Myrdal Award จากสมาคมวิจัยประเมินผล ในฐานะ “ผู้มีส่วนอย่างโดดเด่นในการใช้ประโยชน์การประเมินผลและการปฏิบัติการ” และ Paul F. Lazarfeld Award ในฐานะ “ผู้ที่ใช้เวลาทั้งชีวิตเพื่อมีส่วนในทฤษฎีการประเมินผล” จากสมาคมประเมินผลอเมริกา และเขายังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมาคมการประเมินผลแอฟริกาอีกด้วย

บทนำ

การทำงานทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงการปฏิบัติการของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ในหลายปีที่ผ่านมา ร่วมกับแหล่งทุน สถาบันวิจัยหลายแห่งในประเทศทางใต้ (southern research institutions) เจ้าหน้าที่แผนงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล ต่างต้องพบกับปัญหาพื้นฐานอย่างหนึ่งที่อยู่ในวิสัยคิด วิสัยมอง ซึ่งพบอยู่ในรายงานที่กล่าวถึง “ผลกระทบ” จากการพัฒนา โดยเมื่อกล่าวถึงคำว่า “นี่” องค์การด้านการพัฒนาทั้งหลายจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงในขั้นท้ายสุดที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับประโยชน์จำนวนมาก และก็เป็นผลที่แหล่งทุนทุกแห่งคาดหวังถึงความรับผิดชอบที่แผนงานจะต้องทำให้เกิดขึ้น

และนี่เป็นปัญหาอย่างมาก เพราะความสลับซับซ้อนและความลื่นไหลของกระบวนการพัฒนาที่จะนำไปสู่ “ผลกระทบ” ที่ว่านั้น ต้องการการเข้าร่วมเกี่ยวข้องของหน่วยงาน องค์การที่หลากหลาย และบ่อยครั้งก็อยู่นอกเหนือช่วงเวลาที่เราคาดไว้ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ หรือเมื่อผลกระทบปรากฏขึ้นนั้น...บ่อยครั้งก็เกิดขึ้นมาจากอิทธิพลของเหตุการณ์ที่ไม่เมืองครุ่นใดขององค์กรหนึ่งควบคุมให้เกิดได้ หรือไม่สามารถพูดได้ว่าเป็นผลงานของตนเองได้อย่างเต็มที่

เพื่อคลี่คลายปัญหานี้ แผนงานหลายแผนงาน และหน่วยประเมินผลของศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ซึ่งทำงานร่วมกับ ดร.เบอรรี่ กิเบล แห่งสถาบันเบซิฟิกเพื่อการวิจัยและประเมินผล ได้ประยุกต์ใช้แนวทางของ Outcome Engineering มาใช้ในการพัฒนางานวิจัย Outcome Engineering ที่กิเบล ได้ประยุกต์เอามาใช้นี้ ช่วยให้องค์กรในอเมริกาที่ทำงานในภาคบริการทางสังคม สามารถจัดทำรายงานได้ตรงกับความต้องการและยังพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นด้วย

แม้ว่าหน่วยบริการด้านสังคมนี้จะทำงานตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคล ซึ่งมีข้อจำกัด และลักษณะของการสนับสนุนที่แตกต่างไปจากลักษณะการสนับสนุนของ สถาบันการวิจัยเชิง ประยุกต์นานาชาติก็ตาม แต่ในแนวคิดและปัญหาในการทำงานนั้นไม่ได้มีความแตกต่างกัน เพียง แต่ต้องปรับหน่วยการวิเคราะห์จากบุคคลไปเป็นกลุ่ม องค์กร คณะทำงาน หรือเครือข่าย การ ประยุกต์เพื่อทดลองใช้วิธีวิทยานี้ได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิชนบทแอฟริกาตะวันตก (เซเนกัล) โครงการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการเพิ่มพลังอำนาจให้ประชาชน (นากาแลนด์, อินเดีย) และเครือข่าย เลขาธิการแบบจำลองป่าไม้นานาชาติ (คานาดา)

ผลจากการประยุกต์ใช้ดังกล่าว ทำให้วิธีวิทยาที่เรียกว่า “แผนที่ผลลัพธ์” (Outcome Mapping) เกิดขึ้น ซึ่งมีลักษณะและการประเมินที่จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้โครงการ แผนงาน หรือ องค์กร บรรลุความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ วิธีวิทยานี้ถูกประยุกต์ใช้ทั้งในขั้นตอนของการออกแบบ หรือใช้ในช่วงกลางของโครงการ หรือหลังโครงการจบแล้วระยะหนึ่ง

คู่มือเล่มนี้ให้คำแนะนำตั้งแต่ทฤษฎี แนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ และแนวทางการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ แม้ว่า แผนที่ผลลัพธ์ จะมีความเหมาะสมกับบริบทในหลายๆ แห่งใน คานาดา แอฟริกา อเมริกาใต้ และเอเชีย คู่มือนี้สะท้อนให้เห็นว่า การใช้แผนที่ผลลัพธ์กับกลุ่มอื่นๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มของนักวิจัย องค์กร หรือสถาบันวิชาการ เจ้าหน้าที่ พนักงานของรัฐบาล ผู้กำหนด นโยบาย และองค์กรพัฒนาเอกชน (ยกตัวอย่างเช่น การทำงานกับชุมชนแบบต่างๆ นั้น จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับชุมชนนั้นๆ ด้วย)

แผนที่ผลลัพธ์ได้รับการพัฒนาในองค์กรที่มีความเชื่อว่า การติดตามและประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แผนงาน/โครงการ มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น ดังนั้น แผนงานที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ที่อยู่บนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม และประเมินผล

“แผนที่ผลลัพธ์” จะต้องได้รับการเพิ่มพลัง รวมทั้งเป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม และ เน้นกระบวนการเรียนรู้ เท่าๆ กับการเพิ่มพลังอำนาจ การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่ให้ กับโครงการ หรือแผนงานที่ใช้เครื่องมือนี้

แผนที่ผลลัพธ์สามารถนำมาพิจารณาใช้ในการวางแผน การติดตามและการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งทุนกับผู้รับทุน และเป็นวิธีวิทยาที่สามารถช่วย

แผนงานในการพัฒนาระบบที่เป็นทั้งการแสดงถึงความรับผิดชอบ (accountability) และกระบวนการเรียนรู้ (learning)

ส่วนที่ 1 จะนำเสนอทฤษฎีที่เป็นฐานคิดของแผนที่ผลลัพธ์ -- จุดประสงค์ และการใช้ประโยชน์ และความแตกต่างจากแนวทางการติดตามและประเมินผลอื่นๆ เช่น logic model

ส่วนที่ 2 จะนำเสนอภาพรวมของกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ใช้แนวทางแผนที่ผลลัพธ์ รวมถึงขั้นตอนของการประชุม การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุม และผู้อำนวยการประชุม หรือวิทยากรกระบวนการ

ส่วนที่ 3, 4 และ 5 จะเสนอขั้นตอนต่างๆ ของการจัดประชุมแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งวิทยากรกระบวนการสามารถดำเนินการประชุมไปตามขั้นตอนได้ และได้ให้ตัวอย่างประกอบไว้ด้วย

แผนที่ผลลัพธ์เป็นวิธีวิทยาที่มีพลวัต ซึ่งได้ทดลองใช้ทั้งในระดับโครงการ แผนงาน และองค์กร โดยการพัฒนาแนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ได้พัฒนาร่วมกันระหว่าง หน่วยประเมินผลของศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) แผนงานต่างๆ และองค์กรพันธมิตร พวกเราขอขอบคุณองค์กรที่ได้ทดลองใช้วิธีวิทยานี้ในสนาม ได้แก่ the Sustainable Use of Biodiversity และ Alternative Approaches to Natural Resource Management ซึ่งเป็นแผนงานของศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ฟาเดล ไดอมี และเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิเพื่อการพัฒนาชนบทแอฟริกาตะวันตก, เค. เควีซุสตา และเจ้าหน้าที่ของโครงการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการเพิ่มพลังอำนาจให้กับประชาชน (นากาแลนด์) โซเนีย ซาลาส และโครงการ Condesan Arracacha, จิม อาร์มสตรอง และเครือข่ายธรรมชาติ และ เฟรด จอห์นสัน และเจ้าหน้าที่ของเลขาธิการเครือข่ายแบบจำลองป่านานาชาติ สำหรับความคิดเห็นที่มีคุณค่าต่อเนื้อหาและการพัฒนาคู่มือฉบับนี้

พวกเราขอขอบคุณ มาเรีย เฮเลนา อัลเดียน, ซาลเลส ลาสทอส, ฟิโอเน แม็กเคนซี, แนนซี แม็กเพอร์สัน, เกร็ก เมสัน, จอห์น เมย์นี่, อเล็กซ์ มอชชีฟ, เครอล สโรมอน และ เอียน สมายล์

“แผนที่ผลลัพธ์” ยังคงต้องการการพัฒนาต่อไป เราจึงหวังว่าจะได้รับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่จะทำให้วิธีวิทยานี้ดีขึ้น คุณสามารถส่งความเห็นมาถึงเราได้ตามที่อยู่ด้านล่างนี้ ความเห็นของคุณจะมีคุณค่าอย่างมากและจะทำให้งานของพวกเราสมบูรณ์มากขึ้น

หน่วยประเมินผล

ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ

P.O.Box 8500 ออตตาวา ออนตาริโอ

คานาดา เค 1 จี 3 เอช 9

โทรศัพท์ (+1 613) 236-6163 (ext.2350)

โทรสาร (+1 613) 563-0815

e-mail : evaluation@idrc.ca

คุณสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานแผนที่ผลลัพธ์ที่หน่วยประเมินผลได้จัดทำไว้ได้ที่

www.idrc.ca/evaluation

ซาราล เอล

เฟรด คาร์เดน

เทอรี สมูทโล

เกริ่นนำภาคภาษาไทย

สสส. ได้รับหนังสือ Outcome Mapping : Building Learning and Reflection into Development Programs ที่พัฒนาและจัดพิมพ์โดย ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) จาก ดร.ซิงชัย หาญเจนลักษณ์ ซึ่งเคยเป็นผู้บริหารขององค์กรแห่งนี้ในหลายปีที่ผ่านมา เราได้ถ่ายเอกสารหนังสือฉบับนี้ให้แก่ักประเมินผล และผู้จัดการโครงการและแผนงานหลายฉบับ จนในที่สุด รศ. ดร.เนาวรัตน์ พลายน้อย ได้แปลบางส่วนของบทความที่เกี่ยวกับ Outcome Mapping และนำไปประยุกต์ใช้ในการติดตามโครงการวิจัยและพัฒนาชีวิตสาธารณะและท้องถิ่นน่าอยู่

จากนั้น สสส. ได้ประสานไปที่ ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เพื่อขอความช่วยเหลือให้มีการพัฒนาวิทยากรกระบวนการที่มีความเข้าใจเรื่องนี้ในประเทศไทย คุณเฟรด คาร์เดน ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ ได้แนะนำให้เชิญคุณราจ เวอร์มา แห่งองค์กร LEAD India ซึ่งเคยใช้วิธีวิทยานี้ในโครงการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยแนวคิดการเพิ่มพลังอำนาจให้ประชาชน ที่นากาแลนด์ ประเทศอินเดีย มาอบรมให้แก่ักประเมินผลและผู้จัดการโครงการและแผนงาน จำนวน 2 รุ่น เมื่อประมาณเดือนสิงหาคม 2546

ขณะเดียวกันโครงการชีวิตสาธารณะฯ ก็ได้แปลหนังสือ Outcome Mapping เพื่อใช้งานในโครงการฯ และในระหว่างเตรียมการเพื่อการจัดพิมพ์นี้ สสส. ได้แจกจ่ายเอกสารฉบับแปลไปมากกว่า 200 ฉบับ ให้แก่ผู้สนใจทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ สสส. โดยตรง และผู้สนใจทั่วไป

ในการติดต่อขอลิขสิทธิ์ เพื่อจัดพิมพ์ในภาคภาษาไทยจาก ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) นั้น สสส. ได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี ทั้งการกระตุ้น และติดตามความคืบหน้าของการแก้ไขต้นฉบับภาษาไทย (ซึ่งพยายามแก้ไข ภายหลังจากที่ผู้มาเข้าอบรมบางส่วนได้นำไปทดลองใช้แล้ว) ตลอดจน

กล่าวอย่างถึงที่สุด แผนที่ผลลัพธ์นี้ อาจไม่ใช่เครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสามารถตอบคำถามได้ ในทุกเรื่องที่มีการประเมินผลต้องการ แต่เป็นเครื่องมือ ที่พยายามหาทางออกให้แก่ความคลุมเครือของ สิ่งที่เราเรียกว่า “ผลกระทบ” จากโครงการหรือแผนงานประเภทการพัฒนา ผ่านแนวคิดของกระบวนการ มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แนวคิดของการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่ผลลัพธ์ซึ่งเน้นไปที่ การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม และแนวคิดของการสนับสนุนให้โครงการหรือแผนงาน เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

สสส. ใคร่ขอขอบคุณทุกๆ ท่านที่เคยอ่าน หรือเคยผ่านการอบรม และได้นำเอาวิธีวิทยา นี้ ไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ อาทิ โครงการวิจัยและพัฒนาชีวิตสาธารณะฯ โครงการเครือข่ายสุขภาพ จังหวัด โครงการพัฒนาผู้นำด้านสาธารณสุข รวมถึง อ.ปาริชาติ วลัยเสถียร คุณทรงพล เจตนาวณิชย์ คุณแมน บุโรทกานนท์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุง และ รศ.อรทัย อาจอ่ำ ที่รับเป็นบรรณาธิการ หนังสือเล่มนี้ จนสามารถพิมพ์ออกมาในที่สุด

การแปลแผนที่ผลลัพธ์ในภาษาไทย ได้พยายามคงเนื้อหาสาระสำคัญของขั้นตอนต่างๆ ไว้ และทั้งนี้ ได้ละการแปลเนื้อหาบางส่วนที่ไม่จำเป็นออกด้วย

แผนที่ผลลัพธ์ในภาษาไทยนี้ ยังต้องการการปรับปรุงพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับ โครงการและแผนงานในหลากหลายลักษณะ ซึ่ง สสส. ยินดีรับฟังคำแนะนำ เพื่อร่วมกันปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ฝ่ายติดตามโครงการ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

979 อาคารเอส เอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 34 ถ.พหลโยธิน พญาไท กทม. 10400

โทรศัพท์ 02-2298-0500 โทรสาร 02-2298-0501

e-mail : weeraboon@thaihealth.or.th

สารบัญ

คำนำ	ก
คำนิยม - ไมเคิล ควินท์ พัทธน์	ค
บทนำ	ง
เกริ่นนำภาคภาษาไทย	ช
บทที่ 1 แผนที่ผลลัพธ์ว่าด้วยทฤษฎี	
แผนที่ผลลัพธ์ คือ อะไร	1
3 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์	3
ทำไมไม่ดูที่ผลกระทบ	6
จะใช้แผนที่ผลลัพธ์อย่างไร	9
แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างจากการประเมินผลแบบอื่นอย่างไร	11
แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุดเมื่อไร	12
แผนที่ผลลัพธ์เหมาะกับทุกแผนงานหรือไม่	13
บทที่ 2 แผนที่ผลลัพธ์ : การประชุมเชิงปฏิบัติการ	
ภาพรวมของขั้นตอนกระบวนการ	15
ผลที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์	16
ใครควรเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์	17
ใครควรเป็นวิทยากรกระบวนการ	19

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์	19
- การทบทวนประวัติศาสตร์	20
- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล	21
แนวทาง “หลักการสำหรับการประเมินผล”	23

บทที่ 3 ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดกรอบการพัฒนา

ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์	26
ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ	28
ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วน	29
ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	32
แผนบันทึกการออกแบบที่ 1 : กรอบแผนดำเนินงานของแผนงาน	35
ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์ป้องกันความก้าวหน้า	36
แผนบันทึกการออกแบบที่ 2 : เกณฑ์ป้องกันความก้าวหน้า	41
ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์	42
แผนบันทึกการออกแบบที่ 3 : แผนที่ยุทธศาสตร์	47
ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร	48
แผนบันทึกการออกแบบที่ 4 : การดำเนินงานขององค์กร	52

บทที่ 4 ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์

และการดำเนินงานขององค์กร

การติดตามกระบวนการทั้ง 3 ไปพร้อมๆ กัน	54
แผนที่ผลลัพธ์เอื้อให้เกิดระบบการติดตามที่เหมาะสมหรือไม่	55
ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน	59
แผนบันทึกการติดตามที่ 1 : แผนการติดตาม	62
ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์	63
แผนบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์	69
ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์	71
แผนบันทึกการติดตามที่ 3 : แบบบันทึกยุทธศาสตร์	74
ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน	75

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน 79

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 5 : แบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน 81

บทที่ 5 ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนการประเมินผล

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล 83

แผ่นบันทึกการประเมินผลที่ 1 : แผนการประเมินผล 92

ภาคผนวก 1 : ภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล 93

ภาคผนวก 2 : คำศัพท์ 95

บรรณานุกรม 98

เกี่ยวกับผู้เขียน 100

เกี่ยวกับผู้พิมพ์ฉบับภาษาอังกฤษ 101

1

แผนที่ผลลัพธ์ว่าด้วยทฤษฎี

แผนงานพัฒนา (development program) นั้น มีเป้าหมายที่การอยู่ดีกินดีของผู้คนที่เป็นผู้รับผลจากการพัฒนา ในการประเมินผลของแผนงานพัฒนาจึงมักดูที่ผลกระทบ (impact) หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดจากแผนงาน โดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่างๆ ของแผนงาน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเงื่อนไขจากแหล่งทุนที่ต้องการให้แผนงานพิสูจน์ให้เห็น สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปในการประเมินผลในลักษณะนี้ คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ต่างๆ ที่ได้จากแผนงานที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานนั้น อาจดำรงอยู่แค่เพียงช่วงระยะหนึ่งเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานจะดำรงอยู่ได้ยาวนานกว่า ทั้งยังสามารถตอบสนองต่อปัญหารูปแบบอื่นๆ ที่เข้ามากระทบในอนาคตได้ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความยั่งยืนของการพัฒนา

แผนที่ผลลัพธ์คืออะไร

แผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลการทำงาน ที่มาเสริมวิธีการประเมินผลรูปแบบเดิม โดยที่ “แผนที่ผลลัพธ์” ให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนา นั่นคือ **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือ องค์กร ซึ่งแผนงานทำงานด้วย** การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากกิจกรรมของแผนงานหรือไม่ก็ได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนี้ มีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนร่วมทำให้ความเป็นอยู่ของคนและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรใหม่ๆ ที่ได้จากกระบวนการในการพัฒนา

การติดตามผลการดำเนินงานของแผนงานพัฒนาโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์นี้ จะไม่อ้างว่า **ความสำเร็จจากการพัฒนาเป็นผลงานของแผนงานพัฒนานั้นๆ เพียงแผนงานเดียว แต่เห็นว่าแผน**

งานนั้นๆ เป็นเพียงการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการพัฒนาเท่านั้น (และโดยข้อเท็จจริง ก็เป็นเรื่องยากที่งานพัฒนาจะสำเร็จได้จากการกระทำของแผนงานใดแผนงานหนึ่งเพียงแผนงานเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นแผนงานที่ดำเนินการโดยคนนอกพื้นที่) และการพัฒนานั้น ถึงที่สุดแล้ว ก็ต้องการให้ส่งผลในระยะยาวทั้งสิ้น ในขณะที่การมุ่งประเมินที่ผลการพัฒนาในระยะยาว มักไม่ได้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) แก่แผนงานในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน แผนที่ผลลัพธ์ จึงเน้นที่ ผลลัพธ์ (outcome) มากกว่าที่ผลกระทบระยะยาว (impact)

แผนที่ผลลัพธ์ถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลักคิดที่ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนาเป็นผู้ “ควบคุม” การเปลี่ยนแปลงที่พึงเกิดจากการพัฒนา ส่วนคนนอกเป็นเพียงคนที่อำนวยความสะดวก กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยการช่วยให้เข้าถึงความรู้ โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น การให้ความสำคัญที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนา ไม่ได้หมายความว่าแผนงานเป็นผู้ตัดสินว่าคนเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และเปลี่ยนแปลงไปทำไม แต่ต้องเป็นความต้องการของคนเหล่านั้นเอง ที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาในพื้นที่ของเขาเอง นั่นคือ การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องทำและรับผิดชอบโดยคนในพื้นที่เองเท่านั้น

การพัฒนา เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม จุดเน้นของแผนที่ผลลัพธ์คือ “คน” การติดตามและประเมินผลการทำงานของแผนงานโดยใช้ “แผนที่ผลลัพธ์” นี้ เป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการประเมินผล จากที่ให้ความสำคัญแต่ “**ผลการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม**” เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย การลดความยากจน การลดความขัดแย้ง เป็นต้น ไปสู่ “**การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการกระทำ หรือกิจกรรมของคนกลุ่มคน หรือองค์กร**” ซึ่งแผนงานพัฒนานั้นทำงานด้วยโดยตรง

แผนที่ผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับผลที่ได้จากการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมเช่นกัน แต่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมนั้น มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนา การพัฒนาในหลายๆ แผนงานจะประสบความสำเร็จมากขึ้น ถ้าให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแผนงานที่เน้นการพัฒนาศักยภาพของคน เช่น แผนงานจัดการน้ำสะอาดให้ชุมชน โดยการติดตั้งเครื่องกรองน้ำ ที่ผ่านมา การประเมินผลแผนงานแบบนี้ คือ การนับจำนวนเครื่องกรองน้ำที่ติดตั้งในชุมชน และการตรวจวัดสารปนเปื้อนในน้ำก่อนและหลังการติดตั้งเครื่องกรองน้ำ

ส่วนการประเมินผลโดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้น ต้องการเห็นว่าผู้รับผิดชอบเรื่องการกรองน้ำในชุมชนจะไม่ทำเพียงให้ชุมชนมีน้ำสะอาดใช้เท่านั้น หากแต่ต้องใช้เครื่องมือ ความชำนาญ และความรู้ที่เหมาะสมในการตรวจติดตามระดับของสารปนเปื้อนในน้ำ การเปลี่ยน เครื่องกรอง หรือการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทั้งนี้ อยู่บนฐานคิดที่ว่า น้ำจะไม่สามารถสะอาดอยู่ได้ตลอดไป หากปราศจากคนที่ทำการรักษาคุณภาพความสะอาดนั้นไว้

แผนที่ผลลัพธ์ให้วิธีการและเครื่องมือแก่แผนงานพัฒนาในการวางแผน และการเข้าถึง ศักยภาพของคน กลุ่มคน องค์กร ซึ่งแผนงานต้องการพัฒนา แผนที่ผลลัพธ์ไม่ต้องการที่จะมา แทนที่การประเมินผลแบบเดิม ซึ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข หรือสภาวะการณ์ความเป็นอยู่ที่ดี แต่แผนที่ผลลัพธ์จะเติมเต็มการประเมินผลแบบดั้งเดิมเหล่านั้น โดยการมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง

3 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 1 : การออกแบบเจตนารมณ์

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการ ทำงานของแผนงาน เป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การ เปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง นั้นได้อย่างไร” (How)

ขั้นตอนที่ 1 มี 7 ขั้นตอนย่อย คือ

- ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (Vision)
- ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ (Mission)
- ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)
- ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges)
- ขั้นตอนย่อยที่ 5 สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers)
- ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps)
- ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร

เน้นการประเมินตนเองเป็นหลัก ขั้นตอนนี้มี 4 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities)

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (คือ การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน) (Outcome Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

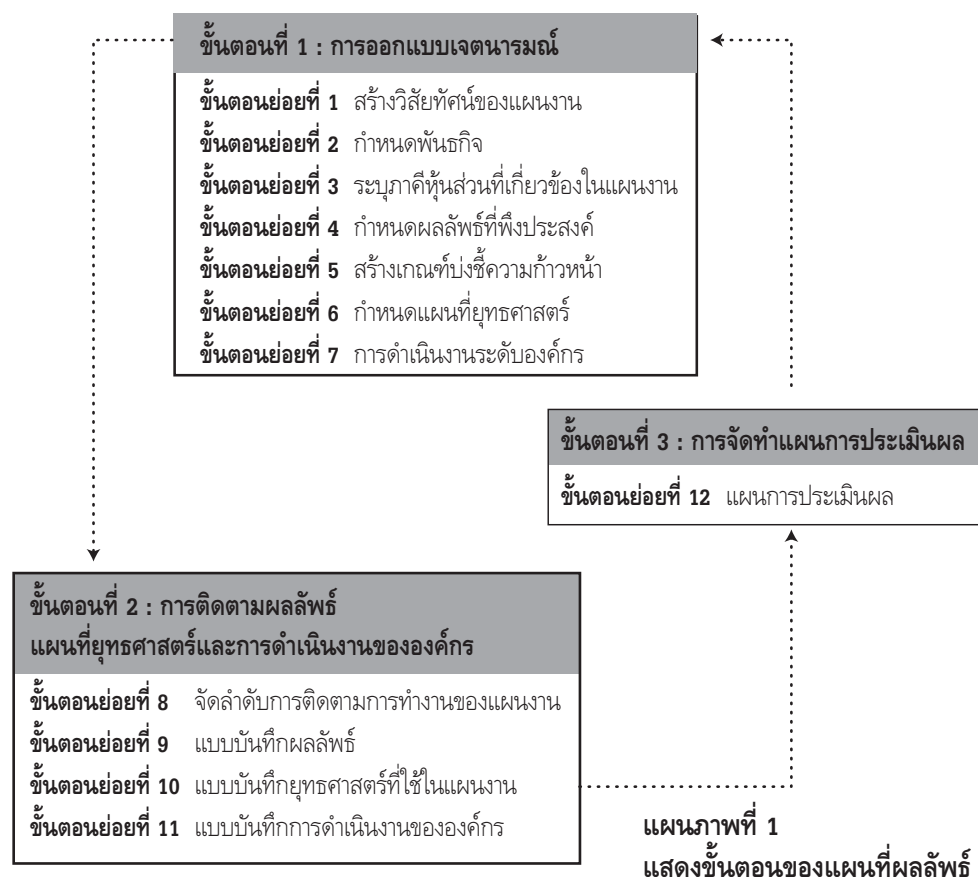
ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดทำแผนการประเมินผล

จัดลำดับความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1

ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)



กระบวนการระบุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการออกแบบกรอบการติดตามการทำงาน รวมถึงแผนการประเมินผลโดยใช้ “แผนที่ผลลัพธ์” จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึง ภาคิหุ้นส่วน (boundary partners) และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูล จะส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ ในกระบวนการยังช่วยกระตุ้นจิตสำนึก สร้างพันธะผูกพันต่อแผนงาน และการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงานในแผนงานด้วย

การพิจารณาแผนงานพัฒนา โดยการแยก “กระบวนการ” ออกจาก “ผล” ที่ได้จากแผนงานนั้น เป็นสิ่งผิดพลาด เพราะหมายถึงว่า องค์กรเห็นว่า “ผล” ที่ได้นั้น เป็นผลงานของแผนงานโดยตรง ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจาก “ผล” เหล่านั้น ไม่ได้เกิดโดยตรงจากแผนงานใดเพียงแผนงานเดียว แต่ถ้าเราให้ความสำคัญที่จะติดตามและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ ภาคิหุ้นส่วน ก็จะทำให้ได้เสียงสะท้อนที่มีประโยชน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแผนงาน และผลที่เกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลของแผนงาน

