แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping):
การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา

องค์การพัฒนาทั่วโลก ดูอยู่ภายใต้แรงผลักดันที่เพิ่มมากขึ้น ที่ต้องแสดงถึงผล
ลัพธ์ขึ้นจากการทำงาน / โครงการ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจุดประสงค์ของ
กลุ่มเป้าหมายที่ตั้ง อย่างไรก็ตามคำว่า “ผลลัพธ์” นั้น ปัจจุบันเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
จากกิจกรรมของหลายๆ เสนอ that is ไม่สามารถติดตามด้วยง่ายนัก นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมของคนอื่น บอกได้ว่า ด้วยเหตุที่กำ
เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในฐานะที่เป็นผลจากแผนงาน

การประเมินผล “ผลลัพธ์” จึงเป็นปัญหาในด้านของ ทั้งหลายองค์กรต้องตอบใน
ความล่ากับที่จะต้องวางแผนลัพธ์ซึ่งถูกเก็บเกี่ยวไปเป็นแผนงานของตนเองที่สามารถจะทำได้
แผนที่ผลลัพธ์ สร้างขึ้นจาก การพัฒนาหนึ่ง ถึงการคิด คือ ความต้องการระหว่างคน
กับคน แผนกภูมิศาสตร์ หรือคุณค่าของการผลิตขึ้นต่างๆ สิ่งเหล่านี้ที่เกิดขึ้นบนแผนที่ผลลัพธ์
จากการประเมินผลของแผนงาน ไปสู่การประเมินผลที่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้
ความต้องการ การกระทบ และกิจกรรมของคน กลุ่ม และองค์กร ด้วยการกระทบที่ขึ้นใน
แผนที่ผลลัพธ์ ได้ตอบสนองของการผลิตผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยให้แผนงานบรรลุเป้าหมาย
ได้รับผลที่ดีขึ้นโดยเฉพาะ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และยุทธศาสตร์
ที่ให้ได้ผลจากแผนงาน

หนังสือเล่มนี้จะให้คำอธิบายเกี่ยวกับต่างๆ ในแผนที่ผลลัพธ์ และคำอธิบาย
เกี่ยวกับการออกแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการและการอธิบายทรัพยากรประชุมในรูปแบบ
ต่างๆ
แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping):
การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา
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
ชารา แอล เพชร คารี ดา เทารัศยะ สุขสกุล
International Development and Research Centre

ผู้แปล
พิทักษ์ ศิริประเสริฐกุล
วิรุณรัตน์ วรสารสกุล

บรรณาธิการแปล
อภิชาติ อร่าม

จัดพิมพ์โดย
โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อน้อมรมแป้นสุข (สรร.)
979 ซิ่น 15 อาคารอิมเมอสองเวรพล สามเสนใน พญาไท
กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2298-0222 ต่อ 501-504

จัดจำหน่ายโดย
สยามหนังสือพิมพ์สิริราชย์ ตลาดพระเจ้า
โทร 0-2255-4433 โทรสาร 0-2255-4441
e-mail: cubook@chula.ac.th
http://www.cubook.com

ปกและรูปล้วย
นฤวัฒน์สิริวงศ์ สุรินันทน์

พิมพ์ที่
โรคพิษกิจสืบคุณ

ราคา
160 บาท

ชื่อสูตรบรรณาภรณ์บุกตรโทสัญลักษณ์ชาติ
พิทักษ์ ศิริประเสริฐกุล

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา.
กรุงเทพฯ : โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อน้อมรมแป้นสุข, 2547
120 หน้า

1. การพัฒนา 1. วิธีการ วิสหกสุกุล 2. ชื่อเรื่อง

307.1

ISBN 974-97398-0-6
คำนำ

ธรรมชาติของงานพัฒนา มีหน้าที่อยู่ที่การเปลี่ยนความคิดหรือกระบวนการของคน นำไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืน โครงการหรือพัฒนาตำแหน่งไม่โดย ผู้เข้าร่วมโครงการปฏิบัติตามข้อกำหนดของโครงการจะทำให้การพัฒนาเหล่านี้น้อยลง ผู้เข้าร่วมโครงการที่ต้องสอดคล้องปฏิบัติตามรูปแบบเดิมที่ตนคุ้นเคย เทากับว่าโครงการนั้นไม่ได้ก่อผลพัฒนาอย่างจริงจัง

งานพัฒนาในระดับเปลี่ยนกระบวนพัฒนา เช่นเดียวกับการพัฒนาของคนนั้น เป็นงานที่มีองค์ประกอบขั้นตอนที่ย่อยสลาย โครงการพัฒนาโดยทั่วไปจะต้องดำเนินการภายใน ธรรมชาติความเป็นจริงนี้ แต่ผู้ดำเนินการโครงการมีเป้าหมายที่สูงมากในการดำเนินการตามธรรมชาติที่เป็นจริงนั้น เพราะว่า ผลลัพธ์ มาก และเมื่อดำเนินการวัดก็จะมีค่ากว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการดำเนินการโดยตรงของโครงการ หรือเกิดจากการกระทำที่ส่วนอื่น

โครงการที่ขึ้นร่วมกันนั้น เวลาผลลัพธ์ที่แท้จริงจะแสดงตัวออกมาจะต้องใช้เวลา เพราะจะต้องถือการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายกว่าจะนำไปสู่ “ผลลัพธ์” ที่คาดหวัง ดังโครงการอาจจบสิ้นไปแล้วเป็นเวลานาน ดังนั้น เมื่อประเมินผลลัพธ์ ณ จุดที่โครงการสิ้นสุด อาจต้องเสี่ยงโครงการยิ่ง เพราะไม่เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง

นี่เป็นความเสี่ยงที่ขึ้นของผู้ทำงานขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทางใหญ่ ซึ่งหมาย (โรงงาน พื้นฐาน) มีประสิทธิภาพจริงในชีวิตของตนเอง ทั้งหมดทำหน้าที่ค่อนข้างแสดงทางสารสนเทศ มหาวิทยาลัย ระหว่างนักเรียน ผู้เกี่ยวข้องกับแอสแควร์ การทำคุณภาพการเรียนการสอน การสื่อสาร ผู้เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียนที่สำนักใหญ่เรียนรู้ ผลลัพธ์ ที่เป็นรูปธรรมในเวลาสั้นสุด

หนักเสีย “แผนที่ผลลัพธ์” คือคำว่าตอนหรือการทำสำคัญความเสี่ยงขัดข้องนี้ เพราะ “แผนที่ ผลลัพธ์” จะขึ้นไปเกิดจาก (หรือไม่?) การเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการ และเชิงพฤติกรรมเป็น ขั้นเป็นตอน ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังในที่สุด

ใน 5 บทของหนังสือเล่มนี้ มีบทสรุปบทเดี่ยวทำหน้าที่สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ ถ้า 4 บทเป็นขั้นตอนการทำเครื่องมือหนึ่ง หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเชิงปฏิบัติหรือวิธีปฏิบัติ
จากหนังสือเล่มนี้ จะเห็นว่าการประเมินโครงการควรเริ่ม ณ จุดเริ่มต้นพัฒนาโครงการ คือ พัฒนาโครงการไปพร้อมๆ กับพัฒนารูปแบบการประเมินผลลัพธ์ การประเมินผลลัพธ์ที่จะเป็นการประเมินเพื่อส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของโครงการ (empowerment evaluation) และเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อผู้ประเมินและผู้ดำเนินการโครงการรวมกันดังที่ (หน้า 17)

กระบวนการของการทำแผนที่ผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกับ “การจัดการความรู้” แทน

นักศึกษาจิตวิทยาที่ 4 และ 5 (หน้า 79-81) มีรูปแบบทำแผนที่ความรู้ “ชุมความรู้” (Knowledge Assets) ของการจัดการความรู้ ซึ่งพอจะคาดการณ์ได้ว่า ในการดำเนินการทำแผนที่ผลลัพธ์นั้นจะผู้

ประเมินและผู้ดำเนินการโครงการจะเกิดความเข้าใจในที่มา

ตัวนี้ มองในอีกมุมหนึ่ง “แผนที่ผลลัพธ์” คือเครื่องมือแสดงเปลี่ยนความรู้ภายในที่มี

ของโครงการวิจัยและพัฒนาวิจัยร่วมกันทีท่านผู้ประเมินและ/หรือผู้สนับสนุนโครงการ เป็นกระบวนการ

“มุ่งมั่นผลิตความรู้” และสะดวกหรือลดความรู้ออกมาจากการกระบวนการของโครงการ เพื่อทำ

ให้วิธีการ “แผนที่ผลลัพธ์” ตามหนังสือเล่มนี้ เป็นการนำเสนอวิธีการจัดการความรู้เข้าไปเสริมผลลัพธ์ที่

ของการวิจัยเพื่อการพัฒนาตนเอง

เนื่องในที่นี้สามารถใช้การทำแผนการพัฒนาขนาดใหญ่ขนาดทางคิดพัฒนาเครื่องมือที่ใช้และผล.

(สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ) จัดให้มีการผลิตเป็นภาษาไทย และโครงการ

เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สส.) เป็นผู้จัดพิมพ์เผยแพร่ หนังสือเล่มนี้จะมีส่วนช่วย

ยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อการพัฒนา หรือโครงการ

พัฒนาของสังคมไทย

วิจารณ์ ทนธิดา

สถานบันสงเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สส.)

26 กรกฎาคม 2547
คำนิยม

ลองจินตนาการถึงแผนที่สักแห่ง...ซึ่งรวดเร็วมากกว่าความจริงมีเวลาจากสมุดแผนที่ที่เขียนอยู่
แม่นยำกับไปด้วยสถานที่ที่สำคัญ ที่ซึ่งเคยติดอยู่ที่กั้นข้างกันด้วยเส้นตัดทางที่
เปลี่ยนแปลง มั่นคงไปตัวสะท้อนคุณได้เรียนรู้จากแผนที่ และยังแสดงให้เห็นด้วยว่าคุณได้เรียนรู้
สิ่งเหล่านี้จากที่แท้จริง คิดถึงแผนที่ที่หนึ่งเหมือนกับแผนที่ซีวิทต์ ไม่สามารถจะจดจำ
เว็งเรื่องที่ติดโดยอย่างไม่รู้ตัวในทุกๆ ประสบการณ์ มันบอกถึงสถานที่ และบุคคลที่คุณได้เรียนรู้
และในเวลาที่เครียดหรือไม่มีคำแนะนำ แม้จะฝึกทางแก้มคุณเพื่อเคลื่อนไหวออกไป พวกเขาจะร่างกาย
แผนที่ซึ่งเหมือนกับแผนที่เป็นการเรียนรู้ ซึ่งเริ่มต้นเป็นส่วนหนึ่งของปัญญา ที่เพิ่มพจนารวมทง
นัยสำคัญของสิ่งที่มีด้วยหรืออัลกานเนอร์ของเรา

- John Tallmadge, Meeting the Tree of Life (1997 ; IX)
ออกแบบการประเมินผลผลิตและเกิดจากการพัฒนา และการประเมินผลเป็นรายภาค ที่กำลังขยาย ขับเคลื่อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ความพยายามที่จะเข้าถึงแต่ละด้านนี้ คือ การศึกษาผู้กู้หนี้สินที่ยากจะมีต่อไปได้ มีกิจของข้อมูลจํานวนมากๆ แต่ไม่อาจรู้ว่าจะนำไปสู่สิ่งใด และแนวโน้ม แนวโน้มเชิงชาติในการพัฒนาในอนาคตจําเป็น

คู่มือ แผนที่ผลสัมฤทธิ์นี้ ไม่สามารถให้แผนที่เฉพาะที่ต้องการได้ เพราะในอนาคตปริมาณ แต่ละแหล่งนี้มีความแตกต่างกัน ดังนั้นแต่ละแผนที่ได้ต้องการแผนที่เฉพาะ แต่ในคู่มือนี้จะบอกมา เราจะสร้างแผนที่ของเราอย่างไร ซึ่งจะแน่นอนคุณในการเข้าสู่ระบบของพยากรณ์ภัยพิบัติทุกพื้นที่ มันจะแสดงให้คุณเห็นว่าจะน่าจะเริ่มต้นจากที่พื้นที่ของเราสามารถพันธุ์ซึ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร มันจะช่วยให้คุณเห็นแผนที่ที่คุณวางแผนจะทำสิ่งต่าง ๆ และช่วยในการระบุถึงการที่คุณสามารถทำไปใน การสร้างผลสัมฤทธิ์ มันจะช่วยสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าประสงค์ที่ความก้าวหน้า

วิสัยทัศน์ที่เป็นประโยชน์และการประเมินผลที่มีความหมาย และการประเมินผลที่ สนับสนุนการเรียนรู้จะเป็นมาตรฐานที่มีความสำคัญที่ต้อง เข้าใจในความสำคัญของมนุษย์ที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับการประเมินผล...

ลิงค์ที่สำคัญของคู่มือนี้ให้คือ การได้สัมผัสความขับขันของกระบวนการด้านการ ประเมินผล ต้นเองความสามารถทางการคิดถึงการตลาด และการรู้ข้อมูลเฉพาะจากหลากหลายสาขาวิชา ตลอดจนข้อ บอกถึงกระบวนการประเมินผลที่อยู่ในฐานความรู้ที่สิ้นสุด และแสดงออกด้วยหลักฐานที่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ในหน่วยประเมินผลของศูนย์วิจัยและพัฒนาทวโรปาวิทยาลัย (IDRC) ทำงานมากมายที่ จะสนับสนุนการเรียนรู้ผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบการประเมินผลแผนงานเพื่อการพัฒนา พวกเขาต้องเก็บ ไว้ผลสัมฤทธิ์ระยะยาวและผลกระทบ ผมก็ต้องใช้ระบบที่มีสภาพความในการทำให้ผลสัมฤทธิ์ ระยะยาวมีกับปัจจัยต่อผลแพะ จะทำผลสัมฤทธิ์ทางการพัฒนาในเชิงสิ่งแวดล้อมและสังคมของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการที่เป็นที่ยอมรับที่เกิดขึ้นในผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเมื่อกี่เดือนต่อมาไปสู่ความยั่งยืน ประเด็นเหล่านี้เป็นเรื่องยากที่องค์กรภาพแล้วจะรูปในและจะชื่อ ว่าจะระบุผลสัมฤทธิ์เฉพาะของแผนงานได้เร็วทุกท้านที่จะสรุปและบริบทกับแผนงานอื่นๆ

แผนที่ผลสัมฤทธิ์ได้เสนอวิทยาที่สามารถนำมาใช้เพื่อการวางแผน ติดตามและประเมินผล ซึ่งสนับสนุนองค์กรในการจัดทำแผนการ การเรียนรู้ และการรายงานผลสัมฤทธิ์ขององค์กร แผนที่ผลสัมฤทธิ์ให้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในผลที่เกิดขึ้นขององค์กร ขณะเดียวกัน
ณคีล คริสต์ พัฒน์
17 กันยายน 2001

ไมคึล คริสต์ พัฒน์ เป็นที่รู้จักอย่างระดับการพัฒนาองค์กร และประเมินผล เป็นผู้เชี่ยว
หนักสื่อเกี่ยวกับการประเมินผลแผนงาน 5 เล่ม ซึ่งรวมถึงสื่อใหม่ที่ชื่อ Utilization - Focused
ผลการประเมินผลภูมิปัญญา เช่นไดร์การเวิร์คช็อป 2 รางวัล คือ Alva and Gunner Myrdal Award จากสหกรณ์วิจัยประเมินผล ในฐานะ "ผู้มีผลงานบางครั้งที่โดดเด่นในการใช้ประโยชน์ในการประเมินผลและการปฏิบัติการ" และ Paul F. Lazarsfeld Award ในฐานะ "ผู้ที่ใช้งานทักษะที่ผิดเพี้ยนในการทฤษฎีการประเมินผล" จากสมาคมประเมินผลภูมิปัญญา และแที่ยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสัมพันธ์การ
ประเมินผลแอกรมิกซ์ด้วย
บทนำ

การทำงาต่างๆในชิงแนวคิดและเชิงการปฏิบัติการของ ศูนย์วิจัยและพัฒนากระทรวง ประเทศไทย (IDRC) ในหลายๆปีที่ผ่านมา รวมกับแหล่งทุน สถาบันวิจัยหลายแห่งในประเทศท้องได้ (southern research institutions) เจ้าหน้าที่แผนงาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผล ทำต้องพบกับปัญหาที่ซับซ้อนอย่างหนึ่งที่อยู่ในชีวิตปฏิบัติ วิจัย ซึ่งพบอยู่ในงานที่กล่าวถึง “ผลกระทบ” จากการพัฒนา โดยมีกล่าวถึงว่า นั่น องค์กรด้านการพัฒนาทั่วโลกจะต้องยึดการเปลี่ยนแปลง ในฐานะสูตรที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับประโยชน์จำนวนมาก และก็เป็นผลที่แหล่งทุนที่เล่งหาข่าวเรื่องความรับผิดชอบที่แผนงานจะต้องทำให้เกิดขึ้น

และนั่นเป็นปัญทอังมาก เหมาะความส่งเสริมข้อมูลและความสื่อต่อของกระบวนการพัฒนาที่จะนำไปสู่ “ผลกระทบ” ที่ว่า นั่น ต้องการการเข้าร่วมเกี่ยวข้องของหน่วยงาน องค์กรที่หลากหลาย และยิ่งกว่านั้นก็คือผู้มีอิทธิพลทางสังคมที่ต้องการ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างขนาดใหญ่ หรือเปลี่ยนการปฏิบัติการขึ้นนั้น เบื้องต้นถ้าเทียบกับผลของการที่ไม่มีองค์การใดองค์การหนึ่งที่ควบคุมไม่เกิดขึ้น หรือไม่สามารถพูดได้ว่าเป็นผลจากองค์การใดอย่างเดียวที่

เพื่อคลี่คลายปัญหา นั้น แผนงานหลายแห่ง และหน่วยประเมินผลของศูนย์วิจัยและพัฒนากระทรวง (IDRC) ซึ่งทำงานร่วมกับ คร.เบอร์ชี กิมบอล แห่งสถาบันแปลงศิลปินเพื่อการวิจัยและประเมินผล ได้ประยุกต์ใช้แนวทางของ Outcome Engineering มาใช้ในการพัฒนางานบริการ (Outcome Engineering) ที่กิมบอล ได้ประยุกต์อธิบายการพัฒนา البرنامجที่ต้องการในภาคบริการทางสังคม สามารถจัดที่ทำงานได้ตรงกับความต้องการและยังพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้นด้วย
แม้ว่าหน่วยบริการต่าง ๆ จะทำงานด้วยแผนความต้องการเป็นรายบุคคล ซึ่งมีชื่อจักกัดและลักษณะของการสนับสนุนที่แตกต่างไปจากลักษณะการสนับสนุนของสถาบันการวิจัยชิงประยุกต์นานาชาติ แต่ในแนวคิดและปัญหาในการทำงานนั้นไม่ได้มีความแตกต่างกัน เพียงแต่ต้องปรับแนวการวิเคราะห์จากบุคคลไปเป็นกลุ่ม องค์กร คณะทำงาน หรือเครือข่าย การประยุกต์เพื่อผลดีเช่นวิธีที่นี้ได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิชุมนุมและบริการเด็กตก (เช่นกัล)โครงการพัฒนาเศรษฐกิจตัวอย่างเพื่อพัฒนาอากาศให้ประชาชน ( นอกจากแต่ละ อินเตอร์) และเครือข่าย เลขานุการแบบจัดลองไปไม่เน้นชาติ (คานดา)

ผลจากการประยุกต์คือตลอดทั่ว ทำให้วิธีอย่างที่เรียกว่า "แผนที่ผลลัพธ์" (Outcome Mapping) เกิดขึ้น ซึ่งมีลักษณะและแผนประมาณด้วยที่จะมีส่วนสำคัญสนับสนุนให้โครงการ แผนงาน หรือองค์กร บรรลุความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ วิธีที่นี้มีการประยุกต์ใช้ที่จำเป็นต้องการออกแบบ หรือใช้ในช่วงกลางของการ หรือหลังโครงการจบแล้วระยะหนึ่ง

คู่มือเล่มนี้ให้ค่าและตัวเลขที่ทุก ๆ แผนที่ผลลัพธ์และแนวทางการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ แม้ว่า แผนที่ผลลัพธ์ จะมีความเหมือนกับบริบทในที่ต่าง ๆ ทั่วไป คานดา แคนาดา แคนาดา เอกซิมัล และแคนาดา คู่มือเล่มนี้ช่วยให้เห็นว่า การใช้แผนที่ผลลัพธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ที่ประกอบจากกลุ่มของมีวิจัย องค์กร หรือสถาบันวิชาการ เขียนที่ หน่วยงานของรัฐบาล ผู้กำหนดนโยบาย และองค์การพัฒนาเอกชน (ปลายอย่างเช่น การทำงานกับชุมชนแบบต่าง ๆ นั้น จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับชุมชนหนึ่ง ๆ ตัว)

แผนที่ผลลัพธ์ได้รับการพัฒนาในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ การติดตามและประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แผนงาน/โครงการ มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นแผนงานที่ใช้แผนที่ผลลัพธ์ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ที่ขูนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและประเมินผล

"แผนที่ผลลัพธ์" จะต้องได้รับการพัฒนา รวมทั้งเป็นการดำเนินการแบบมีส่วนร่วม และเน้นกระบวนการเรียนรู้ ทำให้การพัฒนาอย่างมาก การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่ให้กับโครงการ หรือแผนงานที่ใช้เครื่องมือนี้

แผนที่ผลลัพธ์สามารถนำมกำจัดขมมรรคในการวางแผน การติดตามและการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนทุกขั้นผู้รับผิดชอบ และเป็นวิธีที่สามารถช่วย
แผนงานในการพัฒนาระบบที่เป็นทั้งการแสดงถึงความรับผิดชอบ (accountability) และกระบวนการการเรียนรู้ (learning)

ส่วนที่ 1 นำเสนอ_TC ที่เป็นฐานเกิดของแผนที่ผลลัพธ์ -- จุดประสงค์ และการใช้ประโยชน์ และความแตกต่างจากแนวทางการดิตดเดย์และประเมินผลย่อยๆ เช่น logic model

ส่วนที่ 2 จะนำเสนอภาพรวมของกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ใช้แนวทางแผนที่ผลลัพธ์ รวมถึงขั้นตอนของการประชุม การทำเล็กกับผู้เข้าร่วมประชุม และผู้ทำนายการประชุม หรือ วิทยาการกระบวนการ

ส่วนที่ 3, 4 และ 5 จะเสนอขั้นตอนต่างๆ ของการจัดประชุมแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งวิทยาการกระบวนการสามารถดำเนินการประชุมไปตามขั้นตอนได้ และได้ให้ตัวอย่างประกอบไปด้วย

แผนที่ผลลัพธ์เป็นวิธีที่มีประสิทธิ์ ซึ่งได้ผลลัพธ์ที่ั้นในระดับโครงการ แผนงาน และองค์กร โดยการพัฒนาแนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ได้พัฒนาขึ้นกว้างขึ้นระหว่าง หลายปีที่ผ่านมาของ กิจยั่วิจัยและพัฒนามาระหว่างประเทศ (IDRC) แผนงานต่างๆ และองค์การพันธมิตร ทราบชัยชนะของแผนที่ผลลัพธ์ใช้เป็นหัวใจในแผนงาน ได้แก่ the Sustainable Use of Biodiversity และ Alternative Approaches to Natural Resource Management ซึ่งเป็นแผนงานของ กิจยั่วิจัยและพัฒนามาระหว่างประเทศ (IDRC) ทั่วโลก โดยมีการจัดทำผลสัมฤทธิ์เพื่อการพัฒนา ชุมชนและทรัพยากร ที่. เทคโนโลยี และการจัดการ Condesan Arracacha, จิม อาพันสมบูรณ์ และเครือข่ายธรรมชาติ และ ป่า ของจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดเชียงรายและจังหวัดลำปาง น้อมงานจากจังหวัดเชียงใหม่ที่มีเหตุผลต่อเนื่องทั้งการพัฒนาและบริหารจัดการ

หมายถึงของบุคคล นักเรียน เสนาน อังเดย, ชาลส สาทสราส, ทีโอเน แม็กเลนส์, แมกเลนส์ เน็กแอร์ส, เภ็ริค เมลัน, จอนน์ เมลัน, นีลเล็กซ์ เมสซิฟ, เควิล สำมะโน และ เอไทย ไอซ์
“แผนที่ผลลัพธ์” ยังคงต้องการการพัฒนาต่อไป เรื่องดังนี้จะได้รับความสำคัญและข้อเสนอแนะที่จะทำให้วิธีการนั้นดีขึ้น คุณสามารถขอความเห็นมากยิ่งขึ้นได้ตามที่อยู่ด้านล่างนี้ ความเห็นของคุณจะมีคุณค่าอย่างมากและจะทำให้งานของเราสมบูรณ์มากขึ้น

หน่วยประเมินผล
คุณสมบัติและพัฒนาระหว่างประเทศ
P.O.Box 8500 ออกตัวร้าน ออนตาริโอ
ถนนบาน เทิร์น 3 ถูก 9
โทรศัพท์ (+1 613) 236-6163 (ext.2350)
โทรสาร (+1 613) 563-0815
e-mail : evaluation@idrc.ca

คุณสามารถเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานแผนที่ผลลัพธ์ที่หน่วยประเมินผลได้จากที่ www.idrc.ca/evaluation

ข้าวสิริ เอล
เฟรด คาร์เดน
เทอร์ มูสไกอ
Outcomes Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs that plan and design for outcomes (IDRC)

The five elements of the Outcome Mapping framework include: 1) outcomes, 2) priorities, 3) learning, 4) strategies, and 5) resources. Each element is defined and measured in a way that is meaningful to the stakeholders involved in the program. This approach helps to ensure that the program is aligned with the goals and objectives of the organization.

Outcomes Mapping is a tool that can be used to improve the efficiency and effectiveness of development programs. By mapping out the desired outcomes and the strategies needed to achieve them, programs can identify gaps and areas for improvement.

In Thailand, LEAD India has used Outcomes Mapping to help improve the delivery of their programs. By mapping out the desired outcomes and the strategies needed to achieve them, LEAD India has been able to identify areas for improvement and make necessary adjustments to their programs.