พื้นฐานการคิดในเรื่องนี้ก็คือ ทรัพยากรที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลนั้นมีจำกัด จึงควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลจากการดำเนินงานของแผนงาน ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน นอกจากนี้ การมีระบบที่สามารถเก็บข้อมูลที่เชื่อถือได้ในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนงานและผลลัพธ์ จะช่วยให้แผนงานได้รับความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุน

การประเมินผลแบบเดิมนั้น ใช้การเก็บข้อมูลจากกิจกรรมจำนวนหนึ่ง ส่วน “แผนที่ผลลัพธ์” ให้วิธีการในการกำหนดภาพรวมของเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของแผนงาน เพื่อติดตามว่าแผนงานมีส่วนทำให้เกิดผลต่างๆ ได้อย่างไร แผนที่ผลลัพธ์ให้ระบบที่ต่อเนื่องในการคิดแบบภาพรวม และคิดในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงาน และยังเป็นเครื่องมือในการบันทึกการดำเนินงานของแผนงานด้วย โดยการติดตามการทำงานใน 3 ส่วน คือ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคิหุ้นส่วนของแผนงาน (2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ (3) แนวทางการทำงานในฐานะองค์กรหน่วยหนึ่ง

ทำไมไม่ดูที่ผลกระทบ

องค์กรทุนมักกดดันให้กับแผนงานต้องแสดง “ผลกระทบ” (impact) จากแผนงานที่สามารถเห็นได้ ตรวจสอบได้ และตรวจสอบได้ จึงมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน และการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานมาใช้ เช่น “logical framework analysis” (LFA) หรือ “result-based management” (RBM) ผลที่ตามมาคือ การหา “ผลกระทบ” กลายมาเป็นส่วนสำคัญของงานพัฒนา ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อแผนงานมุ่งแต่เพียงการพยายามสร้างความน่าเชื่อถือในเรื่องของ “ผลกระทบ” แผนงานจะจำกัดศักยภาพของตัวเองที่จะพยายามทำความเข้าใจว่า ผลกระทบนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมถึงเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นการเสียโอกาสในการสร้างสรรค์ความรู้ที่ได้จากการทำงาน

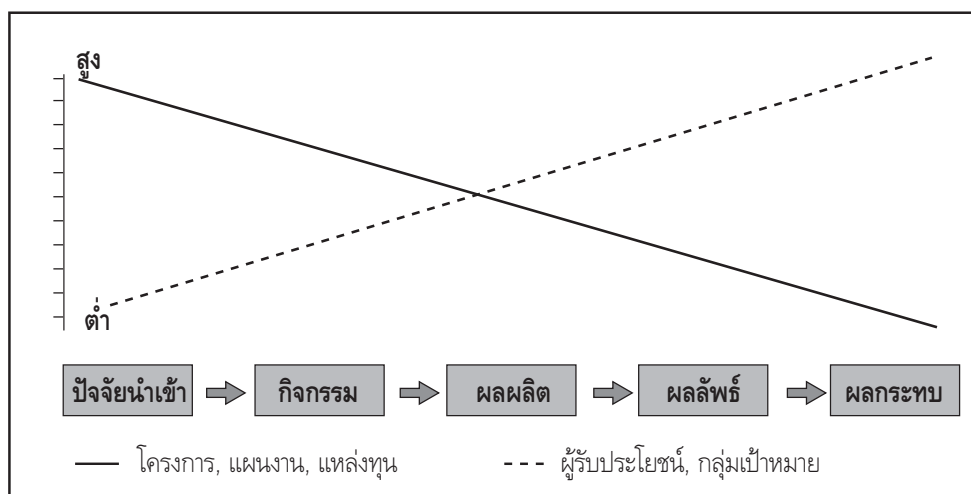
แนวคิดแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และความเป็นเหตุและผลนี้ (cause and effect) ขัดแย้งกับความเข้าใจที่ว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน (complexity) เกิดขึ้นในระบบเปิด (open system) ความกดดันที่ต้องแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สามารถวัดได้ และเชื่อถือได้ของผลกระทบจากแผนงาน ทำให้เกิดการประเมินผลแผนงานแบบ “cause and effect” ที่เริ่มจากการจำแนก “ปัญหา” และ “สาเหตุ” แล้ว “ทำการแก้ไข” ไปตามนั้น แต่ในเมื่อการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเกิดขึ้นในสถานะแวดล้อมที่ไม่สามารถแยกออกมาจากบริบททั้งหมดได้ เช่น องค์กรทุนอื่นๆ ภาคีหุ้นส่วน รัฐบาล ชุมชน องค์กร และกลุ่มต่างๆ ในชุมชน ซึ่งต่างก็มีปฏิสัมพันธ์กันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ทั้งยังไม่สามารถแยกตัวออกมาจากปัจจัยเงื่อนไขทั้งทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม เศรษฐกิจ ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้นได้

แนวโน้มใหม่ในเรื่องการพัฒนา ก็คือ การมีข้อตกลงร่วมกัน และการเป็นหุ้นส่วนกัน (agreement and partnerships) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเห็นคุณค่าร่วมกันของการพัฒนา แทนที่จะเป็นการพัฒนาแบบแข็งตัวเหมือนของรัฐบาล บนพื้นฐานของแผนงาน งบประมาณ และบัญชี ในแนวทางใหม่นี้ เน้นที่การเลือกผู้เข้าร่วมแผนงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วม ชนิดของแผนงานที่ถูกสร้างขึ้น การออกแบบและการดำเนินงานของแผนงาน ชนิดของการจัดการ และการเขียนรายงาน

การที่องค์กรทุนต้องการแสดงให้เห็นว่า “ผลกระทบ” จากการพัฒนาเป็นผลงานของตนเองนั้น ได้ละเลยปัจจัยสำคัญในการพัฒนาที่ยั่งยืน นั่นคือ ความจำเป็นที่จะต้องให้องค์กรภายในและชุมชนได้เป็นเจ้าของแผนงาน ซึ่งต้องอาศัยการ “ส่งผ่าน” อำนาจในการวางแผน การตัดสินใจ และงานอื่นๆ

จากคนนอกที่มาทำแผนงานไปสู่คนในและชุมชน (ดูแผนภาพที่ 1) นอกจากนี้ การพยายามที่จะแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จนั้น เป็นผลงานของตนเอง ยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันในฐานะของการเข้าร่วมระหว่างแหล่งทุนกับคนอื่น และยังละลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนงานที่มาจากส่วนอื่นๆ ด้วย

แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงาน



ที่มา : Smutylo (2001)

จากแผนภาพข้างบน ซึ่งแสดงถึงขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่การให้ปัจจัยนำเข้า (inputs) เพื่อให้เกิดกิจกรรม และได้ผลผลิต (outputs) จากการทำกิจกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดผลลัพธ์ (outcomes) และเกิดผลกระทบ (impacts) อันเป็นผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของแผนงาน

ในขั้นของการให้ปัจจัยนำเข้านั้น “คนนอก” (ทั้งที่เป็นแผนงาน หรือแหล่งทุน) มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจ เช่น วงเงินงบประมาณ การเลือกผู้ที่จะได้รับทุน สถานที่ดำเนินการ และระยะเวลาของแผนงาน ในขั้นนี้ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานและกลุ่มเป้าหมายของแผนงาน จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยที่สุด หลังจากนั้นเมื่อแผนงานเริ่มดำเนินงานไป ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานและกลุ่มเป้าหมาย จะต้องได้รับอำนาจการตัดสินใจเพิ่มขึ้นมาเรื่อยๆ ความสมดุลในการมีอิทธิพลเหนือ

แผนงานจะเปลี่ยนไป ถ้าแผนงานดำเนินไปตามที่ตั้งใจ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับประโยชน์ จะต้องมีความท้าทายมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะการกำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากแผนงาน อันจะนำไปสู่ผลกระทบในระยะยาว แผนภาพข้างต้นนี้ เชื่อว่าผลสำเร็จของแผนงานจะเกิดได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการเพิ่มความเป็นเจ้าของแผนงานจาก “แผนงาน” ไปสู่ “ผู้รับประโยชน์”

การให้ความสำคัญแต่เพียง “ผลกระทบ” ของแผนงาน ขัดแย้งกับการส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเงื่อนไขที่มีผลต่อคุณภาพที่ดีของสังคมและสิ่งแวดล้อม การพยายามหาผลกระทบ ทำให้องค์กรทุนต้องมองหาผลของแต่ละแผนงานทันทีที่แผนงานสิ้นสุดลง เพื่อนำไปปรับเปลี่ยนการให้ทุนในคราวต่อไป แต่ผลกระทบจากแผนงานเหล่านี้ ในหลายกรณีไม่ได้เกิดขึ้นทันทีที่แผนงานสิ้นสุดลง แต่เมื่ออยู่ในเงื่อนไขที่จะต้องแสดงถึงผลของการพัฒนาในรูปแบบนี้ จึงเป็นการจำกัดวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในการทำแผนงาน เพราะสนใจแต่เพียงเป้าหมายที่จะได้รับในระยะสั้นเท่านั้น

ในบางกรณีอาจเป็นไปได้ที่จะดู “ผลกระทบ” ของการพัฒนาทันทีที่จบแผนงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ทุกอย่างจบลงเมื่อได้รับ “ผลกระทบ” นั้นแล้ว ความเป็นจริงก็คือ ไม่ว่าผลกระทบที่ปรารถนานั้นเกิดขึ้นหรือไม่ “การเปลี่ยนแปลง” จะยังดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ตามเงื่อนไขทั้งทางสังคมและสภาพแวดล้อม

ในงานพัฒนานั้น ไม่ได้เกิดขึ้นใน 1 หรือ 3 หรือ 5 ปี โดยมีจุดเริ่มต้น ช่วงกลาง และจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน แผนงานแต่ละแผนงานอาจทำให้เกิดผลที่ต่างกัน แล้วสะสมจนกลายเป็นผลรวมที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ใช่เป็นผลงานของแผนงานใดแผนงานหนึ่ง และยังต้องตระหนักว่า แม้จะได้รับผลที่พึงประสงค์จากการดำเนินงานของแผนงานแล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไปผลที่ได้อาจถูกกัดกร่อนหรือหมดไป เนื่องจากอิทธิพลอื่นๆ ก็เป็นไปได้ จากข้อเท็จจริงนี้ ทำให้องค์กรการพัฒนาต่างพยายามที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเพื่อรักษาความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

แผนที่ผลลัพธ์สนใจในการวางแผน การติดตามการทำงาน และการประเมินผล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำและความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงาน และสนใจใน “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลให้กับแผนงาน ส่วนประโยชน์เพื่อใช้ในการเขียนรายงานนั้น ทำเพื่อแสดงการตรวจสอบแก่องค์กรทุน ว่าแผนงานกำลัง

ก้าวหน้าไปในทิศทางที่มุ่งสู่ผลกระทบของแผนงาน และการมีประสิทธิผลของแผนงาน แต่ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเพื่อแสดงถึงผลกระทบของแผนงานโดยตรง

จะใช้แผนที่ผลลัพธ์อย่างไร

แผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งได้รับการนำเสนอในคู่มือฉบับนี้ เป็นวิธีการที่มีการบูรณาการทั้งการวางแผน การติดตาม และการประเมินผลเข้าด้วยกัน และเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีที่สุดในช่วงเริ่มต้นของแผนงาน หรือภายหลังจากที่มีการตัดสินใจแล้วว่า จุดเน้นหลักของแผนงานอยู่ที่ใด

การเริ่มทำแผนที่ผลลัพธ์ตั้งแต่เริ่มแผนงาน จะได้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างมาก เนื่องจากจะทำให้เห็นภาพรวมของแผนงาน เข้าใจในเป้าหมายของแผนงานว่าคืออะไร แผนการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนเป็นอย่างไร จะมีวิธีติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนที่ร่วมแผนงาน และจะกระตุ้นให้แผนงาน ฝึกลำรวจตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไร กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์นั้น จะดำเนินไปตามขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์เอง หรือใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่นๆ ก็ได้ เช่น SWOT analysis, Situation analysis หรือ Logical framework analysis และมีบางครั้งที่แผนที่ผลลัพธ์ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงานได้ด้วย

การทำแผนการทำงาน การติดตามการทำงาน และการประเมินผล ในกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน โดยขั้นตอนหนึ่งจะให้ข้อมูลแก่อีกขั้นตอนหนึ่ง เพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะทำแผนงานที่แข็งแกร่งสำหรับทุกอย่างตั้งแต่เบื้องต้น ฉะนั้น แผนงานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องใช้ข้อมูลจากการติดตามและการประเมินผลเป็นเครื่องมือสะท้อนในการปรับเปลี่ยนและเลือกการตอบสนองที่เหมาะสมต่อไป

แผนที่ผลลัพธ์สามารถบอกเล่าเรื่องราวการทำงานของแผนงาน โดยการกำหนดกรอบในการพัฒนา และแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของมัน มีการบันทึกเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน ทั้งกรณีที่เป็นความสำเร็จและที่ต้องปรับปรุง การจัดลำดับความสำคัญเพื่อการประเมินผลและแผนการประเมินผล กรอบในการออกแบบแผนที่ผลลัพธ์สามารถช่วยตั้งชุดคำถามที่สำคัญๆ ต่อแผนงาน ดังนี้

การออกแบบและการแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน

- เป้าหมายของการพัฒนาคืออะไร
- แผนงานนี้จะมีส่วนในการไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร
- ใครคือภาคีหุ้นส่วนในการทำงาน
- เราจะชักนำให้ภาคีหุ้นส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดระบุเป้าหมายของการพัฒนาในระดับกว้างได้อย่างไร

การบันทึกข้อมูลการติดตามและประเมินผลภายในและภายนอก

- ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปสู่ผลลัพธ์ แค่ไหน
- เราจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน
- เราดำเนินงานได้ดีแค่ไหน

ระบุกรณีการดำเนินงานที่ดีและกรณีที่ต้องปรับปรุง

- เราทำอะไรได้ดีบ้าง ทำไมถึงทำได้ดี และได้ใช้ยุทธศาสตร์ที่จำเป็นทุกประการแล้วหรือยัง
- เราพยายามที่จะใช้ยุทธศาสตร์มากเกินไปจนความจำเป็นหรือไม่
- เราจะมีส่วนในการสนับสนุนการทำงานของแผนงานได้อย่างเต็มที่หรือเต็มกำลังความสามารถได้อย่างไร

การประเมินผลสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดและที่ไม่ได้คาดว่าจะเกิด

- มีใครเปลี่ยนแปลงบ้าง และเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
- ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังจะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบางอย่างหรือไม่หรือปรับเปลี่ยนความคาดหวัง

การเก็บข้อมูลการมีส่วนร่วมของแผนงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน

- ได้ใช้กิจกรรมหรือยุทธศาสตร์อะไรบางอย่างที่ทำให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลง
- กิจกรรมเหล่านั้นมีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนอย่างไรบ้าง ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร หรือสถาบัน

จัดลำดับการประเมินผลและสร้างแผนการประเมินผล

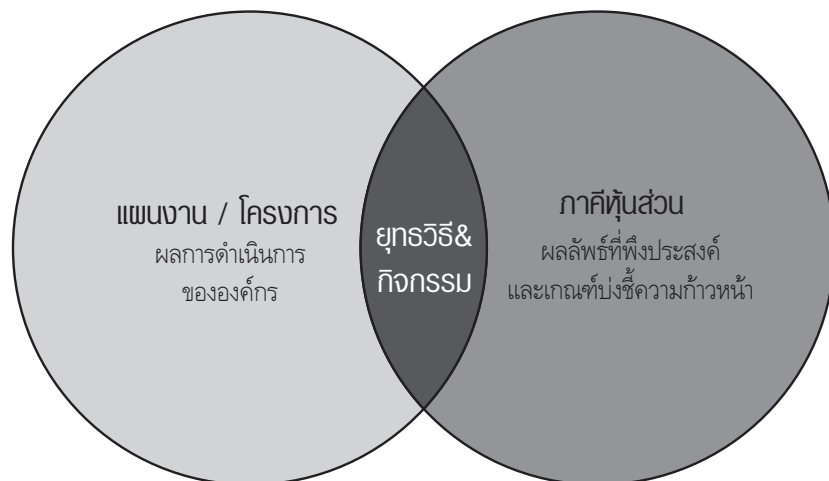
- ยุทธศาสตร์ใด หรือความสัมพันธ์ใด หรือประเด็นใด ที่ต้องการการศึกษาแบบเจาะลึก
- เราจะเก็บข้อมูลได้อย่างไร และได้จากที่ไหน

แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างจากการประเมินผลแบบอื่นอย่างไร

นอกจากแผนที่ผลลัพธ์จะให้วิธีการในการจำลองว่าแผนงานต้องทำอะไรแล้ว แผนที่ผลลัพธ์ยังเห็นว่าความแตกต่างของภาคีหุ้นส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน ต่างทำงานด้วยระบบความรับผิดชอบและความเป็นเหตุเป็นผล (logic) ที่แตกต่างกัน แผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้มีพื้นฐานมาจากการอธิบายวิธีคิดของ เหตุ-ผล (cause-effect) แต่สนใจเหตุการณ์ที่หลากหลาย ซับซ้อนและมีความสัมพันธ์ต่อกัน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

โดยไม่ได้อมองว่า “ผลลัพธ์” ต้องเกิดจากการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชุดของเหตุการณ์ชุดใดชุดหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่จะมองไปที่ความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงเหตุผลระหว่างการเข้าแทรกแซง (interventions) ของแผนงาน กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานใน 3 ส่วนได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่ร่วมในแผนงาน (2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ (3) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจว่าแผนงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

แผนภาพที่ 3 พื้นที่ของการติดตาม



แผนที่ผลลัพธ์ได้ขยายความสนใจเฉพาะเรื่อง “ผลกระทบ” ของแผนงาน ไปยัง “กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน” แม้ว่าในการประเมินผลแบบอื่น จะได้รวมเอาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไว้ในกรอบการประเมินผลด้วยแล้วก็ตาม แต่แผนที่ผลลัพธ์สนใจอย่างจริงจังในการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน กลุ่มคน และองค์กร ที่แผนงานทำงานด้วย ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงอื่นๆ เช่นทางสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ จะไม่ได้รับการตรวจวัด หรือสนใจ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดหลักของแผนที่ผลลัพธ์ แผนที่ผลลัพธ์ติดตามและประเมินว่าแผนงานทำให้ ภาควิชาส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ไปในแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผล อันจะเป็นการ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในอนาคตที่ถูกทางหรือไม่

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญต่อความท้าทายต่างๆ (challenges) นอกเหนือจากขอบเขต ของแผนงาน ในแง่แผนที่ผลลัพธ์จึงสนับสนุนให้แผนงานก้าวไปสู่ทิศทางของการเข้าสู่ความเสี่ยง (risk taking) ด้วยเชื่อว่าการเข้าสู่ความเสี่ยง เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ในขณะที่กรอบการทำงานตรรกะวิทยา (logical framework) ส่วนใหญ่ มีแนวโน้มที่จะจำกัด วิสัยทัศน์และขอบเขตของตัวเอง ไว้ที่การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับผลกระทบ (impact) จาก การพัฒนา ซึ่งเท่ากับเป็นการไปลดศักยภาพในการมีส่วนทำให้เกิดการพัฒนาของแผนงาน เพราะไป บังคับให้แผนงานต้องเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละอย่างเข้ากับผลที่ตรวจวัดได้เท่านั้น

เนื่องจากแผนที่ผลลัพธ์ เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาควิชาส่วนในการทำงานและ ทำการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานตามการเรียนรู้ที่ได้จากแผนที่ผลลัพธ์ ดังนั้น แผนงาน ที่นำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้นั้น ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบทบาทของภาควิชาส่วน หากทำไม่ได้ หรือปฏิเสธการปรับเปลี่ยน ย่อมหมายถึงความล้มเหลว แผนที่ผลลัพธ์กระตุ้นให้แผนงานมองตนเอง เหมือนกับเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งทั้งเป้าหมาย วิธีการ และความสัมพันธ์กับภาควิชา ส่วน ต้องได้รับการทบทวนและปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุดเมื่อไร

เมื่อแผนงานกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ที่จะใช้ แผนที่ผลลัพธ์จะเป็นประโยชน์ในการหา กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลกระทบจากแผนงานว่าจะเกิดขึ้นในทางใด โดยกิจกรรมใด และช่วยสร้าง ระบบในการติดตามการทำงาน และประเมินผลแผนงาน เพื่อช่วยในการบันทึกและการจัดการกับ ผลลัพธ์

เมื่อเลือกยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในแผนงานแล้ว สามารถนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้ได้ใน 2 ระดับ คือ ระดับโครงการ (project) ที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยควรเริ่มทำแผนที่ผลลัพธ์เมื่อเริ่มโครงการ

แต่ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล (assessment tool) สำหรับการประเมินผลจากภายนอก หรือการประเมินผลตนเอง ระหว่างการดำเนินโครงการหรือตอนสิ้นสุดโครงการได้ด้วย

แผนที่ผลลัพธ์สามารถใช้ในระดับแผนงาน (program) ได้ด้วย แต่ควรให้แผนงานนั้น แบ่งออกเป็นชุดโครงการขนาดเล็กๆ เช่น ชุดโครงการเกี่ยวกับการเกษตรกรรมชนเมือง อาจประกอบด้วยโครงการนำน้ำเสียมาใช้ใหม่ และโครงการจำกัดบริเวณการทำเกษตร เพราะถ้าพิจารณาในระดับใหญ่เกินไป อาจยากที่จะบอกว่าใครจะเปลี่ยนแปลง และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งเป็นการลดโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ แผนงานควรจะมีความเฉพาะเจาะจงพอสมควร ที่จะทำให้กลุ่มผู้ทำแผนงานสามารถจำแนกเป้าหมายที่เป็นกลุ่มคนที่ต้องการให้ได้รับผลกระทบจากแผนงานได้ชัดเจน

แผนที่ผลลัพธ์เหมาะกับทุกแผนงานหรือไม่

แผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทุกแผนงาน ควรใช้กับแผนงานที่เน้นผลลัพธ์ในรูปของ **การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของคนกลุ่มคน หรือองค์กร** ที่แผนงานทำงานด้วย แผนงานที่จะนำเครื่องมือ “แผนที่ผลลัพธ์” ไปใช้ ต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน ตามผลที่ได้จากการติดตามการทำงาน

เกณฑ์การพิจารณาว่าแผนที่ผลลัพธ์เหมาะกับแผนงานหรือไม่ คือ

■ การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์

แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้ดีที่สุดเมื่อแผนงานตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของยุทธศาสตร์ หรือพื้นที่เป้าหมายเบื้องต้นของแผนงานแล้ว แต่จะไม่ช่วยในการให้หนทางในการเลือกพื้นที่กลุ่มที่เหมาะสมของแผนงาน (programming niches) หรือจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน แต่จะช่วยค้นหาเงื่อนไขในการปฏิบัติการ แนวทางของแผนยุทธศาสตร์ เช่น ใครจะได้รับผลกระทบจากแผนงาน ในทางใดบ้างและผ่านทางกิจกรรมใดของแผนงาน และจะช่วยในการออกแบบระบบติดตามและการประเมินผล เพื่อช่วยในการติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

■ ชนิดของข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล

แผนที่ผลลัพธ์สามารถให้ข้อมูลแก่การประเมินผลบางแบบได้ เช่น การประเมินผลที่ต้องการพิจารณาถึงการดำเนินงานของแผนงาน หรือดูที่ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานของภาคีหุ้นส่วน

แต่ไม่ช่วยในการประเมินผลทางเทคนิค (technical evaluation) หรือการประเมินเพื่อพิจารณาความคุ้มค่าของแผนงาน

■ ความต้องการเกี่ยวกับการเขียนรายงาน

แผนที่ผลลัพธ์นั้น ขึ้นกับการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อการประเมินผลตัวเองของแผนงานและภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ (learning-based) จากการติดตามและประเมินผล แม้ว่าวิธีการนี้จะสามารถดึงเอาคนนอกเข้มาร่วมทีมได้ด้วย แต่ต้องไม่ลืมว่าข้อมูลที่เก็บนี้ ต้องครอบคลุมการเขียนรายงานตามข้อผูกพันที่มีต่อองค์กรทุน เพื่อแสดงถึงความสามารถตรวจสอบได้ของแผนงาน

■ พันธะผูกพันร่วมของทีมทำงาน

ทีมงานต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานและให้ความสำคัญกับความเห็นของผู้อื่น หากเห็นไม่ตรงกัน หรือเกิดการไม่ลงรอยกันระหว่างสมาชิกในทีม แผนที่ผลลัพธ์ไม่ใช่คาถาวิเศษที่สามารถแก้ปัญหาทั้งหมดได้ เป็นเพียงการสร้างโอกาสให้กับกลุ่มในการอภิปราย ถกเถียง ต่อรอง เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันใหม่เท่านั้น

■ การแบ่งสรรทรัพยากร

แผนงานต้องตกลงร่วมกันในเรื่องของทรัพยากร ทั้งบุคคล งบประมาณ และเวลา เพื่อการติดตาม และการประเมินผล โดยปกติในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างเครื่องมือ “แผนที่ผลลัพธ์” นี้ ใช้เวลาประมาณ 3 วัน ส่วนการนำ “แผนที่ผลลัพธ์” ไปใช้เพื่อเป็นระบบติดตามการทำงาน ต้องใช้เจ้าหน้าที่ 1 คน ที่จะทำงาน 1 วันต่อการติดตามการทำงานในขั้นตอนหนึ่งๆ และต้องการความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนในการให้ข้อมูลแก่ผู้รับผิดชอบ

2

แผนที่ผลลัพธ์ : การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

เครื่องมือและวิธีการในการทำ แผนที่ผลลัพธ์ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ถูกออกแบบมาสำหรับการจัดกระบวนการ 3 วัน ในบทนี้จะนำเสนอถึง ขั้นตอนและผลที่ได้จากการสัมมนา ใครควรต้องเข้าร่วมในการสัมมนา และมีข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดกระบวนการสัมมนาด้วย

ภาพรวมของขั้นตอนกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดกรอบการพัฒนา

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งจะนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน เป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร” (How)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา แบ่งเป็น 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (vision)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ (Mission)

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)

ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges)

ขั้นตอนย่อยที่ 5 สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers)

ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps)

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงานของแผนงานและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนนี้จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผล ให้รอบในการ

ติดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรมของแผนงาน เพื่อการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงาน การใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงาน การใช้กรอบนี้อย่างสม่ำเสมอ จะเป็นโอกาสให้แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้

ขั้นตอนที่ 2 แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities)

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (คือการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน) (Outcome Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดทำแผนการประเมินผล

ขณะที่ใช้กรอบในการติดตามผลตามขั้นตอนที่ 2 จะทำให้แผนงานเก็บข้อมูลอย่างกว้างขวาง เพื่อนำเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3 คือ แผนการประเมินผล ซึ่งจะช่วยแผนงานจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผล และทำให้การใช้ทรัพยากรในการประเมินผลเกิดประโยชน์มากที่สุด แผนการประเมินผลนี้จะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมิน แผนการจัดการ และการเก็บข้อมูล แต่จะไม่วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ แผนงานต้องแปลความหมายข้อมูลเอง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน หรือเพื่อแลกเปลี่ยนผลที่ได้กับผู้อื่น ขั้นตอนนี้มีเพียง 1 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)

ผลที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์”

- การสรุปถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับกว้างหรือระดับมหภาค (Macro level) ให้มาอยู่ในรูปของแผนงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาควิชาส่วนในการทำงาน และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์)
- ชุดของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงกิจกรรมของแผนงาน ที่สามารถสนับสนุน หรือเพื่อช่วยทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (แผนที่ยุทธศาสตร์)

- ขั้นตอนหรือขั้นบันไดการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่ม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของผลลัพธ์ (เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และแบบบันทึกผลลัพธ์)
- แบบบันทึกการประเมินตัวเอง เพื่อการติดตามการทำงานของแผนงาน ในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน (การดำเนินงานขององค์กร และแบบบันทึกการดำเนินงาน)
- แบบบันทึกยุทธศาสตร์ เพื่อบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน (แบบบันทึกยุทธศาสตร์)
- แผนการประเมินผล ที่แสดงรายละเอียดของการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผล ประเด็น และคำถาม กลยุทธ์ในการใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และงบประมาณที่จะใช้

ใครควรเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์”

ขนาดของผู้เข้าร่วมที่เหมาะสมกับการสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้ คือประมาณ 18-25 คน หากมีมากกว่านี้ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการของการสัมมนา อาจให้มีการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยแล้วมารวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ ผู้เข้าร่วมควรเป็นคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น กลุ่มควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นที่ต่างกันอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ วิทยากรกระบวนการควรต้องเข้าใจถึง วัฒนธรรม ความชำนาญ และพลวัตของกลุ่มด้วย

แผนที่ผลลัพธ์เป็นกระบวนการทำงานที่มีส่วนร่วมสามารถดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงาน เข้าร่วมได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่แผนงาน ภาคีหุ้นส่วนในการทำงานของแผนงาน และผู้ได้รับผลประโยชน์ แม้จะยังมีความเชื่อเดิมอยู่ว่า เจ้าหน้าที่แผนงาน ต้องมีความรับผิดชอบต่อแผนงานอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการทำรายงานเสนอต่อแหล่งทุน แต่ไม่ได้หมายความว่า ภาคีหุ้นส่วนไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมในกระบวนการ และไม่มีกฎเหล็กว่าใครจะต้องเข้าร่วมในขั้นตอนใด ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจตามความเหมาะสม

การวางแผน การติดตาม และการประเมินผลของแผนงาน ได้ประโยชน์จากการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วน ดังนั้นการเข้าร่วมในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อร่วมสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์”

ของภาคีหุ้นส่วน จะเป็นโอกาสที่ดีในการเจรจา ต่อรอง เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และความสอดคล้องของแผนงาน และจะเป็นโอกาสในการปรึกษาหารือ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ เกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงาน อย่างไรก็ตาม ไม่ง่ายที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

องค์กรทุนที่ต้องการใช้กระบวนการการมีส่วนร่วม ควรรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ ระหว่างองค์กรที่ทำแผนงานและผู้ได้รับประโยชน์ หรือภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในความร่วมมือ และต้องสนใจในความซับซ้อนของความสัมพันธ์ ไม่ว่าภาคีหุ้นส่วนจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้รับผลประโยชน์หรือไม่ก็ตาม แผนงานควรต้องคำนึงว่าภาคีหุ้นส่วนได้รับอะไรจากการเข้ามามีส่วนร่วม และสิ่งนั้นมีประโยชน์หรือไม่ แผนงานจะต้องถามตัวเองอยู่ในทุกขั้นตอนว่า ทำอย่างไรให้แผนงานเปิดกว้าง สามารถพูดคุยปรึกษาได้ และโปร่งใสต่อภาคีหุ้นส่วน ขณะเดียวกันก็ต้องตั้งอยู่บนความจริงในเรื่องของความต้องการ และความสามารถในการเข้าร่วมอย่างเต็มที่ของภาคีหุ้นส่วนเหล่านั้น

ดังกล่ามาแล้วว่า อาจไม่จำเป็นต้องให้ทุกภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน เข้าร่วมในการสัมมนาทั้งนี้ มีเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้เข้าร่วมการสัมมนา ดังนี้

- ผู้เข้าร่วมมีอะไรมาแลกเปลี่ยนในการสนทนาได้บ้าง (มุมมองของเขาคืออะไร มีความสัมพันธ์กับอะไร สนใจอะไรในแผนงาน ความชำนาญของเขาจำเป็นต่อการตัดสินใจในแผนงานหรือไม่)
- เขาจะสามารถเข้าร่วมในการตัดสินใจได้อย่างกระตือรือร้นหรือไม่ (มีปัญหาด้านภาษา ความรู้เกี่ยวกับแผนงาน ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน หรือเหตุผลทางการเมือง)
- เขาจะได้อะไรจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการนี้
- ข้อมูลที่คาดหวังว่าจะได้จากเขาสามารถหามาก่อนล่วงหน้าแล้วป้อนให้กับผู้เข้าร่วมสัมมนา เพื่อกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าร่วมของเขาอาจจะเป็นตัวขัดขวางความตรงไปตรงมาและความซื่อสัตย์ ในการอภิปราย/การสนทนาหรือไม่ เป็นต้น
- เวลา คน งบประมาณ มีเพียงพอหรือไม่
- เวลา สถานที่ของการประชุมเหมาะสมกับเขาหรือไม่

ใครควรเป็นวิทยากรกระบวนการ

ควรเป็นผู้ที่คุ้นเคยกับ “แผนที่ผลลัพธ์” และชอบการทำงานประเมิณผลเพื่อการเรียนรู้ ชอบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงองค์กร อาจเป็นคนนอกหรือคนในก็ได้ บทบาทคือ การเชื่อมโยง (engage) ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าด้วยกัน ทำให้แน่ใจว่าผู้เข้าร่วมได้รับรู้และได้พิจารณาทุกความเห็น บันทึกสิ่งที่ตกลงร่วมกันและความเห็นที่ต่างกัน และกระตุ้นให้การสนทนาดำเนินไปได้ เพื่อให้กลุ่มทำงานเสร็จทันเวลา วิทยากรกระบวนการ จึงควรมีความสามารถในการหาความเห็นร่วม หรือความเห็นพ้องต้องกัน สามารถตัดสินใจได้ถึงพลังของอำนาจในกลุ่ม จับประเด็นความคิดที่หลากหลายของกลุ่มได้

การใช้วิทยากรกระบวนการที่เป็นคนในหรือคนนอกแผนงานนั้น มีข้อดีข้อเสียต่างกัน กล่าวคือ วิทยากรกระบวนการที่เป็นคนนอก สามารถถามคำถามพื้นฐานที่ทำให้กลุ่มต้องสะท้อนออกมาได้ และต้องบอกอย่างชัดเจน ถึงเรื่องจุดมุ่งหมายของแผนงาน คนนอกสามารถทำให้กลุ่มต้องสนใจกับเนื้อหาของการประชุม แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแพง และกลุ่มต้องใช้เวลาในการให้ข้อมูลเขา จนกว่าเขาจะเข้าใจเนื้อหาของแผนงาน เพื่อให้เขาสามารถจัดกระบวนการกลุ่มได้ดี ส่วนการใช้วิทยากรกระบวนการคนในนั้น ทำให้ต้องเสียสมาชิกไปคนหนึ่ง ในการแลกเปลี่ยนความเห็นขณะสัมมนา ทางเลือกที่ดีคือ การรวมทีมระหว่างคนในกับคนนอก จะมีประโยชน์มาก โดยเฉพาะกรณีที่แผนงานมีแผนที่จะทำการอบรม “แผนที่ผลลัพธ์” ต่อไปนี้ในภายหน้า เพื่อนำใช้กับแผนงานในระดับต่างๆ

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์”

เริ่มแรกควรมีการปูพื้นฐานให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าใจทฤษฎีของ “แผนที่ผลลัพธ์” ก่อน เพื่อให้การประชุมดำเนินไปอย่างราบรื่นบนพื้นฐานความเข้าใจเบื้องต้นที่ใกล้เคียงกันจากนั้นก็มีกิจกรรมอีก 2 อย่างที่ควรทำ ซึ่งอาจทำก่อนหรือตอนเริ่มต้นการสัมมนาก็ได้ ตามความเหมาะสม :

1. การสทวนประวัติศาสตร (historical scanning)

วัตถุประสงค์ : เริ่มจากการทบทวนประวัติความเป็นมาของแผนงาน ความสำเร็จ เหตุการณ์ และประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนาจนถึงปัจจุบัน ถ้าแผนงานยังดำเนินงานอยู่และกำลังเข้าสู่ระยะใหม่ กิจกรรมนี้จะเป็นการอุ่นเครื่องในการรวมความคิดและดูปัจจัยที่มีผลต่อเจ้าหน้าที่แผนงานทั้งหมด และทำให้กลุ่มได้มีโอกาสในการทำควมเข้าใจร่วมกันถึงความเป็นมาของแผนงาน เพื่อประโยชน์ในการอภิปรายต่อไปในอนาคต

กระบวนการสทวนประวัติศาสตร

ใช้เวลาประมาณ 3 ชม.

1. วิทยากรกระบวนการตั้งคำถาม “อะไรคือเหตุการณ์สำคัญทั้งด้านบวกและลบในปี ที่ผ่านมา ที่มีความสำคัญต่อคุณ ในฐานะอาชีพ องค์กร ชชาติ ระดับโลก ระดับนานาชาติ ประเทศ และส่วนตัว” ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเขียนคำตอบ ช่วงเวลาที่ให้พิจารณาข้อมูล อาจปรับเปลี่ยนได้ หรืออาจกำหนดจากช่วงเวลาการทำงานของแผนงาน เช่นแผนงานที่กำลังจะทำต่ออีก 5 ปีเป็นครั้งที่ 2 ก็ควรดูย้อนหลังไปประมาณ 5-6 ปี เป็นต้น
2. ทำ time line บนผนัง โดยให้แนวตั้งเป็นช่วงเวลา แนวนอนเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ การแบ่งเวลาสามารถทำได้หลายแบบ เป็นเดือน เป็น 3 เดือน เป็นครึ่งปี หรือเป็นปี
3. วิทยากรกระบวนการเขียนเหตุการณ์ลงไปใน time line ตามที่ผู้เข้าร่วมบอก ให้มีการอภิปรายกันถึงเรื่องเวลา และเหตุการณ์ ตลอดจนความสำคัญของสิ่งที่เกิดขึ้น ให้เวลากับกลุ่มในการอภิปรายนี้ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่สุดของกิจกรรมนี้
4. เมื่อเขียนทุกเหตุการณ์ลงใน time line แล้ว วิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้กลุ่มวิเคราะห์หาความหมายของเหตุการณ์ โดยการตั้งคำถาม และกระตุ้นให้มองในมุมมองที่ต่างๆ กัน วิทยากรกระบวนการเขียนความคิดเห็นเหล่านั้นลงใน flip chart การเรียนรู้และข้อตกลงส่วนใหญ่จะมาจากการอภิปรายมากกว่าจากการบันทึกของวิทยากรกระบวนการ ตัวอย่างคำถามเพื่อกระตุ้นการอภิปราย :
 - อะไรคือจุดสูงสุดและต่ำสุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา อะไรคือความสำเร็จและอุปสรรค
 - อะไรคือจุดเปลี่ยน เป็นจุดเปลี่ยนชนิดใด ทำไมจึงเกิดจุดเปลี่ยนนั้น

- จะตั้งชื่อ หรือขนานนามช่วงเวลาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ช่วงก่อน ช่วงกลางและช่วงสุดท้าย ได้อย่างไร (chronologically/vertically)
- อะไรคือแนวโน้มประเด็นที่มองเห็นในแต่ละช่วงเวลาทั้งในแนวตั้งและแนวนอน

ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยากรกระบวนการ

ควรบอกจุดประสงค์และกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมนั้นๆ เมื่อเริ่มกิจกรรม โดยการบอกถึงผลที่ต้องการ เวลาที่จะใช้ในการทำกิจกรรม บางกลุ่มอาจมีการเสนอทำกิจกรรมในแนวอื่น เช่น เขาอาจต้องการบันทึกความสำเร็จที่เด่นๆ แต่ละช่วงไว้ใน time line ซึ่งสามารถทำได้ง่ายๆ โดยการเพิ่มในแกนแนวนอน วิทยากรกระบวนการควรยืดหยุ่นที่จะปรับการดำเนินกิจกรรมตามความเหมาะสม แต่ต้องกล้าแย้งหากเห็นว่าที่วางแผนไว้จะได้ผลดีกว่า ในตอนท้ายของกิจกรรม ให้มีการสรุปผลที่ได้ และย้ำอีกครั้งถึงเหตุผลในการทำกิจกรรมนี้ ทำให้เห็นว่าผลที่ได้จากกิจกรรมนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างไร ต่อการสัมมนาทั้งกระบวนการ

2. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงความหมายของการประเมินผล

กระบวนการทำความเข้าใจร่วมกัน

ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

ผู้เข้าร่วมทุกคนมีความคิดและภาพเกี่ยวกับการประเมินผลมาก่อนแล้ว อาจเป็นในเชิงบวกหรือในเชิงลบ วิทยากรกระบวนการควรเริ่มจากจุดนี้ แผนที่มีผลลัพธ์นั้นผสมผสานระหว่างการติดตามการทำงาน และการประเมินผล วิทยากรกระบวนการต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกคนสะดวกใจที่จะพูดและร่วมในกิจกรรม วิทยากรกระบวนการต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ฟังที่ดี และมีความเป็นกลาง

1. ให้สมาชิกในกลุ่มเขียนคำ 3 คำ ที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “การประเมินผล” โดยจำกัดเวลาเพื่อให้เขียนสิ่งแรกที่อยู่ในใจออกมา
2. ให้แต่ละคนอ่านสิ่งที่เขียนออกมา แล้ววิทยากรกระบวนการบันทึกคำเหล่านั้นลงบน flip chart อาจมีคำในเชิงบวก เช่น “น่าสนใจ” “น่าสนใจ” คำที่เป็นกลาง เช่น “การวิจัย” “การ

ทดสอบ” หรือคำที่เป็นลบ เช่น “เจ็บปวด” “กลัว” “การถูกใช้เป็นเครื่องมือ” และ “การตัดสินใจ”

3. วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่ารู้สึกอย่างไรกับคำเหล่านี้ พบคำแปลกๆ คำที่น่าประหลาดใจหรือไม่ ถ้าใช่ ให้อธิบายว่าทำไมจึงประหลาดใจที่เห็นคำเหล่านั้น แต่ละคนรู้สึกว่าคุณอื่นๆ ในกลุ่มมีความรู้สึกเช่นเดียวกับตนหรือไม่ (เกี่ยวกับการประเมินผล) ทำไม่จึง “ใช่” และทำไมจึง “ไม่ใช่”
4. วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่าพวกเขาอยากให้การประเมินผลดำเนินไปเช่นไร พิจารณาจากการสนทนาที่เพิ่งผ่านมา การประเมินผลลักษณะเช่นไรที่เขาต้องการทำอะไรที่เขาต้องการหลีกเลี่ยง เขียนคำตอบเหล่านี้ลงใน flip chart เพื่อนำไปใช้ในภายหลัง เพื่อเป็น check list ในการประเมินผลที่ได้จากการสัมมนา
5. เมื่อสมาชิกในกลุ่มได้แสดงความรู้สึกแล้ว วิทยากรกระบวนการดำเนินการต่อไปโดยการพูดถึงบทบาทของแต่ละคนในการสัมมนาเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์” ให้อธิบายจนหาข้อสรุปได้ว่าควรจะดำเนินการสัมมนาต่อไปอย่างไร วิทยากรกระบวนการอาจเสนอแนวทางที่เป็นหลักในการประเมินผล เพื่อช่วยกลุ่มสร้างแนวทางในการวางแผนการประเมินผล

ข้อเสนอแนะสำหรับ
วิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการไว้วางใจกัน การยอมรับนับถือกัน ทำให้เขารู้ว่าไม่มีคำตอบใดที่ “ผิด” หรือ “ถูก” ในที่ประชุมนี้ ทุกความเห็น ทุกข้อมูล ล้วนเป็นประโยชน์และมีส่วนทำให้กระบวนการและผลผลิตจากการสัมมนาดีขึ้น

แนวทาง “หลักการสำหรับการประเมินผล”

การประเมินผล สำหรับศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศคานาดา (IDRC) คือ การผสมผสานระหว่างส่วนต่างๆ ของแผนงานที่ดี กับการจัดการแผนงานที่ดี กระบวนการเรียนรู้และปรับตัวขององค์กร แผนงานและภาคีพันธมิตร จะเป็นแรงผลักดันให้กิจกรรมการประเมินผลดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การประเมินผลถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของแผนงาน หลักการต่อไปนี้ ซึ่งจะใช้ในกระบวนการ “แผนที่ผลลัพธ์” จะช่วยเป็นแนวทางในการวางแผนการประเมินผลได้คร่าวๆ

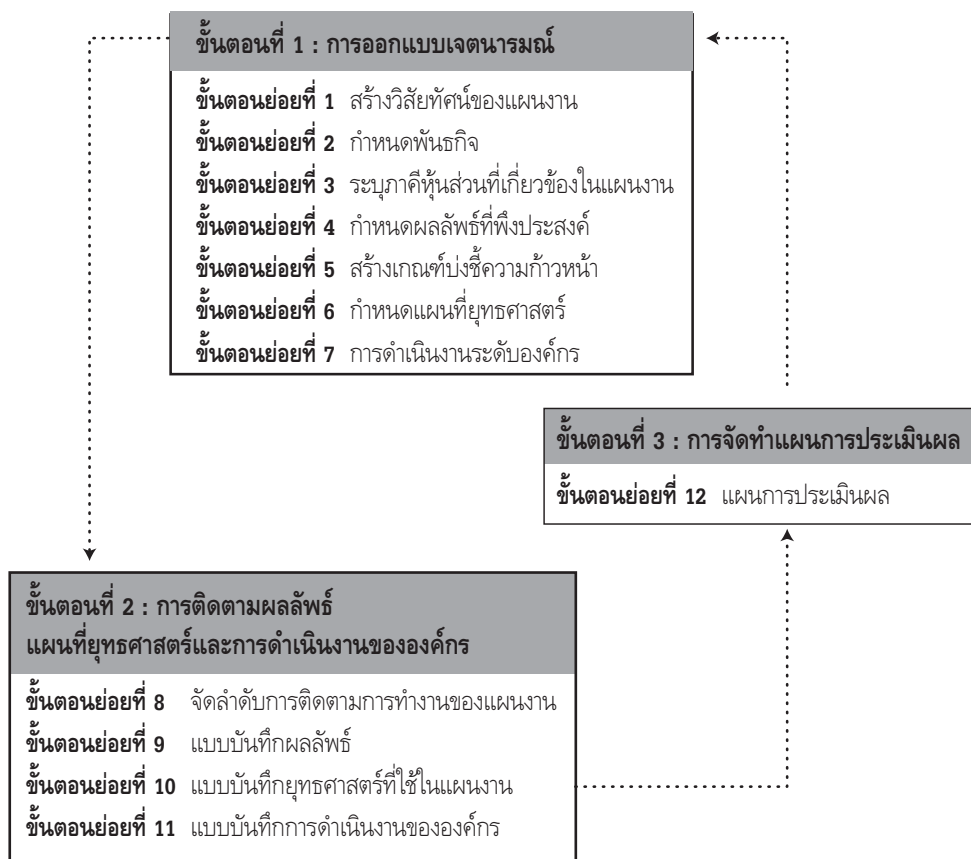
- การประเมินผลมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการทำแผนของแผนงานและการนำแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของแผนงาน และการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับ
- การออกแบบการประเมินผลต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น การประเมินผลจึงต้องให้ข้อมูลที่สอดคล้อง และสามารถปฏิบัติได้
- ไม่มีวิธีการประเมินผลใดที่เป็นเลิศ ที่เหมาะกับทุกๆ แผนงาน ทุกๆ ประเด็น แต่ละกรณีต้องการเครื่องมือที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการเก็บและวิเคราะห์ และเหมาะสมกับความต้องการของผู้ที่จะเอาไปใช้ ควรเป็นข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ได้มาจากหลายๆ แหล่ง
- การประเมินผลควรรวบรวมผู้มีส่วนร่วม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแผนงานในทุกระดับ คนที่จะได้รับผลจากการประเมินผล ควรจะมีส่วนในกระบวนการสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์” นี้ การเข้าร่วมสร้างจะทำให้เขาเข้าใจจุดประสงค์ และกระบวนการของการประเมินผล รวมไปถึงการยอมรับผลที่ได้จากการประเมิน อันจะนำไปสู่การนำผลการประเมินนี้ไปใช้ต่อ
- กระบวนการในการประเมินผลควรได้ระดับมาตรฐานของจริยธรรมในการวิจัย นั่นคือ ผู้เข้าร่วมการประเมินผลควรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผล โดยไม่ต้องกลัวว่าจะเกิดผลเสียต่อตนในภายหลัง
- การวางแผนการติดตามและประเมินผลช่วยเพิ่มคุณค่าของขั้นตอนการออกแบบของแผนงาน เราสามารถทำแผนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการช่วยกันระบุผลที่ต้องการบรรลุจากแผนงาน และการรู้ว่าจะใช้ข้อมูลใดบ้าง จะช่วยให้สามารถ

เก็บข้อมูลนั้นได้ตรงตามความต้องการที่จะใช้ ซึ่งช่วยลดการใช้งบประมาณ กำลังคน และช่วยปรับปรุงความสามารถของทีมงานในการเขียนรายงาน และการเรียนรู้จากประสบการณ์

- การประเมินผลควรเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ถูกประเมิน เพราะเป็นภาระงานของเขา เขาจึงควรได้รู้และได้ประโยชน์ด้วย
- การประเมินผลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ศิลปะในการจำแนกประเด็นสำคัญที่ต้องทำ การประเมิน การจัดการทีมงานเพื่อติดตามและประเมินผล รวมทั้งหาคนที่เหมาะสมเพื่อเข้าร่วมในการเก็บข้อมูล การแปลผลและการใช้ประโยชน์จากผลที่ได้ ถือเป็นส่วนสำคัญเท่าๆ กับการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เชื่อถือได้
- เป็นหนทางในการต่อรองความจริงที่แตกต่างกัน ให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแผนงาน ในการหาข้อสรุปจากมุมมอง หรือความจริงที่ต่างกัน
- ควรสร้างความสามารถในการใช้ผลจากการประเมินนั้น องค์กรต้องการคนที่มีความสามารถเกี่ยวกับการประเมินผลเพื่อให้สามารถทำการประเมินผล เข้าร่วมการประเมินผล หรือใช้ประโยชน์จากการประเมินผลได้อย่างเต็มที่ การฟังฟังแต่คนนอกในการประเมินผล เป็นการจำกัดความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการประเมินผล เพื่อทำความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร

3

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดกรอบการพัฒนา



ขั้นตอนแรกของกระบวนการสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์” นี้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย ซึ่งจะช่วยสร้างความชัดเจนให้กับแผนงาน นั่นคือ การกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) ภารกิจพื้นฐานในการทำงาน (4) ระบุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จากแผนงาน (5) สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (6) กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ และ (7) วางแผนการดำเนินงานระดับองค์กร

วิสัยทัศน์หรือการกำหนดทิศทางในการทำงาน เป็นตัวบอกว่าแผนงานมุ่งไปสู่อะไร ผู้เข้าร่วมควรถูกกระตุ้นให้คิดค้นอย่างจริงจังในขั้นของการกำหนดวิสัยทัศน์นี้ ขั้นตอนต่อไปเป็นการแสวงหาภาคีหุ้นส่วน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ของแผนงาน ส่วนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (outcome challenges) และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (progress markers) แสดงถึงผลลัพธ์ที่แผนงานอยากจะทำให้เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วน ส่วนพันธกิจ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานระดับองค์กร แสดงให้เห็นถึงการสร้างกรอบว่า แผนงานจะทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร

ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์แสดงถึงเป้าหมายในภาพกว้างที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ที่จะเกิดจากแผนงาน เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในภาพกว้างของภาคีหุ้นส่วน วิสัยทัศน์จะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของแผนงาน (แต่มีความลึกกว่า) เป็นการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และในภาพกว้าง สิ่งที่จะทำการประเมินคือ “กระบวนการ” ที่แผนงานก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ ผ่านทางภาคีหุ้นส่วน ไม่ใช่การวัดว่าแผนงานไปถึงวิสัยทัศน์หรือไม่ วิสัยทัศน์ คือภาพของสิ่งที่แผนงานต้องการให้เกิดและดำรงอยู่ต่อไป แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงภาวะรอบข้างก็ตาม วิทยาการกระบวนการต้องทบทวนถึงวิสัยทัศน์บ่อยๆ ตลอดเวลาของการสัมมนา เพื่อให้กลุ่มเกาะติดอยู่กับวิสัยทัศน์นั้น

กระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์

ใช้เวลาประมาณ 2 ชม.

1. เริ่มต้นเครื่องด้วยการถามผู้เข้าร่วมสัมมนาว่า “ให้ตอบสั้นๆ ว่าสิ่งที่แผนงานต้องการจะได้รับ คือ อะไร” หลังจากนั้นจึงเปิดให้ทุกคนร่วมอภิปราย โดยการถามว่า “ทุกคนเห็นเช่นเดียวกันหรือไม่ สิ่งที่ว่ามานี้เข้ากับวัตถุประสงค์และงานขององค์กรเราหรือไม่”
2. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนสิ่งที่ต้องการเห็นในอนาคตมา 2-3 ภาพ เป็นการบรรยายภาพอนาคตในอีก 3-5 ปี ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จ ถามว่า “ความฝันของสมาชิกในกลุ่มถึงภาพของความสำเร็จของแผนงานเป็นอย่างไร อยากทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต จินตนาการถึงสถานการณ์ในอีก 3-5 ปีเมื่อแผนงานประสบความสำเร็จมาก จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง” ตีตกคำตอบทั้งหมดไว้บนผนังห้อง แล้วให้กลุ่มอภิปรายกัน
3. ขณะกลุ่มพักรับประทานของว่างและดื่มเครื่องดื่ม วิทยากรกระบวนการและผู้ช่วยเขียนวิสัยทัศน์จากข้อเสนอของผู้เข้าร่วม โดยคงทั้งความคิดและภาษาของผู้เสนอไว้ ตัดความเห็นที่ซ้ำกัน และจับความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏให้หมด
4. เมื่อกลุ่มกลับมาอีกครั้งให้อ่านวิสัยทัศน์ที่รวบรวมจากการเสนอของสมาชิกเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมทางวัฒนธรรม การเมือง ปรับเปลี่ยนคำที่ยังสับสนหรือไม่ชัดเจน โดยใช้กระบวนการดังนี้
 - วิทยากรกระบวนการอ่านวิสัยทัศน์ซ้ำๆ ถามกลุ่มว่าต้องแก้ไข ปรับเปลี่ยนคำใดบ้างในการอ่านครั้งแรก ยังไม่ควรให้ใครขัดจังหวะ เพื่อให้ทุกคนได้เห็นภาพและได้ยินทั้งจากการฟังและการอ่าน
 - วิทยากรกระบวนการอ่านวิสัยทัศน์เป็นครั้งที่ 2 (อาจให้ผู้เข้าร่วมอ่านแทน) ให้กลุ่มขัดจังหวะได้ เพื่อแก้ไขคำที่ต้องการ เมื่อแก้ไขจนพอใจแล้ว วิทยากรกระบวนการอ่านต่อไป ทำเช่นนี้ไปเรื่อยๆ จนไม่มีคำที่ไม่ต้องการ และเป็นการให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์ที่ได้ เป็นความต้องการจริงๆ ของผู้เข้าร่วมสัมมนา

ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (mission) คือ การอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร แต่ยังไม่มีการกำหนดกิจกรรมทุกอย่างที่จะมีในแผนงาน การกำหนดพันธกิจนี้ สมาชิกในกลุ่มควรเข้าใจว่าไม่เพียงระบุว่แผนงานจะทำให้เกิดผลลัพธ์ โดยภาคีหุ้นส่วนได้อย่างไร แต่ต้องคำนึงว่าทำอย่างไรให้สามารถ **รักษาผลลัพธ์** นั้น ไว้ได้ แผนงานจะดำเนินงานอย่างไรที่จะให้ประสบความสำเร็จที่สุด ดูรายละเอียดในเรื่องนี้ที่ขั้นตอนย่อยที่ 7 (การดำเนินงานระดับองค์กร)

กระบวนการกำหนดพันธกิจ

ใช้เวลาประมาณ 1 ชม.

1. วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า “แผนงานจะสามารถทำให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ได้อย่างไร หรือ แผนงานต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ” แล้วให้อภิปรายกัน
2. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนแนวทางการทำงาน 2-3 อย่างที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน
3. ขณะกลุ่มพัก วิทยากรกระบวนการและผู้ช่วยเขียนพันธกิจ โดยใช้ความคิดและภาษาตามที่ผู้เข้าร่วมได้เสนอไว้ ตัดความเห็นที่ซ้ำกันและจับความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏ
4. เมื่อกลุ่มกลับมาจากการพัก ให้มาทบทวนพันธกิจอีกครั้ง
5. ท้ายสุดของกระบวนการในขั้นนี้วิทยากรกระบวนการอ่านพันธกิจที่กลุ่มช่วยกันกำหนด และกลั่นกรองอีกครั้งหนึ่ง เพื่อขอความเห็นชอบจากกลุ่ม

เคล็ดลับของวิทยากรกระบวนการ

■ รายละเอียดของพันธกิจของแผนงาน บางครั้งอาจได้มาในขั้นตอนของการอภิปรายเพื่อค้นหาวิสัยทัศน์ ซึ่งควรเขียนแยกต่างหาก เมื่อเสร็จจากการหาวิสัยทัศน์ จึงกลับมาคิดต่อเรื่องพันธกิจ

■ การค้นหาวิสัยทัศน์และระบุพันธกิจ โดยการทำร่วมกันเป็นกลุ่ม จะเหมาะสมกว่า เพราะสมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและโต้ตอบกันทันทีทันใด แต่หากมีเวลาจำกัด อาจให้สมาชิกแต่ละคนส่งวิสัยทัศน์และพันธกิจมาทาง e-mail ก่อนการสัมมนาก็ได้ เมื่อทุกคนมาพบกันในการสัมมนา จะได้เริ่มพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้รวบรวมไว้แล้ว

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วน

ภาคีหุ้นส่วน คือ คน กลุ่มคน หรือองค์กร ที่แผนงานจะเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ทั้งนี้ แผนงานเป็นเพียงตัวอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากร ความคิด และโอกาสใหม่ๆ เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาคีหุ้นส่วนหนึ่งๆ อาจรวมเอาหลายๆ คน หลายๆ กลุ่มคน หรือองค์กรต่างๆ ที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน

ตัวอย่างภาคีหุ้นส่วน :

1. องค์กรในท้องถิ่น เช่น NGOs กลุ่มพื้นเมือง กลุ่มศาสนา กลุ่มผู้นำชุมชน เป็นต้น
2. เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้กำหนดนโยบาย ระดับชาติ ระดับภูมิภาค
3. ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง
4. นักวิชาการและนักวิจัย (หรือสถาบันทางวิชาการ)
5. สถาบันระหว่างประเทศ

เมื่อระบุภาคีหุ้นส่วนได้แล้ว โดยเน้นที่ผู้ที่แผนงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง แต่ถ้าแผนงานไม่สามารถมีอิทธิพลโดยตรงกับพวกเขาได้ ก็ต้องช่วยกันคิดต่อว่า แผนงานจะสามารถมีอิทธิพลต่อใคร หรือใครกันที่สามารถไปมีอิทธิพลต่อพวกเขาเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แล้วเอาเขาเหล่านั้นมารวมไว้ในภาคีหุ้นส่วน เช่น องค์กรพัฒนาในชนบท อาจไม่สามารถมีอิทธิพลต่อรัฐมนตรีคลังโดยตรงได้ แต่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรชาวนา ซึ่งจะไป Lobby รัฐมนตรี เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ ฉะนั้น องค์กรชาวนาควรถูกรวมอยู่ในภาคีหุ้นส่วน แต่ไม่ต้องรวมรัฐมนตรีคลังเป็นหุ้นส่วน

โดยทั่วไปแล้ว แต่ละแผนงานมักมีภาคีหุ้นส่วนไม่มากไปกว่า 4-5 ประเภท แม้ว่าแต่ละประเภทประกอบด้วยหลายกลุ่มหลายองค์กร เมื่อจะพิจารณาว่าควรรวมกลุ่มใดกับกลุ่มใด ควรพิจารณาจากการที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระตือรือร้นขึ้นในภาคีหุ้นส่วนเหล่านั้น เช่น องค์กรพัฒนาชนบทอาจทำงานกับองค์กรชาวนาใน 5 จังหวัด แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดในองค์กรชาวนาเหล่านั้นเหมือนกันทั้ง 5 องค์กร ก็ควรรวมองค์กรชาวนาทั้ง 5 องค์กรนั้นเข้าเป็นภาคีหุ้นส่วนเพียงกลุ่มเดียว

ถ้ามีกลุ่มอื่นที่แผนงานจำเป็นต้องทำงานด้วย แต่ไม่หวังผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้เรียกว่า “หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์” (strategic partners) โดยจะรวมเอาหุ้นส่วนลักษณะนี้เข้ามา เมื่อถึงการทำแผนยุทธศาสตร์ เช่น กลุ่มองค์กรทุนทั้งหลายมักจัดอยู่ในกลุ่มนี้ แผนงานจำเป็นต้องเป็นพันธมิตรกับองค์กรเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ไม่ได้ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรเหล่านี้

กระบวนการระบุภาคีหุ้นส่วน

ใช้เวลาประมาณ 1 ชม.

1. ให้สมาชิกในกลุ่มเขียนภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานต้องทำงานด้วย “ใครคือคน กลุ่มคน องค์กร ที่สำคัญที่สุดที่แผนงานทำงานด้วย และด้วยการกระทำของใครที่จะทำให้แผนงานบรรลุวิสัยทัศน์” พร้อมๆ กันนั้นให้อ่านวิสัยทัศน์ต่างๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อกระตุ้นความเชื่อมโยงระหว่างการค้นหาภาคีหุ้นส่วนกับวิสัยทัศน์ของแผนงาน
2. เขียนรายชื่อเหล่านั้นลงไปใน flip chart ตัดที่ซ้ำกันออก ถ้ากลุ่มไม่สามารถระบุรายชื่อออกมาได้ วิทยากรกระบวนการอาจเสนอตัวอย่างภาคีหุ้นส่วนจากแผนงานอื่นๆ เพื่อกระตุ้นความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนา หรือถามว่า “ในรายชื่อที่ว่ามีรายใดที่แผนงานต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์” หรือถามต่อว่า “ใครคือ ผู้ได้รับผลประโยชน์ในท้ายที่สุด แผนงานสามารถมีอิทธิพลต่อใครมากที่สุด ใครจะช่วยหรือขัดขวางการทำงานเหล่านั้น”

หากกลุ่มสามารถระบุออกมาได้เพียงภาคีเดียว วิทยากรกระบวนการอาจถามต่อว่า “การเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนที่ระบุนั้นต้องอาศัยการสนับสนุนจากใครได้อีก” หรืออาจมีเพียงกลุ่มเดียวจริงๆ เพราะแผนงานทำงานกับกลุ่มคน หรือองค์กร เพียงประเภทเดียวก็เป็นได้ แต่วิทยากรกระบวนการต้องพยายามกระตุ้นให้กลุ่มคิดทบทวนจนแน่ใจ เพื่อไม่ให้เกิดการละเลยภาคีบางกลุ่มไป

3. บางครั้งกลุ่มอาจระบุภาคีหุ้นส่วนออกมามากมาย เพื่อให้ทำให้แคบเข้า วิทยากรกระบวนการอาจถามว่า “เราจะใส่ทรัพยากรและความพยายามเข้าไปที่ภาคีใดมากที่สุด “ใคร” ที่เราทำงานด้วยโดยตรง” แล้วทำเครื่องหมายองค์กรเหล่านั้นไว้ หรือเขียนแยกไว้ต่างหาก ส่วนภาคีใด ที่แผนงานไม่ได้ทำงานด้วยโดยตรง ก็ไม่ควรเอามารวมไว้ที่ภาคีหุ้นส่วน

แต่ถ้ากลุ่มยังมีรายนามของภาคีหุ้นส่วนอยู่มาก ให้กลับไปดูคำนิยามของภาคีหุ้นส่วนอีกที แล้วถามย้ำว่า “ทั้งหมดที่เสนอมาเป็นภาคีหุ้นส่วนจริงๆ หรือไม่” หรืออาจถามว่า “กลุ่มเหล่านี้ เป็นพวกเดียวกันหรือไม่ เพราะเราคาดหวังที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายกันในพวกเขา หรือเพราะพวกเขามีบทบาทคล้ายกัน” หากใช่ ก็จบรวมพวกนี้เข้าด้วยกัน วิทยากรกระบวนการอาจถามต่อว่า “แผนงานสามารถมีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนทั้งหมดที่เข้ามาได้หรือไม่ หรือควรจะเน้นแต่เพียงกลุ่มที่เป็นภาคีหุ้นส่วนจริงๆ”

หากกลุ่มต้องการแสดงถึงความเป็นเหตุเป็นผลของการมีอิทธิพลของแผนงานที่จะขยายวงออกไป อาจทำการระบุภาคีหุ้นส่วน ของภาคีหุ้นส่วนอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งก็คือ คนกลุ่มคน องค์กร ที่ภาคีหุ้นส่วนทำงานด้วย และหวังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม วิทยากรกระบวนการถามว่า “กลุ่มที่ภาคีหุ้นส่วนต้องการมีอิทธิพล เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์” แล้วเขียนคำตอบเหล่านั้นลงใน flip chart

4. ให้กลุ่ม “จัดกลุ่ม” ภาคีหุ้นส่วนแต่ละประเภท เช่น กลุ่มนักวิจัย กลุ่มผู้วางนโยบาย และอื่นๆ วิทยากรกระบวนการถามว่า “ใครคือคนที่แผนงานกำลังทำงานด้วย และจะทำต่อไป ใครที่เราต้องเริ่มเข้าไปทำงานด้วย” แล้วเขียนรายนามเหล่านี้ลงไป อาจอภิปรายข้อมูลอื่นๆ เช่น ที่ตั้ง และความตั้งใจที่จะเข้าร่วมในแผนงาน แล้วเขียนข้อมูลเหล่านี้ลงใน flip chart

ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

เมื่อค้นหาภาคีหุ้นส่วนได้แล้วต้องทำการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละภาคีหุ้นส่วน ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการมีแผนงานเกิดขึ้น ส่วนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ คือ การอธิบายว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำ ของคน กลุ่มคน และองค์กรที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรง จะเปลี่ยนแปลง ไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้ เพราะเชื่อว่าการพัฒนานั้น ทำโดยคนและเพื่อคน และแสดงให้เห็นว่าแผนงานมีส่วนช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ แต่ไม่สามารถควบคุมการเกิดของผลลัพธ์นั้นได้ แผนงานมีส่วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ท้ายที่สุด ความรับผิดชอบและอำนาจในการควบคุม การเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นอยู่กับภาคีหุ้นส่วน

การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์นั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า ภาคีหุ้นส่วนของแผนงานจะมีการดำเนินงานและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ขณะที่แผนงานกำลังเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่างของคน หรือกลุ่มคนนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามลำพัง โดยแยกออกจากกันอย่างสิ้นเชิงจากการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ระบุใน “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” นี้ ควรเป็นชุดของการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ประการ มากกว่าการระบุแยกออกจาก การเปลี่ยนแปลงแต่ละประเภท

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วน “องค์กรชุมชน” ของแผนงานหนึ่ง :

แผนงานต้องการที่จะเห็น “องค์กรชุมชน” ตระหนักถึงความสำคัญ ให้ความร่วมมือ และเข้าร่วมในการวางแผนการจัดการทรัพยากร ร่วมกันกับภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรร่วมกันในภูมิภาคนี้ และต้องเป็นการเข้าร่วมที่ได้รับการยอมรับจากภาคส่วนอื่นๆ ที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้ “องค์กรชุมชน” สามารถมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการตัดสินใจ ในการวางแผนการใช้ทรัพยากร “องค์กรชุมชน” จะต้องสามารถเสนอจุดยืนของตนในการจัดการทรัพยากร (ป่าไม้) อย่างสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของตน และต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคนิค และความรู้เฉพาะทางตามความเหมาะสม “องค์กรชุมชน” จะเป็นแบบอย่างต่อชุมชนในการจัดการทรัพยากร และจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในภาคส่วนต่างๆ ต่อการจัดการทรัพยากร

กระบวนการในการกำหนด ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ใช้เวลาประมาณ
30 นาที/หนึ่งภาคี

กระบวนการนี้ ควรจำกัดจำนวนคนในกลุ่มไม่ให้เกิน 20 คน เพราะต้องการให้ทุกคนออกไปเขียน flip chart หน้าห้องพร้อมๆ กัน

1. วิทยากรกระบวนการถามว่า “หากต้องการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ ภาคีหุ้นส่วนจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไร ปฏิบัติตัวอย่างไร ต้องเกิดความสัมพันธ์ใหม่ กับใครอย่างไร” ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนลงในแผ่นกระดาษ โดยให้เวลาต่ออีกเล็กน้อยในการคิด ทบทวนคำถาม ก่อนที่จะเปิดให้อภิปรายกัน
2. ให้แต่ละคนออกไปเขียนที่ flip chart หน้าห้องว่า “เราต้องการให้ภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่มปฏิบัติอย่างไร” โดยให้ออกไปเขียนได้พร้อมๆ กัน เพื่อให้แต่ละคนได้อ่านสิ่งที่คนอื่นเขียนด้วย และได้พูดคุยกันถึงประเด็นต่างๆ ไม่ควรเขียนสิ่งที่คนอื่นเขียนลงไปแล้ว แต่อาจใส่ความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปได้ เพื่อขยายสิ่งที่คนแรกเขียนไว้ เป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนขยายความคิดออกไปจากความคิดของเพื่อนในกลุ่ม
3. เมื่อสมาชิกทุกคนออกไปเขียนเสร็จแล้ว วิทยากรกระบวนการจะอ่านข้อความทั้งหมดที่เขียนไว้ แล้วเปิดให้อภิปรายกันว่ายังมีสิ่งใดขาดตกบกพร่องอยู่หรือไม่ โดยถามว่า “มีอะไรขาดหายหรือไม่ถูกต้องบ้าง อะไรคือปฏิกิริยาแรกของคุณเมื่อได้เห็นข้อความที่เขียนนี้ มีอะไรทำให้ประหลาดใจบ้าง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สิ่งที่ต้องการจริงๆ หรือเกินจากสิ่งที่ต้องการจริงๆ หากภาคีหุ้นส่วนปฏิบัติเช่นนี้ หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่นนี้ จะทำให้สามารถเข้ามาร่วมแผนงานได้ดีขึ้นหรือไม่” หลังจากนั้นอาจถามว่า “สิ่งที่กลุ่มเสนอมานี้เป็นไปได้หรือไม่ในทางปฏิบัติ”
4. ขณะกลุ่มพัก ทีมวิทยากรกระบวนการช่วยกันจัดหมวดหมู่ประเด็นต่างๆ ที่กลุ่มเสนอมา เข้าเป็น “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” ซึ่งจะบรรยายคุณภาพของการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน อาจให้สมาชิกในกลุ่ม 2-3 คนเข้ามาช่วยทำงานในขั้นนี้
5. เมื่อกลุ่มกลับมาจากพัก วิทยากรกระบวนการอ่านสิ่งที่เตรียมไว้ แล้วถามว่า “หากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้เกิดขึ้นภาคีหุ้นส่วนได้ถูกวางอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ได้หรือไม่”
6. ทำซ้ำขั้นตอนที่ 1-5 จนกระทั่ง “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” สำหรับทุกภาคีหุ้นส่วนได้ถูก

กำหนดขึ้น ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาคีหุ้นส่วน รวมถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ อีกครั้งหนึ่ง โดยการถามกลุ่มว่า “หากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้เกิดขึ้น จะทำให้แผนงานก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ได้หรือไม่ และจะสามารถเติมเต็มพันธกิจตามที่ระบุไว้ได้หรือไม่”

พึงระวังว่าการออกแบบแผนงานที่กำลังทำอยู่นี้ จะต้องสอดคล้องกับงานขององค์กรที่ดำเนินการ (implementing organization) วิทยาการกระบวนการอาจถามว่า “ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ หรือความเชื่อมโยงระหว่างแผนงานและงานขององค์กรท่านแล้วหรือไม่” หากเป้าหมายของแผนงานและขององค์กรไม่เข้ากัน กลุ่มต้องพิจารณาว่าสามารถปรับได้หรือไม่ หรือต้องปรับเปลี่ยนอะไรบางอย่างในองค์กรนั้น

เคล็ดลับของวิทยาการกระบวนการ

- ควรแบ่งกลุ่มย่อยในการรวมผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ จากแต่ละภาคีหุ้นส่วน แล้วจึงมานำเสนอในกลุ่มใหญ่ เพื่อทบทวนสิ่งที่เขียนนั้น หากมีคนพอ อาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มในการเขียนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ของภาคีหุ้นส่วนเดียวกัน แล้วจึงเอามาเปรียบเทียบกับกันในกลุ่มใหญ่
- หากแผนงานมีหลายภาคีหุ้นส่วน แต่ผลเบื้องต้นที่ต้องการ คือ การเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน เช่นการสร้างเวที (Forum) ของนักวิจัยที่ทำเรื่องความคุมยาสูบ หรือองค์กรด้านสุขภาพมาทำงานร่วมกันในการพัฒนานโยบายอย่างหนึ่งกรณีนี้ อาจพัฒนาผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าเพียงชุดเดียว สำหรับทั้งกลุ่ม

แผนผังชี้ทางการออกแบบที่ 1 : กรอบแผนดำเนินงาน	
วิสัยทัศน์ :	
พันธกิจ :	
ภาคีพันธมิตร 1	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 1
ภาคีพันธมิตร 2	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 2
ภาคีพันธมิตร 3	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3
ภาคีพันธมิตร 4	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 4

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

(ควรเขียนไปพร้อมกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์)

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see) ซึ่งมีระดับของการเกิดขึ้นจากง่ายไปยากตามลำดับ

ตัวอย่างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า :

ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับชุมชน : (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด) เช่น

1. สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมในการประชุมการทำแบบจำลองป่า (model forest) อย่างสม่ำเสมอ
2. คิดช่องทางหรือโครงสร้างในการร่วมมือกับภาคีหุ้นส่วนอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลประโยชน์ของชุมชนจะไม่ถูกมองข้าม
3. ได้รับความรู้ ความชำนาญใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำแบบจำลองป่า
4. ร่วมลงแรงและงบประมาณ ในการนำแบบจำลองป่าไปใช้

ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นกับชุมชน : (ยากขึ้นมา)

5. ชุมชนสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของชุมชนในเรื่องการทำแบบจำลองป่า
6. ส่งเสริมแนวคิดในการทำแบบจำลองป่า และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนอื่นๆ ที่มีการทำแบบจำลองป่า
7. ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากป่าทุกกลุ่ม
8. สามารถแสวงหาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคมาให้คำปรึกษาได้ตามความจำเป็น
9. ได้โอกาสในการรับการฝึกอบรมใหม่ๆ
10. สวัสดิและเผยแพร่ประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำแบบจำลองป่า
11. แสดงถึงโอกาสในการได้รับความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ
12. แสดงถึงโอกาสและความสำเร็จ ในการได้รับความช่วยเหลือ (เช่น ทุน) จากแหล่งต่างๆ

ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดีกับชุมชน : (ไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องเกิดขึ้น แต่หากเกิดขึ้นก็จะดีมาก)

13. ชุมชนมีบทบาทนำในการจัดการทรัพยากร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งในระยะกลางและระยะยาว

14. แบ่งปันบทเรียนและประสบการณ์กับชุมชนอื่นๆ ทั้งระดับชาติและนานาชาติเพื่อส่งเสริมการจัดการป่า โดยใช้แบบจำลองป่า

15. สามารถมีอิทธิพลต่อนโยบายของชาติในการวางแผนการจัดการทรัพยากร

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ กำหนดตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ที่มาจากแต่ละภาคีหุ้นส่วน ซึ่งแสดงถึงความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่ม และแสดงถึงข้อมูลที่แผนงานสามารถรวบรวมได้ เพื่อใช้ในการติดตามการทำงานของแผนงาน ส่วนในรายละเอียดของความก้าวหน้า อาจศึกษาได้ด้วยการประเมินระดับลึก (in-dept evaluation) โดยผนวกข้อมูลที่ได้จากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเข้าไปด้วย

ชุดของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ แสดงถึง แบบจำลอง (model) การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงในระดับความลึก โดยที่เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านั้น ควรเรียงตั้งแต่ระดับง่ายสุด คือ “ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น” (expect to see) ซึ่งจะเกิดขึ้นตั้งแต่ตอนแรกๆ ของแผนงาน เป็นการตอบสนองต่อกิจกรรมพื้นฐานของแผนงาน ระดับที่สูงขึ้นมา คือ “ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” (love to see) ซึ่งจะเกิดเมื่อแผนงานได้รับความสำเร็จอย่างสูง เช่น เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ที่ต้องการเห็นการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วนนั้น เกิดได้ง่าย จึงเอามาเขียนไว้ในลำดับต้นๆ ส่วน “ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น” นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้ที่มากขึ้น จึงจะเกิดขึ้นได้ จึงจัดไว้ในลำดับต่อมา ส่วน “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” นั้น เป็นเรื่องของการเปลี่ยนผ่านที่แท้จริง (truly transform) ซึ่งจัดไว้ในชั้นหลังสุด คือยากที่สุด

การแบ่งระดับความยากง่ายของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเช่นนี้ ทำให้แผนงานสามารถตรวจติดตามผลสำเร็จที่ได้รับจากแผนงานได้ดี ขณะเดียวกันก็ช่วยเตือนว่า อะไรคือการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่เกิดขึ้น ชั้นของ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” นั้น ควรวางไว้ให้สูงเพื่อแสดงถึงการไปถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะออกมาโดยตรงจากผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าใน “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” นั้น สามารถเกิดได้ง่ายตั้งแต่ในระยะต้นๆ ของแผนงาน แสดงว่าแผนงานไม่ได้วางไว้ให้สูงพอ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจะถูกตีกรอบโดยคำถาม เช่น “ใคร” “ทำอะไร” และ “อย่างไร”

การใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ควรนำไปใช้ทั้งชุด เพราะจะแสดงถึงความซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่มีเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าเดี่ยวๆ ตัวใดสามารถบอกได้ เกณฑ์บ่งชี้

ความก้าวหน้าใช้อธิบายว่าภาคีหุ้นส่วนมีการปฏิสัมพันธ์สัมพันธ์กับภาคีหุ้นส่วนด้วยกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสะท้อนการมีอิทธิพลโดยตรงของแผนงานต่อภาคีหุ้นส่วน เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้สามารถตรวจติดตาม (สืบทราบ) การมีอิทธิพลนั้นได้

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าถูกสร้างขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจ และตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน และต้องตระหนักในความจริงอย่างหนึ่งที่ว่า **ไม่มีแผนงานใดที่ประสบความสำเร็จ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน ในหนทางที่พวกเขาไม่ต้องการ** ดังนั้น เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจึงต้องได้รับความยินยอมจากทั้ง 2 ฝ่าย หากมีความแตกต่างกันในระดับหลักการ หรือในระดับรากฐาน (fundamentally differences) จะต้องได้รับการแก้ไข ทั้งนี้ อยู่บนฐานความจริงที่ว่า แผนงานเพียงแค่อำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการช่วยกำจัดอุปสรรค เปิดช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และโอกาสใหม่ๆ แก่ภาคีหุ้นส่วนเท่านั้น **เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจึงควรเป็นสิ่งที่สามารถตกลงกันได้ระหว่างภาคีหุ้นส่วน ทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลังจากการสัมมนาเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์” นี้** เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมกับทุกฝ่าย

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าบางตัวอาจมีกรอบของเวลามากำหนด แต่ไม่ควรปล่อยให้มาเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของแผนงาน แม้ว่าระยะเวลาเป็นสิ่งที่จำเป็นในแผนงาน ซึ่งมักถูกกำหนดจากภายนอก เช่น จากองค์กรทุน และอาจไม่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของแผนงานเลย หรืออาจถึงกับขัดขวางต่อการประสบความสำเร็จของแผนงาน การต้องทำงานให้เสร็จตามกรอบเวลาของแผนงานจึงไม่ใช่ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จุดประสงค์ของแผนงาน คือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในภาคีหุ้นส่วน และจุดประสงค์ของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า คือ เพื่อตรวจติดตามการได้รับผลสำเร็จของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ในขั้นตอนใหญ่ที่ 2 การติดตามผลและกระบวนการดำเนินการ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป จะมีการสร้างระบบการติดตามการทำงาน (monitoring system) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยใช้ แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ในการเก็บข้อมูล และควรจำกัดจำนวนของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของแต่ละผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการจัดการกับข้อมูล เช่น

- ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ไม่ควรเกิน 4 ตัว
- ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (like to see) ไม่ควรเกิน 8 ตัว
- ระดับที่ปรารถนาอยากให้เกิดมากที่สุด และถ้าเกิดได้ก็ดี (love to see) ไม่ควรเกิน 3 ตัว

กระบวนการ สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

ใช้เวลาประมาณ
45 นาที/หนึ่งภาคีหุ้นส่วน

1. ในการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน และการประเมินผล ให้วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า “มีภาคีหุ้นส่วนใดที่สำคัญ หรือเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องมากกว่าภาคีหุ้นส่วนอื่นๆ หรือไม่ หรือมีประสบการณ์ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่า” ควรมีการติดตามภาคีหุ้นส่วนลักษณะนี้อย่างใกล้ชิด “หุ้นส่วนที่สำคัญ” นี้ อาจหมายถึงการที่แผนงาน วางแผนที่จะทุ่มทรัพยากร และความพยายามในการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้นในอนาคตอันใกล้ หรือภาคีหุ้นส่วนนั้น คือ จุดศูนย์กลางของวิสัยทัศน์ หรือการเปลี่ยนแปลง ส่วนภาคีหุ้นส่วนที่มีความเสี่ยงสูง (higher risk actors) คือ ภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันน้อยกว่า หรือกลุ่มที่อยู่ในสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นอุปสรรคต่อการเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อจำแนกลำดับความสำคัญของภาคีหุ้นส่วนในการติดตามและประเมินผลได้แล้วจึงใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า และแผนที่ยุทธศาสตร์กับกลุ่มเหล่านี้ แต่ก็ต้องกำหนดช่วงเวลาในการทำงานกับภาคีที่ว่านี้ เพื่อจะได้ไปทำเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีที่เหลือ
2. วิทยากรกระบวนการ อ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แล้วให้สมาชิกในกลุ่มเขียนคำตอบในคำถามที่ว่า “แผนงานจะรู้ได้อย่างไรว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” คำถามต่อมา คือ “อะไรคือหลักที่หมาย (milestone) ที่ต้องไปให้ถึง เพื่อแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่วิสัยทัศน์” กลุ่มควรจะคิดถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และกิจกรรม หรือความสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้น ทั้งในระดับง่ายและยาก ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนความคิดแต่ละอันลงในบัตรคำตอบที่ได้เตรียมไว้
3. ดิดกระดาษคำตอบทั้งหมดบนผนังห้อง ให้สมาชิกกลุ่มเลือกข้อความที่เป็นความคาดหวังที่ง่ายที่สุดของแผนงาน คือ “ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น” (expect to see) “ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” (love to see) ตัดความคิดที่ซ้ำซ้อนกันออก เอาความคิดที่เป็นเรื่องเดียวกัน หรือที่เสริมกันมารวมไว้ในกลุ่มเดียวกัน เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ควรแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม การกระทำ และความสัมพันธ์ของหุ้นส่วนที่สามารถสังเกตได้