In summary, Outcomes Mapping is a powerful tool that can help to improve the delivery of development programs. By mapping out the desired outcomes and the strategies needed to achieve them, programs can identify gaps and areas for improvement and make necessary adjustments to their programs.
การอย่างนี้ถูกพิสูจน์ แผนที่ผลิตภัณฑ์ อาจไม่ใช่เครื่องมือที่ใช้กับทุกสิ่งที่จำเป็น ที่ภาพที่ปรากฏอยู่ไม่คุ้มครองความคุ้มครองขั้นเดิม ที่จะเรียกว่า "ผลธรรมชาติ" จากโครงการหรือแผนงานบาทจากการพัฒนา ผ่านแนวคิดของการบรรยายการ มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แนวคิดของการติดตามการเปลี่ยนแปลงที่ผลิตภัณฑ์เช่นนั้นไปที่ การเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นฐาน และแนวคิดของการสนับสนุนให้โครงการหรือแผนงาน เป็น องค์การแห่งการเงินรู้

สส. ใครขอของคุณทุกๆ ท่านที่เคยอ่าน หรือเคยเล่นการอบรม และได้ฝึกการเรียนรู้นี้ ไปอยู่ดีใช้ในงานต่างๆ อีก โครงการวิจัยและพัฒนาวิวัฒนาการ ให้ข้อมูล โครงการพัฒนากู้ผู้นำที่มีผลการศึกษา รวมถึง ผู้มีรายได้ ผู้มีรายได้ ผู้มีรายได้ เจตนารมณ์รู้ คุณแผน บรรยายแผน ที่ได้ให้คำแนะนำในการรับประปุร และ ที่รับเป็นบัณฑิตการ หนังสือเล่มนี้ จนสามารถพิจารณาอยู่ในที่สุด

การเปลี่ยนแปลงที่ผลิตภัณฑ์ในภาคภาษาไทย ได้พยายามคงณ์ท่าการสำคัญของขั้นตอนต่างๆ ไว้ และทั้งนี้ ได้ส่งผลการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมที่ไม่จำเป็นเยอะด้วย

แผนที่ผลิตภัณฑ์ในภาคภาษาไทยนี้ ยังต้องการการรับประปุพัฒนาให้มีความเหมาะสมกับ โครงการและแผนงานในหลากหลายลักษณะ ซึ่ง สส. ยินดีรับฟังคำแนะนำ เพื่อร่วมกับบริบูร ผังพัฒนาเครื่องมือนี้ให้มีความสม่ำเสมอมากขึ้น

ฝ่ายดิตยาโครงการ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สส.)
979 อาร์เดย์ ขั้น 34 บ.พาลโยชิน .Products 10400
โทรศัพท์ 02-2298-0500 โทรสาร 02-2298-0501
e-mail: weeraboon@thaihealth.or.th
สารบัญ

คำนำ  ก

คำนิยาม - ไม่เต็ม  ควินทร์ พัฒน  ค

บทนำ  ง

เกณฑ์ภาษาไทย  ษ

บทที่ 1 แผนที่ผลลัพธ์วั่นด้วยทฤษฎี

แผนที่ผลลัพธ์  คือ อะไร  1
3 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์  3
ทำไมไม่ต้องการระบุ  6
จะใช้แผนที่ผลลัพธ์อย่างไร  9
แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างจากการประเมินผลแบบอื่นอย่างไร  11
แผนที่ผลลัพธ์ใช้ได้กับสุดยอดใด  12
แผนที่ผลลัพธ์มีว่ากว่าทุกแผนงานหรือไม่อย่างไร  13

บทที่ 2 แผนที่ผลลัพธ์: การประชุมเชิงปฏิบัติการ

ภาพรวมของขั้นตอนกระบวนการ  15
ผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์  16
โครงการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์  17
โครงการเป็นวิทยาการกระบวนการ  19
การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์
- การทดสอบประสิทธิภาพ
- ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล
แนวทาง "หลักการสิ่งสำหรับการประเมินผล"

บทที่ 3 ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดกรอบการพัฒนา
ขั้นตอนอย่างที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์
ขั้นตอนอย่างที่ 2 กำหนดพันธกิจ
ขั้นตอนอย่างที่ 3 ระบุเป้าหมาย
ขั้นตอนอย่างที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องประสงค์
แผนบัตรที่ทำการออกแบบที่ 1 : กรอบแผนดำเนินงานของแผนงาน
ขั้นตอนอย่างที่ 5 เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า
แผนบัตรที่ทำการออกแบบที่ 2 : เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า
ขั้นตอนอย่างที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์
แผนบัตรที่ทำการออกแบบที่ 3 : แผนที่ยุทธศาสตร์
ขั้นตอนอย่างที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร
แผนบัตรที่ทำการออกแบบที่ 4 : การดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 4 ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร
การติดตามกระบวนการทั้ง 3 ไปพร้อมๆ กัน
แผนที่ผลลัพธ์ที่ 1 ได้เกิดกระบวนการติดตามที่เหมาะสมหรือไม่
ขั้นตอนอย่างที่ 8 จัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน
แผนบัตรที่ทำการติดตามที่ 1 : แผนการติดตาม
ขั้นตอนอย่างที่ 9 แบบบัตรที่ทดลอง
แผนบัตรที่ทำการติดตามที่ 2 : แบบบัตรที่ทดลอง
ขั้นตอนอย่างที่ 10 แบบบัตรที่ยุทธศาสตร์
แผนบัตรที่ทำการติดตามที่ 3 : แบบบัตรที่ยุทธศาสตร์
ขั้นตอนอย่างที่ 11 แบบบัตรที่ทำการดำเนินงาน
<table>
<thead>
<tr>
<th>หน้า</th>
<th>เนื้อหา</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>79</td>
<td>แผนบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน</td>
</tr>
<tr>
<td>81</td>
<td>แผนบันทึกการติดตามที่ 5 : แบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน</td>
</tr>
<tr>
<td>83</td>
<td>บทที่ 6 ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนการประเมินผล</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล</td>
</tr>
<tr>
<td>92</td>
<td>แผนบันทึกการประเมินผลที่ 1 : แผนการประเมินผล</td>
</tr>
<tr>
<td>93</td>
<td>ภาคผนวก 1 : ภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล</td>
</tr>
<tr>
<td>95</td>
<td>ภาคผนวก 2 : คำศัพท์</td>
</tr>
<tr>
<td>98</td>
<td>บรรณาธิการ</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>เกี่ยวกับผู้เขียน</td>
</tr>
<tr>
<td>101</td>
<td>เกี่ยวกับผู้พิมพ์ฉบับภาษาอังกฤษ</td>
</tr>
</tbody>
</table>
แผนที่ผลลัพธ์ว่าด้วยทฤษฎี

แผนงานพัฒนา (development program) นั้น มีเป้าหมายที่การแบ่งปันคิดเห็นของผู้คนที่เป็นผู้รับผลกระทบจากการพัฒนา ในการประเมินผลของแผนงานพัฒนาจึงมีสัมพันธ์กับผลกระทบที่เกิดขึ้น (impact) หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เกิดจากแผนงาน โดยนี่คือผลลัพธ์ของกิจกรรมต่างๆ ของแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการให้แผนงานพัฒนาไปเห็น ลักษณะที่ขาดหายไปในการประเมินผลในลักษณะนี้ คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ต่างๆ ที่ได้จากแผนงานที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานนั้น อาจต่างอยู่แต่เพียงช่วงระยะเวลาเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานจะต่างอยู่ได้มากกว่า ทั้งยังสามารถตอบสนองต่อทฤษฎีแบบต่างๆ ที่เข้ามากระทบไปเสมอต้นไป ซึ่งเป็นการแสดงถึงความยั่งยืนของการพัฒนา

แผนที่ผลลัพธ์คืออะไร

แผนที่ผลลัพธ์ (outcome mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลการดำเนินงาน ที่มาเสถียรภาพการประเมินผลลัพธ์แบบดั้ง ได้ที่ “แผนที่ผลลัพธ์” ให้ความสนใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนา นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์ ภูมิปัญญา หรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กร ซึ่งแผนงานทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องโดยตรงจากกิจกรรมของแผนงานหรือไม่ก็ได้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น มีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนร่วมที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการเข้าใจ โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรต่างๆ ที่ได้จากการรวบรวมในการพัฒนา

การจัดลำดับผลจากแผนงานพัฒนาโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์นี้ จะไม่ผิดหวัง ความสัมพันธ์จากการพัฒนาเป็นผลลัพธ์ของแผนงานพัฒนานั้นๆ เพียงแผนงานเดียว แต่เห็นว่าแผนงานพัฒนาต่อเนื่อง ที่มีแผนที่ผลลัพธ์พัฒนาอยู่ต่อเนื่อง แผนงานพัฒนาต่อเนื่อง
งานนี้คือเป้าหมายที่มีความสำคัญของการพัฒนาท่านนี้ (และโดยข้อเท็จจริง คือเป้าหมาย ที่มีความสำคัญต่อผลงานใดๆ ที่มีการพัฒนาท่านนี้ ถึงที่สุดแล้ว คือ ต้องการให้ผลการวิจัยที่มีการพัฒนาในระยะยาว มีไม่ได้

ให้ข้อมูลที่สอดคล้อง (feedback) แก่แผนงานในการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน แผนที่

ผลลัพธ์ ซึ่งนั่นคือ ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึงพื้นฐานระยะยาว (impact)

แผนที่ผลลัพธ์ถูกพัฒนาขึ้นมาบางหลักลึกซึ่งก็คือ ผู้สูญเสียเกี่ยวกับแผนงานพัฒนาเป็นผู้

“ควบคุม” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพัฒนา สำหรับแผนที่เป็นพิจารณาที่อยู่ในเกิด

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยการช่วยให้เข้าใจความรู้ โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ ในช่วง

เวลาที่พัฒนา ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้องในแผนงานพัฒนา

ไม่ได้หมายความว่าแผนงานเป็นผู้ตัดสินใจว่าแผนงานจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และเปลี่ยนแปลงไป

ทำใน แต่ต้องเป็นความต้องการของคนแห่งนั้นเอง ที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อลดให้เกิดการพัฒนาใน

พื้นที่ของตนเอง นั่นคือ การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จใน ต้องทำและรับมิได้โดยคนในพื้นที่

เองเท่านั้น

การพัฒนา เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม

จุดนี้แสดงที่ผลลัพธ์คือ “ความสามารถในการพัฒนากำลังแรงจูงใจแผนงานโดยใช้ "แผนที่

ผลลัพธ์" นี้ เพื่อความหมายที่จะใช้เข้าใจเป็นแผนงานผลผลิต ที่จะให้ความสำคัญต่อ "ผลการ

พัฒนาที่เป็นรูปธรรม" เช่น การเปลี่ยนแปลงแผนงานนโยบาย การลดความยากจน การลดความขัดแย้ง

เป็นต้น 꾸ด "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และการทำงาน หรือการสร้างของคน

กลุ่มคน หรือองค์กร" ซึ่งแผนงานพัฒนาท่านนี้ทำได้ด้วยอย่างตรง

แผนที่ผลลัพธ์ ให้ความสำคัญกับผลที่ได้จากการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมเช่นกัน แต่เห็น

ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมนี้ มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่

เกิดขึ้นในการกระบวนการพัฒนา การพัฒนาในหลายๆ แผนงานจะประสบความสำเร็จมากขึ้น ถ้าให้

ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะแผนงานที่ในการพัฒนา

ลักษณะของคน เช่น แผนงานจัดการน้ำจะรายได้ชุมชน โดยการติดต่อกับชุมชน ที่ทำนายการ

ประเมินแผนงานแบบนี้ คือ การนำเสนอแนวคิดของการพัฒนานั้นที่ติดตั้งในชุมชน และการตรวจสอบการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและหลังการติดตั้งเครื่องจักร
ส่วนการประเมินผลโดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้น ต้องการเห็นว่าผู้รับภิเวสัมฤตจะเปลี่ยนอย่างไร ต้องการเห็นการเรียนรู้ที่ชัดเจนว่าขั้นตอนนี้จะพาไปถึงที่ใด หากต้องการใช้เครื่องมือความช้าด้าน และความรู้ที่เหมาะสมในการตรวจสอบตามระดับของสถาปนั้นอย่างไร การเปลี่ยน เครื่องกระตุน หรือการปรับปรุงที่เราบอกคุณเพื่อไม่ให้มีปัญหาเกิดขึ้น ทั้งนี้ อยู่ในฐานคิดที่ว่า น่าจะไม่ สามารถคาดการณ์ได้ตลอดไป ทำาเพราะจากคนที่ทำการรักษาดูดมานามะความยุ่งยากนั้นไว้

แผนที่ผลลัพธ์ให้ข้อมูลในการจัดทำแผนงานเพื่อการวางแผน และการขับเคลื่อน ศักยภาพของคน กลุ่มคน องค์กร ซึ่งแผนงานต่อการพัฒนา แผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้ถือว่าที่จะعنا เทานั้นทำการประเมินผลแบบเดิม ซึ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก หรือสาเหตุการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ตัวแผนที่ผลลัพธ์จะต้องมีการประเมินผลแบบตัวเดิมในแผนนั้น ด้วยการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์การที่เกี่ยวข้อง

3 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์

ขั้นตอนที่ 1 : การออกแบบงานตามแนวคิด
เป็นการสร้างแผนที่ประกอบด้วยปฏิรูปที่มีความสามารถในการ ทำงานของแผนงาน เป็นการออกแบบคำว่า “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง นั้นได้อย่างไร” (How)

ขั้นตอนที่ 1 มี 7 ขั้นตอน คือ
ขั้นตอนแรกที่ 1 สรางวิสัยทัศน์ของแผนงาน (Vision)
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดเป้าหมาย (Mission)
ขั้นตอนที่ 3 ระบุกลุ่มที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)
ขั้นตอนที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome challenges)
ขั้นตอนที่ 5 สร้างแผนกับความก้าวหน้า (Progress markers)
ขั้นตอนที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps)
ขั้นตอนที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานขององค์กร

แผนที่ผลลัพธ์ว่าด้วยทฤษฎี
เน้นการประเมินตามแผนผัง ขั้นตอนนี้มี 4 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำ.enumerative ในการทำงานของแผนงาน (Monitoring priorities)

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (คือ รวบรวมแม้บางบางของความคืบหน้า)

(Outcome Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยูทิสได้รับที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์การ (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดทำแผนการประเมินผล

จัดลำ enumerative ความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล ระยะนี้มี 1 ขั้นตอนอย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)
กระบวนการระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการออกแบบการจัดการดำเนินการในแผนงาน รวมถึงแผนการประเมินผลโดยใช้ "แผนที่ตลอดชีวิต" จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย กับแผนงานในทุกระดับ ซึ่งรวมถึง ภาคีผู้สืบทอด (boundary partners) และตัวกระบวนการมี ส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูล จะส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุงการทำงาน นอกจากนี้ ในการกระบวนการย aynı ช่วยระดับชีวิตสำคัญ สร้างพันธะญาติพันธ์แผนงาน และการส่งเสริมความเข้าใจเพื่อแก้ไขปัญหาในแผนงานด้วย

การพิจารณาแผนงานพัฒนาโดยการแยก "กระบวนการ"ออกจาก "ผล" ที่ได้จากแผนงานนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะหากถ้าถ้า องค์การเห็นว่า "ผล" ที่ได้ดังนั้น เป็นผลของการจัดงานโดยตรง ซึ่ง เป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องมากเนื่องจาก "ผล" ที่ดังนั้น ไม่ได้เกิดโดยตรงจากแผนงานโดยพิจารณาแผนงานเดียว แต่ยังเป็นผลขับเคลื่อนว่าจะขับเคลื่อนและประเมินผล การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ ภาคีผู้สืบทอด ถ้าจะทำให้เปลี่ยนที่ทางที่มีประโยชน์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแผนงาน และผลที่เกิดขึ้นได้อย่างหลากหลาย

เพื่อสนับสนุนการคิดในเรื่องนี้คือ ที่พบการที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลแผนนั้นเมื่อกับ ซึ่ง ควรใช้จัดเก็บประโยชน์สูงสุด โดยใช้ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจอิทธิพลจากการดำเนินงานของ แผนงาน ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนงาน นอกจากนี้ การมีระบบการสามารถ เก็บข้อมูลที่ชัดเจนได้ในเรื่องของการปฏิบัติงานของแผนงานและผลลัพธ์ จะช่วยให้แผนงานได้รับ ความน่าเชื่อถือจากแหล่งทุกๆ

การประเมินผลแผนเดินหน้า ใช้การเก็บข้อมูลจากกิจกรรมจัดทำแผน สำหรับแผนที่ตลอดชีวิต ให้ให้ในการกำหนดภาพรวมของปัจจัยและฤทธิ์สภาวะของแผนงาน เพื่อดินทางแผนงาน จำกัดส่วนที่ให้กิจกรรมต่างๆ ได้อย่างไร แผนที่ตลอดชีวิตให้ระดับที่ต้องเน้นในการคิดแบบภาพรวม และคิดในเชิงฤทธิ์สภาวะ เพื่อดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายของแผนงาน และยังเป็นเครื่องมือในการ บันทึกการดำเนินงานของแผนงานด้วย โดยการติดตามการดำเนินงานใน 3 ส่วน คือ (1) การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของภาคีผู้สืบทอดของแผนงาน (2) ฤทธิ์สภาวะของแผนงาน และ (3) แนวทางการทำงาน ในฐานะองค์กรหน่วยหนึ่ง
ทำไมไม่คุยที่ผลกระทบ

องค์กรทุกมีกลไกต้นให้กับแผนงานต้องแสดง “ผลกระทบ” (impact) จากแผนงานที่สามารถเห็นได้ ตรวจสอบได้ และตรวจสอบได้ จึงมีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน และการรายงานความก้าวหน้าของแผนงานมาใช้ เช่น "logical framework analysis" (LFA) หรือ "result-based management" (RBM) ผลที่ตามมาคือ การหา “ผลกระทบ” กลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของงานพัฒนา ยังไปกว่านั้นแผนงานมุ่งแต่เพื่อการพยายามสร้างความเชื่อมโยงในเรื่องของ “ผลกระทบ” แผนงานจะจัดทำคีย์รายการของตัวแปรที่จะพยายามทำความเข้าใจว่า ผลกระทบที่เกิดได้อย่างไร และทำไมถึงเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นการเตรียมโอกาสในการสร้างสรรค์ความสรุปที่ได้จากการทำงาน

แนวคิดแบบความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์ และความเป็นเหตุและผล (cause and effect)

ขั้นตอนที่คุยทำความเข้าใจว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ชัดเจน (complexity) ถ้าขันในระบบเปิด (open system) ความก้าวต้นที่แสดงให้เห็นในสิ่งที่สามารถจะเกิดได้ และข้อถี่ของผลกระทบจากแผนงาน ทำให้เกิดการประเมินแผนงานแบบ “cause and effect” ที่มีจากการจัดแบบ “ปัญหา” และ “ท่าทางที่” เล่า "ท้ายเกี่ยวกับ” ไปตามนั้น แต่ในเมื่อการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ชัดเจน ข้อถี่ขันในสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถแยกออกจากกับบริบทที่มีได้ เช่น องค์กรทุกอื่น ๆ ที่ทุ่มเทสิ่ง ชูธัช องค์การ และกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน ซึ่งต่างถึงปฏิสัมพันธ์กันไม่ทางใดก็ทางหนึ่งที่สำคัญแยกตัวอย่างจากปัจจัยเรื่องไปที่ที่ส่งผลการเมืองวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ประวัติศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมของพื้นที่นั้นได้

แนวโน้มในแนวคุยของการพัฒนาที่นี่ การมีข้อคุยสิ่งส่วนกัน และการเป็นที่ส่วนกัน (agreement and partnerships) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากคุยเพื่อความร่วมกันของการพัฒนา เท่านั้นที่จะเป็นการพัฒนาแบบเชิงตัวหนี้ของชุมชน บทพื้นฐานของแผนงาน แนวความคิด และปฏิบัติ แนวคิดใหม่นี้ เนื่องจากศูนย์สิ่งคุยขึ้นวางแผน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วม ชนิดของแผนงานที่มีที่รู้สึกร่วม การออกแบบและการดำเนินงานของแผนงาน ชนิดของการจัดการ และการเขียนรายงาน

การที่องค์กรทุกต้องการสงบให้เห็นว่า “ผลกระทบ” จากการพัฒนาเป็นผลงานของขันนั้นได้แปลเป็นปัญหาสำคัญในการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น คือความจำเป็นที่จะต้องให้องค์กรภายในและชุมชนได้เป็นเจ้าของแผนงาน ซึ่งต้องอาศัยการ "ส่งงาน" อ่านมากในวางแผน การจัดตั้นใจ และแผนอื่น ๆ
แผนภาพที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนภำกับผลได้รับประโยชน์จำกแผนภำภก
แผนงานจะเปลี่ยนไป ถ้าแผนงานดำเนินไปตามที่ตั้งใจ กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับประโยชน์ จะต้องมี
บทบาทแท้จริงมากกว่า โดยเฉพาะการกำหนดผลลัพธ์ที่ได้จากแผนงาน อันจะนำไปสู่ผลการ
ในระยะยาว แผนงานข้างต้นนี้ เชื่อว่าผลลัพธ์ของแผนงานจะเกิดได้มากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการ
เพิ่มความเป็นเจ้าของแผนงานจาก “แผนงาน” ไปสู่ “ผู้รับประโยชน์”

การให้ความสำคัญต่อการ “ผลการทบทวน” ของแผนงาน ขัดแย้งกับการส่งเสริมให้เกิด
ความคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ และเนื่องจากมีผลต่อคุณภาพที่ดีของสังคมและสิ่งแวดล้อม การขยายมา
หากการทบทวน ทำให้องค์กรทุ่มเทเวลาเพื่อความต้องการที่แผนงานที่มีแผนงานเกิดสูง เพื่อให้ได้
ประสิทธิภาพในการให้ทุ่มในความต้องการ เพื่อการประสบการณ์จากแผนงานเหล่านี้ หลากหลายมิติได้เกิดขึ้น
ที่แผนงานสั้นสุดเดียว แต่เมื่ออยู่ในเรื่องที่จะต้องแสดงถึงผลของการพัฒนาในรูปแบบนี้ จึง
เป็นการจำกัดพื้นที่และความคิดวิเคราะห์ในการทำแผนงาน เพราะสนใจแค่เพียงการตามที่จะได้
รับในระยะสั้นกว่านั้น

ในบางกรณีอาจเป็นไปได้ทั้งๆที่จะต้อง “ผลการทบทวน” ของการพัฒนาทันทีที่จบแผนงาน เท่ากับไม่ได้
หมายความว่า ทุกอย่างจบลงสิ้นไปได้รับ “ผลการทบทวน” นั้นแล้ว ความเป็นจริงก็คือ ไม่ว่าผลการทบทวนที่
ประสานนั้นเกิดขึ้นหรือไม่ “การเปลี่ยนแปลง” จะยังดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ตามเส้นทางที่ทรงสังคม
และสิ่งแวดล้อม

ในการพัฒนาทันที ไม่ได้เกิดขึ้นใน 1 หรือ 3 หรือ 5 ปี โดยมีจุดเริ่มต้น ช่วงกลาง และจุด
สิ้นสุดที่ชัดเจน แผนงานแต่ละแผนงานอาจทำให้เกิดผลที่มองเห็น แต่ละผลกระทบที่เป็นผลกระทบที่
แสดงถึงการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ได้เป็นแผนงานของแผนงานในแผนงานหนึ่ง และยังต้องทราบว่า
เราจะได้รับผลที่มองเห็นจากการพิจารณาของแผนงานแล้ว แต่เมื่อข้ามไปในแผนที่ต้องเจรจา
กับการร่วมมือไม่ได้ เนื่องจากมีการตั้งข้อขัดข้อง ทำให้ข้อมูลการพัฒนาทาง
พยายามที่จะสร้างความเข้าใจที่กับข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

แผนที่ผลลัพธ์สนใจในการวางแผน การจัดตั้งการทบทวน และการประเมินผล การ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำและความสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน และแสดง
ใน “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นจากการทบทวน ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบให้กับแผนงาน ส่วน
ประโยชน์เพื่อใช้ในการจัดที่การจัดส่งแผนที่ ควบคุม การวางแผนทำแผนงานร่วม
ก้าวหน้าไปในศักยภาพที่มุ่งสู่ผลกระทบของแผนงาน และการมีประสิทธิผลของแผนงาน แต่ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบเพียงแต่ผลกระทบของแผนงำนโดยตรง

จะใช้แผนที่ผลลัพธ์อย่างไร

แผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งได้รับการเสนอโดยผู้มือเป็นนั่น เป็นวิธีการที่มีการบริหารการก้าวการวางแผน การติดตาม และการประเมินผลข้างต้นกัน และเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีที่สุดในช่วงเริ่มต้นของแผนงาน หรือภายหลังจากที่มีการตัดสินใจแล้วว่าจุดเน้นหนักของแผนงานอยู่ที่ใด

การเริ่มต้นแผนที่ผลลัพธ์ตั้งแต่เริ่มแผนงาน จะได้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลอย่างมากเนื่องจากจะทำให้เห็นภาพรวมของแผนงาน เข้าใจในบทบาทของแผนงานว่าต้องอะไร แผนการทำงานกับการให้ส่วนแบ่งอย่างไร จะมีวิธีจัดการเปรียบเทียบผลในภูมิที่สำคัญที่มีแผนงาน และการควบคุมให้แผนงาน เป็นสิ่งที่ดีขึ้นอย่างส่งผลเพื่อบรรจุภูมิการทำงานให้ชัดเจนอย่างไร กระบวนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์นั้น จะดำเนินไปตามขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์อย่าง หรือผู้ร่วมกันเครื่องมืออื่นๆ ก็ได้ เช่น SWOT analysis, Situation analysis หรือ Logical framework analysis และมีบางครั้งที่แผนที่ผลลัพธ์ฐานเป็นเครื่องมือในการประเมินผล及其สิ่งต่อแผนงานได้ด้วย

การวางแผนการทำงาน การติดตามการทำงาน และการประเมินผล ในการกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ไม่ใช่การรวมที่แยกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่เป็นการรวมที่ต้องเน้นใน โดยขั้นตอนหนึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน ที่จะมีการเปลี่ยนไปได้จากการทำงานที่มีข้อตกลงมีการควบคุมต่อเนื่องด้านแผนงาน แผนงานที่มีความสัมพันธ์จะต้องใช้ข้อมูลจากการติดตามและการประเมินผลเป็นเครื่องสืบค้นในการดำเนินการบริวารเพื่อและมีการตอบสนองที่เหมาะสมกลับไป

แผนที่ผลลัพธ์สามารถถูกส่งเสริมการวางแผนของแผนงาน โดยการกำหนดการทำงานในการพัฒนาและแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน มีการบันทึกเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงของภูมิที่สำคัญของแผนงาน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และที่ต้องปรับปรุง การจัดลำดับความสำคัญเพื่อการประเมินผลและแผนการประเมินผล รวมด้วยการออกแบบแผนที่ผลลัพธ์สามารถทำขั้นตอนที่สำคัญๆ ต่อแผนงาน ดังนี้
การออกแบบและการแสดงให้เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน

- เป้าหมายของการพัฒนาเครื่องอย่างไร
- แผนงานมีผลส่วนในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินงานได้อย่างไร
- โครงสร้างการดำเนินงานในการทำงาน
- เราจะช่วยให้ก้าวต่อสู่การมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบปัญญาของการพัฒนา
 ในการดำเนินงานได้อย่างไร

การบันทึกข้อมูลการติดตามและประเมินผลภายในและภายนอก

- ภาคที่กู้ส่วนของแผนงานมีการเปลี่ยนแปลงกว้างขวางไปสู่ผลลัพธ์ เภสัช
- เราจะต้องทำอะไรบางเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของแผนงาน
- เราดำเนินงานได้ดีเกี่ยวกว่า