ให้สมาชิกกลุ่มอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและจัดลำดับจากง่ายไปสู่ยาก ไม่ควรสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้ามากกว่า 15 ตัว เพราะจะทำให้มีข้อมูลที่ต้องเก็บมากไป กรณีที่มีเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้ามากเกินไป ให้พยายามจำแนกตัวที่สามารถชี้การเข้าร่วม หรือพันธะผูกพัน (engagement) ของภาคีหุ้นส่วนได้ดีที่สุด และที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนที่สุด

4. เมื่อกลุ่มพอใจกับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่ช่วยกันคิดออกมาทั้งหมดแล้ว วิทยากรกระบวนการอ่านผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และชุดของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า แล้วถามสมาชิกในกลุ่มว่า “นี่คือระดับที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลของความสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ภาคีหุ้นส่วนจะทำให้ดำเนินไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือยังมีอะไรบ้างที่ขาดหายไป”

เคล็ดลับของวิทยากรกระบวนการ

■ หากวิทยากรกระบวนการเห็นว่าเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ได้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้ถามสมาชิกในกลุ่มว่า “มันสะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ ความสัมพันธ์ของภาคีหรือไม่” หากไม่ใช่ ก็ต้องช่วยกันสร้างเกณฑ์นี้ขึ้นมาใหม่ กระบวนการนี้ต้องถามย้ำกันจนกลุ่มสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นการประเมินผลแบบใหม่ กับเกณฑ์ที่ใช้วัดในการประเมินผลแบบเดิม

■ บางกลุ่มสมาชิกอาจสับสนระหว่าง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ที่อยู่ในกลุ่มแรก หรือใน “ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น” (expect to see) เพราะเข้าใจว่าเป็นอันเดียวกับสถานการณ์เริ่มต้นการทำงานของแผนงาน (baseline situation) ความจริง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า “ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น” นี้ สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับเริ่มต้นของพฤติกรรม การกระทำ กิจกรรม หรือความสัมพันธ์ของภาคีหุ้นส่วน คือ การเปลี่ยนแปลงที่บ่งชี้ถึงการตระหนัก และการมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายของแผนงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นหากแผนงานดำเนินไปด้วยดี

■ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนผ่านในระดับลึก เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” (the love to see) อาจเกิดขึ้นหลังการสิ้นสุดของแผนงาน หากกลุ่มเห็นว่าเป็นความล้มเหลวที่ไม่สามารถทำให้ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดี” นี้ เกิดกับภาคีหุ้นส่วนได้ ในระยะเวลาของแผนงาน วิทยากรกระบวนการต้องให้ความมั่นใจว่า ความสำเร็จนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นกับความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน ในบริบทของการทำงานร่วมกันกับภาคีหุ้นส่วน แม้สิ่งนั้นจะเกิดภายหลังแผนงานสิ้นสุดแล้วก็ตาม แต่แนวคิดนี้จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้จัดการแผนงานและองค์กรทุนด้วย

แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 2 : เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของ..... (ชื่อภาคีพันธมิตร)	
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	
1	
2	
3	
4	
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้นของ	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดีของ	
13	
14	
15	

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์

(สำหรับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละตัว)

แผนที่ยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่จะใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยที่การใช้ชุดของยุทธศาสตร์แต่ละชุด เพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชุดหนึ่งๆ ดูจากตารางในหน้า (35) ซึ่งแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ชนิด แต่ละช่องแทนชนิดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน โดยปกติ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละชุด จะใช้ยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ตัวรวมกันไป เพราะจะได้รับความสำเร็จมากกว่า โดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เด่น 2-3 ตัว ที่เหลือเป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยหลักการนี้ มีประโยชน์คือ

- สร้างความชัดเจนในยุทธศาสตร์ที่จะเลือกใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละตัว
 - แสดงการมีอิทธิพลที่แผนงานจะมีต่อคน กลุ่มคน องค์กร ที่เป็นเป้าหมาย
 - ช่วยในการชี้ช่องว่างของยุทธศาสตร์ หรือดูว่าแผนงานขยายตัวมากเกินไปหรือไม่
- ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับชนิดของการประเมินผลที่เหมาะสม ในการใช้เพื่อติดตามการทำงานของแผนงาน

จากตารางหน้า (44) ในแถวแรก ยุทธศาสตร์ในช่องนี้ มีเป้าหมายที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร ส่วนแถวล่างมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบคน กลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ลักษณะนี้ มีคุณสมบัติที่ต่างกัน คือ (1) เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) (2) เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ (3) เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ตัวยุทธศาสตร์หลักที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ช่องที่ 1 ในแนวดิ่ง ส่วนยุทธศาสตร์ที่เหลือเป็นตัวเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ไม่จำเป็นต้องเติมให้เต็มทุกช่องในตารางยุทธศาสตร์ บางช่องหากปล่อยให้ว่างไว้จะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้ ขึ้นกับธรรมชาติของการทำงานในแผนงานนั้นๆ

เมื่อทำตารางเสร็จแล้ว ให้กลุ่มพิจารณา และวิเคราะห์ภาพรวมของยุทธศาสตร์อีกครั้ง เพื่อดูว่าแผนงานได้ทำงานมากหรือน้อยไปในบางเรื่องหรือไม่ และจะคาดหวังให้เกิดผลอะไรได้บ้างจากยุทธศาสตร์เหล่านี้

ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์

Strategy	Causal	Persuasive	Supportive
	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่ คน กลุ่มคน หรือองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้เกิดผลโดยตรง - ให้ผลผลิต (output) ออกมา เช่น ได้เงิน ได้งานวิจัย <p>เช่น ให้ทุนแก่แผนงานวิจัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นทำให้เกิดความคิดหรือความสนใจใหม่ - มีจุดประสงค์เดียว <p>เช่น จัดการอบรมระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ, อบรมเรื่องกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างเครือข่ายการหนุนช่วยในการทำงาน - มีคนหรือกลุ่มคน ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา - ความเกี่ยวข้องมีบ่อยๆ และต่อเนื่อง - เอื้อให้เกิดการพึ่งตนเอง - มีหลายจุดประสงค์ <p>เช่น : จ้างนักเขียนมาช่วยนักวิจัยในการเขียนเผยแพร่, จ้างคนมาช่วยระดมทุน เพื่อหาแหล่งทุน และให้การสนับสนุนด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง</p>
	E-1	E-2	E-3
มุ่งที่สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือนโยบาย - ให้แรงจูงใจ, กฎระเบียบ, คู่มือการทำงาน <p>เช่น ให้เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ให้รวมเอากลุ่มเยาวชนและผู้หญิงไว้ในแผนงานด้วย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารออกไปอย่างกว้างขวาง - สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน <p>ของแผนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนแปลงระบบของข่าวสาร เช่น วิทย์ TV ลิงพิมพ์ การสัมภาษณ์ต่างๆ สร้าง web site เกี่ยวกับแผนงาน และจัดพิมพ์บทความจากแผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างการเรียนรู้และเครือข่ายปฏิบัติการ - หนุนส่วนทำงานด้วยกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ <p>เช่น : ตั้งเครือข่ายงานวิจัยทาง internet</p>

กระบวนการ สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์

ใช้เวลาประมาณ

1 ชม./หนึ่งภาคีหุ้นส่วน

1. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียน ประเภทของงานภายใต้ยุทธศาสตร์ 7-10 งาน ที่จะใช้กับแผนงาน เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ในระยะเวลา.....เดือน อาจเป็นงานเก่าที่เคยใช้มาแล้ว หรือเป็นงานใหม่ก็ได้
2. ให้สมาชิกในกลุ่มจับคู่กันเพื่ออภิปราย ประเภทงาน ที่เขียนขึ้นมานั้น แล้วตัดให้เหลือเพียง 5 งาน
3. ให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอประเภทงานภายใต้ยุทธศาสตร์ต่อกลุ่มใหญ่ แล้วให้ทั้งกลุ่มร่วมกันอภิปรายถึงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละประเภทงาน แล้วเลือกเอาที่ต้องการไว้ในตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ วิทยากรกระบวนการบันทึกลงในตารางบนแผ่นใส หรือ flip chart โดยยังไม่ต้องให้กลุ่มดูขณะอภิปราย แต่จะให้ดูตอนอภิปรายกันจบแล้ว จะทำให้อธิบายความแตกต่างของแต่ละช่องในตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ง่ายขึ้น เพราะมีตัวอย่างจากกลุ่มเดิมอยู่ในตารางแต่ละช่องแล้ว
4. ในการคิดแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น วิทยากรต้องกระตุ้นให้กลุ่มใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ที่สามารถปฏิบัติได้ ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ จะต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการเสริมกันและกัน ซึ่งวิทยากรสามารถตั้งคำถามว่า “จะทำงานให้ได้มากที่สุดอย่างไรกับเงินที่มีอยู่ อะไรคืออุปสรรคของการบรรลุเป้าหมาย จะช่วยภาคีหุ้นส่วนได้อย่างไรในการก้าวผ่านอุปสรรคเหล่านั้น ต้องทำอะไรที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ มีใครอีกบ้างที่ต้องการช่วยให้เกิดผลลัพธ์ทำนองเดียวกันนี้ กับภาคีหุ้นส่วนแบบนี้ เราควรจะทำเหมือนเดิมหรือไม่ ทำไมต้องทำเหมือนเดิม หรือทำไมไม่ทำเหมือนเดิม ใครอีกที่จะมามีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง”
ก่อนที่จะให้กลุ่มดูตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ วิทยากรกระบวนการตรวจสอบอีกครั้งว่ากลุ่มได้คิดยุทธศาสตร์ครบทุกช่องในตารางที่แผนยุทธศาสตร์หรือยัง โดยการถามว่า :
 - จะต้องทำอะไรอีกที่จะให้ได้ผลลัพธ์ในทันที (I-1)
 - จะต้องทำอะไรอีกในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง หรือความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (I-2)

- ทำอย่างไรที่จะดำรงรักษาการสนับสนุนต่างๆ ต่อภาคีหุ้นส่วน และจะได้รับการสนับสนุนนั้นจากใคร (I-3)
- จะต้องทำอะไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแผนงาน (E-1)
- จะทำอย่างไรให้สื่อ หรือสิ่งพิมพ์ หนุนช่วยในการทำงานของแผนงาน (E-2)
- จะต้องสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อะไรบ้าง เพื่อให้การทำงานของแผนงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น (E-3)

5. วิทยาการกระบวนการเสนอตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์ให้กลุ่มดูและให้ช่วยตรวจสอบอีกครั้งในความสมบูรณ์และปฏิบัติได้จริงของแต่ละยุทธศาสตร์โดยพิจารณาจากกำลังคน ทรัพยากร ที่มีอยู่ เนื่องจากแผนงานหนึ่งๆ มีการใช้ยุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ วิทยาการกระบวนการอาจถามกลุ่มว่า “มียุทธศาสตร์ใดที่ต้องทำก่อนในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้า อะไรที่คุณคิดว่าต้องทำหรือกำลังทำและจะต้องทำต่อไป อะไรคือยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุด” แล้วทำเครื่องหมายไว้ที่ยุทธศาสตร์เหล่านั้น จากนั้นจึงถามว่า “เรามีทรัพยากรที่ต้องการความสามารถ ความชำนาญ ที่จะนำยุทธศาสตร์นี้ไปสู่การปฏิบัติหรือยัง” หากยัง กลุ่มต้องดูว่าจะแก้ไขจุดอ่อนนี้ได้หรือไม่ หรือต้องเลือกยุทธศาสตร์อื่นแทน
6. หากกลุ่มต้องการแบ่งงานให้กับสมาชิกในกลุ่มรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์ ก็อาจช่วยกันสร้างแผนงานที่มีระยะเวลากำกับไว้ด้วย

เคล็ดลับของวิทยาการกระบวนการ

- หากแผนงานมีหลายภาคีเข้าร่วม และต้องใช้หลายยุทธศาสตร์ในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เหมือนกัน วิทยาการกระบวนการใช้สีที่ต่างกันแสดงยุทธศาสตร์ที่มาจากต่างภาคีหุ้นส่วนกัน แล้วแสดงไว้ในตารางช่องเดียวกัน
- แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยแสดงว่าอาจต้องการหลายยุทธศาสตร์ย่อยเพื่อบรรลุ 1 ยุทธศาสตร์ใหญ่ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ในช่อง I-3 และ E-3

แผนงานเพื่อการออกแบบที่ 3 : แผนที่ยุทธศาสตร์

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ :

Strategy	Causal	Persuasive	Supportive
	I-1	I-2	I-3
มุ่งที่ คน กลุ่มคน หรือองค์กร			
	E-1	E-2	E-3
มุ่งที่สิ่งแวดล้อม			

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร

เมื่อเกิดความชัดเจนมากขึ้นในทิศทางของแผนงาน จะต้องมีการลงรายละเอียดว่าจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน ขั้นตอนนี้จึงเป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไว้ได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานบางอย่างอาจสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมของแผนงาน ขณะที่บางอย่างอาจมีผลมาจากปัจจัยที่ป้อนเข้าไปของแผนงาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงาน ส่งผลใน 2 ทาง คือ ประการแรกเป็นการให้ข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้นในแผนงาน และจะทำให้สถานการณ์นั้นดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้แผนงานดำเนินงานไปได้ด้วยดี นั่นคือ การรักษาไว้ซึ่งความสอดคล้องและความสามารถของแผนงาน หรือรักษาความมีสมรรถนะสูงสุดของแผนงานเอง ประการที่ 2 คือ ผลที่ได้โดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งมักเกิดโดยสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นควรมีการบันทึกไว้เพราะผลที่ได้โดยไม่ได้ตั้งใจนี้อาจส่งผลต่อการอยู่รอดของแผนงาน หรือมีผลต่อทิศทางใหม่ของแผนงานในอนาคต

ในขั้นนี้ เริ่มจากการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานระดับองค์กร มีแนวทางที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการดำเนินงานระดับองค์กรอยู่ 8 ประการ ดังนี้

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง
1. ค้นหา ล่าตรวจสอบความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก เพื่อหาโอกาสใหม่ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มองหาความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ทำอยู่ รวมทั้งการหาพื้นที่ใหม่ๆ ในการทำงาน หรือการเชื่อมโยงสิ่งที่ทำกับภูมิภาคอื่น หรือกับกลุ่มใหม่ๆ	แผนงานใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด ในการค้นหาโอกาสใหม่ๆ จากในภูมิภาคและทั่วโลก เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน, การศึกษาดูงาน, การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้ให้ข้อมูล หรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants) ควรมีการสื่อสารสม่ำเสมอกับภาคีหุ้นส่วน และผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน หรือผู้ที่อาจสร้างโอกาสให้กับแผนงาน เช่น องค์กรทุนอื่นๆ อย่างไรก็ตาม ต้องสนใจผู้ที่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งแม้ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง แต่มีความรู้ความชำนาญในงานที่	เจ้าหน้าที่แผนงานมีความกระตือรือร้นในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังจะทำ

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง
<p>แผนงานทำอยู่ คนกลุ่มนี้สามารถให้เสียงสะท้อนทั้งทางบวกและลบแก่แผนงาน และเป็นเสียงสะท้อนที่บางทีผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงานอาจไม่ต้องการสะท้อน หรือไม่สามารสะท้อนได้ด้วยตนเอง</p>	
<p>3. หากการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด แผนงานควรคิดถึงการนำเสนอความคิดต่อคน (องค์กร) ที่มีอำนาจในการตัดสินใจระดับสูง การนำเสนอควรเป็นไปในลักษณะของการขอความร่วมมือไม่ใช่กดดัน จะทำให้ได้รับความร่วมมือมากกว่า ซึ่งไม่เพียงเป็นการสร้างโอกาสในการรับการสนับสนุน แต่เป็นการดึงเขาเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรม และเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีพันธะผูกพันกับแผนงาน ทั้งนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาระดับการสนับสนุนและความสนใจอยู่ตลอดเวลา</p>	<p>แผนงานดึงคณะกรรมการสูงสุดให้มารับรู้ตั้งแต่ขั้นการออกแบบแผนงาน, รายงานผลความก้าวหน้าให้ทราบเป็นระยะๆ, พาคณะกรรมการฯ ลงพื้นที่โครงการ เป็นต้น</p>
<p>4. ต้องทบทวนระบบ ผลลัพธ์ และการดำเนินงานอยู่เสมอเพื่อปรับปรุงให้เกิดความสอดคล้องอยู่ตลอดเวลา</p>	<p>เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมทุกเดือนเพื่อทบทวนการทำงาน และตรวจสอบระบบการทำงาน และทำการปรับปรุงตามความเหมาะสม (โดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผล)</p>
<p>5. ตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น โดยการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่แผนงานต้องได้รับเสียงสะท้อนทั้งบวกและลบจากภาคีหุ้นส่วน เมื่อพบว่าระบบเก่าๆ วิธีการเก่าๆ ไม่มีประสิทธิผลอีกต่อไปแล้ว หรือถึงขั้นสร้างปัญหา จึงต้องร่วมกับภาคีหุ้นส่วนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ และเรียนรู้จากกิจกรรมเหล่านั้น</p>	<p>เจ้าหน้าที่โครงการให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคในการทำงานของภาคีหุ้นส่วน และการตรวจสอบคุณภาพผลผลิตของแผนงาน (คำถามสำคัญเพื่อการเพิ่มคุณค่า คือการถามว่าทำไมมันจึงได้ผล?)</p>

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก แผนงานต้องมีระบบการเผยแพร่ความรู้ที่ได้กับทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของแผนงาน	เจ้าหน้าที่แผนงานจัดการสัมมนาเรื่องเกี่ยวกับแผนงาน เผยแพร่ผลที่ได้จากการสัมมนาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
7. ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรค์และต้องสร้างบรรยากาศในการค้นหาทิศทางเครื่องมือ หรือ ภาควิชาในส่วนในการทำงานใหม่ ซึ่งอาจหมายถึงการอ่านสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนงาน หรือการพูดคุยกับคนที่ปกติไม่ได้พูดคุยด้วย (ไม่ใช่เฉพาะที่เป็นที่ปรึกษา) อาจรวมถึงการให้เวลาและโอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และการให้ความสนใจต่อมิติทั้งทางกายภาพ และจิตวิญญาณของคนทำงานด้วยกัน	แผนงานต้องแบ่งเวลาให้เจ้าหน้าที่สะท้อนความคิดเห็นในการดำเนินงานของแผนงาน โดยให้มีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ติดกรอบ
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องทิศทางและการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน	เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมกันทุก 3 เดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานกับหุ้นส่วน มีการประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกปี เพื่อพิจารณาถึงควมมีคุณภาพและความพอเพียงของทรัพยากรมนุษย์ในแผนงาน

กระบวนการการกำหนด

ใช้เวลาประมาณ 30 นาที

แผนการดำเนินงานระดับองค์กร

1. วิทยากรกระบวนการเสนอแนวทางการดำเนินงานระดับองค์กร 8 ประการ ดังกล่าวข้างต้น ต่อกลุ่ม เพื่อร่วมกันคิดค้นว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เจ้าหน้าที่แผนงานทำงานได้เต็มที่ เพื่อบรรลุเป้าหมายของแผนงาน โดยเน้นที่การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ และมีการติดตามการทำงาน รวมทั้งการทำให้เป็นองค์กรที่มีการสะท้อน หรือติดตามตัวเองอยู่ตลอดเวลา (reflective organization)
2. วิทยากรกระบวนการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์กับกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายว่าแผนงานจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์
3. พิจารณายุทธศาสตร์ที่ได้ร่วมกันกำหนดในขั้นตอนย่อยที่ 6 แบ่งสมาชิกในกลุ่มออกเป็นคู่ๆ เพื่ออภิปรายถึงแนวการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์นั้นๆ วิทยากรกระบวนการถามว่า “จะต้องปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน” หรือถามว่า “ต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”
4. สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนนำเสนอผลการอภิปรายต่อกลุ่ม ถึงการกระทำ (action) ที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานนั้นๆ กลุ่มอภิปรายถึงข้อดีข้อด้อยของการดำเนินงานแต่ละอย่างว่าใช้สิ่งที่กำลังทำอยู่ตอนนี้หรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงสำคัญ หากไม่ใช่สิ่งที่กำลังทำกันอยู่ทำไมถึงไม่ใช่ วิทยากรกระบวนการเขียนข้อเสนอแนะเหล่านั้นลงบน flip chart
5. จาก flip chart ให้สมาชิกในกลุ่มจำแนกการกระทำที่สำคัญ (key actions) ที่ต้องทำ ขณะที่แผนงานยังดำเนินการอยู่ ซึ่งการกระทำที่สำคัญเหล่านี้ สามารถติดตามได้ ด้วยการใช้แบบบันทึกการติดตามการดำเนินงาน (performance journal) ที่จะสร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 11

แผ่นบันทึกการออกแบบที่ 4 : การดำเนินงานขององค์กร	
	การดำเนินงานที่สำคัญ
1. ค้นหา สำนึกความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ	
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants)	
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด	
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ	
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร	

4

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร

ในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนารอบการติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน ในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ และเพื่อติดตามยุทธศาสตร์ของแผนงานในการสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์เหล่านั้น และเป็นการพิจารณาถึงการดำเนินงานขององค์กร โดยที่ลำดับแรกสุด คือ การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะติดตามการทำงาน แล้วจึงพัฒนาแบบบันทึกการเก็บข้อมูล เพื่อติดตามผลลัพธ์ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร

แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในขั้นตอนย่อยที่ 9 นั้น ใช้เก็บข้อมูลตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วน ส่วนแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (strategy journal) ซึ่งจะกล่าวในขั้นตอนย่อยที่ 10 ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของแผนงานในการสนับสนุนการทำงานของภาคีหุ้นส่วน ส่วนแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (performance journal) ซึ่งจะกล่าวในขั้นตอนย่อยที่ 11 นั้น ใช้เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้แผนงานดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม และมีความยั่งยืน

แผนที่ผลลัพธ์จะช่วยออกแบบเครื่องมือการเก็บข้อมูลให้แก่แผนงาน เพื่อใช้ติดตามการทำงานของแผนงาน แต่การจะได้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากการนำแผนที่ผลลัพธ์มาใช้นั้น ขึ้นอยู่กับการนำไปผสมผสาน หรือการบูรณาการเข้ากับการจัดการแผนงาน การเขียนรายงานของแผนงาน และการเห็นเป็นภารกิจร่วมของเจ้าหน้าที่ในแผนงานที่ต้องการเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และชื่อตรงต่อข้อมูลนั้นๆ แผนที่ผลลัพธ์ไม่สามารถแปลความข้อมูลที่เก็บได้เอง การตีความข้อมูลขึ้นกับเจ้าหน้าที่แผนงานที่จะพิจารณา ตีความ ข้อมูลที่เก็บได้อย่างไร และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานอย่างไรบ้าง

การได้มีโอกาสประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ นี้ ทำให้ทีมสามารถสะท้อนและปรับปรุงการทำงานได้ตลอดเวลา เจ้าหน้าที่แผนงานจะต้องถามตนเองอย่างสม่ำเสมอว่า เราจะทำงานให้ดี

ขึ้นได้อย่างไร เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และการได้มีโอกาสพบกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อการติดตามการทำงานนี้ ช่วยให้เกิดผลพลอยได้อื่นๆ ตามมาด้วยเช่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของทีมงาน (team building) และการตอกย้ำ หรือสร้างพันธะผูกพันที่มีต่อแผนงาน (consensus building)

การติดตามกระบวนการทั้ง 3 พร้อมๆ กัน

แผนที่ผลลัพธ์ยอมรับว่ากระบวนการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน และเป็นกระบวนการที่คู่ขนานไปด้วยกัน กระบวนการติดตามการทำงานโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์นี้ ไม่เพียงการสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา แต่ยังติดตามและประเมินยุทธศาสตร์และกิจกรรมของแผนงานด้วย ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้ติดตามและประเมินว่า แผนงานมีการดำเนินงานอย่างไรในฐานะที่เป็นองค์กรหน่วยหนึ่ง แผนงานได้มีการเรียนรู้และปรับตัวเองตามเงื่อนไขใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนหรือไม่ ดังนั้น การติดตามและประเมินผลโดยใช้เครื่องมือ “แผนที่ผลลัพธ์” นี้จึงเป็นการประเมินแผนงานอย่างเป็นองค์รวม และตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าแผนงานไม่เพียงต้องการรู้ถึงผลของการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังต้องการรู้ถึงกระบวนการในการทำงาน และรู้ถึงควมมีประสิทธิผลภายในองค์กรด้วย ทั้งนี้ โดยการประมวลเอาความรู้จาก 3 ส่วนของแผนงาน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ กิจกรรม และความสัมพันธ์ของคน กลุ่มคน องค์กร ที่แผนงานทำงานด้วย
2. ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน
3. การดำเนินงานของแผนงานในฐานะองค์กร หรือหน่วยการจัดการ

แผนที่ผลลัพธ์รวมเอาการประเมินทั้ง “กระบวนการ” และ “ผลลัพธ์” จึงเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและการหวังผลระยะยาวของการพัฒนา แผนที่ผลลัพธ์ให้ข้อมูลที่ต้องการในการปรับเปลี่ยนตัวแผนงานและภาคีหุ้นส่วน ทั้งยังก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับกระบวนการในการเปลี่ยนผ่าน โดยยังยึดมั่นในหลักการที่ว่าแผนงานเป็นเพียงตัวเอื้อ (facilitate) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่เป็นสาเหตุ (cause) ของการเปลี่ยนแปลง ในการติดตามการทำงาน

ของแผนงานนี้ แผนที่ผลลัพธ์จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ติดตามว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของแผนงานที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และพิจารณาถึงบริบทของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ เพื่อการเรียนรู้ของแผนงาน

แผนงานพัฒนาโดยเฉพาะที่เป็นระดับระหว่างประเทศ มักมีแนวโน้มที่จะแยก “ตนเอง” ออกจากบริบท หรือระบบที่การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาเกิดขึ้น การแยกตัวเองออกมาจากบริบทของกระบวนการพัฒนา (เช่น “เรา” เป็นผู้ที่ช่วยให้ “เขา” ประสบความสำเร็จ) รวมทั้งการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงแบบเส้นตรง ทำให้แผนงานสูญเสียโอกาสในการรับรู้ถึงศักยภาพของตัวแผนงานในฐานะที่เป็น “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change agent) “แผนที่ผลลัพธ์” กระตุ้นหรือสนับสนุนให้แผนงาน คิดหรือมองว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการใช้ระบบตรรกะและการอธิบายความเป็นเหตุเป็นผลที่สลับซับซ้อนและมีหลายระดับ

แผนที่ผลลัพธ์เอื้อให้เกิดระบบการติดตามที่เหมาะสมหรือไม่

ระบบการติดตามการทำงานที่ยั่งยืนนั้น ต้องง่ายและไม่เป็นภาระ ต้องให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อใช้พัฒนาการดำเนินงานของแผนงานต่อไป และช่วยในการเขียนรายงานของแผนงาน การติดตามการทำงานควรช่วยให้แผนงานเห็นการทำงานอย่างเป็นองค์รวม อย่างไรก็ตาม การติดตามการทำงานนั้น ต้องการบุคลากร และการมีส่วนร่วมในการสร้างระบบติดตามการทำงาน ดังนั้นจึงควรตรวจสอบถึงความพร้อมในการสร้างและการนำ “แผนที่ผลลัพธ์” ไปใช้ เพื่อเป็นระบบการติดตามการทำงานของแผนงาน

แรกสุด ต้องตระหนักว่าการติดตามการทำงานนั้น ต้องการเวลา ทรัพยากร พันธะผูกพัน และการลงแรง อย่างไรก็ตาม หากกระบวนการในการติดตามผลการดำเนินงานนี้ มีการจัดการที่ดี ก็คงจะไม่ยากในการนำไปปฏิบัติ แต่ก็ยังจัดเป็นภาระงานระดับหนึ่งในขั้นของการแปลผลข้อมูลที่ได้

การเก็บข้อมูลในการติดตามการทำงานนั้น ต้องให้ครอบคลุม 3 ส่วน ดังนี้

- ความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน ในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ (ได้รับผลตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าตัวใดแล้วบ้าง อะไรคือประจักษ์พยานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ หรือความสัมพันธ์ของภาคีหุ้นส่วน)

- ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (อะไรคือยุทธศาสตร์ที่นำมาผสมผสานใช้ในการดำเนินงานของแผนงาน การนำยุทธศาสตร์เหล่านั้นมาใช้ ก่อให้เกิดความพอใจในภาคีหุ้นส่วนของแผนงานหรือไม่ และจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร)
- การดำเนินงานของแผนงานในฐานะที่เป็นหน่วยการจัดการ (organizational unit) (แผนงานทำอะไรในการช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน แผนงานเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือไม่)

แผนงานควรคำนึงถึง เวลา และทรัพยากรที่มี ก่อนที่จะทำการออกแบบเครื่องมือการติดตามและประเมินผล โดยต้องมีความชัดเจนจากทีมงาน ถึงเรื่องเวลาและบุคลากร ที่สามารถให้ได้เมื่อมีการใช้ “แผนที่ผลลัพธ์” จากนั้นจึงร่วมกันออกแบบระบบการติดตามการทำงาน ซึ่งไม่ควรคิดแยกออกมาจากกิจกรรมอื่นๆ ของแผนงาน ดังนั้น รายงานและข้อมูลต่างๆ ที่เก็บขณะทำงาน ควรต้องนำมาใช้ได้ กระบวนการติดตามการทำงานนี้ เพื่อป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อน และเป็นการเชื่อมการติดตามการทำงานหลายๆ วิธีเข้าด้วยกัน

แผนที่ผลลัพธ์ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานได้มาพบปะกัน อาจเป็นการพบกันโดยตรง หรือสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ (เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์) เพื่อเก็บข้อมูลและสะท้อนการทำงานของแผนงาน สำหรับใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตร่วมกัน ความถี่ในการพบปะกันนั้น ขึ้นกับตารางการทำงานของแผนงาน แต่โดยทั่วไปควรมีทุก 2-3 เดือน หากนานเกินไป ทีมงานจะจำได้เฉพาะเรื่องราวที่เด่นๆ แต่จะลืมรายละเอียดไป แต่ถ้าพบกันบ่อยเกินไป ทีมงานอาจรู้สึกท้อแท้ เพราะยังไม่ทันได้เห็นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ชัดเจน แต่ละแผนงานควรกำหนดรอบการติดตามการทำงาน (monitoring cycle) ที่เหมาะสมกับเป้าหมาย ตารางการทำงานและแบบแผนการทำงานของตนเอง

แผนที่ผลลัพธ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ สำหรับแผนงานที่ต้องการติดตามการทำงานของตนเองในการเก็บข้อมูลนั้น การใช้คนในแผนงานเก็บข้อมูลให้ จะได้ผลดีกว่าใช้คนนอกมาเก็บข้อมูล เพราะคนในนั้นสามารถเข้าใจถึงกลไกการสะท้อนกลับของข้อมูล เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับแผนงานได้มากกว่า

การใช้บุคลากรในแผนงานเพื่อเก็บข้อมูลนั้น ทำได้โดยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่ง (หรือมากกว่า) ของแผนงาน เตรียมการประชุมและประมวลข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ ขึ้นกับขนาดและ

ความซับซ้อนของแผนงาน แต่ไม่ควรจะเป็นงานที่ยุ่งยากมาก ควรใช้เวลาประมาณครึ่งวันต่อการประชุมแต่ละครั้ง การที่ต้องมีคนรับผิดชอบคนหนึ่งในการรวบรวมและประมวลข้อมูลนั้น เพื่อเป็นหลักประกันว่ากระบวนการนี้จะไม่ถูกละเลย และข้อมูลจากการประชุมจะถูกบันทึกไว้อย่างเป็นระบบ เมื่อได้วางกรอบในการเก็บข้อมูลแล้ว มีผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลแล้ว การเก็บข้อมูลก็จะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทีมทำงานสามารถใช้ประโยชน์จากการประชุม ไม่เพียงเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ผ่านมาเท่านั้น แต่เพื่อการระดมสมองและการแบ่งงานกันในอนาคตด้วย การติดตามการทำงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการจัดการแผนงานด้วย

ในการเก็บข้อมูลนั้น หากไม่สะดวกที่จะมาพบกันโดยตรง ก็อาจใช้ electronic meeting โดยการส่งแบบบันทึกข้อมูลไปให้กรอก แล้วส่งกลับมาในวันที่กำหนด มีผู้รับผิดชอบทำการรวบรวมข้อมูล แล้วประมวลและส่งคืนกลับไปให้ทุกคน แต่ก็ควรหาโอกาสในการพบปะพูดคุยกันเป็นกลุ่มเกี่ยวกับข้อมูลที่เก็บด้วย

แผนที่ผลลัพธ์ถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานของการเรียนรู้ และการเปิดกว้างในการแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางให้แผนงานสามารถสะท้อนประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ไปใช้ปรับปรุงการวางแผนการดำเนินงานต่อไป แผนงานที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์จึงต้องพร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบแผนงาน รวมทั้งเรียนรู้จากประสบการณ์ แผนที่ผลลัพธ์ไม่สามารถสร้างบรรยากาศที่ว่ามันให้เกิดขึ้นมาเองได้ แต่สามารถสร้างบรรยากาศในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ (learning oriented environment) โดยการจัดวางหรือกำหนดโครงสร้างในการเก็บข้อมูล และการจัดการกระบวนการติดตามและประเมินผลของแผนงาน

แผนที่ผลลัพธ์มีหลักการว่า การเก็บข้อมูลที่ง่ายที่สุด และน่าเชื่อถือที่สุดนั้น มาจากคนที่ทำแผนงานนั้นอยู่ โดยถือเป็นการประเมินตัวเอง ซึ่งมีทั้งข้อแข็งและข้ออ่อน แผนงานจะต้องตัดสินใจเองว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยการให้ข้อมูลบริบทและความต้องการของแผนงาน ก่อนการออกแบบการติดตามและประเมินผลนี้ โดยทั่วไปแล้ว ข้อมูลจากการประเมินผลตนเอง (self assessment data) นั้น เชื่อถือได้ หากได้รับการเก็บอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง คนทั่วไปอาจคิดว่า เจ้าหน้าที่แผนงานคงไม่ยากกล่าวถึงความล้มเหลวของแผนงาน แต่จากประสบการณ์กลับพบว่า เจ้าหน้าที่มักจะวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของตนเองมากกว่าผู้ประเมินที่เป็นคนนอก นอกจากนี้ข้อมูลการประเมินผลตนเอง อาจเป็นประโยชน์ให้กับผู้ประเมินผลภายนอก (external evaluator) ที่จะมาทำการประเมินระหว่างการทำงานหรือตอนสิ้นสุดแผนงานก็ได้ การได้มีการ

ประเมินผลตัวเองอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้แผนงานเข้าร่วมกระบวนการประเมินผลที่เป็นทางการได้อย่างเต็มที่ด้วย โดยการช่วยให้แผนงานสื่อสารกับผู้ประเมินจากภายนอก ได้ดีขึ้น

ในการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรต่อการประเมินตัวเองนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้

สิ่งที่องค์กรต้องมี :	สิ่งที่อาจเป็นได้ทั้งการสนับสนุนและอุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ■ การยอมรับข้อมูลและระบบการติดตามผลจากผู้จัดการแผนงานและผู้ให้ทุน ■ ผู้นำ (a champion) ในแผนงาน มีทรัพยากรภายในที่เพียงพอ (ทั้งบุคลากรและเวลา) ■ มีการระบุการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามการทำงานอย่างชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ข้อมูลพันต่อการเขียนรายงานต่างๆ การติดตามข้อมูลและการแบ่งงานกันทำ ■ ประสพการณ์เดิมเกี่ยวกับการติดตามผล ที่อาจจะเป็นทางบวกหรือลบก็ตาม
สิ่งที่หากองค์กรมีก็ดี :	สิ่งที่เป็อุปสรรค :
<ul style="list-style-type: none"> ■ แรงจูงใจต่อการติดตามการทำงานและการแสดงถึงการเรียนรู้จากผลการติดตามนั้น ■ มีงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับสนับสนุนการติดตามการทำงานและการเผยแพร่ข้อค้นพบต่างๆ ที่ได้จากการติดตามการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ความล้มเหลวในอดีต และความคับข้องใจต่อการติดตามการทำงาน ■ มีแรงจูงใจไม่เพียงพอในการร่วมกิจกรรมนี้ หรือเข้าร่วมอย่างผิวเผิน ■ ระดับความชำนาญ ความสามารถและทักษะต่ำ ■ มีแรงจูงใจเชิงลบจากการติดตามการทำงาน

ขั้นตอนย่อยที่ 8

จัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน

สมาชิกในกลุ่มต้องช่วยกันกำหนดว่าจะติดตามการทำงานอะไรอย่างต่อเนื่อง และจะประเมินอะไรในทางลึกต่อไปในอนาคต แผนที่ผลลัพธ์ได้จากการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ที่จะทำการติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงผลของแผนงาน หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือ (1) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนงานยังคงมีความสอดคล้อง สร้างสรรค์ และมีชีวิตชีวา (2) ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ และ (3) ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน

ระบบการติดตามการทำงานทั้ง 3 ส่วนนี้ ต้องมีการจำกัดชนิดของข้อมูลที่จัดเก็บ ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถจัดการได้จริง โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ส่วน คือ แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร ดังแสดงไว้ในขั้นตอนย่อยที่ 9-10-11 ตามลำดับ

แผนงานอาจเลือกที่จะจัดวางระบบการติดตามผลแบบง่าย ๆ โดยทีมงานจะพบกัน สม่ำเสมอโดยตรงหรือทางการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออภิปรายถึงการได้รับผลสำเร็จของการทำงาน และยุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานของแผนงาน หรือทีมงานอาจเลือกระบบการติดตามที่เข้มข้นกว่า ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลร่วมด้วย นอกจากการพบปะพูดคุยกันแล้ว ซึ่งแต่ละวิธีต่างมีข้อดีข้อด้อยต่างกัน ซึ่งแผนงานจะต้องเลือกเองว่าวิธีใดเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ขณะนั้น

กระบวนการจัดลำดับความสำคัญ ของการติดตามการทำงาน

ใช้เวลาประมาณ 1 ชม.

แม้รู้ดีว่าสิ่งที่ทำการติดตาม คือ สิ่งที่กำลังจัดการอยู่ แต่เนื่องจากเป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามทุกสิ่งทุกอย่างที่แผนงานกำลังดำเนินงาน ฉะนั้น จึงต้องมีการจำกัดในการเลือกเอาภาคีหุ้นส่วนจำนวนหนึ่ง หรือยุทธศาสตร์บางตัว หรือการดำเนินงานบางอย่างมาเพื่อทำการติดตามการทำงาน

1. วิเคราะห์กระบวนการอธิบายข้อมูล 3 ส่วน ที่จะทำการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามการทำงานคือการได้รับผลสำเร็จของภาคีหุ้นส่วนโดยเทียบกับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า,

- ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ และการดำเนินงานของแผนงาน เครื่องมือในการติดตามการทำงานแต่ละตัวนี้ สร้างจากข้อมูลในขั้นของการวางกรอบการพัฒนาของแผนงาน
2. หนทางที่ดีที่สุดในการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน คือ คิดถึงการใช้ประโยชน์ของข้อมูลที่จะเก็บรวบรวม ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงการเก็บข้อมูลที่น่าสนใจแต่ไม่ได้เอาไปใช้ประโยชน์ วิทยาการกระบวนการอาจถามกลุ่มว่า “จะนำข้อมูลที่เก็บไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร”

ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการติดตามการทำงาน

- ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการนำสิ่งที่เรียนรู้เข้าไปใช้ปรับปรุงการจัดการแผนงาน
- ช่วยให้ข้อมูลในการเขียนรายงาน
- ให้ข้อมูลในการวางแผนการประเมินผล (ภายในหรือภายนอก)
- ช่วยในการสื่อสารกับสาธารณะ หรือใช้เป็นข้อมูลในการทำกรณีศึกษา
- เรียนรู้เกี่ยวกับภาคีหุ้นส่วนใหม่ การปฏิบัติงานใหม่ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ หรือภาคีที่มีความเสี่ยง
- สนับสนุน/ส่งเสริมความต้องการในการเรียนรู้ของภาคีหุ้นส่วน

วิทยาการกระบวนการถามสมาชิกในกลุ่มว่า “ต้องการติดตามยุทธศาสตร์, การดำเนินงานขององค์กรหรือการได้รับความสำเร็จของภาคีหุ้นส่วนโดยเทียบกับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหรือไม่?” โดยพยายามให้กลุ่มระบุว่าใครจะใช้ข้อมูลดังกล่าว ในรูปแบบใด หรือในการประชุมแบบใด และข้อมูลดังกล่าวจะใช้เมื่อไหร่

3. หากกลุ่มต้องการที่จะติดตามความสำเร็จของภาคีหุ้นส่วน วิทยาการกระบวนการถามว่า “ต้องการเก็บข้อมูลจากทุกภาคีหุ้นส่วน หรือเฉพาะเจาะจงเพียงบางกลุ่ม” ในทางหลักการ อาจต้องการติดตามการทำงานของทุกภาคีหุ้นส่วน แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยาก จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญ วิทยาการกระบวนการให้กลุ่มคิดถึงความเป็นจริงในเรื่องความเป็นไปได้ของเวลา ที่จะใช้ในการทำการติดตามการทำงานนี้ และถามว่า “ภาคีหุ้นส่วนใดที่เราต้องการติดตามอย่างใกล้ชิด” (ไม่ว่าจะเป็นภาคีหุ้นส่วนใหม่ที่มีความเสี่ยง หรือเพราะเราต้องการให้ความสนใจในเวลาอันใกล้ หรือเพราะเราต้องการที่จะรายงานว่าแผนงานช่วยให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนนั้นอย่างไร หรือด้วยเหตุผลอื่นๆ)

4. หากแผนงานต้องการประเมินยุทธศาสตร์บางตัวในระดับลึก วิทยาการกระบวนการช่วยระบุว่ายุทธศาสตร์นั้น อยู่ในช่องใดในตารางแผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 6 ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 แบบนั้น ต้องใช้การประเมินผลต่างวิธีกัน กล่าวคือ
- ยุทธศาสตร์ I-1 และ E-1 เป็นยุทธศาสตร์ที่ตรงไปตรงมาที่สุด สามารถใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและการให้เหตุผลแบบตรงไปตรงมาได้ เพราะเป็นเพียงการตรวจดูว่า ได้ “ผลผลิต” หรือไม่
 - ส่วนยุทธศาสตร์ I-2 และ E-2 นั้น ต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่า แต่ยังจำกัดอยู่ที่เหตุการณ์เดียว (event)
 - ส่วนยุทธศาสตร์ I-3 และ E-3 นั้น เป็นส่วนที่ซับซ้อนที่สุด ข้อมูลในส่วนนี้สามารถเข้าถึงได้ดีที่สุดด้วยเทคนิคแบบบอกเล่า หรือการเล่าเรื่อง
5. การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน จะต้องกระทำบนพื้นฐานของสิ่งที่สามารถจัดการได้ ในขอบเขตของทรัพยากร และกำลังคนที่มีอยู่ ค่าใช้จ่ายในการติดตามการทำงานนี้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบในการเก็บข้อมูล เช่น เก็บจากการประชุมกลุ่ม จากคนที่ทำงานในสำนักงานเดียวกัน หรือเก็บโดยวิธีการอื่นๆ ทั้งนี้ สุดแต่ความพร้อมของแผนงาน วิทยาการกระบวนการเพียงตรวจสอบกับกลุ่มว่าสิ่งที่เสนอนั้นเป็นจริงได้หรือไม่ โดยการถามว่า “ใครจะรับผิดชอบในการเก็บข้อมูล จะเก็บบ่อยแค่ไหน โดยวิธีการใด”
6. วิทยาการกระบวนการช่วยกลุ่มในการสร้างเนื้อหาของแบบบันทึกการติดตาม โดยใช้ขั้นตอนย่อยที่ 9-10-11

แผนบันทึกการติดตาม 1 : แผนการติดตาม							
ลำดับการติดตาม	ใครใช้ข้อมูล	จุดประสงค์ของข้อมูล	ใช้เมื่อไร	ใครเป็นคนเก็บข้อมูล	ความถี่	เก็บข้อมูลอย่างไร	เครื่องมือที่ใช้
การบรรลุผลลัพท์ของภาคีพันธมิตร							แบบบันทึกผลลัพท์
ยุทธศาสตร์ของแผนงาน							แบบบันทึกยุทธศาสตร์
การดำเนินงานขององค์กร							แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์

แบบบันทึกผลลัพธ์สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนโดยอิงตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 5 คือ ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี โดยแสดงให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ ต่ำ กลาง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกลุ่มใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ข้อมูลนั้นจะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง คน เหตุการณ์แวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบทเรียนของแผนงานที่จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลต่อไป

การวัดผลลัพธ์โดยใช้ “เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า” เป็นการบันทึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะส่วนของ “ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี” (love to see) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่ซับซ้อน ซึ่งยากที่จะนับให้เห็นได้ว่า “ได้เกิดขึ้น” หรือ “ไม่ได้เกิดขึ้น” เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าหลายตัวอาจเป็นการประเมินผลในระดับลึก แต่ไม่ใช่จุดประสงค์ที่ต้องการ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ได้สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึง “จุดเปลี่ยน” (lockstep) ในการทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่จะอธิบายถึงหลักหมุดที่สำคัญๆ (major milestone) ที่จะบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าในการไปถึงความสำเร็จตาม “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” มากกว่า

หากแผนงานหรือภาคีหุ้นส่วนรู้สึกว่าได้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ ความสัมพันธ์ ที่อธิบายได้ด้วยเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า สิ่งนั้นก็ควรต้องถูกบันทึกไว้ด้วย เพราะนั้นอาจแสดงถึงการได้มาตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าตัวเดียวกัน แต่ในทางที่แตกต่างกัน จึงควรมีการบันทึกไว้ การบันทึกการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ ควรสะท้อนความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงของคน กลุ่มคน และองค์กร โดยถือเป็นการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของแผนงาน คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาคีหุ้นส่วน โดยการเฝ้าติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งอาศัยการเก็บข้อมูลโดยใช้ แบบบันทึกผลลัพธ์จะทำให้แผนงานเข้าใจถึงผลของการดำเนินงานของแผนงานที่มีต่อภาคีหุ้นส่วนได้ดีขึ้น ซึ่งจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการทำงานต่อไป และเป็นการกระตุ้นให้หุ้นส่วนก้าวไปถึงการเปลี่ยนผ่านในระดับที่สูงยิ่งขึ้นไปอีก

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ควรถูกมองว่าเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะทำการติดตามการทำงานนั้น หากผ่านไประยะเวลาหนึ่งแล้ว แผนงานยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในภาคีหุ้นส่วนเลย ก็ควรต้องทบทวนดูว่าปัญหาอยู่ที่เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า หรืออยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่ใช้หรือไม่ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่า เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า นั้นยังเหมาะสมอยู่หรือไม่ (หรือบริบทของภาคีหุ้นส่วนได้เปลี่ยนแปลงไปถึงจุดที่ว่าเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ ไม่สามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว) แผนงานจึงอาจจะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือภาคีหุ้นส่วนได้เปลี่ยนแปลงทิศทางในการทำงานไปแล้ว หากปรากฏชัดว่าเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าชุดนั้นใช้ไม่ได้ อีกต่อไป ก็ต้องทบทวนเกณฑ์นั้นกันใหม่ เพื่อให้สามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงภายใต้เงื่อนไขใหม่ได้ กรณีนี้ แผนงานต้องรวบรวมข้อมูลของบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และอาจจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ไม่ได้คาดหวังจากหุ้นส่วนด้วยก็ได้

แบบบันทึกผลลัพธ์ สามารถสร้างได้โดยใช้แผ่นบันทึกการติดตามที่ 2 หน้า (69-70)

กระบวนการในการสร้าง แบบบันทึกผลลัพธ์

ใช้เวลาประมาณ

30 นาที/หนึ่งภาคีหุ้นส่วน

1. วิทยากรกระบวนการเขียน “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์” และชุดของ “เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า” ลงใน “แบบบันทึกผลลัพธ์” แล้วอ่านให้สมาชิกในกลุ่มฟัง
2. วิทยากรกระบวนการช่วยกลุ่มในการตัดสินใจระดับค่า สูง กลาง ต่ำ (HML) เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ได้ด้วยมาตรฐานที่สม่ำเสมออยู่ตลอดเวลา โดยที่สามารถพิจารณาได้ใน 2 มิติสำหรับการให้ค่าแบบ สูง กลาง ต่ำ นี้
 - พิจารณาจาก “จำนวน” ของภาคีหุ้นส่วนที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลง
 - พิจารณาจาก “คุณภาพ” หรือ “ระดับความลึก” ของการเปลี่ยนแปลงของหุ้นส่วน

หากรู้จำนวนภาคีหุ้นส่วนที่แน่นอน ก็สามารถกำหนดการให้ค่า สูง กลาง ต่ำ ตามสัดส่วนที่เหมาะสมได้เลย เช่น “สูง” คือ 80-100% “กลาง” คือ 50-79% และ “ต่ำ” คือ 0-49% แต่หากไม่ทราบจำนวนภาคีหุ้นส่วนที่แน่นอน ก็ให้กำหนดจำนวนภาคีหุ้นส่วนสูงสุดที่แผนงานจะทำงานด้วย หากแผนงานสนใจในระดับ “ความลึก” ของการตอบ

สนองจากภาคีหุ้นส่วนค่าที่วัดก็ควรสะท้อนคุณภาพที่สม่ำเสมอของการเปลี่ยนแปลงเช่น “สูง” คือ การกระทำเฉพาะเจาะจงอันใดอันหนึ่งที่เกิดขึ้นตามผลลัพธ์ที่กำหนด “กลาง” คือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นในหุ้นส่วนทั้งด้านบวกและด้านลบ และ “ต่ำ” คือ การดำเนินงานของแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้น ถูกต่อต้าน หรือเป้าประสงค์ของแผนงานไม่ได้รับการยอมรับ ในแต่ละกรณี แผนงานต้องระบุการวัดที่ไม่ทำความลำบากใจให้ใคร หรือต่อต้านใคร

3. ภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่มอาจมาจาก บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายๆ องค์กร เช่น แผนงานอาจทำงานกับองค์กรส่งเสริมศักยภาพผู้หญิง 5 องค์กร ใน 3 ประเทศ แต่หากการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการคือสิ่งที่เหมือนกัน ก็จะรวมองค์กรทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน โดยใช้ชุดของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าชุดเดียวกันได้ หากเป็นเช่นนั้น วิทยากรกระบวนการต้องให้กลุ่มระบุสถานะเริ่มต้นทำงานกับแผนงานของแต่ละภาคีหุ้นส่วนย่อยด้วย (โดยสัมพันธ์กับเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า) การวัดความก้าวหน้า โดยใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้านี้ มีความจำเป็นมากที่ต้องคำนึงถึงสถานะเริ่มต้นที่ต่างกันของแต่ละหุ้นส่วนย่อย เพื่อให้สามารถบันทึกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละหุ้นส่วนย่อยได้ตลอดเวลา เช่น หากแผนงานทำงานกับสถาบันวิจัย 5 แห่ง ซึ่งจัดเป็น 1 ภาคีหุ้นส่วน ขณะที่สถาบันวิจัยบางแห่งก้าวไปถึงขั้นที่ 2 แล้ว ตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ส่วนอีก 3 สถาบันยังไม่ถึง ต้องมีการหมายเหตุไว้ในแบบบันทึกผลลัพธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (baseline) สำหรับพิจารณาความก้าวหน้าของแผนงาน วิทยากรกระบวนการอาจถามว่า “แต่ละหุ้นส่วนอยู่ในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน” (โดยเริ่มสำรวจจากเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าตัวที่ 1) “ภาคีหุ้นส่วนใดที่มีพฤติกรรมถึงขั้นนี้แล้ว” ข้อมูลเหล่านี้ บางครั้งอาจยากที่จะได้ทันทีจากการประชุม คงต้องมอบหมายให้คนๆ หนึ่งตามเก็บมาให้ หากภาคีหุ้นส่วนไม่ได้มาเข้าร่วมในการสัมภาษณ์ หรือไม่สะดวกใจที่จะประเมินตัวเอง วิทยากรกระบวนการต้องช่วยโดยใช้กระบวนการในการประเมินตัวเอง
4. วิทยากรกระบวนการทบทวนแบบบันทึกผลลัพธ์แต่ละตัว และถามกลุ่มว่า “จะดำเนินการประชุมเพื่อติดตามผลนี้ได้อย่างไร วิธีการอะไรที่เหมาะสมที่สุดในการเก็บข้อมูล” ต่อไปนี้คือข้อเสนอบางประการของวิธีการเก็บข้อมูล

- 1 การประชุมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของแผนงานได้บันทึกการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเกต จากเอกสาร และอื่นๆ ฯลฯ
- 2 สร้างแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการบันทึก โดยให้เจ้าหน้าที่เดิมอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
- 3 ข้อมูลที่เก็บโดยผู้ประเมินผลที่เป็นคนนอก
- 4 สัมภาษณ์ หรือทำการสนทนากลุ่ม (focus group) กับภาคีหุ้นส่วน

หากเลือกวิธี 1 และ 2 ในการเก็บข้อมูล วิทยากรกระบวนการต้องถามว่า “ใครจะเป็นคนรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จะมีการประชุมเพื่อการติดตามผลบ่อยแค่ไหน ภาคีหุ้นส่วนจะเข้าร่วมในกระบวนการติดตามผลนี้อย่างไร ควรเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบ (format) ใด เพื่อให้สามารถนำไปใช้ หรือเข้าถึงได้สะดวก และจะสะท้อนผลที่ได้ กลับสู่ทีมทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร” วิทยากรกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมจากกลุ่มลงใน flip chart

หากเลือกวิธีสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล สมาชิกที่เข้าร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันสร้างแบบสอบถาม แล้วถามกลุ่มว่า “ใครจะรับผิดชอบในการจัดการ ดำเนินการในการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จะต้องสัมภาษณ์หรือทำการสนทนากลุ่มนี้บ่อยแค่ไหน ควรเก็บข้อมูลโดยใช้ รูปแบบใด เพื่อให้สามารถนำไปใช้หรือเข้าถึงได้สะดวก จะทำการสะท้อนผลที่ได้กลับสู่ทีมทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร” วิทยากรกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมที่ได้จากกลุ่มลงใน flip chart

5. แบบบันทึกผลลัพธ์นี้ ยังสามารถใช้ในการเปรียบเทียบผลการทำงานได้ระหว่างช่วงเวลาหนึ่งๆ ด้วย โดยใช้การคำนวณแบบง่ายๆ กำหนดค่าสูงสุด เป็น 100 สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ส่วนการนำเสนอที่ทำได้หลายแบบ และควรเสนอโดยมีการอธิบายบริบทด้วย เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเสนอเพียงค่า 21 หรือ 43 นั้น ไม่มีความหมายเลย หากไม่รู้ค่าพื้นฐาน การจะนำเสนอข้อมูลอย่างมีความหมายนั้น ต้องเสนอชุดของค่าต่างๆ ในช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้าของแผนงาน

ในกรณีที่มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของหลายภาคีหุ้นส่วน ที่มีความก้าวหน้าต่างกัน การติดตามความก้าวหน้าแบบภาพรวมจะมีประโยชน์มากกว่า (ไม่ใช่

การเปรียบเทียบกันระหว่างหุ่นส่วน) เนื่องจากการให้ค่าเป็นตัวเลขนี้ทำเพื่อเปรียบเทียบผลการทำงานภายในหุ่นส่วนเดียวกัน ตัวเลขที่ตั้งจึงไม่จำเป็นต้องให้สามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างภาคีหุ่นส่วน เพราะแต่ละภาคีหุ่นส่วนอาจมีจุดเริ่มต้นที่ต่างกัน การคำนวณทำได้ดังนี้

- ค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) 4 อย่าง ให้ค่าคะแนนอย่างละ 1 รวม 12 คะแนน
 - ค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) 8 อย่าง ให้ค่าคะแนนอย่างละ 2 รวม 48 คะแนน
 - ค่าสูง กลาง ต่ำ ของระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี (love to see) 3 อย่าง ให้ค่าคะแนนอย่างละ 3 รวม 27 คะแนน
 - การเปลี่ยนจาก “ระดับที่คาดหวังให้เกิดขึ้น” สู่ “ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น” ให้ 5 คะแนน (ซึ่งจะเกิดเมื่อ “ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น” ได้เกิดขึ้นครบทั้งหมดแล้ว)
 - การเปลี่ยนจาก “ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น” สู่ “ระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี” ให้ 8 คะแนน (ซึ่งจะเกิดเมื่อทุกตัวของ “ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น” ได้เกิดขึ้นครบทั้งหมดแล้ว)
 - ค่ารวมทั้งหมด หากผลลัพธ์เกิดขึ้นทุกตัว คือ 100
6. วิทยากรกระบวนการอภิปรายแผนการทำงานให้กับสมาชิกในกลุ่มฟัง และช่วยให้กลุ่มคิดกระบวนการที่จะทำให้เกิดการนำการเรียนรู้ที่ได้จากการติดตามผลไปใช้ โดยใช้แบบบันทึกผลลัพธ์นี้ ต่อไปนี้คือตัวอย่างคำถามที่ควรใช้ในการประชุมเพื่อติดตามการดำเนินงาน หลังจากได้ผลจากแบบบันทึกผลลัพธ์แล้ว :
- เรากำลังทำอะไรได้ดี และอะไรที่เราควรทำต่อไป
 - อะไรที่เราทำแค่พอใช้ได้ หรือไม่ดี และควรมีการปรับปรุง
 - มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องเพิ่มเข้าไป
 - มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องเลิกใช้ (ใช้แล้วไม่เกิดผล ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมากเกินไป)
 - ใครเป็นคนรับผิดชอบ จะใช้เวลานานเท่าไร
 - มีประเด็นอะไรบ้าง ที่เราต้องประเมินในระดับลึกขึ้น ทำอย่างไร ทำไมต้องทำ และจะต้องทำเมื่อไหร่

คำถามเหล่านี้ถูกระบุไว้ในแผ่นบันทึกการติดตามที่ 5 หน้า 81

7. ท้ายที่สุด ให้สมาชิกในกลุ่มทบทวนว่าทำอะไรมาบ้างตั้งแต่ต้น เช่นถามว่า “หากแผนงานดำเนินไปได้ด้วยดีจริงๆ และได้รับข้อมูลทั้งหมดที่ว่ามานี้ (อ่านจากแบบบันทึกผลลัพธ์ที่ร่วมทำกันมา) ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรบ้างที่ขาดหายไป เป็นปริมาณงานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่ จากทรัพยากรที่มีอยู่จริง”

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์ (1)	
ผู้ให้ข้อมูล / วันที่	
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิด	ใคร
ต่ำ กลาง สูง	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 2	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4	
ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 5	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 6	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 7	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 8	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 9	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 10	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 11	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 12	
ระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 13	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 14	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 15	

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์ (2)

อธิบายการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยและผู้ที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง

หลักฐานเชิงประจักษ์

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า

บทเรียน

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์

แผนที่ผลลัพธ์มีพื้นฐานการคิดที่ว่าแผนงานต้องเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับภาคีหุ้นส่วน จะต้องทำงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบ แผนที่ผลลัพธ์จึงนำเสนอเครื่องมือในการติดตามการทำงาน ที่เรียกว่า “แบบบันทึกยุทธศาสตร์” (strategy journal)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามการทำงานแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการจะติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้ว จะให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่างๆ เหล่านี้ คือ (1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) (2) กิจกรรมที่กำลังทำ (3) ประสิทธิภาพของการทำงาน (4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ (5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up)

หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ จะช่วยในการติดตามว่าแผนงานได้ใช้ความพยายามเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่ และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์หรือไม่ ไม่ควรถามเพียงว่า “เราทำได้แค่ไหน” แต่ควรถามว่า “เราจะทำให้ดีขึ้นใน 2-3 เดือนข้างหน้าได้อย่างไร”

เมื่อใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกการดำเนินงาน (ขั้นตอนย่อยที่ 11) แผนงานจะมีชุดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้จากแผนงาน ซึ่งโดยหลักการแล้ว จะช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ใช้เข้ากับความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วน ทั้งนี้ ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าผลสำเร็จที่ปรากฏนั้น ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง (casual) กับการดำเนินงานของแผนงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาบริบทของแผนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำเร็จและความล้มเหลวดีขึ้น

แบบบันทึกยุทธศาสตร์ สามารถสร้างได้โดยใช้แบบบันทึกการติดตามที่ 3 หน้า 74

กระบวนการสร้างแบบบันทึกยุทธศาสตร์

ใช้เวลาประมาณ 1 ชม.

ในขั้นตอนนี้แม้จะยังไม่มีข้อมูลที่จะบันทึก วิทยากรกระบวนการอาจช่วยกลุ่มในการปรับแต่ง (customize) ขึ้นมา แล้วสร้างกระบวนการติดตามผล จะทำให้เกิดความคุ้นเคยกับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำไปใช้งานได้ง่ายขึ้นเมื่อต้องติดตามจริง บางแผนงานอาจใช้แบบบันทึกนี้ ช่วยให้เกิดการอภิปรายกัน แต่บางแผนงานอาจต้องการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้จะทำแบบใดนั้น ก็สุดแต่ความต้องการของแผนงาน วิทยากรกระบวนการถามว่า “ต้องการข้อมูลชนิดใดและมากเพียงใดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ เพื่อให้บรรลุการเรียนรู้และใช้ในการเขียนรายงาน”

1. วิทยากรกระบวนการทบทวนประเด็นต่างๆ ของแบบบันทึกยุทธศาสตร์กับสมาชิกในกลุ่ม เช่น การบรรยายถึงกิจกรรมที่ทำ ความมีประสิทธิผลของกิจกรรม ผลผลิตที่ได้รับ สิ่งที่ต้องทำการติดตามการทำงานต่อไป และบทเรียนที่ได้รับ แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ต้องการบอกถึงการมีอิทธิพลของแผนงานต่อพัฒนาการของภาคีหุ้นส่วน
2. วิทยากรกระบวนการถามสมาชิกในกลุ่มว่า “ต้องการเพิ่มเติมประเด็นใดบ้างจากข้อ 1 มีอะไรบ้างที่ต้องการบันทึก หรือพูดคุยอย่างสม่ำเสมอ แต่อาจไม่ต้องการบันทึก ขณะที่มีการประชุมติดตามการทำงาน” แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ควรสามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการของแผนงาน
3. หากสมาชิกในกลุ่มยังไม่ได้ผ่านกระบวนการการออกแบบ “แบบบันทึกผลลัพธ์” (ขั้นตอนย่อยที่ 9) วิทยากรกระบวนการควรช่วยสร้างกระบวนการ เพื่อให้สามารถนำการเรียนรู้ที่ได้จากการติดตามการทำงาน ไปใช้ในการดำเนินงานในอนาคต โดยใช้คำถามดังต่อไปนี้
 - เรากำลังทำอะไรที่ได้อยู่แล้ว อะไรที่ควรทำต่อไป
 - อะไรที่เราทำพอใช้ได้ หรือไม่ดี และควรมีการปรับปรุง
 - มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องเพิ่มเข้าไป
 - มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องเลิกใช้ (ใช้แล้วไม่เกิดผล ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมาก)
 - เราจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร
 - ใครรับผิดชอบ กำหนดเวลาเท่าไร

- มีประเด็นอะไรบ้าง ที่เราต้องประเมินในระดับลึกขึ้น ทำอย่างไร ทำไมต้องทำ
ทำเมื่อไหร่

4. หากกลุ่มยังไม่ได้ผ่านกระบวนการในการสร้างแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) ให้วิทยากรกระบวนการถามสมาชิกในกลุ่มว่า “ต้องการให้การประชุมติดตามการดำเนินงานดำเนินไปอย่างไร เช่น ในรูปแบบการประชุม แล้วให้มีผู้รับผิดชอบบันทึกการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน หรือในรูปแบบการเติมข้อความการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนลงในแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น หรือให้มีการเก็บข้อมูลโดยคนนอก หรือการสัมภาษณ์ หรือสนทนากลุ่มกับภาคีหุ้นส่วน แล้วบันทึกผลไว้”

หากเลือกวิธีการประชุมหรือการเติมข้อความในแบบฟอร์ม วิทยากรกระบวนการถามว่า “ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จะมีการประชุมเพื่อการติดตามการทำงานนี้บ่อยแค่ไหน ภาคีหุ้นส่วนจะเข้าร่วมในกระบวนการติดตามการทำงานนี้
อย่างไร ควรเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบใด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ หรือการเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก และจะทำการสะท้อนผลที่ได้กลับสู่ทีมงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร” วิทยากรกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมไว้บน flip chart

5. สุดท้าย ให้ทบทวนกันในกลุ่มว่าได้ทำอะไรมาบ้างตั้งแต่ต้น เช่นถามว่า “หากแผนงานดำเนินไปได้ด้วยดีจริงๆ และได้รับข้อมูลทั้งหมดที่วามานี้ (อ่านจากแบบบันทึกผลลัพธ์) ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรบ้างที่ขาดหายไป ได้ปริมาณงานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่ จากทรัพยากรที่มีอยู่จริง”

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 3 : แบบบันทึกยุทธศาสตร์
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่
ผู้ให้ข้อมูล
ยุทธศาสตร์ที่ติดตาม (ชนิดของยุทธศาสตร์)
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ (อะไร กับใคร เมื่อไร)
ประสิทธิผล (มันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร)
ผลผลิต (output)
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ
บทเรียน
วันที่ ที่จะจัดการประชุมติดตามผลครั้งถัดไป

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน

แบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการประชุมติดตามการทำงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองแบบผสมกัน

หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ จะช่วยในการติดตามว่าแผนงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่ และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์หรือไม่ ไม่ควรถามเพียงว่า “เราทำได้ดีแค่ไหน” แต่ควรถามว่า “เราจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร” ด้วย

แบบบันทึกการดำเนินงานนี้ เมื่อใช้ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (ขั้นตอนย่อยที่ 10) แผนงานจะมีชุดข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแผนงาน โดยหลักการแล้ว จะช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่ใช้เข้ากับความสำเร็จที่ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน (แต่ไม่ใช่ความสัมพันธ์แบบเป็น “เหตุ” และ “ผล” กันโดยตรง) การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาภายใต้บริบทของแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย จึงจะเข้าใจถึงความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ดีขึ้น

แบบบันทึกดำเนินงาน สามารถสร้างได้โดยใช้แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 หน้า (79)

กระบวนการในการสร้าง แบบบันทึกการดำเนินงาน

ใช้เวลาประมาณ 1 ชม.

ในขั้นนี้แม้จะยังไม่มีข้อมูลที่จะใส่ในแบบบันทึกนี้ วิทยากรกระบวนการอาจช่วยกลุ่มในการปรับแต่ง (customize) ขึ้นมา แล้วสร้างกระบวนการติดตามผล จะทำให้เกิดความคุ้นเคยกับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำไปใช้งานได้ง่ายขึ้นเมื่อต้องทำการติดตามจริง บางแผนงานอาจใช้

แบบบันทึกนี้ช่วยให้เกิดการอภิปรายกัน แต่บางแผนงานอาจต้องการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งนี้ จะทำแบบใดนั้น ก็สุดแต่ความต้องการของแผนงาน วิทยากรกระบวนการถามว่า “ต้องการข้อมูลชนิดใดและมากเพียงใดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ เพื่อให้บรรลุการเรียนรู้และใช้ในการเขียนรายงาน”

1. วิทยากรกระบวนการทบทวนแนวทางที่ควรคำนึงถึง 8 ประการ ของการดำเนินงานระดับองค์กร (ขั้นตอนย่อยที่ 7) แล้วจึงทบทวนประเด็นต่างๆ ของแบบบันทึกการดำเนินงาน ซึ่งแบบบันทึกนี้ ทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางของแผนงานในการสะท้อน และรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของแผนงาน
2. จากนั้นจึงร่วมกันพิจารณาว่า จะทำการประเมินและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของแผนงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร แผนงานอาจยกกรณีใดกรณีหนึ่งขึ้นมาเป็นตัวอย่าง (กรณีเชิงบวกหรือลบก็ได้) ในขณะทำการประชุมติดตามการทำงาน หรืออาจใช้เกณฑ์ บ่งชี้ เชิงปริมาณในการนับว่ามีการดำเนินการที่สำคัญ (key actions) กี่ครั้ง ในการปฏิบัติการแต่ละครั้ง ดูได้จากตัวอย่างดังต่อไปนี้ :

ตัวอย่างเกณฑ์บ่งชี้การดำเนินงานขององค์กร (organizational practice indicators)

- (1) ความคิดใหม่ๆ โอกาสใหม่ และทรัพยากรใหม่ๆ
 - จำนวนของความคิดใหม่ๆ ที่เอามาแบ่งปันกันในทีม
 - จำนวนความคิดใหม่ๆ ที่เอามาผสมผสานลงในแผนงาน
- (2) การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback) :
 - จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจากทั้งหมดที่แผนงานคาดหวัง
 - จำนวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการได้รับเสียงสะท้อนนั้น
- (3) ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ
 - จำนวนครั้งที่มีการติดต่อกับคนเหล่านี้
 - จำนวนของความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากคนเหล่านี้
- (4) มีการประเมินและออกแบบใหม่ของผลผลิต การบริการและระบบ
 - จำนวนของการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่ทำต่อผลผลิต การบริการ ระบบ และกระบวนการ
 - จำนวนของการเพิ่มผลผลิต การบริการ ระบบ และกระบวนการ ที่มีนัยสำคัญ

(5) ตรวจสอบผลผลิตที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า

- จำนวนของภาคีหุ้นส่วน ที่มีการให้บริการเพิ่ม
- การตรวจสอบสม่ำเสมอต่อผู้ที่ได้รับบริการแล้ว

(6) แบ่งปันความรู้กับสาธารณะ

- จำนวนครั้งที่ได้รับเชิญให้ไปแลกเปลี่ยนความรู้
- จำนวนครั้งของเหตุการณ์ที่แผนงานได้ไปแลกเปลี่ยนความรู้กับสาธารณะ

(7) มีการค้นคว้า ทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำ หรือการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ (innovative)

- จำนวนของการดำเนินการใหม่ๆ (new ventures) สู่พื้นที่ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์
- จำนวนครั้งของประสบการณ์ที่ได้รับความสำเร็จและถูกนำมาทำซ้ำในองค์กร

(8) เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์กร

- จำนวนครั้งและความถี่ในการสะท้อนการทำงาน
- จำนวนครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนในแผนงาน ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการนี้

แผนงานไม่จำเป็นต้องทำให้ครบทั้ง 8 เกณฑ์บ่งชี้ข้างต้นนี้พร้อมๆ กันอยู่ตลอดเวลา แต่การได้ทบทวนเกณฑ์บ่งชี้ทั้ง 8 ประการนี้อยู่เสมอ ทำให้แผนงานได้มีโอกาสทบทวนบางประเด็นที่อาจหลงลืมไป

3. หากกลุ่มยังไม่ได้ทบทวนและตอบคำถามต่อไปนี้ ในขั้นตอนที่ผ่านๆ มา วิทยากรกระบวนการจะตั้งคำถามเหล่านี้ต่อกลุ่ม

- เรากำลังทำอะไรที่ดีอยู่แล้ว อะไรที่ควรทำต่อไป
- อะไรที่เราทำแค่พอใช้ได้ หรือไม่ดี และควรมีการปรับปรุง
- อะไรที่เราต้องเพิ่มเข้าไปเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น
- มีกิจกรรมใดบ้างที่เราต้องปรับเปลี่ยน (ทำแล้วไม่เกิดผล ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมาก)
- ใครเป็นคนรับผิดชอบ กำหนดเวลาเท่าไร
- มีประเด็นอะไรบ้าง ที่เราต้องประเมินในระดับลึกขึ้น ทำอย่างไร ทำไมต้องทำ

แบบบันทึกดำเนินงาน สามารถสร้างได้โดยใช้แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 หน้า (79)

4. หากยังไม่ได้ถามกลุ่มขณะทำการสร้างแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) ให้วิทยากรกระบวนการถามสมาชิกในกลุ่มว่า “ต้องการให้การประชุมติดตามผลดำเนินการอย่างไร วิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลคืออะไร” (กระบวนการเหมือนขั้นตอนย่อยที่ 9 และ 10)
5. ท้ายที่สุด ให้สมาชิกในกลุ่มทบทวนว่า ได้ทำอะไรมาบ้างตั้งแต่ต้น เช่นถามว่า หากแผนงานดำเนินไปได้ด้วยดีจริงๆ และได้รับข้อมูลทั้งหมดที่ว่ามานี้ (อ่านจากแบบบันทึกการดำเนินงาน) ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรบ้างที่ขาดหายไป ได้ปริมาณงานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่จากทรัพยากรที่มีอยู่จริง

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่
ผู้ให้ข้อมูล :
เกณฑ์ชี้วัด 1 : ความคิดใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 2 : การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 3 : ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :
เกณฑ์ชี้วัด 4 : มีการประเมินและออกแบบผลผลิต การบริการ และระบบใหม่ๆ
ตัวอย่างรูปธรรม : หลักฐานเชิงประจักษ์ : บทเรียน :

<p align="center">แผ่นบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน</p>
<p>เกณฑ์ชี้วัด 5 : ตรวจสอบผลผลิตที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า</p>
<p>ตัวอย่างรูปธรรม :</p> <p>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>บทเรียน :</p>
<p>เกณฑ์ชี้วัด 6 : แบ่งปันความรู้กับสาธารณะ</p>
<p>ตัวอย่างรูปธรรม :</p> <p>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>บทเรียน :</p>
<p>เกณฑ์ชี้วัด 7 : มีการค้นคว้า ทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ๆ (innovative)</p>
<p>ตัวอย่างรูปธรรม :</p> <p>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>บทเรียน :</p>
<p>เกณฑ์ชี้วัด 8 : เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์กร</p>
<p>ตัวอย่างรูปธรรม :</p> <p>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</p> <p>บทเรียน :</p>

แผ่นบันทึกการติดตามที่ 5 : แบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน		
	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
<p>เรายังควรทำอะไรต่อ</p> <p>เราต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ</p> <p>ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราต้องเพิ่มเติม</p> <p>ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราควรเลิกใช้</p>		
<p>มีประเด็นที่เราต้องการทำการประเมินผลที่ลึกกว่านี้มากขึ้นหรือไม่ ประเด็นอะไรบ้าง? ทำไม? เมื่อไร? อย่างไร?</p>		



5

ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนการประเมินผล

“แผนที่ผลลัพธ์” ให้วิธีการในการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผล และการวางแผนการประเมินผล วัตถุประสงค์ของทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผล คือ การกระตุ้นให้แผนงานมีการจัดการ และมีการตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้เพียงแค่การรับรู้และข้อสันนิษฐาน (perception and assumption) การใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานนั้น ทำให้แผนงานสามารถเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มากกว่าเน้นที่ความลึกของรายละเอียด

การประเมินผลนี้ แผนงานสามารถเลือกเอายุทธศาสตร์ ประเด็น หรือความสัมพันธ์ ที่ต้องการการศึกษาลึกซึ้งซึ่งมาบางประเด็น เพื่อทำการศึกษา เพราะไม่มีเวลาพอที่จะทำการประเมินผลทุกสิ่งทุกอย่าง การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการประเมินจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่ง การสร้างแผนการประเมินผล จะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และคำนึงถึงการนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ แผนงานจะต้องมีความชัดเจนในการระบุภาคีหุ้นส่วน หรือสิ่งที่ต้องการประเมินในระดับลึก และมั่นใจว่าเขาจะเข้าร่วมในกระบวนการประเมินผล แผนงานไม่จำเป็นต้องทำแผนการประเมินผลเสร็จในช่วงการสัมมนา “แผนที่ผลลัพธ์” อาจสร้างขึ้นมาในตอนไหนก็ได้ เมื่อแผนงานต้องการจะทำการประเมินผล

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล

แผนการประเมินผลเป็นการบรรยายอย่างสั้นๆ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ที่มประเมินผล ช่วงเวลา และการคาดการณ์งบประมาณที่ใช้ หากแผนงานต้องการใช้ผู้ประเมินจากภายนอก สิ่งเหล่านี้จะช่วยในการกำหนดข้อ

ตกลงการทำงาน (term of reference) ของการประเมินผล การได้อภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ของแผนการประเมินผล จะช่วยให้การประเมินผล ให้ผลที่ใช้ได้จริง ไม่ว่าการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ต้องทำหรือไม่ (requirement) แผนงานควรมั่นใจว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความต้องการของแผนงาน เพื่อไม่ให้เสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์

แม้ว่าการประเมินผลอาจจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตามข้อตกลงกับองค์กรทุน แต่ผลของการประเมินยังสามารถใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ ตั้งคำถามกับสมมติฐาน วางแผนและกระตุ้นกิจกรรมของแผนงานในอนาคต หรือสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน อย่างไรก็ตามแผนงานจำเป็นต้องวางแผนสำหรับการใช้ประโยชน์จากการประเมินผล เพราะการใช้ประโยชน์นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

ผู้ใช้ประโยชน์เบื้องต้นจากผลของการประเมินนั้น ต้องเข้าร่วมกับกลุ่มสร้างแผนการประเมินผล การให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลตั้งแต่ขั้นตอนของการวางแผนจะทำให้การดำเนินการในการเก็บข้อมูลให้ความสนใจ หรือมุ่งเน้นไปที่ประเด็นต่างๆ ที่สำคัญและยังเป็นการป้องกันการสูญเสียของทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณ ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลนั้นด้วย นอกจากนี้ การให้ผู้ได้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าร่วม ตั้งแต่ขั้นการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ผล ถือเป็นการทดสอบความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ และเป็นการเพิ่มความน่าจะเป็นในการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์การใช้ประโยชน์คือ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล ดังนั้นงานสุดท้ายซึ่งได้กำหนดไว้แล้ว (ว่าจะใช้ประโยชน์อะไร) ก็ควรที่จะให้ความสนใจ ไม่ว่าแผนงานจะดำเนินการประเมินตัวเอง หรือเป็นแรงกดดันจากภายนอก

แผนการประเมินผล ไม่จำเป็นต้องทำให้เสร็จในช่วงของการทำการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อทำแผนที่ผลลัพธ์ แต่จะทำเมื่อใดก็ได้ที่ต้องการทำการประเมินผล

ตัวอย่างแผนการประเมินผล						
ใครจะใช้ผลการประเมินอย่างไร เพื่อให้	คำถาม	แหล่งข้อมูล	วิธีการประเมินผล	โดยใคร	เวลา	งบประมาณ
ใช้สำหรับการจัดการแผนงานโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ 1. เพื่อทำรายงานเสนอแหล่งทุน (เดือนตุลาคม ปี 2546) 2. เพื่อนำเสนอผลการประเมินต่อแหล่งทุน (เดือนธันวาคม ปี 2546) 3. เพื่อช่วยในการวางแผนงานของแผนงานในระยะต่อไป (เริ่มต้นภาคกราคม ปี 2547)	เป็นไปตามที่ได้จากการคิดค้นของกลุ่มซึ่งประเด็นที่ต้องการประเมินผล ยกตัวอย่างเช่นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่อาจใช้คำถามดังนี้ เช่นสมรรถนะของเราในการดำเนินงานหรือจัดทำแผนงานได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง	- เกณฑ์ประเมินความก้าวหน้าและแบบบันทึกผลลัพธ์ - รายงานการเยี่ยมพื้นที่แผนงาน/โครงการ - แบบบันทึกยุทธศาสตร์	- การสนทนากลุ่มกับสถาบันวิจัยต่างๆ - ทบทวนจากเอกสารของแผนงาน - เยี่ยมพื้นที่แผนงาน - สัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องหลัก หรือผู้มีส่วนพาทห้หลักในแผนงาน	- ผู้ประเมินผลภายนอก - เจ้าหน้าที่แผนงาน (ระบุชื่อ)	6 เดือน โดยระบุวันที่/เดือน ที่ชัดเจน	30,000 บาท

กระบวนการ ในการสร้างแผนการประเมินผล

ใช้เวลาประมาณ 2 ชม.