ระบุข้อกำหนดการดำเนินงานที่ดีและกรณีที่ต้องปรับปรุง

- เราทำงานได้ดีบางที่ไม่ดีทำได้ดี และให้ใช้ข้อมูลกระบอกที่จำเป็นทุกประการแล้วหรืออย่าง
- เราพยายามให้ใช้ข้อมูลกระบอกมากกว่าความจำเป็นหรือไม่
- เราจะมีการสำนักงานในการทำงานของแผนงานได้อย่างเต็มที่หรือเดินกำลังความ
 สามารถได้อย่างไร

การประเมินผลผลที่คาดหวังจะเกิดและที่ไม่ได้คาดว่าจะเกิด

- มีกิจกรรมเปลี่ยนแปลงบางกิจกรรมเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
- นั่นไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวังจะต้องปรับเปลี่ยนบางกิจกรรมหรือไม่หรือปรับเปลี่ยน
 ความคาดหวัง

การเก็บข้อมูลการมีส่วนร่วมของแผนงานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน

- ได้รับผลกระทบหรือทุกข้อเสียของกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- กิจกรรมเหล่านั้นมีประโยชน์เพียงใดกับภาคที่กู้ส่วนอย่างไรบ้าง ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 ที่มีการสะท้อนบูรณาการกลุ่มและองค์กร หรือสถาบัน

จัดลำดับการประเมินผลและสร้างแผนการประเมินผล

- ทุกข้อเสียของ หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น หรือประเด็นใด ที่ต้องการการศึกษาแบบจำลอง
- เราจะเก็บข้อมูลได้อย่างไร และได้จากที่ไหน

10 แผนที่ผลลัพธ์
แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างจากการประเมินผลแบบอื่นอย่างไร

นอกจากแผนที่ผลลัพธ์จะให้ข้อมูลในการจำลองวางแผนด้วยทฤษฎีแล้ว แผนที่ผลลัพธ์ยังให้ข้อมูลถึงการพัฒนาของภาคีผู้ส่วนที่มีส่วนเกี่ยวของกับแผนงาน ต่างๆ ทางแผนการด้วยระบบความรับผิดชอบและความเป็นเหตุเป็นผล (logic) ที่แตกต่างกัน ในแผนที่ผลลัพธ์ไม่ได้มีกิจกรรมมากจากการวิเคราะห์ของเหตุ-ผล (cause-effect) เท่านั้นเหตุการณ์ที่หลากหลาย ขับเคลื่อนและมีความสัมพันธ์ต่อกัน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

โดยไม่ต้องว่า "ผลลัพธ์" ต้องเกี่ยวจากการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชุดของเหตุการณ์ชุดใดชุดหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่จะมองไปที่ความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงเหตุและเทียบระหว่างการเข้าใจเหตุผล (interventions) ของแผนงาน กับความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยอีกท่าน และประสิทธิภาพการดำเนินงานใน 3 ส่วนได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีผู้ส่วนที่ร่วมในแผนงาน (2) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน และ (3) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจว่าแผนงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

แผนภาพที่ 3 พื้นที่ของการติดตาม

แผนที่ผลลัพธ์ได้ขยายความสมบูรณ์เฉพาะเรื่อง "ผลกระทบ" ของแผนงาน ไปถึง "กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงของภาคีผู้ส่วน" แต่กว่าการประเมินแบบอื่น จะได้ภาพถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไว้ในกระบวนการประเมินผลด้วยแล้วก็ตาม แต่แผนที่ผลลัพธ์สนใจอย่างจริงจังในการ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน กลุ่มคน และองค์กร ที่แผนงานทำงานด้วย ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เช่นทางสังคม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ จะไม่ได้รับการตรวจสอบ หรือสนใจแต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดหลักของแผนที่ผลสัมฤทธิ์ แผนที่ผลสัมฤทธิ์ติดตามและประเมินมันเวลาแผนงานทำให้ภาคหุ้นส่วนเกิดการเปลี่ยนแปลงชีวิตพฤติกรรม ไม่ในแนวทางที่เป็นเหตุเป็นผล อันจะเป็นการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในอนาคตที่ถูกต้องหรือไม่

แผนที่ผลสัมฤทธ์ให้ความสำคัญต่อความท้าทายต่างๆ (challenges) นอกจากเนื้อหาของข้อคิดของแผนงาน ในการแผนที่ผลสัมฤทธ์จะสนับสนุนให้แผนงานนำไปสู่ทิศทางของการขับเคลื่อนความเสี่ยง (risk taking) ด้วยเช่นการเข้าไปตัดความเสี่ยง เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในขณะที่การจัดการวางแผนต่างๆ (logical framework) ส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดเก็บวิสัยทัศน์และขอบเขตของทั้งอง ไร้การข้อสรุประหว่างกิจกรรมกับผลการรับ (impact) จากการพัฒนา ซึ่งทำให้เป็นการผลิตภัณฑ์ในการมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของแผนงาน เพราะในปัจจุบันแผนงานต้องข้อมูลกิจกรรมแต่ละอย่างเข้ากับผลที่ตรวจได้ทำทัน

เนื่องจากแผนที่ผลสัมฤทธิ์เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาคที่คู่ส่วนในการทำงานและทำการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานตามการเรียนรู้ที่ได้จากแผนที่ผลสัมฤทธ์ ดังนั้น แผนงานที่มีแผนที่ผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมาย ต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบทบาทของภาคที่คู่ส่วน หากทำไม่ได้ หรือปฏิบัติการปรับเปลี่ยนจะมีผลเกี่ยวกับความเสี่ยงและแผนที่ผลสัมฤทธิ์จะต้องไปวางแผนของแผนงานและแผนก เหมือนกับเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งทำให้ผ่านมา วิธีการ และความเสี่ยงที่กับภาคคู่ส่วน ต้องให้การทราบวางแผนปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ

แผนที่ผลสัมฤทธิ์ให้คิดที่สุดเบื่อ

เนื่องแผนงานกับทุกกิจการที่จะมีแผนที่ผลสัมฤทธิ์จะเป็นประโยชน์ในการทำกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ผลการรู้จากแผนงาน ว่าจะเกิดขึ้นในทางใด โดยกิจกรรมใด และช่วยสร้างระบบในการติดตามการทำงาน และประเมินแผนงาน เพื่อช่วยในการรับฟังและการจัดการกับผลสัมฤทธิ์

เมื่อเลือกแผนที่ผลสัมฤทธิ์ที่จะใช้ในแผนงานแล้ว สามารถนำแผนที่ผลสัมฤทธิ์ไปใช้ได้ใน 2 ระดับคือระดับโครงการ (project) ที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยควรเริ่มกับแผนที่ผลสัมฤทธิ์เมื่อเริ่มโครงการ

แผนที่ผลสัมฤทธ์ 12
แผนกที่ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับทุกแผนานหรือไม่

แผนกที่ผลิตภัณฑ์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทุกแผนาน ควรใช้กับแผนานที่เน้นผลิตภัณฑ์ในรูปของ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการทำงานของคนกลุ่มคน หรือองครกร ที่แผนานทำงานได้ดี แผนานที่จะนำเครื่องมือ “แผนกที่ผลิตภัณฑ์” ไปใช้ ต้องมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนการทำงาน ตามผลที่ได้จากการติดตามการทำงาน

เกณฑ์การพิจารณาระหว่างแผนกผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับแผนานหรือไม่ คือ

■ การกำหนดทักษะของยุทธศาสตร์

แผนกที่ผลิตภัณฑ์ได้ต้องมีสุดยอดแผนานที่ผู้มีสังคมจัดหมายแผนานเหล่านี้ แต่ละแผนานไม่เช่นกันในการให้เหตุผลในการเลือกพื้นที่-กลุ่ม ที่เหมาะสมของแผนาน (programming niches) หรือจัดตำแหน่งความสำคัญของแผนาน แต่จะช่วยตัวเองได้ใน----------การปฏิบัติการ แนวทางของแผนานยุทธศาสตร์ เช่น ใครจะได้รับผลกระทบจากแผนาน ในทางใดบ้างและจะมีกิจกรรมใดของแผนาน และจะช่วยในการออกแบบระบบติดตามและการประเมินผล เพื่อช่วยในการติดตามผลผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ

■ ชนิดของข้อมูลข้ามกิจกรรมที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล

แผนกที่ผลิตภัณฑ์สามารถให้ข้อมูลสำหรับการประเมินผลแบบได้ เช่น การประเมินผลที่ต้องการพิจารณาถึงการดำเนินงานของแผนาน หรือสูตรที่ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการทำงานของภาคผู้สื่อสาร
แต่ไม่สำเร็จในการประเมินผลทางเทคนิค (technical evaluation) หรือการประเมินเพื่อพิจารณาความคุ้มทุนของแผนงาน

■ ความต้องการเกี่ยวกับการเข้าระบบงาน

แผนที่ผลลัพธ์นี้ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบเพื่อการประเมินผลตัวเลขของแผนงานและภาคีที่มีส่วน ซึ่งจากทักษะการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ (learning-based) จากการจิตติตามและประเมินผล แม้ว่าวิธีการนี้จะสามารถตื่นทาง นอกจากเข้ามาร่วมที่ได้ด้วย แต่ต้องไม่ลืมว่าข้อมูลที่เก็บนี้ ต้องควบคุมการเข้ารายงานตามข้อมูลที่มีอยู่อย่างทุน เพื่อแสดงถึงความสามารถตรวจสอบได้ของแผนงาน

■ ทั้งระบุทั้งรวมของที่มีท่าน

ที่มีท่านต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานและให้ความสัมพันธ์กับความเห็นของผู้อื่น หากเห็นไม่ตรงกัน หรือเกิดการต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม แผนที่ผลลัพธ์นี้ได้ผ่านการศึกษาที่สามารถแก้ปัญหาทั้งหมดได้ เป็นเหตุการณ์สำคัญของการให้ทั้งกลุ่มในการมีบทบาท ยกย่อง ต่อรอง เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันใหม่ท่าน

■ การเป็นสรรพวิชาการ

แผนงานต้องดูแลร่วมกันในเรื่องของทรัพยากร ทั้งบุคคล งบประมาณ และเวลา เพื่อการจิตติตาม และการประเมินผล โดยปกติในการประเมินเจ้าปฏิบัติการเพื่อสร้างเครื่องมือ “แผนที่ผลลัพธ์” ที่ใช้เวลาประมาณ 3 วัน สำหรับนำ “แผนที่ผลลัพธ์” ไปใช้เพื่อเป็นระบบที่สามารถการทำงานต้องใช้เจ้าหน้าที่ 1 คน ที่จะทำงาน 1 วันต่อการจิตติตามการทำงานในขั้นตอนหนึ่งๆ และต้องการความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่แต่ละคนในการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารที่จะ
2 แผนที่ผลลัพธ์:
การสั่งงานเชิงปฏิบัติการ

เครื่องมือและวิธีการในการทำ แผนที่ผลลัพธ์ ที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ถูกออกแบบมาสำหรับการจัดการกระบวนการ 3 วัน ในระบบนี้จะนำเสนอต่อ ขั้นตอนและผลที่จะได้จากการสั่งงานนี้ ใครควร ต้องเข้าร่วมในการสั่งงาน และมีข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการสั่งงานด้วย

ภาพรวมของขั้นตอนกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดกรอบการพัฒนา
เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งจะนำมกลุ่มแผนและยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการ ทำงานของแผนงาน เป็นการตอบคำถาม “วิสัยทัศน์” (Why) “ผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน” (Who) “การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ต้องการ” (What) และ “แผนงานจะทำให้เกิดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง นั้นอย่างไร” (How)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา แบ่งเป็น 7 ขั้นตอนนี้ คือ
ขั้นตอนเอที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (vision)
ขั้นตอนเอที่ 2 กำหนดพันธกิจ (Mission)
ขั้นตอนเอที่ 3 ระบุกลุ่มที่มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)
ขั้นตอนเอที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ (Outcome challenges)
ขั้นตอนเอที่ 5 สร้างแผนขั้นตอนความก้าวหน้า (Progress markers)
ขั้นตอนเอที่ 6 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy maps)
ขั้นตอนเอที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational practices)

ขั้นตอนที่ 2: การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงานของแผนงานและผู้เกี่ยวข้อง
ขั้นตอนนี้จะช่วยจัดลำดับความสำคัญของการติดตามและการประเมินผล ให้กระบวนการ
จัดตามอย่างต่อเนื่องสำหรับกิจกรรมของแผนงาน เพื่อจุดการบรรลุผลลัพธ์ของแผนงาน การใช้เกณฑ์ ประชุมกว้างว่า (progress markers) ในการติดตามผลลัพธ์ ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และการ ดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างกรอบในการติดตามการดำเนินงาน การใช้กรอบนี้อย่างง่ายค่อนจะ เป็นไปการให้แผนงานมีกระบวนการสะท้อนกลับและปรับปรุงการทำงานได้

ขั้นตอนที่ 2 แผนผัง 4 ขั้นตอนนี้ คือ
ขั้นตอนนี้มีการติดตามการดำเนินงานของแผนงาน (Monitoring priorities)
ขั้นตอนนี้มีการวางแผน (Outcomes Journal)
ขั้นตอนที่ 10 แผนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน (Strategy Journal)
ขั้นตอนที่ 11 แผนเป็นการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ 3 : การจัดทำแผนการประเมินผล
ขณะที่ใช้การในการติดตามผลตามขั้นตอนที่ 2 จะทำให้แผนงานเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง เพื่อนำเข้าขั้นตอนที่ 3 คือ แผนการประเมินผล ซึ่งจะช่วยแผนงานแจ้งด้วยความสำคัญของการ ประเมินผลและทำให้การใช้ประโยชน์ในการประเมินผลเกิดประโยชน์มากที่สุดแผนการประเมินผลนั้น จะระบุประเด็นสำคัญที่ต้องทำการประเมิน แผนการจัดการ และการเก็บข้อมูล แต่จะไม่ได้เก็บข้อมูล ข้อมูลที่ได้ แผนงานต้องแปลงความหมายข้อมูลเอง เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนงาน หรือเพื่อ แลเปลี่ยนผลที่ได้กับผู้อื่น ขั้นตอนนี้มีเพียง 1 ขั้นตอนนี้ คือ
ขั้นตอนที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation plan)

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ
เมื่อสร้าง “แผนเกณฑ์ผลลัพธ์”

■ การสรุปเกี่ยวกับแผนป้องกันในระดับกว้างหรือระดับระดับภาค (Macro level) ให้ถูกอยู่ใน รูปของแผนงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภาคีที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และผลลัพธ์ที่ให้ผลประโยชน์)
■ ชุดของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงเกี่ยวกับกรรมของแผนงาน ที่สามารถสนับสนุน หรือเพื่อ ช่วยทำให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (แผนที่ยุทธศาสตร์)
โครงการเข้าระบบการสั่งงานเจาะปฏิบัติการเพื่อรักษา
“แผนกสั่งหลักทรัพย์”

ขนาดของผู้เข้าร่วมที่มีในการสั่งงานเจาะปฏิบัติการนี้ คือประมาณ 18-25 คน  หากมี
มากกว่านี้ ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการของการสั่งงาน อาจให้มีการแบ่งเป็นกลุ่มอย่างแล้วแต่ราย
กันเป็นกลุ่มใหญ่ ผู้เข้าร่วมควรเป็นคนที่มีการแสดงความคิดเห็น กลุ่มควรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้
สมาชิกแสดงความเห็นที่ท่องท่องออกมาได้ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์การอบรมการต้องเข้าใจถึง วัตถุประสงค์
ความช้าต้น และพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง

แผนกสั่งหลักทรัพย์เป็นกระบวนการทางที่มีส่วนร่วมสมรรถนะต้องมีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนกงาน
เช่นร่วมกับทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น เจ้าหน้าที่แผนก การทุ่มส่วนในการทำงานของแผนก และผู้ได้
รับผลประโยชน์ ผู้ถือมีความเชื่อมั่นยิ่งกว่า เจ้าหน้าที่แผนก ต้องมีความรับผิดชอบต่อแผนกงาน
อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการรายงานผลต่อ
แหล่งข้อมูล แต่ไม่ได้หมายความว่า ภาคีทุกฝ่ายไม่จำเป็นต้องเข้าร่วมในกระบวนการ และไม่มีกฎหมาย
เฉพาะว่าใครจะต้องเข้าร่วมในขั้นตอนใด ซึ่งจะขึ้นกับผลประโยชน์และความเหมาะสม

การวางแผน การติดตาม และการประเมินผลของแผนก ได้ประโยชน์จากการเข้ามี
ส่วนร่วมของภาคีทุกฝ่าย ดังนั้นการเข้าร่วมในการสั่งงานเจาะปฏิบัติการเพื่อรักษา "แผนกสั่งหลักทรัพย์"
องค์กรทั้งหลายต้องการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ควรรู้ใจความไม่เท่าเทียมกันของผู้เรียน
ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ ระหว่างองค์กรที่ทำแผนงานและผู้ไม่ได้รับประโยชน์ หรือภาคีที่มีส่วนของแผน
งาน การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปตามพื้นฐานของการมีส่วนร่วมในความร่วมมือ และต้องสนใจใน
ความเข้าใจของความเสียหาย ไม่ว่าภาคีที่มีส่วนจะเป็นส่วนหนึ่งของผู้ได้รับผลประโยชน์หรือไม่
ก็ตาม แผนงานควรต้องกำหนดว่าภาคีที่มีส่วนได้รับประโยชน์จากแผนงานมีส่วนร่วม และสิ่งที่มีประโยชน์
หรือไม่ แผนงานจะต้องมีการตกลงในทุกขั้นตอน ทำอย่างไรให้แผนงานเป็นจริง สามารถพูด
คุยเรื่องนี้ และโปร่งใสต่อภาคีที่มีส่วน ขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความจริงในเรื่องของความ
ต้องการและความสามารถในการเข้าร่วมอย่างเต็มที่ของภาคีที่มีส่วนแฝงนี้

ดังกล่าวแล้วว่า อาจไม่จำเป็นต้องให้ภาคีที่มีส่วนของแผนงาน เข้าร่วมในการสัมมนา
ทั้งนี้ มีเหตุผลในการพิจารณาเลือกผู้เข้าร่วมการสัมมนา ดังนี้

■ ผู้เข้าร่วมมีเรื่องแยกต่างหากในการสัมมนาได้บ้าง (มุ่งมองของเขาคืออะไร มีความ
สัมพันธ์กับอะไร สนใจอะไรในแผนงาน ความเข้าใจของเขามาเป็นต่อการตัดสินใจใน
แผนงานหรือไม่)
■ เข้าจะสามารถเข้าร่วมในการตัดสินใจได้อย่างจริงจังหรือไม่ (มีปัญหาด้านการ
ความรู้ที่เกี่ยวกับแผนงาน ต่างเห็นต่างที่ในการทำงาน หรือเหตุผลทางการเมือง)
■ เขาจะได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมในกระบวนการเชิงปฏิบัติการนี้
■ ข้อมูลที่คาดหวังว่าจะได้จากข้าราชการกรมทางกฎหมายแล้วเสร็จแล้วเป็นที่สิ้นสุดถึงเป็น
มิติของภารกิจการปฏิบัติงานหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าร่วมของเจ้าหน้าที่จะเป็น
ตัวชี้วัดความตรงกับเจตนารมณ์และความซื่อสัตย์ ในการอภิปราย/การเสนอแนะหรือไม่
เป็นต้น
■ เวลา คน งบประมาณ มีพิษภัยหรือไม่
■ เวลา สถานที่ของการประชุมเหมาะสมกับเขาหรือไม่
โครงการเป็นวิทยาการกระบวนการ

ความเป็นผู้ที่ต้องอยู่กับ "แผงที่ผลิตไฟฟ้า" และขอบการทำงานประสิทธิผลเพื่อการเรียนรู้ ชอบการวิจัยแนวส่วนรวม และการเปลี่ยนแปลงองค์กร อาจเป็นคนแยกหรือคนในที่ได้บทบาทหรือ การเชื่อมโยง (Engage) ผู้เข้าร่วมสื่อสารเข้าด้วยกัน ทำให้เห็นได้ว่าผู้เข้าร่วมได้รับรู้และได้พูดกับทุกความเห็น บันทึกสิ่งที่มองเห็นกันและความเห็นที่ต่างกัน และกระตุ้นให้การสะท้อนตัวเน้นไปได้ เพื่อให้กลุ่มทำงานเสร็จทันเวลา วิทยาการกระบวนการ จึงควรมีความสามารถในการทำความเห็นร่วม หรือความเห็นเพียงตัวเองกัน สามารถตัดสินได้ถึงผลวัตถุของอนาคตในกลุ่ม จับประเด็นความคิดที่หลากหลายถึงสู่กลุ่มได้

การใช้วิทยาการกระบวนการที่เป็นคณิตศาสตร์คณิตศาสตร์งานนี้ มีข้อดีข้อเสียต่างกัน กล่าว คือวิทยาการกระบวนการที่เป็นคณิตศาสตร์สามารถคำนวณคัญคืนได้ที่ทำให้กลุ่มต้องสรุปหรือสอบถามได้ และต้องบอกอย่างชัดเจน ถึงเรื่องเหตุผลความหมายของแผนงาน แผนงานสามารถทำให้กลุ่มต้องสงสัยใน กับเนื้อหาของการประชุม และต้องเสียเวลาใช้จ่ายแรง และกลุ่มต้องใช้เวลาในการตัดสินใจ น้ำมาก เขาจะเข้าใจเนื้อหาแผนงาน เพื่อให้เข้าสามารถจัดกระบวนการกลุ่มได้ดี สำหรับการใช้วิทยาการกระบวนการคณิตศาสตร์ในแผนงานจะต้องมีการค้นหาความเห็นและผลสัมฤทธิ์ทาง เลือกที่ต้อง การรวมที่มีระหว่างคนในกลุ่ม แยกวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะกรณีที่แผนงานมี แผนที่จะทำการอบรม "แผงที่ผลิตไฟฟ้า" ต่อไปในภายหน้า เพื่อนำไปใช้กับแผนงานในระดับต่างๆ

การเตรียมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้าง “แผงที่ผลิตไฟฟ้า”

เริ่มต้นการมีการพื้นฐานให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าใจทฤษฎีของ "แผงที่ผลิตไฟฟ้า" กล่าวเพื่อ ให้การประชุมดำเนินไปอย่างรวมในการตั้งคำถามและ cuis ได้รับความรับรู้ แต่ก็จะมีการรวมถึง 2 อย่างที่ควรทำ ซึ่งอาจทำก่อนหรือต่อเรื่องที่การสัมมนาที่ได้ ตามความเหมาะสม :
1. การบอกทวนประวัติศาสตร์ (historical scanning)

วัตถุประสงค์: เรียนจากการทำความรู้ประวัติความเป็นมาของแผนงาน ความสืบเริ่ม เหตุการณ์ และประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนาจนถึงปัจจุบัน ถ้าแผนงานยังดำเนินงานอยู่แล้วก็ต้องกล่าวถึงสิ่งใหม่ การวางแผนจะเป็นการยุ่งเหยิงในการรวบรวมความคิดและเหตุการณ์ที่มีผลต่อการทำงานที่ผ่านมา และทำให้สู่สิ่งใหม่ไม่มีโอกาสในการทำความเข้าใจร่วมกันถึงความเป็นมาของแผนงาน เพื่อประโยชน์ในการจัดการต่อไปในอนาคต

กระบวนการบอกทวนประวัติศาสตร์

ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง

1. วิทยากรบรรยายการตั้งคำถาม อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นและระบุใน .... ปี ที่ผ่านมา ที่มีความสำคัญต่อคุณ ในฐานะผู้ช่วย องค์กร ชาติ ระดับโลก ระดับนานาประเทศ และระดับไหน ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนเขียนคำตอบ ช่วงเวลาที่ให้พิจารณาข้อมูลอาจรับสมัยได้ หรืออาจกำหนดจากช่วงเวลาการทำงานของแผนงาน เช่นแผนงานที่กำลังจะต้องอีก 5 ปีเป็นครั้งที่ 2 กิจกรรมอยู่คงลงในประมาณ 5-6 ปี เป็นต้น

2. ทำ time line บนแผ่น ให้ผู้เข้าร่วมเป็นชวโมงละ แนวทางเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ การแบ่งเวลาสามารถทำได้หลายแบบ เป็นเดือน เป็น 3 เดือน เป็นครึ่งปี หรือเป็นปี

3. วิทยากรบรรยายการเขียนเหตุการณ์ลงใน time line ตามที่ผู้เข้าร่วมบอก ให้มีการ ยก个百分กันถึงเรื่องเหล่านั้น และเหตุการณ์ ตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น ให้เวลา กับกลุ่มในการอภิปรายนี้ เพราะเป็นส่วนสำคัญที่สุดของกิจกรรมนี้

4. เมื่อเขียนเหตุการณ์ลงใน time line แล้ว วิทยากรบรรยายการบรรจุให้กลุ่ม วิเคราะห์ความหมายของเหตุการณ์ โดยการตั้งคำถาม และการชี้แจงให้ผลงานในมุมมอง ที่ต่างๆ กันวิทยากรบรรยายการเขียนความคิดเห็นหลายๆ่ลงใน flip chart การเรียนรู้ และข้อสงสัยต่างๆ โดยจะมาจากกิจกรรมจากกิจกรรมนั้นๆของการบรรยายจากการบันทึกของวิทยากร กระบวนการ ตั้งอย่างต่างๆเพื่อการต้นกำกับการอภิปราย:

■ อะไรคือจุดสูงสุดและต่ำสุดในช่วงเวลาที่ผ่านมา อะไรคือความสำคัญและอุปสรรค
■ อะไรคือจุดเปลี่ยน เป็นจุดเปลี่ยนนั้นหรือ เป็นจุดเปลี่ยนหนึ่งใด ทำให้เกิดจุดเปลี่ยนนั้น
จะต้องมี หรือประกอบช่วงเวลาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ช่วงก่อน ช่วงกลาง และช่วงสุดท้าย ได้อย่างไร (chronologically/vertically)
จะใช้แผนแม่ไม่เป็นเปรียบเทียบเพียงเท่านั้นแต่ละช่วงเวลาที่แท้จริงในแผนทั้งหมดและแผนรวม

2. กำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับการประเมินผล

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันเนื่องจากความหมายของการประเมินผล

กระบวนการกำหนดเป้าหมายย่อยกัน

แผนที่สังเคราะห์: การสัมภาษณ์ปฏิบัติการ 21
ทดลองผู้ที่เป็นผู้ เช่น "เจ็บปวด" "กลัว" "การถูกใช้เป็นเครื่องมือ" และ "การตัดสิน"

3. วิทยาการรวบรวมการทำความรู้ต่อไปยังกับคำสั่งนี้ พบคำเปล่าๆ คำที่มี
ประหลาดใจหรือไม่ ถ้าใช้ ให้บันทึกว่าทำาไม่ให้เกิดผลจริงใจที่เดินคำาหลานนี้ แต่ละ
คำมั่นใจกว่าและอื่นๆ ในกลุ่มที่มีความรู้สึกเช่นเดียวกับคนหรือไม่ (ถ้าเกิดการประเมินผล)
ทำาไม่ให้ "ใช้" และทำาไม่ให้ "ไม่ใช้"