1. หากมีการระบุประเด็นที่จะประเมินแล้วให้สมาชิกในกลุ่มทบทวนว่า ประเด็นเหล่านั้น ยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ต้องการหรือไม่สามารถทำได้โดยการทบทวนอย่างรวดเร็ว ว่าจุดประสงค์ของการประเมินผลได้เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่และยังต้องการประเด็นต่างๆ เหล่านี้ในการประเมินผลอยู่หรือไม่
2. หากแผนงานยังไม่ได้ระบุประเด็นที่จะทำการประเมินอย่างลึกซึ้ง วิทยากร กระบวนการช่วยตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายถึงทางเลือกต่างๆ ในการจัด ลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะประเมิน เกณฑ์ทั่วไปในการเลือกสิ่งที่จะประเมินคือ ประเด็นที่ต้องการในการเรียนรู้ ข้อผูกพันที่ต้องทำรายงาน หรือการแสดงให้เห็นถึง การตรวจสอบได้ของแผนงาน และข้อมูลที่ต้องการของภาคีหุ้นส่วน

วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า “อะไรคือสิ่งที่ผู้จัดการหรือเจ้าของทุนต้องการ จะรู้เกี่ยวกับแผนงาน อะไรที่เราต้องรายงานให้เขา รู้ อะไรคือสิ่งที่เรายังไม่รู้ และหากเรา จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อะไรคือข้อมูลที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในการทำงานของเรา เรื่องใด ประเด็นใดที่แผนงานต้องการจะรู้เพิ่มขึ้น เพื่อปรับปรุงการทำงาน อะไรคือช่องว่างของความรู้ของเรา หรือของภาคีหุ้นส่วน มี ประเด็นใดที่ต้องการการศึกษาในระดับลึกขณะติดตามการทำงาน อะไรที่จะช่วยให้ ภาคีหุ้นส่วนได้เติมเต็มการเรียนรู้และเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบได้ในการ ทำงาน”

กลุ่มควรคำนึงว่า ต้องการได้อะไรจากกระบวนการในการประเมินผล ทั้งในแง่ “กระบวนการ” และ “ผลผลิต” เช่น แม้การประเมินผลจะต้องทำเพื่อแสดงความ สามารถในการตรวจสอบได้ หรือเพื่อการทำรายงาน แต่ขั้นตอนในการวางแผน เพื่อ สร้างกระบวนการในการประเมินผลนั้น ช่วยพัฒนาความสามารถในการประเมินผล ของเจ้าหน้าที่แผนงาน สิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก คือ สิ่งที่ได้จาก “กระบวนการ” มากกว่า “ผล” ของการประเมินในตอนสุดท้าย ดังนั้น การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้องในแผนงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก

3. วิทยากรกระบวนการให้สมาชิกในกลุ่มระบุ คน กลุ่มคน หรือองค์กร ที่จะใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน วิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายในรายละเอียด ในการจะใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนั้น วิทยากรกระบวนการควรให้กลุ่มระบุอย่างมีความเฉพาะเจาะจงมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เกี่ยวกับ ใคร เมื่อไหร่ ที่ จะใช้ผลประโยชน์จากการประเมินผล อะไรบ้างที่จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใช้ได้ใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน กลุ่มอาจอภิปรายว่าจะนำผลนั้นไปใช้ได้อย่างไร รวมทั้งจะนำเสนอและเผยแพร่ผลออกไปอย่างไรด้วย เพื่อก่อให้เกิดผลกระทบสูงสุด

ปัจจัยบางประการที่จะช่วยส่งเสริมการใช้ผลของการประเมินผล

ปัจจัยขององค์กร	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนด้านการจัดการ - ส่งเสริมการประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม - ช่วงเวลาในการประเมินผลที่สัมพันธ์กับช่วงเวลาในการวางแผนหรือทบทวนแผนใหม่ของแผนงาน - คุณภาพและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงของข้อมูล - ผลของการประเมินที่มีความสัมพันธ์กับบริบทขององค์กร - ทักษะของผู้ประเมินผล

ที่มา : El-Husseiny, and Earl (1996)

วิทยากรกระบวนการกระตุ้นให้กลุ่มอภิปรายถึงการเผยแพร่ผลของการประเมิน โดยถามว่า “จะสามารถสื่อสารผลที่ได้จากการประเมินนี้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อผู้ที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างไร รูปแบบใดที่พวกเราพิจารณาว่า มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด และสามารถใช้เป็นฐานในการตัดสินใจได้”

4. วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า “ประเด็นอะไรที่กลุ่มต้องการรู้” ให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสดแสดงความคิดเห็น แล้วบันทึกลงใน flip chart เปิดให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายกัน เพื่อเลือกว่าคำถามใดที่เหมาะสมที่สุดในการค้นหาคำตอบ แม้อาจมีคำถามมากมายที่ต้องการคำตอบ แต่กลุ่มต้องจัดลำดับความสำคัญของคำถาม ทั้งนี้ โดย

สัมพันธ์กับประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ ความต้องการในการตรวจสอบได้ หรือตาม ความต้องการข้อมูลของภาคีหุ้นส่วน คำถามควรมีความเฉพาะเจาะจงให้มากที่สุดเพราะ คำถามที่คลุมเครือมักนำไปสู่คำตอบที่คลุมเครือด้วย

หากมีคำถามเกิดขึ้นมากมายจากกลุ่ม และไม่สามารถตัดให้น้อยลง วิทยากร กระบวนการอาจถามว่า “หากถามคำถาม.....และได้คำตอบแล้ว จะช่วยให้เกิดการ ปรับปรุงการทำงานขึ้นในแผนงานหรือไม่ อะไรจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และเราจะต้อง ทำอะไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น” หากถามตอบแบบนี้แล้ว ยังมีปัญหา ในการเลือกคำถามที่จะใช้ วิทยากรกระบวนการอาจถามว่า “สามารถเรียงลำดับ คำถามได้หรือไม่” (โดยที่บางคำถามจะได้รับคำตอบจากการประเมินผลในครั้งนี้ แต่ บางคำถามจะได้รับคำตอบในคราวหน้า) อย่างไรก็ตาม พยายามหลีกเลี่ยงการ ประนีประนอม เพราะอาจนำไปจนถึงจุดที่ว่าไม่มีคำถามของใครได้รับคำตอบเลย

5. วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า “มีแหล่งข้อมูลใดบ้าง ที่จะช่วยในการตอบคำถามที่ ใช้ในการประเมินผล” การใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ช่วยให้ได้รับมุมมองที่ต่างกัน ในการประเมินผล ซึ่งเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับการประเมินผล จากนั้นจึงถาม ว่า “ใครมีข้อมูล หรือข้อมูลเหล่านั้นอยู่ในเอกสารอะไร มีอะไรขาดหายไปหรือไม่ มี ความลำเอียงของข้อมูลหรือไม่” แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และ แบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นแหล่งข้อมูลที่ดีสำหรับทั้งผู้ประเมินจากภายในและ ภายนอก
6. ให้สมาชิกในกลุ่มระดมสมองเพื่อค้นหาวิธีการประเมินผลใดบ้างที่จะเก็บข้อมูลได้ดีที่สุด ทั้งนี้ ไม่มีวิธีการประเมินผลที่ดีวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลได้ อย่างสมบูรณ์ กลุ่มควรอภิปรายว่าวิธีใดบ้างที่จะให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเป็น ประโยชน์ที่สุด บางครั้งวิธีการที่ไม่ได้เป็นเทคนิคมากมาย อาจเหมาะสมที่สุด เมื่อ พิจารณานบนพื้นฐานของเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่ ปกติแผนงานจะใช้วิธีการแบบผสม ผสานระหว่างการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หากต้องการทำ ex-post evaluation ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากแผนที่ผลลัพธ์ สามารถ นำไปใช้ได้ หากแผนงานไม่ได้ใช้แผนที่ผลลัพธ์ ในการติดตามและประเมินผล ก็มีข้อ เสนอดังนี้

- แม้จะไม่ได้ใช้ แผนที่ผลลัพธ์ ตั้งแต่เริ่มแรก ก็อาจใช้ประเด็นต่างๆ จากชั้นการวางแผนการพัฒนา เป็นขั้นแรกของการทำประเมินผล ex-post evaluation เพื่อยืนยันถึงความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน และทำวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการประเมิน
- หากแผนงานเลือกที่จะศึกษาผลกระทบจากการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระยะยาววิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ จะมีประโยชน์ เพราะขณะที่ทำการสร้างหรือพัฒนาความคิดต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้ แผนงานจะถูกกระตุ้นให้อธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของแผนงานด้วย
- ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างหรือไม่ได้ถูกสร้างระหว่างภาคีหุ้นส่วนกับแผนงาน หรือระหว่างภาคีหุ้นส่วนด้วยกันเอง
- ในการออกแบบการประเมินผลลัพธ์ สามารถทำได้โดยการใช้เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ซึ่งอาจรวบรวมข้อมูลจากการติดตามผลเป็นรายเดือน เพื่อติดตามความเคลื่อนไหว และอธิบายบริบทของการเปลี่ยนแปลง โดยการบอกถึงปัจจัยที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนหรืออาจใช้การรวบรวมผลผลิตที่ได้ (outputs) หากแบบบันทึกผลลัพธ์ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการประเมินผลแบบรวม การเก็บข้อมูลอาจยากขึ้น เพราะคนมักจะลืมรายละเอียด แต่มักจำได้แต่สิ่งเด่นๆ วิทยาการกระบวนการอาจถามกลุ่มให้ระบุข้ออ่อนและช่องว่างของข้อมูลที่เก็บมาจากภาคีหุ้นส่วน
- แนวคิดในการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 8 ประการ อาจถูกใช้เป็นเกณฑ์เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของแผนงาน และอาจพบผลที่ตามมาบางประการ โดยไม่ได้ตั้งใจจากแผนงาน เพราะคำตอบจะช่วยบอกว่าแผนงานจัดการอย่างไรกับเรื่องที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งควรมีการศึกษาในระดับลึกต่อไป
- นอกจากนี้ก็อาจนำเอาแผนยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อทบทวนช่วงเวลาของการใช้ยุทธศาสตร์ต่างๆ หากต้องการประเมินบางยุทธศาสตร์ในระดับลึก ควรคำนึงด้วยว่า ยุทธศาสตร์แต่ละประเภทใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกัน ยุทธศาสตร์ I-1 และ E-1 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ตรงไปตรงมาที่สุด ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและการอธิบายแบบตรงไปตรงมาได้ เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

หรือไม่ การประเมินของยุทธศาสตร์ I-2 และ E-2 นั้น ต้องการข้อมูลเชิงคุณภาพมากขึ้น แต่ยังจำกัดอยู่ที่เหตุการณ์เดียว ส่วนยุทธศาสตร์ I-3 และ E-3 นั้น ซับซ้อนที่สุด ควรเก็บข้อมูลในรูปของการบรรยาย ในแต่ละยุทธศาสตร์นั้น การประเมินผลควรได้มองถึงผลด้านลบที่ตามมา หรืออาการข้างเคียง หรือโอกาสในเชิงบวก และผลที่ไม่คาดหวังของแผนงานด้วย

เมื่อใช้แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับการทำ ex-post evaluation แผนที่ให้กลุ่มช่วยกันระบุ แผนที่ยุทธศาสตร์ทั้งหมด ควรให้ระบุเฉพาะตัวเด่นๆ แต่การกระทำแบบนี้มีข้อด้อยคือ กลุ่มพลาดโอกาสในการศึกษากิจกรรมทั้งหมดของตน เพื่อทำการระบุถึงปัญหาในการดำเนินงาน หรือทำความเข้าใจกับสิ่งที่ได้ทำไปให้กระจ่างขึ้น

7. หากเป็นการทำการประเมินผลภายใน ให้ใส่ชื่อของเจ้าหน้าที่ของแผนงาน ที่ทำการประเมินลงไปได้ในตาราง หากเป็นการทำโดยคนนอก ก็ไม่ต้องระบุชื่อลงไป แต่อย่างไรก็ตาม ควรมีการระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการประเมินผล การประเมินผลที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนในกับคนนอก จะช่วยให้มั่นใจว่า การประเมินนั้นยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่เป็นที่ต้องการของแผนงาน การจะใช้ผู้ประเมินผลที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น ขึ้นกับชนิดของการประเมินผล อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินที่เป็นคนนอกควรต้องเข้าใจเป้าประสงค์ขององค์กร หากการประเมินผลต้องการความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง หรือต้องการผู้ประมวลข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพก็ต้องจัดหา
8. การเริ่มต้นและสิ้นสุดของการประเมินผล ขึ้นกับประเภทของการศึกษา แต่กลุ่มก็ควรเสนอช่วงเวลาได้ ซึ่งขึ้นกับความต้องการในการนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์
9. เป็นการยากที่จะกำหนดวงเงินงบประมาณการประเมินผลก่อนที่จะมีการออกแบบการประเมินผล แต่ควรมีการประมาณการงบประมาณ และแหล่งของงบประมาณ โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้
 - ค่าตอบแทนผู้ประเมินผล
 - ค่าเดินทาง
 - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ออกแบบ การตรวจสอบความถูกต้องของผล การวางแผนในการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์)
 - การติดต่อสื่อสาร

- การพิมพ์และเผยแพร่
- อุปกรณ์ เครื่องใช้ที่จำเป็น
- การใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน โดยผู้ที่มีความตั้งใจ

10. วิทยากรกระบวนการทบทวนแผนการประเมินผล แล้วถามทวนอีกครั้งหนึ่งว่า “ประเด็นต่างๆ เป็นไปได้จริงหรือไม่ เมื่อคำนึงถึงกำลังคน เวลา ชนิดของข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่” เพื่อตรวจสอบว่าแผนงานได้สร้างแผนการประเมินที่มีผลในเชิงยุทธศาสตร์หรือไม่ ให้ถามว่า “ข้อมูลทั้งหมดที่มีการเสนอให้เก็บเพื่อทำการประเมินผลนั้น จะช่วยในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างไร” อาจใช้วิธีการสมมุติสิ่งที่เป็นผลจากการประเมินทั้งด้านบวก ลบ และเป็นกลาง เพื่อให้กลุ่มทดลองพิจารณาว่ากลุ่มได้เสนอคำถามที่ถูกต้องหรือยังและเป็นการทำให้กลุ่มได้คิดถึงทางเลือกในการปรับปรุงแผนงาน

แม้ว่ากลุ่มจะได้ผ่านกิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลมาแล้ว แต่ควรทำกิจกรรมนี้ซ้ำอีกก่อนการทำแผนการประเมินผลจริงๆ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจตรงกันถึงการประเมินผลที่กำลังจะทำ สิ่งนี้จำเป็นมากในกรณีนี้ที่ผู้เข้าร่วมมีประสบการณ์ในด้านลบจากการประเมินผล ดูกิจกรรมนี้ในหน้า (21)

แผนงานที่ 1 : แผนการประเมินผล							
ใครจะใช้ผลการประเมิน อย่างไร เมื่อไร	คำถาม	แหล่งข้อมูล	วิธีการประเมินผล	โดยใคร	เวลา	งบประมาณ	

ก

ภาคผนวก :

ภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

เครื่องมือ	ใช้เมื่อไร
<p>สำรวจโดยใช้แบบสอบถาม</p> <p>เกี่ยวข้องกับเอกสารหรือข้อความทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ตอบโดยบุคคลในกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ และเมื่อแต่ละคนตอบคำถามเรียบร้อยแล้วจะส่งคำตอบกลับมา</p>	<p>สำรวจโดยส่งจดหมายหรือโทรสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ มากกว่า 200 คน ■ ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากในการจำแนก ■ ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณและสถิติ ■ ต้องการตรวจสอบคำตอบของกลุ่มย่อยที่ออกแบบไว้ (เช่น ชาย - หญิง) ■ กลุ่มประชากรเป้าหมายกระจายตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ■ ต้องการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์กับทีม ด้วยการพัฒนาแบบสอบถามร่วมกัน ■ มีทีมงานที่มีความสามารถในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล <p>สำรวจผ่าน e-mail หรือ web page</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ คุณต้องมีความรู้และมี software ที่เหมาะสมกับวิธีการนี้ ■ ผู้ตอบแบบสำรวจ ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้ ■ เวลาเป็นสิ่งสำคัญ
<p>สัมภาษณ์แบบต่อหน้า</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่จะสัมภาษณ์ ■ กลุ่มเป้าหมายไม่ใหญ่มาก (น้อยกว่า 50 คน) ■ ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงลึก มากกว่าข้อมูลทั่วไป

เครื่องมือ	ใช้เมื่อไร
สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์	<p>สำรวจที่ละคน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์ ■ การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ที่มีทางเป็นไปได้ (งบประมาณ ความเชื่อใจของผู้ตอบ ฯลฯ) <p>สัมภาษณ์ผ่านการประชุมทางโทรศัพท์</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์ ■ มีอุปกรณ์สำหรับดำเนินการ
<p>เทคนิคกลุ่ม (สัมภาษณ์กลุ่ม / อำนาจการประชุมเชิงปฏิบัติการ / FGD)</p> <p>สมาชิกกลุ่มมีลักษณะบางอย่างร่วมกัน มีผู้อำนวยการประชุม หรือวิทยากรกระบวนการ มีผู้ช่วยดำเนินการบันทึกข้อมูล สามารถนำการประชุมได้โดยบุคคล หรือ ผ่านการประชุมร่วมกันทางโทรศัพท์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ คุณต้องการข้อมูลเชิงลึก ที่มากพอ เพื่อเข้าใจความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย ■ คุณต้องมีทักษะของการเป็นวิทยากรกระบวนการ และต้องมีการบันทึกข้อมูล ■ คุณต้องเรียนรู้สิ่งที่คุณมีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ ผ่านการสังเกต (ซึ่งอาจทำโดยการบันทึกวิดีโอ)
การทบทวนเอกสาร	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีเอกสารสำคัญและสามารถค้นหาได้ ■ เมื่อคุณต้องการมุมมองในอดีตที่ผ่านมา (ซึ่งมีการบันทึกไว้) ของประเด็นนั้นๆ ■ เมื่อคุณไม่คุ้นกับความเป็นมาขององค์กร ■ เมื่อคุณต้องการข้อมูลที่ติดมากพอในบางด้านขององค์กร

ข ภาคผนวก : คำศัพท์

ภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners)	เป็นได้ทั้งบุคคล กลุ่ม องค์กร ซึ่ง “แผนงาน” มีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยตรง และแผนงานคาดหวังว่ามีโอกาสที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กรนั้นๆ
ผลกระทบจากการพัฒนา (Development Impact)	การเปลี่ยนแปลงท้ายสุด ซึ่งมีนัยสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้รับ ประโยชน์จำนวนมาก
การประเมินผล (Evaluation)	กระบวนการที่มีการวางยุทธศาสตร์ ประเด็นหรือความสัมพันธ์ซึ่ง เป็นการศึกษากิจการประเมินในเชิงลึก
แผนการประเมินผล (Evaluation Plan)	คำอธิบายสั้นๆ ขององค์ประกอบหลักของการประเมินผลที่จะ ดำเนินการ
ขั้นการวางแผนการประเมินผล (Evaluation Plan Stage)	เป็นขั้นตอนที่ 3 ของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยแผนงานในการลำดับ ความสำคัญของประเด็นที่จะประเมินผลและเป็นการพัฒนาแผนการ ประเมินผล
วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)	บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มในการออกแบบการจัดประชุมแผนที่ผลลัพธ์
ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ทรัพยากรที่ใช้ไปในแผนงานเพื่อที่จะได้ผลงานและกิจกรรมที่สำคัญๆ
การกำหนดกรอบการพัฒนา (Intentional Design)	เป็นขั้นตอนที่ 1 ของแผนที่ผลลัพธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผน “แผนงาน” ที่มุ่งจะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง และเป็นการ วางแผนงานยุทธศาสตร์ที่จะมีการสนับสนุนอย่างเหมาะสม
พันธกิจ (Mission)	คำอธิบายความคิดที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะระบุ ถึงบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ที่แผนงานจะทำงานด้วย รวมถึงพื้นที่ที่ แผนงานจะดำเนินการ แต่จะไม่ลงรายละเอียดถึงกิจกรรม

การติดตาม (Monitoring)	กระบวนการที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลของแผนงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ ตลอดระยะเวลาดำเนินงาน
การดำเนินงานขององค์กร (Organization Practices)	ประกอบด้วย 8 ด้านที่จะช่วยทำให้แผนงานยังคงมุ่งอยู่ในประเด็นสร้างสรรค์ ยั่งยืน และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม
ผลลัพธ์ (Outcome)	การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และ/หรือการกระทำของภาคีหุ้นส่วน ที่มีความสัมพันธ์กับแผนงาน (แม้ว่าจะเป็นทางอ้อมก็ตาม)
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenge)	คำอธิบายความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมความสัมพันธ์ และ/หรือ การกระทำของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งแผนงานมุ่งหวังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ขั้นตอนการติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงาน (outcome & performance monitoring stage)	เป็นขั้นตอนที่ 2 ของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งจะให้กรอบการติดตามการปฏิบัติการของแผนงาน (การดำเนินงานขององค์กร) และความก้าวหน้าของผลลัพธ์ของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งเป็นการประเมินตัวเองอย่างเป็นระบบ
แบบบันทึกการติดตามผลลัพธ์ (Outcome Journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามการบรรลุตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน
ผลผลิตที่ได้ (Output)	ผลผลิตของแผนงานที่ได้รับโดยตรง และสามารถสังเกตเห็นได้ชัด
แบบบันทึกการติดตามการดำเนินงานระดับองค์กร (Performance Journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตาม ผลการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน
แผนงาน (Program)	กลุ่มของโครงการ หรือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน (ไม่ว่าจะด้วยบุคลากร งบประมาณ หรือทุนด้านอื่น) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะบรรลุในระยะเวลาหนึ่งร่วมกัน
เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers)	กลุ่มของตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน ที่มีความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพ
การเข้าถึง (Reach)	คำอธิบายถึงวิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในรูปของกิจกรรม หรือ ผล ที่เกิดขึ้นของแผนงาน
ผลที่เกิดขึ้น (Results)	ผลกระทบภายนอก (ผลที่ได้, ผลลัพธ์, การเข้าถึง, ผลกระทบ) ของแผนงาน

แบบบันทึกการติดตามยุทธศาสตร์ (Strategy Journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	ตารางที่ใช้จำแนกยุทธศาสตร์ 6 ลักษณะ ที่แผนงานใช้เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วน ซึ่งยุทธศาสตร์จะกำหนดเป้าหมายอยู่ที่ภาคีหุ้นส่วนและสภาพแวดล้อมที่ภาคีหุ้นส่วนดำเนินการอยู่
วิสัยทัศน์ (Vision)	คำอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวาง (ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือสภาพแวดล้อม) ซึ่งแผนงานมุ่งหวังที่จะมีส่วนทำให้เกิดขึ้น

บรรณานุกรม

- Armstrong, J.; Carden, F.; Coe, A.; Earl, S. 2000. *IMFNS (International Model Forest Network Secretariate) outcomes assessment*. Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada. <http://idrc.ca/evaluation/finalreport.htm>
- Earl, S.; Carden, F. 2001. *Learning from complexity: IDRC's experience with outcome mapping*. Development in Practice (in press).
- El-Husseiny, N.; Earl, S. 1996. *Enhancing the use of evaluation finding : results of a survey*. Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada.
- Fetterman, D.M. 2001. Foundations of empowerment evaluation. Sage Publications Thousands Oaks, CA, USA. Pp.62-63
- ICA (Institute of Cultural Affairs) Canada. n.d. The ToP historical scan. ICA Canada, Toronto, ON, Canada.
- Kibel, B.M. 1999. *Success stories as hard data: an introduction to results mapping*. Kluwer, New York, NY, USA.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.-H.; Anderson, G.; Carden, F. 1999. *Enhancing organizational performance; a toolbox for self-assessment*. International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada.
- NEPED (Nagaland Environmental Projection and Economic Development) Project. 1999. *Nagaland Environmental Projection and Economic Development Project: a self-assessment using outcome mapping*. Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada.
- Patton, M.Q. 1997. *Utilization-focused evaluation: the new century text*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, USA

- Roche, C. 1999. *Impact assessment for development agencies*. Oxfam Publishing, Oxford, UK
- Sander, C. 1998. *Development research impact: reach*. Paper presented at the ICRAF international Workshop on Assessing Impact in Natural Resource Management Research, 27-29 April 1998, Nairobi, Kenya. Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada. http://idrc.ca/evaluation/reach_e.pdf
- Senge, P. 1990. *The leader's new work: building learning organizations*. Sloan Management Review, 32(1),7-23
- Smutylo, T. 2001. *Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development programs*. Draft Learning Methodology Paper prepared for the Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22-24 May 2001. Evaluation Unit, International Development Research Center. Ottawa, ON, Canada. http://idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf
- Tallmadge, J. 1997. *Meeting the tree of life: a teacher's path*. University of Utah Press, Utah, USA.
- Suchman, E.A.1967. *Evaluation research: principles and practice in public service and social actions programs*. Russell Sage Foundation, New York, NY, USA.
- Usher, C.L. 1995. *Improving evaluability through self-evaluation*. Evaluation Practice, 16(1),59-68.
- W.K.Kellogg Foundation. 1998. W.K. Kellogg Foundation evaluation handbook. Kellogg Publication, Battle Creek, MI. USA <http://www.wkkf.org/document/wwkf/evaluationhandbook/evalhandbook.pdf>

เกี่ยวกับผู้เขียน

ซาราล เอิล จบปริญญาโทด้านการเมืองรัสเซียและการพัฒนา จากมหาวิทยาลัยคาร์เลตัน และปริญญาโทประวัติศาสตร์รัสเซีย จากมหาวิทยาลัยโตรอนโต เธอเคยผ่านการทำงานวิจัย และทำงานในยุโรปตะวันออกและสหภาพโซเวียต และเริ่มทำงานกับหน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัย และพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เมื่อปี 1998

เฟรด คาร์เด็น จบปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยมอลทรูธ และปริญญาโทด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา จากมหาวิทยาลัยยอร์ก เขาเคยสอนและทำงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยยอร์ก, ในวิทยาลัยความร่วมมือในแทนซาเนีย, สถาบันเทคโนโลยีบัณฑิตในอินโดนีเซีย และมหาวิทยาลัยอินโดนีเซีย ดร.คาร์เด็นเป็นผู้ร่วมเขียนหนังสือ Enhancing Organizational Performance (IDRC 1999) และเป็นผู้เชี่ยวชาญอาวุโสด้านการประเมินผลของหน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัย และพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC)

เทอร์รี สมิทโฮล์ เคยเป็นผู้อำนวยการหน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัย และพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 1992 เขาจบปริญญาโทแอฟริกาศึกษาจากมหาวิทยาลัยกานา และปริญญาตรีด้านสังคมวิทยาจาก มหาวิทยาลัยโตรอนโต สมิทโฮล์เคยทำงานพัฒนาในหลายแห่งในประเทศกำลังพัฒนา และเกี่ยวกับการประเมินผล การจัดฝึกอบรมเรื่องการประเมินผล และวิทยากรกระบวนการในการประชุมปฏิบัติการในแคนาดา สหรัฐอเมริกา ยุโรป เอเชีย และลาตินอเมริกา

เกี่ยวกับผู้พิมพ์ภาคภาษาอังกฤษ

ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เป็นองค์กรความร่วมมือสาธารณะ ที่เกิดจากรัฐสภาของแคนาดาในปี 1970 เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาผ่านการใช้วิทยาศาสตร์ และค้นหาความรู้ที่นำไปใช้ได้จริงในการแก้ไขปัญหาระยะยาวทางสังคม ปัญหาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ การสนับสนุน จะสนับสนุนตรงในการพัฒนาศักยภาพการวิจัยเพื่อช่วยเหลือกลุ่มชนพื้นเมือง ให้มีความยั่งยืนทางนโยบาย และเทคโนโลยี ในประเทศกำลังพัฒนา เพื่อสร้างสุขภาวะ ที่มีความยุติธรรม และสังคมที่ดี

ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) พิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับผลการวิจัย การศึกษาทางวิชาการในระดับโลก และภูมิภาค ในประเด็นด้านความยั่งยืน และการพัฒนาความเป็นธรรม ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านงานพัฒนา