4. วิทยาการรวบรวมการทำความรู้ผ่านสายด่วนให้การประเมินผลด้วยได้เนื้อหา
พิจารณาจากคำาสั่งที่มีที่เดินการประเมินผลลักษณะเช่นกับกับการทำาใจ
ที่ขาดต้องการหลักเสียง เขียนคำาตอบหลักนี้ลงใน flip chart เพื่อนำไปใช้ในภายหลัง
เพื่อเป็น check list ในการประเมินผลที่ได้จากการสัมผานนี้

5. เมื่อมีสมาชิกในกลุ่มได้แสดงความรู้สึกแล้ว วิทยาการรวบรวมการทำแนวการของการ
พูดถึงบทบาทของแต่ละคนในการสัมผานเพื่อสร้าง "แผนที่ผลลัพธ์" ให้บันทึกข้อ
ข้อสรุปได้ว่าควรจะดำเนินการสัมผานต่อไปอย่างไร วิทยาการรวบรวมการออกแบบ
แนวทางที่เป็นหลักในการประเมินผล เพื่อช่วยกลุ่มสร้างแนวทางในการวางแผนการ
ประเมินผล

| วิทยาการรวบรวมข้อมูลสร้างประสบการณ์ | วิทยาการรวบรวมข้อมูลสร้างประสบการณ์ให้เกิดการไร้ข้อไม่เข้าใจกับการยอมรับผู้มีส่วนเกี่ยวกับ
ทำาให้เจริญาว่ามีคุณค่าโดยที่ "รู้" หรือ "จุ้น" ในที่ประทับนี้ ทุกความเสี่ยง ทุกข้อมูล
ส่วนเป็นประโยชน์และมีส่วนทำาให้กระบวนการทำผลลัพธ์จากการสัมผานที่ขึ้น |
แนวทาง “หลักการสำหรับการประเมินผล”

การประเมินผล สำหรับศูนย์วิจัยและพัฒนาfricaระหว่างประเทศ (IDRC) คือ การผสมผสานระหว่างส่วนต่างๆ ของแผนงานที่ติดกับการจัดการแผนงานที่ดี กระบวนการเรียนรู้และบริหารจัดการ แผนงานและมีถึงการพัฒนาระดับ ป้องกันต่อเนื่อง นอกจากนี้ การประเมินผลถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ขององค์การ เป็นการเสริมสร้างความเข้าใจของแผนงาน หลักการต่ำในนี้ ซึ่งจะใช้ในการกระบวนการ “แผนที่ผลลัพธ์” จะช่วยเป็นแนวทางในการวางแผนการประเมินผลได้ดังนี้

- การประเมินผลนี้เป็นหมายเพื่อปรับปรุงการทำงานของแผนงานและการนำเสนอไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผลมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของแผนงาน และการกำหนดยุทธศาสตร์ในทุกระดับ
- การออกแบบการประเมินผลต้องนำไปสู่การปฏิบัติได้ ดังนั้น การประเมินผลจึงต้องให้ข้อมูลที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้
- ไม่มีวิธีการประเมินผลใดที่เป็นเลิศ ที่เหมาะกับทุกๆ แผนงาน ทุกๆ ประเด็น แต่ละกรณีต้องการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการเก็บและวิเคราะห์ และเหมาะสมกับความต้องการของผู้ที่จะเอาไปใช้ ควรเป็นข้อมูลที่ซื้อปริมาณและเชิงทุนทางที่ได้มาจากหลายๆ แหล่ง
- การประเมินผลควรรวบรวมผู้มีส่วนร่วม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแผนงานในทุกระดับ ที่จะได้รับผลจากการประเมินผล ควรจะมีส่วนในกระบวนการสร้างแผนที่ผลลัพธ์ นั่น การเข้าร่วมสร้างจะทำให้เข้าใจถูกต้องกับแผนก และกระบวนการของการประเมินผล รวมถึงการยอมรับผลที่อาจจากการประเมิน ยังจะนำไปสู่การนำผลการประเมินไปใช้ต่อ
- กระบวนการในการประเมินผลควรได้ระดับมาตรฐานของจริยธรรมในการวิจัย นั่นคือผู้เข้าร่วมการประเมินผลควรสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินผล โดยไม่ต้องกลัวว่าจะเกิดผลเสียต่อตนเองในทางลักษณะ
- การวางแผนการติดตามและประเมินผลช่วยเพื่องคูณค่าของการดูดการมองแบบของแผนงาน เราสามารถทำแผนงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการเข้าถึงระดับระบบที่ต้องการบรรลุจากการวางแผน และการรู้ว่าจะใช้ข้อมูลใดบ้าง จะช่วยให้สามารถ
เก็บข้อมูลนี้ได้ตรงตามความต้องการที่จะใช้ ซึ่งข่ายลดการใช้บัตรประชาชน กำลังคุณ และช่วยปรับปรุงความสามารถของทีมงานในการเขียนรายงาน และการเรียนรู้จาก
ประสบการณ์
■ การประเมินผลควรเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ถูกประเมิน เพราะเป็นการทำงานของเขา เข้าใจ
ควรได้รู้และได้ประโยชน์ด้วย
■ การประเมินผลเป็นทังศาสตร์และดีปะ ที่สำคัญในการเช่นนี้ประดิษฐ์สิ่งที่ต้องการทำ การ
ประเมิน การจัดการที่ทำท่านเพื่อดูตามและประเมินผล รวมทั้งแนวทางที่เหมาะสม
เพื่อเข้าร่วมในการเก็บข้อมูล การแปลผลและการใช้ประโยชน์จากผลที่ได้ ถือเป็นส่วน
สำคัญที่ๆ กับการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซื่อสัมฤทธิ์ถึงในด้าน
■ เป็นแนวทางในการต่อรองความจริงที่แตกต่างกัน ให้โอกาสแก้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก
แต่ละงาน ในการทำสูญจากข้อมูลของ ความจริงที่แตกต่างกัน
■ ควรสร้างความสมรถในการใช้ผลจากการประเมินนั้น องค์การต้องการคนที่มีความ
สามารถกับการประเมินผลเพื่อให้สามารถทำทีการประเมินผลข้าวม่วงการประเมินผล
หรือใช้ประโยชน์จากการประเมินผลได้อย่างเต็มที่ การที่ฟังแต่คนนั้นในการ
ประเมินผล เป็นการทำความสมรถขององค์การในการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จาก
การประเมินผล เพื่อทำความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ
ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดกรอบการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1: การออกแบบจุดหมาย
- ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างข้อกำหนดของแผนงาน
- ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ
- ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภารกิจที่ต้องการในแผนงาน
- ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ
- ขั้นตอนย่อยที่ 5 สร้างกรอบคุณสมบัติที่ต้องการ
- ขั้นตอนย่อยที่ 6 กำหนดแผนภูมิการพัฒนา
- ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร

ขั้นตอนที่ 2: การติดตามผลลัพธ์
แผนภูมิการพัฒนาและการดำเนินงานขององค์กร
- ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน
- ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์
- ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกภูมิศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน
- ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3: การจัดทำแผนการประเมินผล
- ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล
ขั้นตอนแรกของการวางแผนการทำงาน “แผนที่ผลลัพธ์” นั้น ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนอย่าง ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมโยงให้กับแผนงาน นั้นคือ การกำหนด (1) วิสัยทัศน์ (2) ท่าทาง (3) หากคิ้วที่มีอนุสิทธิ์ในการทำงาน (4) ระบุผลลัพธ์ที่ต้องประสบจากแผนงาน (5) สร้างแผนที่ป้องกันความก้าวร้าว (6) กำหนดแผนกิจกรรมสำหรับ และ (7) วางแผนการดำเนินงานระดับองค์กร

วิสัยทัศน์หรือการกำหนดทิศทางในการทำงาน เป็นตัวกำหนดแผนงานที่มุ่งไปสู่อะไร ผู้เข้าร่วมควรรู้ว่าจุดใดที่ต้องการจะไป การกำหนดแผนกิจกรรมนั้น ซึ่งต้องมีการวางแผนภายในระดับที่ต้องการ การใช้งานจะเพื่อยืดในเรื่องที่ต้องการสู่วิสัยทัศน์ของแผนงาน สำหรับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ (outcome challenges) และง่ายต่อการกำหนดความก้าวร้าว (progress markers) แต่ถึงแม้ผลลัพธ์ที่แผนงานอยากให้มีเกิดขึ้นกับการที่มุ่งสู่แผนกิจกรรม และแผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานระดับองค์กร แสดงให้เห็นถึงผลการสร้างกิจกรรม แผนงานจะทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร

ขั้นตอนอย่างที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์แสดงถึงเป้าหมายในการทำงานที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ที่จะเกิดจากการแผนงาน เข้าด้วยกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพุทธิกรรมในการทำงานของภูมิที่ต้องการ วิสัยทัศน์จะส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของแผนงาน (แต่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายในระยะยาว และในภาพรวม ซึ่งจะทำให้การประเมินคือ “กระบวนการ” ที่แผนงานควรไปสู่วิสัยทัศน์ ผ่านทางภูมิที่ต้องการ ไม่ใช่การวิเคราะห์แผนงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์หรือไม่ วิสัยทัศน์ คือภาพของสิ่งที่แผนงานต้องการให้เกิดขึ้นและต้องอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงการระบุข้างต้น การวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ใช้วิสัยทัศน์นั้น ๆ ตลอดเวลาของการสัมผัส เพื่อให้กลุ่มการติดอยู่กับวิสัยทัศน์นั้น
กระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์

1. เริ่มอุปเครื่องด้วยการถามผู้เข้าร่วมสมมติว่า “ให้ตอบถึงกว่า ว่าฝีมือวางแผนต้องการจะได้รับ คือ อะไร” หลังจากนั้นจึงเปิดให้ทุกคนร่วมกันบอกรายโดยการถามว่า ทุกคนเห็นเช่นเดียวกันหรือไม่ สิ่งที่วางแผนกับวัตถุประสงค์และงานขององค์กรทำเครื่องไม่

2. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนฝีมือที่ต้องการเห็นในอนาคต 2-3 ภาพ เป็นการบรรยายภาพอนาคตในอีก 3-5 ปี แล้วแผนงานประสบความสำเร็จ ถามว่า “ความเห็นของสมาชิกในกลุ่มต่างภาพของความสำเร็จของแผนงานเป็นอย่างไร” อย่างไรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรในอนาคต จินตนาการถึงสถานการณ์ในอีก 3-5 ปีเมื่อแผนงานประสบความสำเร็จมาก จะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง” ติดคู่อธิบายที่เหมาะสมไว้บนแผนที่ แล้วให้กลุ่มอภิปรายกัน

3. ขณะกลุ่มพัฒนาประสานงานระหว่างและตั้งเครื่องตั้งมีวิทยาการวางแผนและผู้ช่วยเขียนวิสัยทัศน์จากข้อมูลของผู้เข้าร่วม โดยทั้งหมดความคิดและภาษาของผู้เข้าร่วม ตัดความเห็นที่ท้าย และจับความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏให้เห็น

4. เมื่อกลุ่มสัญลักษณ์อีกครั้งให้ข้าราชการทั้งหมดที่บรรยายจากสามารถของสมาชิกเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมทางวัฒนธรรม การเมือง ปรับเปลี่ยนคำที่ยังลับสมควร ไม่ชัดเจน โดยใช้วิธีการดังนี้

  ■ วิทยาการกระบวนการวิสัยทัศน์ข้าราชการกลุ่มว่าต้องเก็บไว้ ปรับเปลี่ยนคำโดยบัง
  ในการอย่างรวดเร็ว ยังไม่ควรให้ใครเข้าจังหวะ เพื่อให้ทุกคนได้เห็นภาพและได้ยินทั้งจากการพิจารณาภาระ

  ■ วิทยาการกระบวนการวิสัยทัศน์ของข้าราชการเป็นครั้งที่ 2 (อาจให้ผู้เข้าร่วมอ่านแผน) ให้กลุ่ม
  ข้าราชการได้ สดที่เข้าใจที่ต้องการ เมื่อแล้วใช้จังหวะเจ้า วิทยาการกระบวนการ
  ต่อไปให้ทั่วที่นั่งที่นี่ข้าราชการและเป็นการให้แน่ใจวิสัยทัศน์ที่
  ได้ เป็นความต้องการจริงๆ ของผู้เข้าร่วมสมมติ
ขั้นตอนย่อที่ 2 กำหนดเป้าหมาย

พันธกิจ (mission) คือ การอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ปรับวิสัยทัศน์ได้อย่างไร แต่ยังไม่มีการกำหนดว่าจะทำอย่างไรที่จะให้เป็นไปได้ แผนกพันธกิจนี้ สมาชิกในกลุ่มควรเข้าใจว่าในระยะระยะว่าแผนงานจะทำให้เกิดผลลัพธ์ โดยการเหลือความได้อย่างไร แต่ต้องดำเนินที่จะดำเนินไปให้สามารถ รักษาผลลัพธ์ นั้น วิธีดี แผนงานจะดำเนินงานอย่างไรที่จะให้ประสบความสำเร็จคงสุด สรุปเลยอยู่ในชื่อปีที่ขั้นตอนที่ 7 (การดำเนินงานต่อเนื่อง)

กระบวนการกำหนดเป้าหมาย

1. วิทยาการกระบวนการรวมกลุ่มว่า “แผนงานจะสามารถทำให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ได้อย่างไร หรือ แผนงานต้องทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ” เล่าวิธีให้อภิปรายกัน
2. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนแนวทางการทำงาน 2-3 อย่างที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน
3. ขณะกลุ่มพัก วิทยาการกระบวนการและผู้ช่วยเขียนแผนกิจ โดยใช้ความคิดและบางภาษาของที่ผู้เข้าร่วมได้เสนอไว้ ตัดความเห็นที่ชัดเจนและจำความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏ
4. เมื่อกลุ่มกลับมาจากพัก ให้ทำการควบคุมพันธกิจอีกรอบครั้ง
5. ท้ายสุดของการกระบวนการในชั่งนี้วิทยาการกระบวนการอ่านหน้าที่กลุ่มช่วยกันกำหนด และกลับหรือย้ายครั้งหนึ่ง เพื่อทำความเข้าใจจากกลุ่ม

<table>
<thead>
<tr>
<th>เครื่องมือการบริหารงาน</th>
<th>ใช้เวลาประมาณ</th>
<th>1 ชม.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>รายละเอียดของพันธกิจของแผนงาน</td>
<td>บางครั้งอาจได้มากในขั้นตอนของการอภิปรายเพื่อค้นหาวิสัยทัศน์ ซึ่งควรเขียนแยกต่างหาก เมื่อเสร็จจากการหารือวิสัยทัศน์ จึงกลับมาดิตเองเรื่องพันธกิจ</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนที่ 3 ระบุภารกิจที่ต้องดำเนินการ

ภารกิจที่ต้องดำเนินการคือ

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

เนื่องจากระบบของกำกับกับการทำงานที่ต้องดำเนินการจะมีข้อข้อความที่ควรระวังตามแผนงาน
ไม่ว่าจะมีการใช้กฎหมายอย่างไรก็ตาม แผนงานจะสามารถมีอิสระต่อไปได้ ก็ต้องทบทวนกันคิดกันว่า แผนงานจะสามารถมีอิสระต่อไปได้ คืออะไร หรือใครที่สามารถไม่มีอิสระต่อไปก็จะกลายเป็นการที่ต้องดำเนินการต่อไปได้ แล้วหาก
เจ้าหน้าที่มีความไม่สม่ำเสมอต่อไปก็จะกลายเป็นการที่ต้องดำเนินการต่อไปได้ หากมี
องค์การพัฒนาในชุมชน อาจมีการใช้กฎหมายต่อองค์การพัฒนา ซึ่งจะไป Lobby รัฐมนตรี เพื่อ
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการได้ แต่นั้น องค์การพัฒนาควรมั่นคงอยู่ในภารกิจที่ต้องดำเนิน
การเพื่อเพิ่มเอกรัฐมนตรีคงเป็นที่ต้องดำเนินการ

โดยทั่วไปแล้ว แต่ละแผนงานมีภาระภารกิจที่ต้องดำเนินการไม่ยากไปกว่า 4-5 ประการ แล้วแต่ละ
ประเภทประกอบด้วยทางกลุ่มต่างๆ ที่ต้องการ เนื่องจากระบบการทำงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ความคิดเห็น ทิศทางและ
การทำงานอย่างไรในปัจจุบันที่ต้องดำเนินการต่อไป เช่น องค์การพัฒนาจะต้องทำงานกับองค์การพัฒนาใน
ด้านที่แตกต่างการเปลี่ยนแปลงต้องการให้เกิดในองค์การพัฒนาต่อไปเพื่อที่จะเป็นไปได้ องค์การ
ที่ทำให้เกิดการพัฒนาต่อไป 5 องค์การนั้นเข้าเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อกลุ่มต่าง

ขั้นตอนที่ 3 : การกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการ 29
ถ้ามีกลุ่มย่อยที่แผนงานจำเป็นต้องทำงานด้วย แต่ไม่หวังผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้เรียกว่า “หุ่นส่วนทางธุรกิจ” (strategic partners) โดยจะรวมเอาหุ่นส่วนนั้นๆเข้ามาเมื่อทำการวางแผนธุรกิจ ซึ่ง กลุ่มองค์กรที่ทำหน้าที่มีหลากหลายปัจจัยในกลุ่มนี้ แผนงานจำเป็นต้องเป็นพันธมิตรกับองค์กรเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ไม่ได้ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรเหล่านี้

กระบวนการระบุภักดีผู้สนับสนุน

1. ให้สมาชิกในกลุ่มเขียนภาคผู้สนับสนุนที่แผนงานต้องทำงานด้วย ใครคือคน กลุ่มคนองค์กร ที่สำคัญที่สุดที่แผนงานต้องทำงานด้วย และตัวการทำแผนมีใครที่จะทำให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือไม่ กันแน่นอนได้อย่างชัดเจน ต้องยึดกับวัตถุประสงค์ของแผนงาน เพื่อทำให้ผู้มีความชัดเจนของกลุ่มย่อยสัมพันธ์ ที่มีประโยชน์กับแผนงานบริการท้องถิ่น หรือบุคคลเหล่านี้ มีประโยชน์ที่แผนงานต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน หรือ ทานต่อว่า ใครคือผู้ใต้รับผลกระทบในท้ายที่สุด แผนงานสามารถมีอิทธิพลต่อ ไวยากรณ์ที่ดี ใครจะช่วยหรือจัดทำรายการทำงานแผนงานนั้น

หากกลุ่มสามารถระบุออกมาได้เพียงมากกว่าอภิปรายการรวมภาระงานอาจต้องการ การเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้สนับสนุนที่นโยบายท้องถิ่นจะได้ต้องการหรืออาจมีผลกับกลุ่มวัฒนธรรมที่มองได้ทั้งที่จะต้องจัดทำ หรือจะต้องพิจารณาได้ เกี่ยวกับการรวมภาระงานของกลุ่มที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

2. บางครั้งกลุ่มอาจจะมีภักดีผู้สนับสนุนมากมาย เพื่อทำให้ตนเองเข้า วิทยาการกระบวนการอาจกล่าวว่า “เราจะใช้เทคนิคการวางแผนเพื่อให้ที่มีภักดีมากที่สุด ‘ใคร’ ที่จะทำงานด้วยใคร” และทำให้เกิดภักดีองค์กรเหล่านี้ไป หรือเขียนแยกไว้ในกระดาษ ส่วนภักดีใด ที่แผนงานไม่ได้ที่มีภักดีโดยตรง ที่ไม่ควรรวมการไว้ที่ภักดีผู้สนับสนุน
แล้วกลุ่มยังมีรายละเอียดของมาติศัพท์ของภาคีผู้พิพากษาให้กลับไปถูกค้นเรียนของภาคีผู้พิพากษา แล้วถามว่า “กาหนดที่เสนอมาเป็นมาติศัพท์ของภาคีผู้พิพากษา” หรือไม่ หรืออาจถามว่า “กลุ่มเหล่านี้ เป็นพวกเดียวกันหรือไม่ เพราะเราคาดหวังที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในภาพที่ หรือเพราะพวกเขามีบทบาทที่สำคัญ” หากไม่ ก็จะรวบรวมถูกไว้ด้วยกัน วิทยาการรวบรวมมาจากความต่อถึงว่า “แผนงานสามารถมีอิทธิพลต่อภาคีผู้พิพากษาและทั้งหมดที่ว่ามาได้หรือไม่ หรือควรจะเลือกแย่งฝ่ายกลุ่มที่เป็นภาคีผู้พิพากษาแต่ละกลุ่ม”

หากกลุ่มต้องการแสดงถึงความเป็นหลากหลายเป็นแผนของการมีอิทธิพลของแผนงานที่จะขยายออกออกไป อาจทำאיזารบกิจที่ผู้พิพากษาของภาคีผู้พิพากษาที่มีการมีอิทธิพลของแผนงานนี้ จะขยายออกออกไป อาจทำอิทธิพลกับผู้พิพากษาของภาคีผู้พิพากษาชั้นหนึ่ง ซึ่งก็คือ คนกลุ่มคนองค์กร ที่ภาคีผู้พิพากษาทำงานด้วย และพบผลให้กับการเปลี่ยนแปลงในสังคม วิทยาการรวบรวมมาจาก “กลุ่มที่มีการผู้พิพากษาต้องการมีอิทธิพล เพื่อให้มาสู่การบรรจุอย่างที่ แล้วข้อมูลจาตอบจากแผนงานใน flip chart

4. ให้กลุ่ม “จัดกลุ่ม” ภาคีผู้พิพากษาแสดงประสบการณ์ กลุ่มศึกษาวิจัย กลุ่มผู้พิพากษาและ ยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพากษาและยังๆวิทยาการรวบรวมมาจาก เช่น ใครคือนักเรียน กลุ่มผู้พิพaga
ข้อตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่มีประสงค์

เมื่อค้นหาสาเหตุที่คุณส่วนได้เล่าต่อถึงการกำหนดผลลัพธ์ที่มีประสงค์ของแต่ละภาคที่คุณส่วนผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการมีแผนงานเกิดขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่มีประสงค์ คือ การอธิบายว่าพฤติกรรมความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทบของคน กลุ่มคน และองค์กรที่แผนงานทำงานดังนี้โดยตรงจะเปลี่ยนแปลง ไม่อย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด ผลลัพธ์ที่ทั้งประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งนี้ เนื่องจากว่าการพัฒนาคน ทำโดยคนและเพื่อคน และแหล่งที่เทียรับในการสร้างมีส่วนช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ แต่ไม่สามารถควบคุมการเกิดของผลลัพธ์นั้นได้
แผนงานมีส่วนช่วยในการกำหนดเปลี่ยนแปลง เท่าที่สุด ความรับผิดชอบและความเข้าใจในการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้นซึ่งอยู่ในภาคที่คุณส่วน

การกำหนดผลลัพธ์ที่มีประสงค์นั้น เป็นการส่งผลให้เห็นว่า ภาคที่คุณส่วนของแผนงานจะมีการดำเนินงานและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ขณะที่แผนงานกำลังมีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแต่ละอย่างของคน หรือกลุ่มคนนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามที่ผ่าน ถ้าแยกออกจากทั้งสิ้นสิ้นจากทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปใน "ผลลัพธ์ที่คุณประสงค์" นั้น ควรเป็นชุดของการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ประการ มากกว่าการระบุแยกออกจาก การเปลี่ยนแปลงแต่ละประการ

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ที่มีประสงค์ของภาคที่คุณส่วน "องค์กรชุมชน" ของแผนงานหนึ่ง:

แผนงานต้องการที่จะเห็น "องค์กรชุมชน" สะดวกและมีความสัมพันธ์ ให้ความร่วมมือ และเข้าร่วมในการวางแผนการจัดการทรัพยากร รวมทั้งกับภาคส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในภูมิภาค และต้องเป็นการเข้าร่วมที่จะได้รับการยอมรับจากภาคส่วนอื่น ๆ ที่ใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งภาค Респубี ทั้งนี้ เพื่อให้ "องค์กรชุมชน" สามารถมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกระบวนการตัดสินใจ ในการวางแผนการใช้ทรัพยากร "องค์กรชุมชน" จะต้องสามารถเสนอข้อเสนอ ของตนเองในการจัดการทรัพยากร (ปัจจุบัน) อย่างแสดงออกกับบริบทและความต้องการของคน และต้องได้รับการสนับสนุนทางเทคนิคและความรู้เฉพาะทางตามความเหมาะสม "องค์กรชุมชน" จะเป็นแบบอย่างต่อชุมชนในการจัดการทรัพยากร และจะมีการคู่ให้เกิดความร่วมมือในภาคส่วนต่าง ๆ ต่อบ้านจัดการทรัพยากร
กระบวนการในการกำหนดผลลัพธ์ที่ใช้ประโยชน์

กระบวนการนี้ ควรทำการจัดทบทวนในกลุ่มไม่เกิน 20 คน เพราะต้องการให้ทุกคนออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ต้องเก็บความสัมพันธ์ใหม่ รูปปหรายง่าย ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนลงในแผ่นกระดาษ โดยให้เวลาอย่างสั้นน้อยในการคิดทบทวนคำถาม ก่อนที่จะเปิดให้ถกปรายกัน

1. วิทยาการกระบวนการถามว่า "หากต้องการให้ใส่สิ่งพื้นที่ ที่ใช้มาแล้วให้เกิดการต่างๆ ที่ต้องมี การจัดทบทวนในกลุ่มไม่เกิน 20 คน เพราะต้องการให้ทุกคนออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ต้องเก็บความสัมพันธ์ใหม่ รูปปหรายง่าย ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนเขียนลงในแผ่นกระดาษ โดยให้เวลาอย่างสั้นน้อยในการคิดทบทวนคำถาม ก่อนที่จะเปิดให้ถกปรายกัน

2. ให้แต่ละคนออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร โดยให้ออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ให้แต่ละคนได้อย่างสิ้นที่เป็นจริงหรือไม่ ไม่ควรเขียนสิ่งที่คิดออกมามาโดยไม่คำนึงถึงความที่ใช้แล้ว แต่อาจให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปได้ เพื่อขยายสิ่งที่คิดเขียนสิ่งที่มีเป็นการกระทำให้แต่ละคนเขียนความคิดออกไปจากความคิดของเพื่อนในกลุ่ม

3. เมื่อสมาชิกทุกคนออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร โดยให้ออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ให้แต่ละคนได้อย่างสิ้นที่เป็นจริงหรือไม่ ไม่ควรเขียนสิ่งที่คิดออกมามาโดยไม่คำนึงถึงความที่ใช้แล้ว แต่อาจให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปได้ เพื่อขยายสิ่งที่คิดเขียนสิ่งที่มีเป็นการกระทำให้แต่ละคนเขียนความคิดออกไปจากความคิดของเพื่อนในกลุ่ม

4. ขณะกลุ่มพัก ที่ให้การกระบวนการช่วยกันจัดหมวดหมู่ประเด็นต่างๆ ที่กลุ่มเสนอมา เข้าเป็นผลลัพธ์ที่ใช้ประโยชน์ ซึ่งจะบรรยายทุกการเป็นพื้นที่แย่ของที่กลุ่มพัก ออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ให้แต่ละคนเขียนความคิดออกไปจากความคิดของเพื่อนในกลุ่ม

5. เมื่อกลุ่มกลับมาจากพัก วิทยาการกระบวนการอย่างสิ้นที่ควรมา แล้วถามว่า "หากการเป็นพื้นที่แย่ของที่กลุ่มพัก ออกใช้ชีวิตสัมผัส ผ้าฝ้ายส่วนจะต้องมีพื้นที่อย่างกว้าง ปฏิบัติต่ออย่างไร ให้แต่ละคนเขียนความคิดออกไปจากความคิดของเพื่อนในกลุ่ม

6. ทำขั้นตอนที่ 1-5 จนกระทั่งผลลัพธ์ที่ใช้ประโยชน์ สำหรับทุกภาคที่ทุนสอนได้มาก
กำหนดขั้น ควรมีการทำงานร่วมกันของทีมงาน พันธกิจ และภาคีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลลัพธ์ที่มีการประเมิน และยกระดับการตัดสินใจ โดยการกลุ่มว่า "หากการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดนี้เกิดขึ้น จะทำให้แผนงานก้าวไปสู่เป้าหมายที่ได้หรือไม่ และจะสามารถดำเนินการให้กิจตามที่ระบุไว้ได้หรือไม่"

พิจารณาการตอบแบบแผนงานที่กำหนดท้าย.Store จะต้องเสนอคู่สังกัดขององค์กรที่ด้านการ (implementing organization) วิทยาการกระบวนการอาจมานว่า "ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ หรือความเข้าใจระหว่างแผนงานและงานขององค์การทำแผนแล้วหรือไม่ หากเป็นทายของแผนงานและขององค์การไม่เข้ากัน กลุ่มต้องพิจารณาว่าสามารถปรับได้หรือไม่ หรือต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างในองค์การนั้น"
<table>
<thead>
<tr>
<th>ลำดับการผลิตสินค้า</th>
<th>ผลผลิตสินค้า 1</th>
<th>ผลผลิตสินค้า 2</th>
<th>ผลผลิตสินค้า 3</th>
<th>ผลผลิตสินค้า 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
</tr>
<tr>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
<td>การผลิตสินค้า</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์ป้องกันความก้าวร้าว

(ควรใช้ไปพร้อมกับผลสัตว์ที่ห้ามประสงค์)

เกณฑ์ป้องกันความก้าวร้าวแบบได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่รักที่สุด (love to see) ซึ่งมีระดับของการก้าวร้าวจากนี้ไปถึงก้าวร้าวตามลำดับ

ตัวอย่างเกณฑ์ป้องกันความก้าวร้าว:
ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น:
1. สามารถในการรับรู้ซึ่งกันและกันในการประชุมการที่แบบจำลองป่า (model forest) อย่างสม่ำเสมอ
2. คิดของทางหรือโครงการสร้างในการรวมมือกับภาคีต้นส่วนอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าผลประโยชน์ของชุมชนจะไม่ถูกมองข้าม
3. ให้ความมั่นใจ ความรับผิดชอบใน การดำเนินการร่วมแบบจำลองป่า
4. ร่วมส่งเสริมและมุ่งมั่นในการดำเนินการจำลองป่าให้ไปใช้

ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น:
5. ชุมชนสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของชุมชนในการจัดทำแบบจำลองป่า
6. ส่งเสริมแนวคิดในการทำแบบจำลองป่า และแสดงเพื่อประโยชน์แก่ชุมชนอื่นๆ ที่มีการทำแบบจำลองป่า
7. ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากทุกกลุ่ม
8. สามารถแสดงหุ่นเชิญบริษัทชุมชนให้ต้องรับผิดต่อความสามารถตามความจำเป็น
9. ได้รับโอกาสในการเข้าถึงประโยชน์ทางการ
10. ได้รับโอกาสในการเข้าถึงประโยชน์ที่ได้จากการจัดทำแบบจำลองป่า
11. แสดงถึงโอกาสในการรับความร่วมมือกับภาคีต่างๆ
12. แสดงถึงโอกาสและผลที่ยอมรับในการได้รับความช่วยเหลือ (เช่น ทุน) จากแหล่งต่างๆ

ระดับที่รักที่สุดก็คือก้าวร้าว:
1. ชุมชนมีบทบาทนำในการจัดการทรัพยากร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งในระยะยาว และระยะสั้น
14. แนวปัญหาเรียนและประสบการณ์กับชุมชนสิ้นๆ ทั้งระดับชาติและนานาชาติเพื่อส่งเสริมการจัดการป่า โดยใช้แบบจำลองบาง

15. สามารถมีพอเพียงต่อนโยบายของชาติในการวางแผนการจัดการทรัพยากร

เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้าพื้นฐาน ที่มาจากแต่ละภาคปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงความเข้าใจของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในภาคปฏิบัติส่วนแต่ละกลุ่ม และแสดงถึงข้อมูลที่แผนงานสามารถรวบรวมได้ เพื่อใช้ในการติดตามการทำงานของแผนงาน ซึ่งในรายละเอียดของความก้าวหน้า อาจศึกษาได้ด้วยการประเมินระดับเฉลี่ย (in-dept evaluation) โดยเฉพาะข้อมูลที่ได้จากเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้าเช่นนี้

ชุดของเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้านี้ แสดงถึง แบบจำลอง (model) การเปลี่ยนแปลงของภาคปฏิบัติ ซึ่งทั้งก้าวกระชับชัดเจนให้กับการเปลี่ยนแปลงในระดับความสิ้น สำหรับเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้านี้ ความมีตั้งแต่ระดับปฐมสุด คือ "ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น" (expect to see) ซึ่งจะเกิดขึ้นตามแผนงานได้ในความสำเร็จอย่างสูง เช่น เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้านี้ ที่ต้องการที่การเข้ามามีส่วนร่วมของภาคปฏิบัติส่วนนี้ เกิดได้ง่าย จึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับ "ระดับที่คาดหวังจะเกิดขึ้น" นั้น ต้องลายรายการเรียนรู้ที่มากขึ้น ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ จึงจดไว้ในลำดับต่อมา สำหรับ "ระดับที่คาดเกิดขึ้นที่จริง" นั้น เป็นสรุปของการเปลี่ยนผ่านที่แท้จริง (truly transform) ซึ่งจดไว้ในขั้นหลังสุด คือที่สุด

การแนวติดความหลากหลายของเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้าเช่นนี้ ท้าให้แผนงานสามารถตรวจสอบตามผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับจากแผนงานได้ดี ขณะเดียวกันก็เช่นเดียวกว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ยอมเกิดขึ้น ขั้นตอนของ "ระดับที่คาดเกิดขึ้นที่จริง" นั้น ควรวางไว้ให้สูงกว่าเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ซึ่งจะออกมาโดยตรงจากผลสัมฤทธิ์ที่เห็นชัดเจน หากเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้านั้น "ระดับที่คาดเกิดขึ้นที่จริง" นั้น สามารถเกิดได้ภายในเวลานั้นๆ ของแผนงาน แต่จะมีแผนงานไม่ได้วางไว้ให้สูงพอ เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้านั้นจะอุทิศการป่วยได้ คำว่า "ใคร" "ทำสิ่งใด" และ "อย่างไร"

การใช้เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า ควรไม่ใช้ทั้งชุด เพราะจะแสดงถึงความขับขันของการกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น ไม่มีเกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้าเดียวกัน ตัวอย่างสามารถทำได้ เกณฑ์ปัจจัยชี้
ความก้าวหน้าให้อธิบายว่าภาคีผู้สนใจมีการปฏิสัมพันธ์ที่สัมพันธ์กับภาคีผู้สนใจด้วยกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสะท้อนการมีอิทธิพลโดยตรงของแผนงานต่อภาคีผู้สนใจ เลยที่เป็นข้อความก้าวหน้านี้สามารถสรุปได้ดังนี้ (สิ่งที่พบ) การมีอิทธิพลมีผลกับ

เกณฑ์การวัดความก้าวหน้าถูกสร้างขึ้นมาเพื่อทำความเข้าใจ และตอบสนองต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาคีผู้สนใจ และต้องการทราบในความจริงอย่างหนึ่งว่า ไม่มีแผนงานใดที่ประสบความสำเร็จ ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีผู้สนใจของแผนงาน ในทางที่พบจะอธิบายไม่ต้องการ ดังนั้น แผนงานนี้จึงที่สามารถใช้การวัดความมีอยู่ของทั้ง 2 ฝ่าย หากมีความแตกต่างกันในระดับกล้าการ หรือในระดับปรากฏ (fundamentally differences) จะต้องได้รับการแก้ไขที่นั้น อยู่ในฐานความจริงที่ว่า แผนงานเพียงแค่สามารถอธิบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการช่วยก้าจตุษฎาพร เปิดช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และโอกาสใหม่ๆ แก่ภาคีผู้สนใจของแผนงาน เลยที่เป็นข้อความ ความก้าวหน้าจึงเป็นสิ่งที่สามารถดูถูกกันได้ระหว่างภาคีผู้สนใจ ทั้งสอง ระหว่าง หรือหลังจาก การสื่อสารเพื่อสร้างแผนเพื่อผลลัพธ์นี้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสดใสและเหมาะสมกับทุกข์ได้

เกณฑ์ปรับความก้าวหน้าบางตัวอาจมีการของความก้าวหน้า แต่ไม่ควรเปลี่ยนให้เก็บเป็น ยุปสรรค์ต่อการทำงานของแผนงาน แม้ว่าระยะเวลาเป็นสิ่งจำเป็นในแผนงาน ซึ่งมักถูกกำหนดจาก ภายนอก เช่น จากองค์กรหรือ และอาจไม่ความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของแผนงานเลย หรืออาจถึง กับข้อตกลงการประสานความสำเร็จของแผนงานการต้องทำงานให้เสร็จตามคาดการณ์ของแผนงาน จึงไม่ใช่ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จุดประสงค์ของแผนงาน คือ ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนในภาคีผู้สนใจ และจุดประสงค์ของเกณฑ์ปรับความก้าวหน้า คือ เพื่อตรวจสอบได้ผลสำเร็จของผลลัพธ์ที่มีประสงค์

ในที่สุด ตามหน้าที่ 2 การติดตามผลและการกระบวนการดำเนินการ ซึ่งจะกล่าวในบทต่อไป จะมีการสร้างกระบวนการติดตามการทำงาน (monitoring system) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ปรับความก้าวหน้า โดยการใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ในการเก็บข้อมูล และควรจัดทำ จำนวนของเกณฑ์ปรับความก้าวหน้าของแต่ละผลลัพธ์เพื่อประสงค์ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการจัดการกับข้อมูล เช่น

- ระดับที่คาดหวังจะเกิดขึ้น (expect to see) ไม่ควรเกิน 4 ตัว
- ระดับที่อาจเกิดขึ้น (like to see) ไม่ควรเกิน 8 ตัว
- ระดับที่ประสงค์อยากให้เกิดขึ้น (love to see) ไม่ควรเกิน 3 ตัว
กระบวนการ
สร้างเกณฑ์ย้ำความก้าวหน้า

1. ในการจัดตั้งความสัมพันธ์ของการจัดการการทำงาน และการประเมินผล ให้
  วิทยากรอบรมการดำเนินกลุ่มว่า “มีมาดที่ผู้ส่วนใดที่สำคัญ หรือเข้าแม้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  มากกว่าที่ผู้ส่วนอื่นๆ หรือไม่ หรือมีประสบการณ์ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้
  ได้มากกว่า” ควรมีการติดตามมาตราตัวผู้ส่วนลักษณะนี้อย่างใกล้ชิด “ผู้ส่วนที่สำคัญ” นี้
  อาจมีถึงการที่ผลงาน วางแผนที่จะทุ่มเททรัพยากร และความพยายามในการ
  ทำงานกับภาคผู้ส่วนนั้นในอนาคตถ้าได้ หรือภาคผู้ส่วนนั้น คือ จุดเด่นอันดัง
  ของรัฐบาลทรัพยากร หรือการทำเปลี่ยนแปลง สำนักงานที่ผู้ส่วนที่มีความเสี่ยงสูง (higher risk
  actors) คือ ภาคผู้ส่วนที่แผนงานมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันน้อยกว่า หรือ
  กลุ่มที่ในสภาพการณ์ปัจจุบันเป็นกลุ่มส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ เมื่อจำแนก
  สัดส่วนความสัมพันธ์ของภาคผู้ส่วนในการติดตามและประเมินผลได้แล้วจึงใช้เกณฑ์ปัจจัย
  ความก้าวหน้า และแผนที่ยุทธศาสตร์กลุ่มเหล่านี้ แต่ระดับที่กำหนดช่วงเวลาในการ
  ทำงานกับภาคผู้ส่วนที่ว่าทั้งนี้ เพื่อจะได้ไปทบทวนปัจจัยความก้าวหน้าของภาคผู้ส่วน

2. วิทยากรอบรมการ อ่านผลลัพธ์ที่ทั้งประเทศ แล้วให้สมาชิกในกลุ่มเขียนคำตอบ
  ในค่าที่มีว่า “แผนงานจะคู่มือได้อย่างไรจะทำให้ผู้ส่วนกำลังใจไปผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์
  สำหรับตัวเอง คือ “อะไรคือหลักที่สำคัญ (milestone) ที่ต้องไปให้ถึง เพื่อแสดงว่าภาค
  ผู้ส่วนกำลังใจไปผลลัพธ์ที่สำคัญ” กลุ่มควรจะตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ
  กิจกรรม หรือความตั้งใจที่จะเกิดขึ้น ทั้งในระดับงานและระดับ ให้สมาชิกกลุ่มแต่ละ
  ค้นเจริญความคิดแต่ละอย่างในบัตรคำตอบที่ได้เตรียมไว้

3. ติดตามคำตอบทั้งหมดในแผนงานของ
  ให้สมาชิกกลุ่มเลือกข้อความที่เป็นความคาด
  หวังที่ง่ายที่สุดของแผนงาน คือ “ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น” (expect to see) “ระดับ
  ที่อยากจะให้เกิดขึ้น” (like to see) และ “ระดับที่ก้าวเกิดขึ้นก็ตี” (love to see) ตัด
  ความคิดที่ขวางกันเอง เลือกความคิดที่เป็นเรื่องเดียวกัน หรือที่เสริมกันมากกว่าไว้ใน
  กลุ่มเดียวกัน เท่านั้นปัจจัยความก้าวหน้า ควรแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม
  การกระทำ และความเสี่ยงพื้นฐานของผู้ส่วนที่สามารถสังเกตได้
ให้สมาชิกกลุ่มภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและจิตสภาวะจากก่อนไปสู่บัดกรีไม่ควรสร้างเกณฑ์ปัจจัยความก้าวร้าวมากกว่า 15 ตัว เพราะจะทำให้มีข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไขมากกว่า การเกิดเกณฑ์ปัจจัยความก้าวร้าวมากเกินไป ให้พยาบาลจ่ายแก่ตัวที่สามารถเข้าร่วม หรือพยาบาลที่มี (engagement) ของสมาชิกที่สูงและที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนที่สุด

4. เมื่อกลุ่มแพทย์ให้เกณฑ์ปัจจัยความก้าวร้าวที่ช่วยกันตัดออกมาทั้งหมดแล้ว วิทยาการกระบวนการอนามัยสังคมที่เป็นประสบการณ์และชุดของเกณฑ์ปัจจัยความก้าวร้าว แล้ววิจารณ์สมาชิกในกลุ่มว่า นี่คือระดับที่แสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการขับขี่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขุนส่วนจะทำให้ดำเนินไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือยัง มีอะไรบ้างที่ขาดหายไป
แผนม้วนที่การออกแบบที่ 2 : เกณฑ์ปัจจัยความถ่วงหน้าของ

(ซึ่งจะต้องระบุตาม)

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

<table>
<thead>
<tr>
<th>ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น</th>
<th>ผลลัพธ์ที่ยังยากจะได้เกิดขึ้นของ</th>
<th>ระดับที่อาจเกิดขึ้นก็ได้ของ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนซ้อนที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์
(สำหรับผลสัมฤทธิ์ที่ดีในประสบการณ์แต่ละตัว)

แผนที่ยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาช่องทางที่จะใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีในประสบการณ์ โดยทำการใช้ข้อมูลของยุทธศาสตร์แต่ละชุด เพื่อระบุที่มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการตัดสินใจระหว่างแผนงาน ที่มีการตั้งแต่ส่วนของแผนงาน โดยปกติ ผลสัมฤทธิ์ที่ดีในประสบการณ์จะมากกว่า 1 ตัวมากกว่า 1 เพราะจะได้รับความสำเร็จมากกว่า โดยแบ่งเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ดี 2-3 ตัว ที่เหลือ เป็นยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยหลักการ

- สร้างความสัมพันธ์ในยุทธศาสตร์ที่จะเลือกใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการตัดสินใจ
- แลกเปลี่ยน
- แสดงการมีผลสัมฤทธิ์ที่แผนงานจะมีต่อคน กลุ่มคน องค์กร ที่เป็นเป้าหมาย
- ช่วยในการใช้ข้อมูลของยุทธศาสตร์ หรือส่วนแผนงานของตัวมากที่สุดไปหรือไม่
- การส่งเสริมเกี่ยวกับข้อมูลของการประสานผลที่เหมาะสม ในการใช้เพื่อตัดสินการทำงานของแผนงาน

จากตารางที่ 6 (44) ในแนวภาพ ยุทธศาสตร์เงื่อนไขนี้มีเป้าหมายที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร ส่วนวางแผนมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่ต้องการในส่วนของกลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนตามแผนงาน คือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในประสบการณ์

ยุทธศาสตร์เงื่อนไข 2 ลักษณะนี้ มีอุปกรณ์ที่แตกต่างกัน คือ (1) เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุ โดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) (2) เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ (3) เป็นยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ต่อมุขยุทธศาสตร์หลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ช่องที่ 1 ในแนวดัง ส่วนยุทธศาสตร์ที่เหลือเป็นตัวเลือกอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
วัตถุประสงค์ของการกำหนดที่ยุทธศาสตร์นั้น ไม่จำเป็นต้องเดิมให้เป็นทฤษฎีของในตาราง ยุทธศาสตร์ บางของทฤษฎีเหล่านี้ให้เกี่ยวกับแนวความสมกัน ทั้งนี้ ขั้นบัตรความมั่นคงของการทำงานใน แผนงานนั้นๆ

เนื่องจากรูปแบบการเปลี่ยน ให้กลุ่มพิจารณา และวิเคราะห์ความสามารถของยุทธศาสตร์อีกครั้ง เพื่อ ตัวกำหนดแผนงานได้การทำงานมากหรือน้อยไปในบางเรื่องหรือไม่ และจะคาดหวังให้เกิดผลอย่างไรได้บ้างจาก ยุทธศาสตร์เหล่านี้
ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategy</th>
<th>Causal</th>
<th>Persuasive</th>
<th>Supportive</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I-1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I-2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I-3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

- ทำให้เกิดผลโดยตรง
- ทำให้ผลิต (Output) ออกมา เช่น ได้เงิน ได้พิธีจุ๊บ
  เช่น ให้คุณแก่แผนงานได้จุ๊บ
- ทำให้เกิดความมั่นคง หรือความมั่นคงไปใหม่
- มิขั้นประสงค์ต่อไป
- สร้างเครือข่ายการสนับสนุนช่วยในการทำงาน
- มีเหตุหรือเหตุผล ที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- ความเห็นว่าข้อต้องมีปัญหาเช่น ต่อเนื่อง
- เฝ้าดูให้เกิดการพิจารณา
- มีข้อได้ข้อเสีย

- เปลี่ยนแปลงทางภาคีหรือนโยบาย
- ให้สิ่งที่เกี่ยวข้อง
- คู่มือการท่องเที่ยว
  เช่น ให้เครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการเชื่อมต่อกับ internet หรือติดสื่อที่ใช้ ให้ระบบเอกุขคู่มั่นแข็งและติดต่อกันไว้ในแผนงานต่อไป
- การแผนหรือข้อมูลจะช่วยสร้างออกไปอย่างกว้างขวาง
- สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานของแผนงาน
- เปลี่ยนแปลงระบบของข่าวสาร เช่น วิทยุ TV สื่อสังคม การสื่อสารกว้างเจาะๆ เชื่อม web site เกี่ยวกับแผนงาน และจัดพิเศษเวลาจากแผนงาน
- สร้างการเรียนรู้และเครือข่ายปฏิบัติการ
- ผู้สร้างแผนงานตัวเก่าและสนับสนุนช่วยกันและกัน อย่างส่งเสริม
- เช่น ตั้งเครือข่ายวางแผนริเริ่ม internet

<table>
<thead>
<tr>
<th>E-1</th>
<th>E-2</th>
<th>E-3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>E-4</td>
<td>E-5</td>
<td>E-6</td>
</tr>
<tr>
<td>E-7</td>
<td>E-8</td>
<td>E-9</td>
</tr>
</tbody>
</table>
กระบวนการ
สร้างแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละชีวิต ประมาณของงานรายได้ยุทธศาสตร์ 7-10 งาน ที่จะใช้
กับแผนงาน เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับผล ระยะเวลา......เดือน อาจเป็นงาน
กำลังเดียวไหม่แล้ว หรือเป็นงานไม่เกินได้
2. ให้สมาชิกในกลุ่มจับคู่กันเพื่อภาระงาน ที่เขียนขึ้นมาหนึ่ง แล้วตัดให้เหลือ
เพียง 5 งาน
3. ให้สมาชิกแต่ละกลุ่มเสนอประมาณทางการรายได้ยุทธศาสตร์ต่อกลุ่มใหญ่ แล้วให้ทั้งกลุ่ม
รวมกันภาระงานที่จุดย้าย จุดเขื่องของแต่ละแผนงาน แล้วเลือกเอาที่ต้องการไป
ในตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ วิทยาการกระบวนการบันทึกลงในตารางแผนที่หรือ flip
chart โดยยังไม่ต้องให้กลุ่มยืนยันภาระงาน แต่จะให้ดูเสนอภาระงานก่อนแล้ว จะ
ทำให้ยุทธศาสตร์แสดงผลของแต่ละช่องในตารางแผนที่ยุทธศาสตร์ได้ง่ายขึ้น เพราะ
มีกลุ่มอย่างจากกลุ่มเดียวกันในตารางแต่ละช่อง
4. ในการคัดเลือกที่ยุทธศาสตร์นั้น วิทยาการต้องภาระงานให้กลุ่มใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์
ที่สามารถปฏิบัติต่อ ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ ก็จะต้องมีความลับพัน
ในลักษณะของการเสริมกันเพิ่มขึ้น ซึ่งวิทยาการสามารถตั้งคำแนะนำว่า จะทำแทนให้ได้
มากที่สุดอย่างไรกับแผนที่มีอยู่ อะไรคืออุปสรรคของการบรรลุเป้าหมาย จะช่วยยาก
ที่จะส่วนได้อย่างไรในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เหล่านี้ ต้องทำอย่างไรจะช่วยให้เกิด
ความสำเร็จ มีใครยิ่งบ้างที่ต้องการช่วยทำเกิดผลลัพธ์วางแผนต้องมีที่นั่น ที่มากกว่าผู้ขนาด
แบบนี้ เราจะทำเหมือนเดิมหรือไม่ ทำไม่ดีจะทำเหมือนเดิมหรือไม่ ทำเหมือนเดิม
โดยที่จะตะบูนขั้นต่ำต่อยังที่ผู้ส่วนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ก่อนที่จะทำกลุ่มตัดการวางแผนที่ยุทธศาสตร์ วิทยาการกระบวนการตรวจสอบที่มี
ข้ำว่างจากการที่ได้ติดยุทธศาสตร์ควบคุมรายชื่อในตารางที่แผนยุทธศาสตร์ หรือยัง โดยการ
ง่ายว่า :
- จะต้องทำอะไรก็ตามที่จะให้ผลลัพธ์ในที่นั้น (I-1)
- จะต้องทำอะไรในการเสริมสร้างความเข้มแข็ง หรือความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้อง
ในแผนงาน (I-2)
- ทำอย่างไรที่จะต้องรักษาการสนับสนุนต่างๆ ต่อภาคีทุกฝ่ายและจะได้รับการสนับสนุนจากใคร (I-3)
- จะต้องทำอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแผนงาน (E-1)
- จะทำอย่างไรให้สื่อ หรือสื่อที่ใช้ หยุดช่วยในการทำงานของแผนงาน (E-2)
- จะต้องสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อย่างไร เพื่อให้การทำงานของแผนงานด้านนี้ไปได้อย่างราบรื่น (E-3)

5. วิทยาการรวบรวมการเสนอรายงานแผนที่ยุทธศาสตร์ที่สมบูรณ์ให้กลุ่มดูและให้ช่วยตรวจสอบอีกต่อไปในความสมบูรณ์และปฏิบัติตามจึงขอเสนอยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากที่รับสนอง ทั้งที่มีอยู่ เนื่องจากแผนงานนี้ มีการใช้ยุทธศาสตร์หลายยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยในการจัดส่งต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ วิทยาการรวบรวมการอาจมาจากสู่ว่า “มียุทธศาสตร์ใดที่ต้องทำอย่างไรในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้า” อะไรที่ทุกคิดว่าต้องทำหรือยังคงทำและจะต้องทำอย่างไร อะไรคือยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่สุด” แล้วทำเครื่องหมายไว้ที่ยุทธศาสตร์เหล่านั้น จากนั้นจึงบอกว่า “เราจะต้องทำการต่อการความสามารถ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ที่จะมียุทธศาสตร์ที่ไปสู่การปฏิบัติตั้งอย่าง” หากถึงกลุ่มต้องดูว่าจะบันทึกข้อมูลนี้ได้หรือไม่ เหมือนกับแผนยุทธศาสตร์กันทั้งหมด

6. หากกลุ่มต้องการเปลี่ยนแปลงให้บ้านสมัชชาในกลุ่มรับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์ ก็อาจช่วยกันสร้างแผนงานที่มีระยะเวลาทำกันไว้ด้วย

แหล่งอ้างอิง
- หากแผนงานมีหลายภาคีเข้าร่วม และต้องใช้หลายยุทธศาสตร์ในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่เหมือนกัน วิทยาการรวบรวมการใช้ที่ต้องทำกันแผนยุทธศาสตร์ที่มาจากภาคีที่ต้องทำกัน แล้วแสดงให้ในตารางของเดียวกัน
- แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อช่วยแสดงว่าอาจต้องการหลายยุทธศาสตร์อย่างเพียงบาง 1 ยุทธศาสตร์ใหญ่ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ในช่วง I-3 และ E-3
แผนบัณฑึกการออกแบบที่ 3 : แผนที่ยุทธศาสตร์

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ :

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategy</th>
<th>Causal</th>
<th>Persuasive</th>
<th>Supportive</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>I-1</td>
<td>I-2</td>
<td>I-3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>มุ่งที่คนกลุ่มคนหรือองค์กร</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E-1</td>
<td>E-2</td>
<td>E-3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>มุ่งที่ผู้นวัตกรรม</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร

เมื่อเกิดความขัดแย้งเกิดขึ้นในทิศทางของแผนงาน จะต้องมีการลงในรายละเอียดว่าจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน ขั้นตอนนี้จะเป็นการแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานบางอย่างอาจล้มเหลวโดยตรงกับกิจกรรมของแผนงาน ขณะที่บางอย่างอาจมีผลมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องของแผนงาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงาน ส่งผลใน 2 ทาง คือ ประสบการณ์ในการให้ข้อมูลส่วนตัวเป็นแนวคิดในการวางแผน และจะทำให้สถานการณ์นั้นดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้แผนงานดำเนินงานไปได้ด้วยดี นั่นคือ การที่จะใช้ข้อมูลแสดงต่อและความสามารถของแผนงาน หรือวิสัยทัศน์และความสมรถของส่วนต่าง ๆ ของแผนงาน นักการที่ 2 คือ ผลที่ได้โดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งมักเกิดโดยสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานขององค์กรดังนั้นความมักจะเกิดขึ้นหรือไม่ได้ตั้งใจนี้อาจส่งผลต่อการรู้สึกของแผนงาน หรือมีผลต่อทิศทางใหญ่ของแผนงานในอนาคต

ในขั้นนี้ เริ่มจากการทราบกลุ่มหลักที่มีประสบการ ที่จะมีการวางแผนการดำเนินงานระดับองค์กร มีแนวทางที่ควรดำเนินไปอย่างไรกับการดำเนินงานระดับองค์กรอยู่ 8 ประการ ดังนี้

<table>
<thead>
<tr>
<th>แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร</th>
<th>ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. ค้นหา สว้างความคิด โครงการ และทรัพยากรใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลทั้งในระดับองค์กรและระดับโลก เพื่อหาโอกาสใหม่ๆในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อ หาความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่ก่อขึ้น รวมทั้งการหาพื้นที่ใหม่ในการทำงาน หรือการเข้าถึงกลุ่มกลุ่มที่ทักท้วงภูมิภาค หรือที่พักสูงสุด</td>
<td>แผนงานใช้ข้อมูล และเทคโนโลยีใหม่สุด ในการค้นหาโครงการใหม่ๆ จากภูมิภาคและทั่วโลก เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงาน การศึกษาดูงาน การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม</td>
</tr>
<tr>
<td>2. พิจารณาสรรหาจากผู้ให้ข้อมูล หรือผู้รายงานที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants) ความมีการสื่อสาร สมทบกับการตัดสิน และผู้ให้ข้อมูลในแผนงาน หรือผู้ที่อาจจ้างโครงการให้กับแผนงาน เช่น องค์การทุน ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเพื่อพื้นที่ ชื่อแม่งไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ได้ความรู้ความช่วยเหลือในแผนงานที่เจ้าหน้าที่แผนงานมีความมั่นใจหรือรู้ร่วมในการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเครื่องที่กำลังจะทำ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร</td>
<td>ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------</td>
<td>-----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>3. หากการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด แผนงานควรติดต่อกับการเสนอความคิดต่อองค์การ (องค์กร) ที่มีอำนาจในการตัดสินใจระดับสูง การนำเสนอควรเป็นไปในลักษณะของการขอความร่วมมือและไม่ใช่การกดดัน จะทำให้เกิดความร่วมมือมากกว่า ซึ่งไม่เพียงเป็นการสร้างโอกาสในการรับการสนับสนุน แต่เป็นการตื่นตัวเข้าใจถึงรัฐกิจกรรม และสร้างสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีพันธุสัญญากับแผนงาน ทั้งนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้ระดับการสนับสนุนและความสนใจอยู่ตลอดเวลา</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมทุกเดือนเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน และตรวจสอบกระบวนการทำงานและทำกิจการปรับปรุงตามความเหมาะสม (โดยใช้ข้อมูลจากการติดตามและประเมินผล)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. ต้องกำหนดระบบ ผลลัพธ์ และการดำเนินงานอยู่เสมอเพื่อเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับความสอดคล้องอยู่ตลอดเวลา</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. ตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านี้ โครงการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น เจ้าหน้าที่แผนงานต้องได้รับการสนับสนุนทั้งบวกและลบจากภาคีผู้ร่วมในเมื่อมีวิธีแก้ปัญหาๆ ไม่มีประสิทธิผลก็ต้องไม่ลังเล หรือถึงขั้นสร้างปัญหา จึงต้องร่วมกับภาคีผู้ร่วมในการแก้ไขปัญหานั้นๆ และเรียนรู้จากกิจกรรมเหล่านั้น</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เจ้าหน้าที่โครงการให้ความช่วยเหลือ ต้านทานในการทำงานของภาคีผู้ร่วม ส่วน และการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ของแผนงาน (คำถามสำคัญเพื่อการเพิ่มคุณค่า คือการทำมันจะได้ผล?)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร</td>
<td>ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรของแผนงานหนึ่ง</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>6. เลือกเส้นทางความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก แผนงานต้องมีกระบวนการเผยแพร่ความรู้ที่ได้กับทั้งภายในและภายนอกเครือข่ายของแผนงาน</td>
<td>เจ้าหน้าที่แผนงานจัดการสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวกับแผนงาน เผยแพร่ผลที่ไดจากการสัมมนาอย่างน้อยเป็น 2ครั้ง</td>
</tr>
<tr>
<td>7. ทดลองสื่อใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรค์และต้องสร้างระยะทางในการตั้งมิตรทางเครื่องมือ หรือ ภาคหุ้นส่วนในการทำงานใหม่ ซึ่งอาจหมายถึงการจัดสัมมนาที่ไม่ได้เกี่ยวกับโดยตรงกับแผนงาน หรือการพูดคุยกับคนที่ปกติไม่ได้พูดคุยต่อมาก (ไม่ใช่เฉพาะที่เป็นที่รู้จัก) อาจรวมถึงการให้เวลาและโอกาสในการทดลองสื่อใหม่ๆ และการให้ความสนใจจิตวิทยาทางกายภาพ และจิตวิญญาณของคนที่ทำงานด้วยกัน</td>
<td>แผนงานต้องแปลว่าการให้เจ้าหน้าที่สร้างความมั่นคงในการดำเนินงานของแผนงาน โดยให้การเสนอความคิดได้อย่างยิ่งขึ้น และไม่ติดตามรับรอง</td>
</tr>
<tr>
<td>8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องทิศทางและการจัดสรรทรัพยากรของแผนงาน</td>
<td>เจ้าหน้าที่แผนงานมีการประชุมกันทุก 3 เดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานกันทุกส่วน มีการประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกปี เพื่อพิจารณาถึงความมุ่งมั่นและความพยายามของทรัพยากรมนุษย์ในแผนงาน</td>
</tr>
</tbody>
</table>
กระบวนการการกำหนด
แผนการดำเนินงานระดับองค์กร

1. วิทยากรกระบวนการเสนอแนวทางการดำเนินงานระดับองค์กร 8 ประการ ดังกล่าว

2. วิทยากรกระบวนการทบทวนผลลัพธ์ที่ได้ประสงค์กลุ่ม กระทู้ในเกิดการกิจการเกิดว่า
ว่าแผนงานจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุขั้นผลลัพธ์ที่ตั้งประสงค์

3. ประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่ผ่านมา โดยมีการสังเกตุในกลุ่มของตนเอง เพื่อ
เพื่อให้เกิดการปรับแนวทางในการดำเนินงาน วางแผนในการดำเนินการที่ตั้งประสงค์

4. สังเกตุในกลุ่มแต่ละที่เสนอผลการกิจการเกิดร่วมกันของ

5. จาก flip chart ให้มีการประเมินการดำเนินการที่ตั้งประสงค์ (key actions) ที่ต้องทำ

ขั้นตอนที่ 11 แผนการดำเนินงาน

ใช้เวลาประมาณ 30 นาที
<table>
<thead>
<tr>
<th>แผนแม่บทการออกแบบที่ 4 : การดำเนินงานขององค์กร</th>
<th>การดำเนินงานที่สำคัญ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. ค้นหา สำรวจความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. พิจารณาสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ (key informants)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. ทำการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. ต้องพบทราบระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7. ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8. มีแนวทางให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนที่ 2: การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร

ในขั้นตอนนี้ เป็นการพัฒนารูปการติดตามความก้าวหน้าของภารกิจที่รุ่น ส่วน ในการได้มา ซึ่งผลลัพธ์ และเพื่อติดตามยุทธศาสตร์ของแผนงานในการสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์เหล่านั้น และ เป็นการพิจารณาเรื่องการดำเนินงานขององค์กร โดยที่สำคัญที่สุด คือ การจัดลำดับความสำคัญ ของประเด็นที่จะติดตามการดำเนินงาน และจึงพัฒนแนบบันทึกการเก็บข้อมูล เพื่อติดตามผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร

แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียดในขั้นตอนนี้ 9 นั้น ใช้เก็บข้อมูลตามผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพต่อภารกิจที่รุ่น สำหรับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ (strategy journal) ซึ่งจะกล่าวในขั้นตอนนี้ 10 ใช้เก็บข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของแผนงานในการสนับสนุนการ ทำงานของภารกิจที่รุ่น สำหรับแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (performance journal) ซึ่งจะกล่าวในขั้นตอนนี้ 11 นั้น ใช้เพื่อเก็บข้อมูลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้แผนงาน ดำเนินไปอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละสถานะ และมีความยั่งยืน

แผนที่ผลลัพธ์จะช่วยออกแบบเครื่องมือการเก็บข้อมูลให้แก่แผนงาน เพื่อใช้ติดตามการทำงานของแผนงาน แต่การใช้เครื่องมืออย่างถูกต้องต้องการแผนที่ผลลัพธ์ซึ่งใช้ในนี้ ขั้นที่บัญชีการ น้ำไปเจาะแผนงาน หรือการบูรณาการขับเคลื่อนการจัดการแผนงาน การเตรียมรายงานการผลวิจัย และ การเตรียมเป็นการก้าวหน้าของจัดหน้าที่แผนงานที่จะต้องการเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และขั้นตอน ต่อข้อมูลนี้ แผนที่ผลลัพธ์ไม่สามารถแปลงความข้อมูลที่เก็บได้ดี การจัดความข้อมูลขึ้นกับ เจ้าหน้าที่แผนงานว่าจะทำงาน ตัดความ ข้อมูลที่เก็บได้อย่างไร และจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของแผนงานอย่างไรบ้าง

การได้มีโอกาสประเมินแผนงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ทำให้ที่มีการวางแผนขัดข้องและปรับปรุงการทำงานได้ตลอดเวลา เจ้าหน้าที่แผนงานจะต้องตามแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้มี
แนวคิดตามกระบวนการทั้ง 3 พร้อมๆ กัน

แผนที่ผลักดันอย่างรวดเร็วกระบวนการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน และเป็นกระบวนการที่คู่จักรันไปด้วยกัน กระบวนการติดตามการทำางานโดยใช้แผนที่ผลักดันนี้ ไม่เพียงการสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา แต่ยังความต้องการและประเมิน
ยุทธศาสตร์และกรอบของแผนงานด้วย ยังไปกว่านั้น ยังได้ติดตามและประเมินว่า แผนงานมี
การดำเนินการอย่างไรในฐานะที่เป็นองค์กรหน่วยหนึ่ง แผนงานได้มีการเรียกรูปและรับสั่งพ่วงตาม
เนื้อหาใหม่ และมีการเปลี่ยนแปลงของภาคีผู้ส่งเสริมไม่ ดังนั้น การติดตามและประเมินผลโดย
ใช้เครื่องมือแผนที่ผลักดัน จึงเป็นการประเมินแผนงานอย่างเป็นองค์รวมและที่ยังเป็นพื้นฐานที่ถ้ว
แผนงานไม่เพียงต้องการรู้ถึงผลของการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังต้องการรู้ถึงกระบวนการในการทำงาน
และการให้ความมีประสิทธิผลภายในองค์กรด้วย ทั้งนี้ โดยการประมวลผลความรู้จาก 3 ส่วนของ
แผนงาน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ ภิกษุธรรม และความสัมพันธ์ของคน กลุ่มคน
องค์กร ที่แผนงานทำงานด้วย
2. ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการคิดเห็นของ
แผนงาน
3. การดำเนินงานของแผนงานในฐานะองค์กร หรือหน่วยการจัดการ

แผนที่ผลักดันรวมถึงการประเมินทั้ง "กระบวนการ" และ "ผลลัพธ์" จึงเหมือนกับ
สถานการณ์ที่ขับขันและการสร้างผลกระทบของการพัฒนา แผนที่ผลักดันให้ข้อมูลที่ต้องการใน
การปรับเปลี่ยนตัวแผนงานและภารกิจที่ต้องส่ง ทั้งยังถือเป็นการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานกับ
กระบวนการในการเปลี่ยนผ่าน โดยยังเชื่อมโยงในหลักการที่วางแผนเป็นเหตุผล (facilitate) ให้
เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่เป็นสาเหตุ (cause) ของการเปลี่ยนแปลง ในการติดตามการทำางาน
แผนที่ผลลัพธ์เริ่มให้เกิดระบบการติดตามที่เหมาะสมหรือไม่

ระบบการติดตามการทำงานที่ยังนั้น ต้องง่ายและไม่เป็นการรบ ต้องให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการเรียนรู้เพื่อใช้พัฒนาการตั้งคะแนนของแผนเล็กที่เป็นไป และช่วยในการเตรียมงานของแผนการติดตามการทำงานตามที่เห็นแผนการทำงานอย่างมีระบบย่างเกิดการติดตามการทำงานนั้น ต้องการผลลัพธ์และการมีส่วนร่วมในการสร้างระบบติดตามการทำงาน ตั้งนี้เพื่อควบคุมไปในความพร้อมในการสร้างและการมีแผนที่ผลลัพธ์ไม่ใช่ เพื่อเป็นระบบการติดตามการทำงานของแผนงาน

แรกสุด ต้องวางแผนว่าการติดตามการทำงานนั้น ต้องการเวลา ทรัพยากร พัฒนาพัน และการวางแผน อย่างไรก็ตาม หากกระบวนการในการติดตามผลการทำงานนั้น มีการจัดการที่ดี ก็คงจะไม่ยากในการนำไปปฏิบัติ แต่ยังยังจัดเป็นการวางแผนระดับหนึ่งในขั้นของการแปลงผลข้อมูลที่ได้

การเก็บข้อมูลในการติดตามการทำงานนั้น ต้องให้ครอบคลุม 3 ส่วน ดังนี้

- ความคืบหน้าในการเปลี่ยนแปลงทางภาคีที่มีส่วน ในการใดก็ตามผลลัพธ์ (ได้รับผลตามเกณฑ์หรือตามว่าหน้าที่แล้วเป็นส่วน อะไรคือชั่วจินตนาการที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทำ หรือความสัมพันธ์ของภาคีที่มีส่วน)
แผนงานควรดำเนินเรื่อยๆ เวลา และทรัพยากรที่มี ก่อนที่จะทำการออกแบบเครื่องมือการติดตามและประเมินผล โดยต้องมีความชัดเจนจากที่กำหนด ถึงวิธีการและกลไกการทำงาน ที่สามารถให้ได้มีผลการใช้ “แผนที่ผลลัพธ์” จากนั้นจึงรวมกันออกแบบระบบการติดตามการทำงาน ซึ่งไม่ควรติดตามแยกจากกิจกรรมอื่นๆ ของแผนงาน แต่เน้นรายละเอียดของข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน ควรต้องนำมามาใช้ได้ในกระบวนการติดตามการทำงานนี้ เพื่อป้องกันการทำงานที่ขัดขวาง และเป็นการเรียนการติดตามการทำงานหลายๆ วิธีที่ต่างกัน

แผนที่ผลลัพธ์ ควรจดบันทึกประจำที่มีการได้ผลหมายถึง อาจเป็นการพบกันโดยตรง หรือผลสัมฤทธิ์ในทางอื่นๆ (เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์) เพื่อเก็บข้อมูลและสะท้อนการทำงานของแผนงาน สำหรับใช้ในการวางแผนการทำงานในอนาคตรวมกัน ความถี่ในการพบกันนั้น ซึ่งกับการวางแผนของแผนงาน แต่โดยทั่วไปมีมากกว่า 2-3 เดือน หากแผนงานเกินไป ที่มีที่จะจัดให้เหมาะสมควรที่ต่างๆ และจะมีรายละเอียดไป โดยสำหรับการแก้ไขปัญหาให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่ขัดขวาง และแผนงานควรกำหนดของการติดตามการทำงาน (monitoring cycle) ที่เหมาะสมกับเป้าหมาย ตารางการทำงานและแบบแผนการทำงานของตนเอง

แผนที่ผลลัพธ์นี้ สร้างขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ สำหรับแผนงานที่ต้องการติดตามการทำงานของตนเองอย่างในการเก็บข้อมูลนั้น การใช้แผนในแผนกเก็บข้อมูลใหม่ ที่ได้ผลดีกว่าใช้แผนกเก็บข้อมูล เพราะค่อนข้างสามารถเข้าใจจากรายการส่งออกหลักของข้อมูล เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับแผนงานได้มากกว่า

การใช้บุคคลากรในแผนกเก็บข้อมูลนั้น ทำได้โดยการมอบหมายให้สถานที่ตั้งแห่งหนึ่ง (หรือมากกว่า) ของแผนงาน เตรียมการประชุมและประมวลข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ ขั้นตอนแรกและ
ความจัดข้อที่ของแผนงาน แต่ไม่ควรจะเป็นงานที่อยู่ยากมาก ควรใช้เวลาประมาณครึ่งวันต่อการประชุมแต่ละครั้ง การที่ต้องมีการตัดสินใจของหน่วยในในการรวบรวมและประมวลข้อมูลนั้น เพื่อเป็นหลักประกันว่ากระบวนการนี้จะไม่ถูกเลวเลยและข้อมูลจากการประชุมจะถูกนำมาใช้อย่างเป็นระบบ เมื่อได้กำหนดในการเก็บข้อมูลแล้ว มีผู้รับผิดชอบในการเก็บข้อมูลแล้ว การเก็บข้อมูลก็จะต้องไม่ไปอย่างรวดเร็ว ยังคงสามารถใช้ประโยชน์จากการประชุม ไม่เพียงเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างนั้น แต่เพื่อการระดมสมองและการแบ่งงานกันในอนาคตด้วย การจัดตกลงการดำเนินการส่งเสริมสิ่งของกระบวนการในการจัดการพัฒนาด้วย

ในการเก็บข้อมูลนั้น หากไม่สะดวกที่จะมีพนักงานโดยตรง ก็อาจใช้ electronic meeting โดยการส่งแบบฟอร์มข้อมูลไปให้ทุกคน แล้วส่งผลรวมในเวลาที่กำหนด มีผู้รับผิดชอบทำการรวบรวมข้อมูล แล้วรวบรวมและส่งต่อกันไปให้ทุกคน แล้วควรพบกันในการพัฒนาด้วย ไม่ควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการพัฒนา

แผนที่แสดงขั้นตอนพื้นฐานของการเรียนรู้และการเป็นคริทิคในการแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ เพื่อเป็นช่องทางให้แผนงานสามารถสะท้อนประสบการณ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ไปใช้ปรับปรุงการวางแผนการดำเนินงานต่อไป แผนที่ใช้แสดงแผนที่แสดงขั้นตอนพื้นฐานที่จะปรับแต่งตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของแผนงาน รวมทั้งเรียนรู้จากประสบการณ์ แผนที่แสดงขั้นตอนไม่สามารถสร้างข้อมูลที่มีนี้ให้กับข้อมูลบางอย่างได้ แต่สามารถสร้างกระบวนการในการยื่นให้เกิดการเรียนรู้ (learning oriented environment) โดยการจัดตรวจสอบก่อนโครงการสร้างในการเก็บข้อมูลและการจัดการรวบรวมการติดตามและประเมินผลของแผนงาน

แผนที่แสดงขั้นตอนที่แสดงการเก็บข้อมูลที่ง่ายที่สุด และเก็บข้อมูลที่ง่ายที่สุดนั้น มากจากที่ทำแผนงานนั้นอยู่ โดยเป็นการประเมินตัวเอง ซึ่งทั้งที่ข้อเข็ญข้องขัดอยู่ แผนงานจะต้องตัดสิน ว่าจะเหมาะสมหรือไม่ โดยการให้ข้อมูลบรรยากาศและความต้องการของแผนงาน ที่ละเอียดแบบการติดตามและประเมินผลนั้น โดยทั่วไปแล้ว ข้อมูลจากการประเมินผลตนเอง (self assessment data) นั้น เชื่อถือได้ หากเราทำการเก็บอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง คงทั่วไปอาจคิดว่า แผนงานนั้นไม่ได้พยายามสร้างความสม่ำเสมอของแผนงาน แต่จากประสบการณ์นั้นอีกแบบ เจ้าหน้าที่ผู้จะทำการวิเคราะห์การทำงานของตนเองมากกว่าผู้ประเมินที่เป็นคนเดียว นอกจากนี้ข้อมูลการประเมินผลตนเอง อาจเป็นประโยชน์ให้กับผู้ประเมินผลภายนอก (external evaluator) ที่จะมาทำการประเมินระหว่างการดำเนินงานของแผนงาน หรือตลอดถึงผู้จัดทำแผนงานที่ได้ การได้มีการ
ประเมินผลด้านความสำเร็จ อาจช่วยให้แผนงานขั้นตอนวิธีกระบวนการประเมินผลที่เป็นทางการได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างนี้  โดยการช่วยให้แผนงานสื่อสารกับผู้ประเมินจากภายนอก ได้ดังนี้

ในการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรต่อการประเมินด้านองค์กร มีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้

<table>
<thead>
<tr>
<th>สิ่งที่องค์กรต้องมี</th>
<th>สิ่งที่อาจเป็นได้ที่การสนับสนุนและอุปสรรค</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- การข้อมูลและระบบการติดตามผล จากผู้จัดการแผนงานและผู้ให้บริการ</td>
<td>- ข้อมูลการเข้ารายงานต่างๆ การติดตามผลข้อมูลและการแปลงผลกินเวลา</td>
</tr>
<tr>
<td>- ผู้นำ (a champion) ในแผนงาน มีทรัพยากรการเงินเพียงพอ (ทั้งบุคลากร และเวลา)</td>
<td>- เป็นการดิ่งที่ยากที่การติดตามผล ที่อาจเป็นทางบวกหรือลบก็ตาม</td>
</tr>
<tr>
<td>- มีการระบุการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้จาก การติดตามการทำงานอย่างชัดเจน</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| สิ่งที่หากองค์กรมีก็ได้ | สิ่งที่เป็นอุปสรรค |
|-----------------|-----------------
| - แรงจูงใจต่อการติดตามการทำงานและการแสดงถึงการเรียนรู้จากการติดตามผล | - ความเสี่ยงผลในอดีต และความเสี่ยงของการติดตามผล |
| - มีการประเมินเพื่อให้สอดคล้องสนับสนุนการติดตามการทำงานและการแปลงผลขึ้นสู่แผนงาน การติดตามการทำงาน | - มีแรงจูงใจไม่เพียงพอในการร่วมกิจกรรมนี้ หรือเข้าร่วมอย่างมีวินัย |
| - ระดับความชั่นสูง มีความสามารถที่ท้าทาย | - ระดับความชั่นสูง มีความสามารถที่ท้าทาย |
| - มีแรงจูงใจสูงจากผลการติดตามการทำงาน | |

| 58 | แผนกผลิต |
ขั้นตอนชุดที่ 8
จัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน

สมัครในกลุ่มต้องช่วยกันทำแต่ละขั้นตอนการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง และจะประเมินผลในทางลัทธิในอนาคต แผนที่แสดงได้จำแนกการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ที่จะทำการติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการเสนอผลลัพธ์ของแผนงาน หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงาน นั้นคือ (1) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนงานอยู่ในสมรรถนะที่ดีที่สุดในการเดิ่งขั้นผลลัพธ์ และ (3) ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อการตีความให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการที่จะดำเนินงาน

ระบบการติดตามการทำงานมี 3 ส่วนนี้ ต้องมีการจัดกิจกรรมของข้อมูลที่จัดเก็บ ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถจัดการได้ง่าย โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่ 3 ส่วน คือ แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงตอนที่ 9-10-11 ตามลำดับ

แผนงานอาจเลือกที่จะจัดวางระบบการติดตามผลแบบอย่างๆ โดยที่ทำให้แผนงานจะพบกับตามแผนแสดงโดยตรงหรือทางการสื่อสารอิเล็กโทรนิก เพื่อให้สามารถจัดการได้รับผลสำเร็จของการทำงาน และยุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานของแผนงาน หรือที่ทำให้แผนงานอาจเลือกการติดตามที่เข้มข้นกว่า ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลส่วนตัว นอกจากจากการทำงานอย่างบุคคลแล้ว ซึ่งแต่ละช่วงเวลาตัวอย่างข้อมูลต่างกัน ซึ่งแผนงานจะต้องเลือกแบบวิธีเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ขณะนี้

กระบวนการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน

แม้รู้สึกว่าสิ่งที่ทำเป็นการติดตาม คือ สิ่งที่ทำให้ผลงานอยู่ได้ แต่เนื่องจากเป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามทุกสิ่งทุกอย่างที่แผนงานกำหนดดำเนินงาน ฉะนั้น จึงต้องมีการจัดทำในการเลือกอาวุธสิ่งที่ตนส่วนจานวนหนึ่ง หรือยุทธศาสตร์บางจุด หรือการดำเนินงานบางอย่างเพื่อทำการติดตามการทำงาน

1. วิทยาการกระบวนการอธิบายข้อมูล 3 ส่วน ที่ทำให้งานเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามการทำงาน คือการให้ผลสำเร็จของภาคที่จะดำเนินงานโดยเป็นการประสานความท้าทายหน้า

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงาน 59
ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ และการดำเนินงานของแผนงาน เครื่องมือในการติดตามการทำงานแต่ละหน่วย สร้างจากข้อมูลในขั้นของการวางแผนการพัฒนาแผนงาน 2. แนวทางที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน คือ ติดตามการใช้ประโยชน์ของข้อมูลที่เก็บรวบรวม ทั้งนี้ เพื่อสืบเสาะการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม แต่ไม่ได้เอาไปใช้ประโยชน์ วิทยาการระบบการอาจมกลุ่มว่า “จะนำข้อมูลที่เก็บไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร”

ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการติดตามการทำงาน

- รวบรวมการดำเนินงาน โดยการนับสิ้นที่เริ่มต้นเข้าไปใช้ปรับปรุงการจัดการแผนงาน
- ช่วยให้ข้อมูลในการเรียนรู้
- ให้ข้อมูลในการวางแผนการประเมินผล (ภายในหรือภายนอก)
- ช่วยในการสื่อสารกับสาระนาน หรือใช้เป็นข้อมูลในการทำนองนิยาม
- เรียนรู้เกี่ยวกับภำคที่หูส่วนใหญ่ การปฏิบัติงานใหม่ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ หรือ
  ภาคีที่มีความเสี่ยง
- สนับสนุนส่งเสริมความต้องการในการเรียนรู้ของภาคีที่หูส่วน

วิทยาการระบบการวางแผนสมัคริในกลุ่มว่า “ต้องการติดตามยุทธศาสตร์ การดำเนินงานขององค์กรหรือการได้รับความสำเร็จของภาคีที่หูส่วนโดยเก็บเกี่ยวกับเกณฑ์ที่
  ความก้าวหน้าหรือไม่?” โดยพยายามให้กลุ่มระบุว่าจะใช้ข้อมูลดังกล่าว ในรูปแบบใด  
  หรือในการประชุมแบบใด และข้อมูลสำคัญจะใช้เมื่อใด

3. หากกลุ่มต้องการที่จะติดตามความสำเร็จของภาคีที่หูส่วน วิทยาการกระบวนการอำนวยว่า “ต้องการเก็บข้อมูลจากทุกภาคีที่หูส่วน หรือเฉพาะจากขั้นตอนแรกกลุ่ม” ในทางหลัก
  การอาจต้องการติดตามการทำงานของทุกภาคีที่หูส่วน แต่ในการปฏิบัติเป็นไปได้ยาก  
  จึงต้องการจัดลำดับความสำคัญ วิทยาการระบบการให้กลุ่มตัดสินใจความเป็นจริงใน
  เรื่องความเป็นไปได้ของเวลา ที่จะใช้ในการทำงานติดตามการทำงานนี้ และทบทวนว่า “ภาคี
  ที่หูส่วนใดที่เราต้องการติดตามอย่างไรบ้าง” (ไม่ควรจะเป็นการที่มีความเสี่ยง  
  หรือเฉพาะรายต้องการให้ความสนใจในเวลาอันใกล้กัน หรือเพราะเราต้องการที่จะ
  รายงานว่าแผนงานช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงในภาคีที่หูส่วนนั้นอย่างไร  
  หรือตัวเหตุความอื่น ๆ)
4. หากแผนงานต้องการประเมินถูกต้องถูกทางในระดับสูง วิทยากรกระบวนการช่วยระบุถูกต้องถูกทางในตารางแผนถูกต้องถูกทางที่สำคัญต่อชิ้นตอนข้อตอน ย่อยที่ 6 ถูกต้องถูกทางที่ 6 แบบนั้น ต้องใช้การประเมินผลต่างวิธีกัน กล่าวคือ

- ถูกต้องถูกทาง I-1 และ E-1 เป็นถูกต้องถูกทางที่ต้องไปตามที่สูง สามารถใช้การเก็บข้อมูลเชิงบริบทและการให้เหตุผลแบบตรงไปตรงมาได้ เพราะเป็นเพียงการตรวจสอบว่าได้ "ผลผลิต" หรือไม่
- ส่วนถูกต้องถูกทาง I-2 และ E-2 นั้น ค้องการข้อมูลเชิงคุณภาพมากกว่า แต่ยังจำากัดอยู่ที่เพื่อการระดับเวลา (event)
- ส่วนถูกต้องถูกทาง I-3 และ E-3 นั้น เป็นส่วนที่เข้มข้นที่สุด ข้อมูลในส่วนนี้สามารถเข้าใจได้ดีที่สุดตัวแทนเทคนิคแบบยกเลิกหรือการเลือกเรื่อง

5. การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน จะต้องงานทำบทพื้นฐานของสิ่งที่สามารถจัดภาพได้ในประเภทของวิทยากร และกำลังที่มีอยู่ ทำให้จะในการจัดลำดับการทำงานนี้ข้อมูลที่จะถูกออกแบบในการเก็บข้อมูล เช่น เก็บจากกระบวนชุมกลุ่ม จากคนที่ทำงานในสำนักงานเดียวกัน หรือเก็บโดยวิธีการอื่นๆ ทั้งนี้สูตรความพร้อมของแผนงาน วิทยากรกระบวนการพิมพ์ตรวจสอบกับกลุ่มว่าสิ่งที่เลือกนั้นเป็นจริงใดหรือไม่อย่างไร วิเคราะห์ว่า "ใครจะรับผิดชอบในการเก็บข้อมูล จะเก็บป้องเก้าไหน โดยวิธีการใด"

6. วิทยากรกระบวนการช่วยกลุ่มในการสร้างเนื้อหาของแบบบันทึกการติดตาม โดยใช้ข้อตอนย่อยที่ 9-10-11
<table>
<thead>
<tr>
<th>ลำดับการติดตาม</th>
<th>ใครใช้ข้อมูล</th>
<th>จุดประสงค์ของข้อมูล</th>
<th>ใช้เมื่อไร</th>
<th>ใครเป็นคนเก็บข้อมูล</th>
<th>ความถี่</th>
<th>เก็บข้อมูลอย่างไร</th>
<th>เครื่องมือที่ใช้</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>การบรรลุผลลัพธ์ของภาคีที่มีเกี่ยวกับ</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>แบบบันทึกผลลัพธ์</td>
</tr>
<tr>
<td>ยุทธศาสตร์</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>แบบบันทึกยุทธศาสตร์</td>
</tr>
<tr>
<td>การดำเนินงานขององค์กร</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์

แบบบันทึกผลลัพธ์สร้างขึ้นมาเพื่อดำumoความก้าวหน้าของภายใต้หุ่นส่วนโดยอิงตามแผนที่ ปั๊มน้ำระดับที่เกี่ยวข้อง ระดับที่อยากรู้เกิดขึ้น และระดับที่เกิดขึ้นได้คิด โดยแสดงให้เห็นได้ระดับการเปลี่ยนแปลงตัวแปร ถ้า กล่อง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าการที่มีอยู่ในแผนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ชน พบการแนวข้อความที่ที่เกิดกับการเปลี่ยนแปลง และระดับของแผนงานก็จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลต่อไป

การวัดผลลัพธ์โดยใช้ "แบบวรรคชี้ความก้าวหน้า" เป็นการบันทึกถึงการเปลี่ยนแปลงที่อยู่เป็นแค่สูง โดยเฉพาะของ "ระดับที่อยากรู้เกิดขึ้น" (like to see) และ "ระดับที่เห็นเกิดขึ้น ได้ก็ได้" (love to see) ซึ่งอธิบายพฤติกรรมที่ซับซ้อน ซึ่งยากที่จะจับคู่ได้โดย "ได้เกิดขึ้น" หรือ "ไม่ได้เกิดขึ้น" เกษตรพืชชี้ความก้าวหน้าหลายอย่างเป็นการประเมินผลในระดับที่มากไม่ใช่ขั้น ประตูสิ่งที่ต้องการ เกษตรพืชชี้ความก้าวหน้าไม่ได้สร้างขึ้นเพื่อความยั่งยืน จุดเปลี่ยน (lockstep) ในการทำให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง แต่จะอธิบายถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญๆ (major milestone) ที่จะประชันความก้าวหน้าในการไม่ให้ความสำเร็จตาม "ผลลัพธ์ที่คาดหวัง" มากกว่า

หากแผนงานหรือการดูการที่มีอยู่ในแผนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การกระทบ ความลึกซึ้ง ที่ยิ่งยวดได้ตัวยงเกณฑ์ชี้ความก้าวหน้า ซึ่งนั้นก็คือการตัดสินใจว่า เนื่อง น้าแล้วจะทำการไม่ได้ตามเกณฑ์ชี้ความก้าวหน้าตัวอย่างกัน แต่ในการที่เจ็บต่อกัน ซึ่งควร มีการบันทึกไว้ การบันทึกการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เกณฑ์ชี้ความก้าวหน้านี้ ควรจะต้องมีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงของงาน กลุ่มงาน และองค์การ โดยถือเป็นการเก็บข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของ ภายใต้หุ่นส่วนอย่างเป็นระบบ

เกณฑ์ชี้ความก้าวหน้าแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของแผนงาน ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภายใต้หุ่นส่วน โดยการตัดสินตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภายใต้หุ่นส่วน ซึ่งอาจมีการเก็บข้อมูลได้ แบบบันทึกผลลัพธ์จะทำให้แผนงานเข้าใจถึงผลของการวางแผนของแผนงานของแผนงานที่มีต้องการให้ทุ่มส่วนได้ตั้งขึ้น ซึ่งจะได้ในภายในการปรับปรุงการทำแผนต่อไป และเป็นการกระตุ้นให้ทุ่มส่วนก้าวไปถึงการเปลี่ยนผ่านในระดับที่สูงขึ้นไปยิ่ง
แนวคิดเพิ่มเติมในการแสดง
แบบบันทึกผลผลิต

1. วิทยาการระบบการเขียน "ผลผลิตที่พิเศษ" และชูจุดของ "เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า" ลงใน "แบบบันทึกผลผลิต" แล้วนำไปสู่การสรุปผล

2. วิทยาการระบบการเขียน "ผลผลิตที่พิเศษ" และชูจุดของ "เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า" ลงใน "แบบบันทึกผลผลิต" แล้วนำไปสู่การสรุปผล

3. วิทยาการระบบการเขียน "ผลผลิตที่พิเศษ" และชูจุดของ "เกณฑ์ปัจจัยความก้าวหน้า" ลงใน "แบบบันทึกผลผลิต" แล้วนำไปสู่การสรุปผล
สอนจากบาทีที่เราส่งคำอธิบายที่สะท้อนคุณภาพที่คงเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงเช่น "สูง" คือ การกระทบแพร่กระจายอย่างกว้างขวางที่เกิดขึ้นตามผลลัพธ์ที่กำหนด "กลาง" คือ ไม่มีการระบาดในทุกส่วนทั้งด้านบนและด้านล่าง และ "ต่ำ" คือ การดำเนินงานของงานกับบาทีที่ส่วนใหญ่ ถูกต้องตาม หรือเป็นประโยชน์ของแผนงานไม่ได้รับการยอมรับ ในแต่ละกรณี แผนงานต้องมีการวัดที่ไม่จำกัดเฉพาะกิจให้ใคร หรือต่อ ต้านใคร

3. ภาคีที่ผู้ส่วนแต่ละกลุ่มอาจมาจาก บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายๆ องค์กร เช่น แผนงานอาจทำงานกับองค์การส่งเสริมคุณภาพผู้คน 5 องค์กร ใน 3 ประเทศ เต็ หลากหลายเปลี่ยนแปลงที่ต้องการดูสิ่งที่เหนือกว่า กิจกรรมขององค์การทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน โดยเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ได้รับการแปลงและแผนที่มีความจำเป็นที่ชัดเจน ทำให้เป็น เช่นนี้ วิทยาการกระบวนการต้องให้กลุ่มประสบการณ์ที่ทั่วไปของทำกับแผนงานของ แต่ละภาคีผู้ส่วนอย่างต่ำ มีการป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละภาคีส่วนอย่างต่ำ ตามที่นี้ นโยบายการกำหนดขึ้น ให้ผู้มีส่วนอย่างต่ำได้ตอบความ เช่น หากแผนงานทำงานกับสถาบันวิจัย 5 แห่ง ซึ่งจัดเป็น 1 ภาคีผู้ส่วน ขณะที่สถาบันวิจัยบางแห่งก้าวไปข้างหน้า 2 เล่า ตามแผนที่ บริษัทกำหนดขึ้น สำเนาถึง 3 สถาบันไม่เป็นอย่างต่ำ มีการกระทำในที่มี แผนกผลลัพธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (baseline) สำหรับพิจารณาความก้าวหน้าของ แผนงาน วิทยาการกระบวนการอาจถามว่า "แต่ละภาคีผู้ส่วนอยู่ในระดับเดียวกันหรือต่าง ระดับกัน" โดยเริ่มจากการขับเคลื่อนซึ่งความก้าวหน้าด้วย "ภาคีผู้ส่วนอยู่ที่มี ผลิติกรเปลี่ยนแปลง" ข้อมูลเหล่านี้ บางครั้งอาจทำให้ทันทีจากการประชุม คงต้องมอบหมายให้คนๆ หนึ่งตามเกณฑ์ภายใต้ มาตรฐานที่จะเสนอข้อมูลต่อ ที่จะมีการรวบรวมที่จะมีการประเมินตัวเอง วิทยาการกระบวนการต้องช่วยให้ใช้กระบวนการในการประเมินตัวเอง

4. วิทยาการกระบวนการหารวมแผนบันทึกผลลัพธ์ต่อสู้ และสามารถว่า "จะดำเนิน การประชุมเพื่อดึงผลลัพธ์อย่างไร วิธีการอะไรที่เหมาะสมที่สุดในการเก็บข้อมูล" ต่อ ไม่ได้เข้าสู่แผนงานงบประมาณของการวิจัยเก็บข้อมูล
1. การประชุมอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเจ้าหน้าที่ของแผนภูมิได้บันทึกการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการสังเกตจากเอกสารและอื่น ๆ ฯลฯ
2. สร้างแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการบันทึก โดยให้เจ้าหน้าที่ที่ดีมีอย่างสร้างสรรค์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
3. ข้อมูลที่เก็บโดยผู้ประเมินผลที่เป็นคนนอก
4. สัมภาษณ์ หรือทำการสนทนากลุ่ม (focus group) กับภาคีทุ่นส่วน

หากเลือกวิธี 1 และ 2 ในการเก็บข้อมูล วิทยาการกระบวนการต้องทำว่า ใครจะเป็นคนรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จะมีการประชุมเพื่อการติดตามผลออกมาเร็ว ไหน ภาคีทุ่นส่วนจะเข้าร่วมในการรวบรวมข้อมูลอย่างไร ควรเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบ (format) ใด เพื่อให้สามารถนำไปใช้หรือเข้าถึงได้สะดวก และจะสร้างแผนที่ได้กลับสู่ที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร วิทยาการกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมกันสู่กลุ่มใน flip chart

หากเลือกวิธีสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่มในการเก็บข้อมูล สมาชิกที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์จะช่วยกันสร้างแบบสอบถาม แล้วถามกลุ่มว่า ใครจะรับผิดชอบในการจัดการ ดำเนินการในการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จะต้องสัมภาษณ์หรือทำการสนทนากลุ่มเป็นเอกชน ควรเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบใด เพื่อให้สามารถนำไปใช้หรือเข้าถึงได้สะดวก จะทำการสร้างแผนที่ได้กลับสู่ที่ทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างไร วิทยาการรวบรวมการบันทึกความเห็นร่วมกันสู่กลุ่มใน flip chart

5. แบบบันทึกผลลัพธ์นี้ ยังสามารถใช้ในการเปรียบเทียบผลการทำงานได้ระหว่างช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ด้วย โดยใช้การทางแบบวิเคราะห์ที่กำหนดค่าสูงสุดเป็น 100 สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ สำหรับการแสดงผลที่ทำได้หลายแบบ และควรแสดงโดยมีการอธิบายที่ด้วย เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง การแสดงเพียงค่า 21 หรือ 43 นั่น ไม่มีความหมายเลย หากไม่รู้ว่าพื้นฐาน การจะนำเสนอข้อมูลอย่างไรถ้าเป็นนั่น ต้องเสนอข้อมูลของค่าต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบความก้าวหน้าของแผนงาน

ในการนี้ที่มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของหลายภาคีทุ่นส่วนที่มีความก้าวหน้าต่างกัน การติดตามความก้าวหน้านั้นสามารถจะมีประโยชน์มากมายว่า ไม่ใช่...
การเตรียมความพร้อมพื้นฐาน ( expect to see) 4 อย่าง ให้คำ
คะแนนอย่างละ 1 รอบ 12 คะแนน

ต่างสูง กลาง ต่าง อารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (like to see) 8 อย่าง ให้คำ
คะแนนอย่างละ 2 รอบ 48 คะแนน

ต่างสูง กลาง ต่าง อารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (love to see) 3 อย่าง ให้คำ
คะแนนอย่างละ 3 รอบ 27 คะแนน

การเปลี่ยนจาก “ระดับที่คาดหวังให้เกิดขึ้น” สู่ “ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น” ให้ 5 คน
แผน (ซึ่งจะเกิดเมื่อ “ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น” ได้เกิดขึ้นครบถ้วนแล้ว)

การเปลี่ยนจาก “ระดับที่คาดหวังให้เกิดขึ้น” สู่ “ระดับที่คาดว่าเกิดขึ้น” ให้ 8 คนแผน
(ซึ่งจะเกิดเมื่อยุติกตัวของ “ระดับที่อยากให้เกิดขึ้น” ได้เกิดขึ้นครบถ้วนแล้ว)

คำถามทั้งหมด หากผลลัพธ์เกิดขึ้นทุกตัว คือ 100

6. วิทยาการควบคุมการเกิดแผนการทำให้กับإستิกในกลุ่มพื้น และช่วยให้
กลุ่มดิสการบีบการที่จะทำให้เกิดการณ์การเรียนรู้ได้จากกลุ่มติดตามผลไม่ใช่ โดย
ใช้แบบบันทึกผลลัพธ์นี้ ต่อไปนี้คือตัวอย่างคำกำลังที่ควรใช้ในการประชุมเพื่อดิสการ
การดำเนินงาน หลังจากได้ผลจากแบบบันทึกผลลัพธ์แล้ว :

■ เวลาที่ทำอะไรได้ดี และอะไรที่เราควรทำต่อไป
■ อะไรที่เราทำแล้วเกิดการเรียนรู้ที่เราต้องพัฒนาต่อไป
■ มีการตั้งเป้าชัดเจนหรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องท้าทายต่อไป
■ มีการตั้งเป้าชัดเจนหรือการดำเนินงานอะไรบ้าง ที่เราต้องพัฒนาต่อไป (ให้เวลารวมไม่เกิดผล
ต่อในการดำเนินงานอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมากเกินไป)
■ ใครเป็นคนรับผิดชอบ จะใช้สถานที่ที่ท่าน
■ มีประเด็นอะไรบ้าง ที่เราต้องประเมินในระดับหลัก ทำอย่างไร ทำไมต้องทำ
และจะต้องทำเมื่อไหร่

คุณแทนต้นธีมการบูรณาการแผนบันทิการติดตามที่ 5 หน้า 81

ต้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงาน 67
7. ท้ายที่สุด ให้สมัชชาในกลุ่มทำว่าได้ทำอะไรบางตั้งแต่ต้น เขียนมาว่า หากแผนงานดำเนินไปได้ด้วยตัวจริงๆ และได้รับข้อมูลทั้งหมดที่ว่ามัน (อย่างจากแบบบันทึกลำพย์ที่รวบรวมรวม) ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรบ้างที่คาดหวังไป เป็นการมานานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่ จากท้าทายที่มีอยู่จริง
<table>
  <thead>
    <tr>
      <th>ระดับที่คาดหวังจะเกิด</th>
      <th>โดย</th>
      <th>ต่ำ กลาง สูง</th>
    </tr>
  </thead>
  <tbody>
    <tr>
      <td>1</td>
    </tr>
    <tr>
      <td>2</td>
    </tr>
    <tr>
      <td>3</td>
    </tr>
    <tr>
      <td>4</td>
    </tr>
  </tbody>
</table>
<table>
<thead>
<tr>
<th>แผนภูมิการผิดต่อตามที่ 2 : แบบบันทึกผลสัมพันธ์ (2)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>อะไรบางที่การเปิดเผยแปลง</td>
</tr>
<tr>
<td>ปัจจัยและผู้ที่มีส่วนต่อการเปิดเผยแปลง</td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานเครื่องมือ</td>
</tr>
<tr>
<td>การเปิดเผยแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า</td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน</td>
</tr>
</tbody>
</table>

70 แผนภูมิผลสัมพันธ์
ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์

แผนที่ผลลัพธ์ที่มีฐานการคิดที่ว่าแผนงานต้องเรียบเรียงที่จะเปลี่ยนแปลงไปพร้อมๆกันมากที่สุด จะต้องทำงานให้เร็วเรงๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงของภารกิจที่ผู้สั่งงาน เพื่อให้แผนงานมีการติดตามอย่างเป็นระบบ แผนที่ผลลัพธ์จะนำเสนอคู่มือในการติดตามการทำงาน ที่เรียกว่า "แบบบันทึกยุทธศาสตร์" (strategy journal)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในภารกิจที่สุด จะต้องมีการประชุมติดตามการทำงานเพื่อเตรียมอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อเหมาะสมตามประเด็นที่แผนงานต้องการจะติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะได้รับความสนใจในการติดตามประเด็นต่างๆ เหล่านี้ คือ (1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) (2) กิจกรรมที่กำลังทำ (3) ประสิทธิผลของการทำงาน (4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ (5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up)

หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะอย่างเป็นระบบและส่งมอบ จะช่วยในการติดตามว่าแผนงานได้ใช้ความพยายามเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการทำงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่ และให้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกยุทธศาสตร์หรือไม่ การรวบรวมเพียงว่า "เราทำได้ดีเท่านี้" แต่ควรจะว่า "เราจะทำได้ดีขึ้นใน 2-3 เดือนข้างหน้าหรือยังไม่"

เมื่อใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกการดำเนินงาน (ขั้นตอนย่อยที่ 11) แผนงานจะมีข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้จากแผนงาน ซึ่งโดยหลักการแล้ว จะช่วยให้แผนงานสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ใช้เข้ากับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับภารกิจที่ผู้สั่งงาน ทั้งนี้ ต้องระมัดระวังมาตรการที่สำเร็จที่ปรากฏขึ้น ไม่ได้เป็นความสัมพันธ์แบบเป็นเหตุเป็นผลกันโดยตรง (casual) กับการดำเนินงานของแผนงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาเปรียบเทียบแผนงาน เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์และความล้มเหลวต่อขับ

แบบบันทึกยุทธศาสตร์สามารถสร้างได้โดยใช้แผนบันทึกการติดตามที่ 3 หน้า 74

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงาน 71
กระบวนการสร้างแบบบันทึกยุทธศาสตร์

ในที่นี้แล้วจะยังไม่มีข้อมูลที่จะบันทึก วิทยาการกระบวนการอาจซ่อมกลุ่มในการปรับแต่ง (customize) ขึ้นมา แล้วสร้างกระบวนการติดตามผล จะทำให้เกิดความคุ้มค่ากับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำมาใช้งานได้อย่างชื่นชมต่อกรุ่นต่อกรุ่น บางแผนงานอาจใช้แบบบันทึกนี้ ซึ่งจะ

1. วิทยาการกระบวนการพบความดีค่อนข้างๆ ของแบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่จะมีอยู่ในกลุ่ม เช่น การประยายถึงกิจกรรมที่ทำ ความมีประสิทธิภาพของกิจกรรม ผลผลิตที่ได้รับ ต้อง ที่ต้องการสลับกิจกรรมที่จะทำ แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ต้องการบอกถึงการมีประสิทธิของแผนงานต่อพัฒนาการของภาคีที่ส่วน

2. วิทยาการกระบวนการสามารถมีเป้าหมายในกลุ่มว่า “ต้องการเพิ่มเติมประเด็นใดบางจากข้อ 1 ต้องการที่จะต้องการบันทึกที่.Notification หรือที่คุ้มกับกลุ่มจะต้องไม่ต้องการบันทึก ขณะ ที่มีการประมวลติดตามการดำเนินการ” แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ควรสามารถระบบที่จะได ตามความต้องการของแผนงาน

3. หากมีข้อมูลในกลุ่มยังไม่ได้ทำกิจกรรมการออกแบบ “แบบบันทึกผลลัพธ์” (ขั้นตอนที่ 9) วิทยาการกระบวนการควรจ่ายแรงบารมีการ เพื่อให้สามารถทำการ เรียนรู้ได้จากการติดตามการดำเนินการ ไปใช้ในการดำเนินงานเองต่อ โดยใช้คำว่า ต้องไปนี้

- เวลาที่ทำร่างที่ต้องอยู่แล้ว อะไรที่ควรที่จะต้องไป
- อะไรที่เราทำที่เป็นสิ่งได้ หรือไม่ แต่ควรทำรับรู้
- มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบาง ที่เราต้องทำอยู่นี้ไป
- มียุทธศาสตร์หรือการดำเนินงานอะไรบาง ที่เราต้องล็อกไป (ใช้แล้วไม่เกิดผล
- ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมาก)
- เราจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของภาคีทุนส่วนอย่างไร
- ใครรับผิดชอบ กำหนดเวลาทำอะไร
■ มีประเด็นอะไรบ้าง ที่เราต้องประเมินในระดับสิ่งที่ทำอย่างไร ทำให้ต้องทำ
ท่านไหมใหม่
4. หากกลุ่มยังไม่ได้ผ่านกระบวนการในรูปแบบบันทึกลักษณะ (ขั้นตอนที่ 9) ให้
วิทยากรกระบวนการผสมลิจิกในกลุ่มว่า ข้อความให้การประชุมติดตามการดำเนิน
งานดำเนินไปอย่างไร เช่น ในรูปแบบการประชุม และให้มีผู้รับผิดชอบบันทึกการ
เปลี่ยนแปลงของภาคตุ่นส่วน หรือในรูปแบบการติดตามความการเปลี่ยนแปลงของ
ภาคตุ่นส่วนในแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น หรือให้มีการเก็บข้อมูลโดยคนอื่น หรือ
การสัมภาษณ์ หรือสอบถามกลุ่มกับภาคตุ่นส่วน แล้วนำผลมาใช้
หาผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินออกมาในแบบฟอร์ม วิทยากรกระบวนการ
ถามว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จะมีการประชุมเพื่อการจัดตั้ง
การทำงานนี้ย่อยแต่ละกลุ่ม ภาคตุ่นส่วนจะเข้าร่วมในกระบวนการติดตามการทำงานนี้
อย่างไร ควรเก็บข้อมูลโดยใช้รูปแบบใด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ หรือการเข้าถึง
ข้อมูลได้อย่างสะดวก และจะทำการสรุปผลที่ได้กลับสู่ทีมทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้
อย่างไร วิทยากรกระบวนการบันทึกความเห็นร่วมกันบน flip chart
5. สุดท้าย ให้ทราบในกลุ่มว่า ได้ทำอย่างไรบ้างตามที่กำหนด เช่นถามว่า หากแผนงาน
ดำเนินไปได้ดียิ่งขึ้นๆ และให้รับข้อมูลทั้งหมดที่ว่านั้น (อย่าจากแบบบันทึกลักษณะ)
ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มีอะไรบ้างที่ขาดหายไป ได้
ปรับแผนงานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่ จากที่พิจารณาที่มีอยู่จริง
<table>
<thead>
<tr>
<th>แผนบัณฑิตการติดตามที่ 3 : แบบบัณฑิตยุทธศาสตร์</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ตั้งแต่เริ่มที่ ถึงวันที่</td>
</tr>
<tr>
<td>ผู้ให้ข้อมูล</td>
</tr>
<tr>
<td>ยุทธศาสตร์ที่ติดตาม (ฉนิคของยุทธศาสตร์)</td>
</tr>
<tr>
<td>อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ (อะไร ทำไง ใคร เมื่อไร)</td>
</tr>
<tr>
<td>ประสิทธิผล (มันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคีที่มีส่วนอย่างไร)</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลผลิต (output)</td>
</tr>
<tr>
<td>ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ</td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน</td>
</tr>
<tr>
<td>วันที่ ที่จะจัดการประชุมติดตามผลครั้งต่อไป</td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน

แบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุสู่การกิจขององค์กร แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการประชุมติดตามการทำงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองแบบผสมกัน

หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ จะช่วยในการติดตามว่าแผนงานได้ใช้ตามแผนอย่างมีประสิทธิ์ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ประสบความสุขสุทธิจากการเรียนรู้หรือไม่ และได้ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการแผนงาน เมื่อมีการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกทุกขั้นตอน หรือไม่ ไม่ว่าความเพียงจะว่า “เราทำได้ดีแค่ไหน” แต่ความแน่นว่า “เราจะทำได้ดีแค่ไหน” ด้วย

แบบบันทึกการดำเนินงานนี้ เมื่อใช้ร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) และแบบบันทึกทุกขั้นตอน (ขั้นตอนย่อยที่ 10) แผนงานจะมีข้อมูลที่เข้ากับการดำเนินงานและผลลัพธ์ที่ได้รับจากแผนงาน โดยหลักการแล้ว จะช่วยให้แผนงานสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวกับความสำเร็จที่ได้รับเป็นพื้นฐานของแผนงาน(แต่ไม่ใช่ความสมบัติแบบเป็น “เหตุ” และ “ผล” ที่โดยตรง) การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความข้อมูลจากการติดตามการทำงานนี้ ต้องพิจารณาได้รับรู้ของแผนงานที่กำลังดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งจะช่วยให้ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน

แบบบันทึกดำเนินงานสามารถสร้างได้อย่างไรผ่านแบบบันทึกการติดตามที่ 4 หน้า (79)

กระบวนการในการสร้างแบบบันทึกการดำเนินงาน

ในขั้นนี้จะยังไม่มีข้อมูลที่จะใส่ในแบบบันทึกนี้ วิทยาการกระบวนการอาจช่วยกลุ่มในการปรับแต่ง (customize) ข้อมูล แล้วสร้างกระบวนการติดตามผล จะทำให้เกิดความเข้าใจกับแบบบันทึกทุกขั้นตอน และจะนำไปใช้งานได้ง่ายขึ้นเมื่อต้องการทำการติดตามจริง บางแผนงานอาจใช้
แบบบันทึกนี้ช่วยให้เกิดการบีบปรารถนา แต่บางแผนงานอาจต้องการเก็บข้อมูลตามแบบบันทึกอย่างเต็มรูปแบบทั้งนี้ จะทำแบบนี้ได้เพื่อให้สอดคล้องต้องการของแผนงาน วิทยาการกระบวนการว่า "ต้องการข้อมูลเชิงใดและมากเท่าใดเกี่ยวกับบุคคลากรที่ใช้ เพื่อให้บรรลุการเรียนรู้และใช้ในการเขียนรายงาน"

1. วิทยาการกระบวนการทางแนวคิดของที่ควรดำเนินในที่ 8 ประการ ของการดำเนินงาน ระดับองค์กร (ขั้นตอนอย่างที่ 7) แล้วจึงทำความประเด็นต่างๆ ของแบบบันทึกการดำเนินงาน ซึ่งแบบบันทึกนี้ ทำซ้ำเพื่อเป็นแนวทางของแผนงานในการสะท้อน และรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆ ของแผนงาน

2. จากนั้นจึงร่วมกันพิจารณาว่า จะทำการประเมินและเก็บข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงานให้ดีที่สุดโดยเจาะจง แผนงานอาจมีการเรียกเป็นการแผนที่ชื่นเป็นตัวอย่าง (การแข่งขันหรือความที่ต้อง) นโยบายการทำงานประจำตามการทบทวน หรืออาจใช้แบบ ฝ่าย เชิงบริหารในการนำมาปรับมีการดำเนินการที่สำคัญ (key actions) ที่ควร ในการปฏิบัติการต่อต่อรุ่น ตุ้งตัวมีการดำเนินงานขององค์กร (organizational practice indicators)

(1) ความคิดใหม่ๆ โอกาสใหม่ และท้าทายในการทำ

■ จำนวนของความคิดใหม่ๆ ที่ออกมาเป็นกันในที่
■ จำนวนความคิดใหม่ๆ ที่ออกมาเหมาะสมของแผนงาน

(2) การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)

■ จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลักจากทั้งหมดที่แผนงานคาดหวัง
■ จำนวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการได้รับเสียงสะท้อนนั้น

(3) ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ

■ จำนวนครั้งที่มีการตัดสินกับแผนงาน
■ จำนวนของตัดสินที่จะได้รับการตอบสนองจากแผนงาน

(4) มีการประเมินและสอบถามของผลสัมฤทธิ์ การบริหารและระบบ

■ จำนวนของการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ที่ทบทวนผลสัมฤทธิ์ การบริการระบบ และระบบการ
■ จำนวนของการพิจารณาผลสัมฤทธิ์การบริการระบบ และระบบการที่มีอยู่สำคัญ
(5) ตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า
   - จำนวนของภาคีผู้มีส่วน ที่มีการให้บริการเพิ่ม
   - การตรวจสอบผลของผู้ที่ได้รับบริการแล้ว

(6) แนวความรู้ด้านสาระ
   - จำนวนครั้งที่ได้รับผลที่ไม่ดีจากผลการประเมินความรู้
   - จำนวนการขอเหตุผลเนื่องจากที่ผลการประเมินความรู้ด้านสาระ

(7) มีการตัดสินใจ ทดลองเพื่อต่ำความเป็นอยู่ผู้น้า หรือการใช้วิศวกรรมใหม่ๆ (innovative)
   - จำนวนของการดำเนินการใหม่ๆ (new ventures) สูงมากที่ยังไม่เคยมี
   - ประสบการณ์
   - จำนวนครั้งของประสบการณ์ที่ได้รับความสำเร็จและถูกนำมาทำตามในองค์กร

(8) เข้าร่วมในการสร้างสรรค์การทำงานขององค์กร
   - จำนวนครั้งและความมั่นใจในการสร้างสรรค์การทำงาน
   - จำนวนครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนในแผนงาน ซึ่งเป็นผลจากการรวบรวม

แผนงานไม่จำเป็นต้องทำให้ครอบคลุม 8 เกณฑ์บางขั้นตอนฟื้นฟูบางก้าวอยู่ตลอดเวลา แต่
การได้ทบทวนเกณฑ์ขั้นตอนทั้ง 8 ประสบการณ์อยู่เสมอ ทำให้แผนงานได้มีโอกาสทบทวนบางประเด็นที่
อาจมีผลลัพธ์ไป

3. หากกลุ่มยังไม่ได้ทบทวนและตอบคำถามต่อไปนี้ ในขั้นตอนที่ผ่านมา วิทยาการ
   กระบวนการจะต้องคำถามเหล่านี้ต่อไปกลุ่ม
   - เราทำอะไรที่ยังดีอยู่แล้ว อะไรที่ควรทำต่อไป
   - อะไรที่เราทำแต่ยังไม่ดี หรือไม่ดี และควรมีการปรับปรุง
   - อะไรที่เราต้องทำความเข้าใจเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้ดีขึ้น
   - มีกิจกรรมใดบ้างที่เราต้องปรับเปลี่ยน (ทำแล้วไม่เกิดผล ต้องใช้ความ
     พยายามอย่างมาก หรือใช้ทรัพยากรมาก)
   - ใครเป็นคนรับผิดชอบ กำหนดเวลาที่ควร
   - มีประเด็นอะไรบาง ที่เราต้องประเมินในระดับสูงขึ้น ทำอย่างไร ทำไม่ต้องทำ
     ทำเมื่อไร

แบบบันทึกดำเนินงาน สามารถสร้างได้โดยใช้แบบบันทึกการติดตามที่ 4 หน้า (79)
4. หากยังไม่ได้ถูกกลุ่มขณะทำการสร้างแบบบันทึกลักษณะ (ขั้นตอนย่อยที่ 9) ให้
วิทยาการกระบวนการออกแบบในกลุ่มว่า ต้องการให้การประชุมดังกล่าวนั้น
การอย่างไร วิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลคืออะไร (กระบวนการเหมือนขั้นตอน
ย่อยที่ 9 และ 10)

5. ท้าทายสุด ให้สมาชิกในกลุ่มทำหน้า ให้ทำความเข้าใจดังนี้ เช่นถามว่า หาก
แผนงานดำเนินไปได้ด้วยที่จริงๆ และได้รับข้อมูลทั้งหมดที่ว่ามา นี้ (อ่านจากแบบ
บันทึกลำดับงาน) ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้เขาใจการทำงานได้ดีขึ้นหรือไม่ มืออะไร
บางที่คาดหวังไป ได้ปรับแผนงานที่เป็นไปได้จริงๆ หรือไม่จากการพยากรณ์ที่มีอยู่จริง
<table>
<thead>
<tr>
<th>แผนภูมิภารกิจการติดตามที่ 4</th>
<th>แบบบันทึกการดำเนินงาน</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ตั้งแต่วันที่ ต่อไปนี้</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ผู้ให้ข้อมูล :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เกณฑ์ชั้นตัด 1: ความต้องการใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่ๆ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวอย่างโปรแกรม :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เกณฑ์ชั้นตัด 2: การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวอย่างโปรแกรม :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เกณฑ์ชั้นตัด 3: ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวอย่างโปรแกรม :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เกณฑ์ชั้นตัด 4: มีการประเมินและออกแบบผลผลิต การบริการ และระบบใหม่ๆ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ตัวอย่างโปรแกรม :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>แผนบัณฑิตการติดตามที่ 4 : แบบบัณฑิตการดำเนินงาน</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>กิจกรรมที่ 5 : ตรวจสอบผลผลิตที่ได้ เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>อาจารย์ประจำโครงการ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานสำเร็จStringLength :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>กิจกรรมที่ 6 : แบบเป็นความรู้กับสาระคณะ</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>อาจารย์ประจำโครงการ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานสำเร็จStringLength :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>กิจกรรมที่ 7 : มีการดำเนินการทดลองเพื่อตบรรจุความเป็นผู้นำดำเนินงานวิจัยใหม่ๆ (innovative)</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>อาจารย์ประจำโครงการ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานสำเร็จStringLength :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>กิจกรรมที่ 8 : เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานขององค์กร</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>อาจารย์ประจำโครงการ :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>หลักฐานสำเร็จStringLength :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>บทเรียน :</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>แผนพัฒนากิจการดังตามที่ 5 : ระบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน</td>
<td>ผู้รับผิดชอบ</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>เรายังควรทำอะไรต่อ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เราต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราต้องเพิ่มเติม</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการที่เราควรเลิกใช้</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>มีประเด็นที่เราต้องการทำการประเมินผลที่สึกกว่านั้นมากขึ้นหรือไม่ ประเด็นอะไรบ้าง? ทำไม? เมื่อไร? อย่างไร?</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนการประเมินผล

“แผนที่ผลลัพธ์” ให้วิธีการในการจัดลำดับความสำคัญของการประเมินผล และการวางแผนการประเมินผล วัตถุประสงค์ของการดิ่งตามการทำงาน และการประเมินผล คือ การสร้างแผนการประเมินผล มีการจัดการ และการตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานจากการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้เพียงแค่การรับรู้และข้อสังเกต (perception and assumption) การใช้แบบห้องปฏิบัติผลลัพธ์ แบบบังคับบัญชาการ และแบบบัญชาการดำนินงบ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการตามการทำงานนั้น ทำให้แผนงานสามารถเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มากกว่าแผนที่ความลึกของรายละเอียด

การประเมินผลนั้น แผนงานสามารถเลือกอนุญาตต่างๆ ประเด็น หรือความสังเกตุ ที่ต้องการการศึกษาอย่างลึกซึ้งมาบางประเด็น เพื่อทำภารกิจภายนอก เพราะไม่มีเวลาพอที่จะทำการประเมินทุกด้านทุกอย่าง การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องการประเมินจึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งการสร้างแผนการประเมินผล จะช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และคำนึงถึงการนำผลการประเมินนั้นไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ แผนงานจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการที่คุ้มส่วน หรือสิ่งที่ต้องการประเมินในระดับสูง และมันก็จะจะเข้าร่วมในการวางแผนการประเมินผล แผนงานไม่จำเป็นต้องทำการประเมินผลเสร็จริงในช่วงการสัมมนา “แผนที่ผลลัพธ์” อาจสร้างขึ้นมาในตอนไหนก็ได้ เมื่อแผนงานต้องการจะทำการประเมินผล

ขั้นตอนอย่างที่ 12 แผนการประเมินผล

แผนการประเมินผลเป็นการรวบรวมอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เช่น คำถามที่จะใช้ และแหล่งของข้อมูล วิธีการประเมินผล ที่มาประเมินผล ช่วงเวลา และการคาดการณ์แบบประมาณที่ใช้ หากแผนงานต้องการใช้ผู้ประเมินจากภายนอก ลิงค์นี้จะช่วยในการกำหนดข้อ
จำลองการทำงาน (term of reference) ของการประเมินผล การได้กิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญของการ์ประเมินผล จึงจะช่วยให้การประเมินผล ให้ผลที่ใช้ได้จริง ไม่ว่าการประเมินผลจะเป็นหลักที่ต้องทำหรือไม่ (requirement) แผนงานควรมีทั้งความเสี่ยงพื้นฐานไปตามความต้องการของแผนงาน เพื่อให้เยี่ยงรู้ภาพไปโดยเปล่าประโยชน์

แม้ว่าการประเมินผลอาจจะต้องทำเพื่อให้บรรลุตามข้อตกลงก่อนการทุก แต่ผลของการประเมินผลยังสามารถใช้เพื่อสร้างความรู้เห็นๆ สนับสนุนการเรียนรู้ ตั้งคำถามกับสมมติฐาน วางแผนและระดุกเกี่ยวกับแผนงานในอนาคต หรือสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงาน อย่างไรก็ตามแผนงานจำเป็นต้องวางแผนสิ้นสุดการใช้ประโยชน์จากการประเมินผล เพราะการใช้ประโยชน์นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

ผู้ใช้ประโยชน์เป็นตัวแทนจากผลของการประเมินผล ต้องเข้าร่วมกับกลุ่มสร้างแผนการประเมินผล การให้ผู้ที่เข้าร่วมได้ช่วยมีส่วนร่วมในการกระบวนการประเมินผลคือท่าทางสำคัญของการวางแผนสิ้นสุดในการจับข้อมูลให้ความสนใจหรือมุ่งเน้นไปที่ประเด็นต่างๆ ที่สำคัญและยังเป็นการป้องกันการสูญเสียของทรัพยากรที่ด้านบุคลากรและระบบผลผลิต ทั้งยังเป็นการระดุกให้เกิดการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลด้วย นอกจากนี้ การให้ผู้ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลเข้าร่วม ตั้งแต่ขั้นการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ จึงเป็นการทดสอบความถูกต้องของข้อต้องพบและเป็นการพิจารณาว่าจำเป็นในการผลการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ในการใช้ประโยชน์ คือ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล ดังนั้นงานสูงท้ายซึ่งได้กับหนึ่งในล่า (ว่าจะใช้ประโยชน์หรือไม่) ก็ควรที่จะให้ความสนใจไม่ว่าแผนงานจะต้องการประเมินตัวเอง หรือเป็นแรงกดดันจากภายนอก

แผนการประเมินผล ไม่จำเป็นต้องทำให้เสร็จในช่วงของการทำงานบรรจุปัญญาการเพื่อทำแผนที่มั่นคง แต่จะทำเมื่อได้ที่ต้องการทำการประเมินผล
<table>
<thead>
<tr>
<th>ตัวอย่างแผนการประเมินผล</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>ไตรเดือน</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>ใช้สفارบการจัดการแผนงานโดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ</td>
</tr>
<tr>
<td>1. เพื่อรายงานเสนอแผนงาน (เดือนสุดท้าย ปี 2546)</td>
</tr>
<tr>
<td>2. เพื่อเสนอผลการ</td>
</tr>
<tr>
<td>ประเมินต่อเดือน (เดือนสุดท้าย ปี 2546)</td>
</tr>
<tr>
<td>3. เพื่อขยายการวางแผน</td>
</tr>
</tbody>
</table>
กระบวนการ
ในการสร้างแผนการประเมินผล

1. หากมีการระบุประเด็นที่จะประเมินแล้วให้สมมติในกลุ่มบทบาทว่า ประเด็นเหล่านั้น
ยังไม่ถูกชัดเจนตอบสนองกับข้อมูลที่ต้องการหรือไม่สามารถทำได้โดยการทบทวนอย่างไรๆ
ว่าจุดประสงค์ของการประเมินผลได้เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่และยังต้องการประเด็นต่างๆ
เหล่านั้นในการประเมินผลอยู่หรือไม่

2. หากแผนงานยังไม่ได้ระบุประเด็นที่จะทำการประเมินอย่างสิ้นเชิง วิทยากร
กระบวนการช่วยให้คำถามเพื่อระบุประเด็นให้กลุ่มกิจกรรมทราบถึงประเด็นต่างๆ ในการจัด
ลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะประเมิน แต่ก่อนที่จะทำการเลือกสิ่งที่จะประเมินคือ
ประเด็นที่ต้องการในการเรียนรู้ ข้อมูลที่ต้องทำรายงาน หรือการแสดงให้เห็นถึง
การตรวจสอบได้ของแผนงาน และข้อมูลที่ต้องการของภาคีผู้ส่วน

วิทยากรกระบวนการกล่าวว่า “อะไรคือสิ่งที่ต้องการหรือจำเป็นที่จะต้องการ
จะรู้ก่อนกำหนดแผนงาน อะไรที่เราต้องรายงานให้เจรจา อะไรคือสิ่งที่เรายังไม่รู้ และมีอะไร
จะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น อะไรคือข้อมูลที่จะทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงในการทำงานของเรา เรื่องใด ประเด็นใดในแผนงานต้องการจะรู้เพื่อสื่อสิ่ง
เพื่อปรับปรุงการทำงาน อะไรคือข้อเรื่องของการเรียนรู้ของเรา หรือของภาคีผู้ส่วน
มี ประเด็นใดในที่ต้องการศึกษาในระดับเล็กแตกต่างตามการทำงาน อะไรที่จะช่วยให้
ภาคีผู้ส่วนได้เติมเต็มการเรียนรู้และเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบได้ในการ
ทำงาน”

กลุ่มควรคำนึงว่า ต้องการได้อย่างไรจากการกระบวนการในการประเมินผล ทั้งในแผน
“กระบวนการ” และ “ผลลัพธ์” เช่น แม้การประเมินผลจะต้องทำเพื่อแสดงความ
สามาภิปรายในการตรวจสอบได้ หรือเพื่อการรายงาน แต่ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อ
สร้างกระบวนการในการประเมินผลนั้น ข้อมูลและความสำคัญในการประเมินผล
ของเจ้าหน้าที่แผนงาน สิ่งที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก คือ สิ่งที่ได้จาก
“กระบวนการ” มากกว่า “ผล” ของการประเมินโทษสุดท้าย ดังนั้น การมีส่วนร่วม
ของผู้เกี่ยวข้องในแผนงานจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก
3. วิทยาการกระบวนการให้สมัครใจในกลุ่มระบุ คณ. กลุ่มคน หรือองค์กร ที่จะใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน วิทยาการกระบวนการที่จะนำไปกลุ่มภาระในรายละเอียด ในการจะใช้ประโยชน์จากผลการประเมินนั้น วิทยาการกระบวนการควรให้กลุ่มระบบยังมีความطفالจะกระทำการที่สูงเท่าที่จะทำได้ เกี่ยวกับ ใคร เมื่อไหร่ ที่จะใช้ผลประโยชน์จากการประเมินผล อะไรบางที่จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใช้ได้ใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน กลุ่มอาจเก็บกิจวัตรจะน่าสนใจได้ดีอย่างไร รวมทั้งจะน่าสนใจและเผยแพร่ผลออกไปอย่างไรด้วย เพื่อให้เกิดผลกระทบสูงสุด

ปัจจัยบางประการที่จะช่วยส่งเสริมการใช้ผลของการประเมิน

<table>
<thead>
<tr>
<th>ปัจจัยขององค์กร</th>
<th>ปัจจัยเกี่ยวกับการประเมินผล</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- การสนับสนุนด้านการจัดการ</td>
<td>- วิธีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม</td>
</tr>
<tr>
<td>- ส่งเสริมการประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร</td>
<td>- ช่วงเวลาในการประเมินผลที่มีทั้งกับช่วงเวลาในการวางแผนหรือทบทวนแผนในของตนเอง</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- คุณภาพและความสัมพันธ์กับข้อข้องใจของข้อมูล</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- ผลของการประเมินที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณขององค์กร</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- ทักษะของผู้ประเมินผล</td>
</tr>
</tbody>
</table>


วิทยาการกระบวนการกระตุ้นให้กลุ่มภาระเป็นการเผยแพร่ผลของการประเมินโดยมากว่า “จะสามารถสื่อสารผลที่ได้จากการประเมินเหล่านี้มีประสิทธิผล ต้องที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างไร รูปแบบใดที่ควรพิจารณาว่า มีความเหมาะสมกับทุกอย่างที่สุด และสามารถเป็นฐานในการตัดสินใจได้”

4. วิทยาการกระบวนการมากลุ่มว่า “ประเด็นอะไรที่กลุ่มต้องการรู้ ให้ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสแสดงความคิดเห็น แล้วบันทึกลงใน flip chart เปิดให้สมาชิกในกลุ่มภาระรู้กัน เพื่อผลิตความร่วมมือที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการต่อไป แม้อาจมีก้านมามากมายที่ต้องการควบคุม แต่กลุ่มต้องจัดล่าสุดความสำคัญของก้านมา ทั้งนี้ โดย
สิ่งพันธ์กับประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ ความต้องการในการตรวจสอบได้ หรือตามความต้องการข้อมูลของภาควิชาที่ผู้สอน คำถามควรมีความเฉพาะเจาะจงให้มากที่สุด เพราะคำถามที่คุณเตรียมมักไม่สู่คำตอบที่คุณเตรียมตัว

หากมีคำถามเกิดขึ้นมากมายจากกลุ่ม และไม่สามารถตัดให้เหลือลง วิทยาการกระบวนการอาจถามว่า "หากถามคำถาม...........และได้คำตอบแล้ว จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงานขึ้นในแผนงานหรือไม่ อะไรจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง และเราจะต้องทำอะไรเพื่อตอบคำถามของเราเปลี่ยนแปลงนี้" หากคำตอบแบบนี้แล้ว ยังมีปัญหาในการเลือกคำถามที่จะใช้ วิทยาการกระบวนการอาจถามว่า "สามารถเรียงลำดับคำถามได้หรือไม่" โดยที่บางคำถามจะได้รับคำตอบจากการประเมินผลในครั้งนี้ แต่บางคำถามจะได้รับคำตอบในคราวหน้า อย่างไรก็ตาม พยายามหลีกเลี่ยงการประเมินผล เพราะอาจนำไปสู่เหตุผลที่ไม่มีคำถามตรงได้รับคำตอบเลย

5. วิทยาการกระบวนการกลุ่มว่า "มีแหล่งข้อมูลได้นำ ที่จะช่วยในการตอบคำถามที่ใช้ในการประเมินผล การใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ช่วยให้ได้รับข้อมูลที่ต่างกันในการประเมินผล ซึ่งเป็นการเพิ่มความแน่ใจก็ให้กับการประเมินผล จากนั้นจะถามว่า "ใครมีข้อมูล หรือข้อมูลเหล่านั้นอยู่ในเอกสารอะไร มีอะไรขาดหายไปหรือไม่ มีความล่าช้าของข้อมูลหรือไม่ แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกเหตุผลสาหรับ และแบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้สำหรับทั้งผู้ประเมินจากภายในและภายนอก

6. ให้กลุ่มมีกลุ่มระดับมองเพื่อค้นหาวิธีการประเมินผลได้บางทีที่จะเก็บข้อมูลได้ดีที่สุด ทั้งนี้ ไม่มีวิธีการประเมินผลที่มีความเฉพาะเจาะจง แบบวิธีเดียว ที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ กลุ่มควรจะปฎิบัติวิธีการบางทีที่จะใส่ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์ที่สุด บางครั้งวิธีการไม่ได้เป็นเทคนิคสมบูรณ์ อาจเหมาะสมกับวัสดุ ที่มีประโยชน์ บางแผนงานไม่ใช่วิธีการแบบสมบูรณ์ เพราะระหว่างการเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หากต้องการว่า ex-post evaluation ข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากแหล่งที่แหล่งที่หนึ่ง สามารถนำไปใช้ได้ หากแหล่งไม่ได้ใช้แผนที่แหล่งที่หนึ่งในกรณีติดตามและประเมินผล ยิ่งมีข้อเสนอต่างนี้
เมื่อจะไม่ได้ใช้ แผนที่ผลลัพธ์ ตั้งแต่เริ่มแรก ก็จะใช้ประเด็นต่างๆ จากขั้น การวางแผนการพัฒนา เป็นขั้นแรกของการทำประเมินผล ex-post evaluation เพื่อให้ยืนยันความเป็นเหตุเป็นผลของแผนงาน และทำวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สมดุลของบริษัทที่ได้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการประเมิน

หากแผนงานเลือกที่จะตัดสินผลMultiplierจากการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระยะยาววิธีที่นั้น พันธกิจ และผลลัพธ์ที่ไว้ประสงค์ จะมีประโยชน์ เพราะขณะที่ทำการสร้างหรือพัฒนาความคิดต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งเหล่านั้น แผนงานจะมุ่งการสู้ให้อธิบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมที่ยุติก่อนหรือมองจากการที่แผนงานดังตัว

ควรมีการศึกษาก็ขับเคลื่อนความสัมพันธ์ที่ถูกสร้างหรือไม่ได้ถูกสร้างระหว่างภาคีที่ให้ส่วนกับแผนงาน หรือระหว่างภาคีที่ให้ส่วนด้วยกัน

ในการออกแบบการประเมินผลลัพธ์ สามารถทำได้โดยการใช้แผนที่ข้อมูลข้อมูลที่จำเป็นต้องมีเพื่อตัดตามความสัมพันธ์ ซึ่งข้อมูลข้อมูลจากแผนงานติดตามผลเป็นรายเดือน เพื่อตัดตามความสัมพันธ์ของแผนงานที่มีผลกระทบต่อนโยบายภายนอก หรือยกระดับแผนงานที่มีผลกระทบต่อนโยบายภายนอก (output) หากแผนงานที่เกิดผลต่อการสร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการประเมินผลแบบรวม การเกิดขึ้นผลอาจมาจากการที่แผนงานจะมุ่งการสู้ให้ระบุข้อมูลและขอร่างของข้อมูลที่เกี่ยวกับภาคีที่ให้ส่วน

แนวคิดในการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 8 ประการ อาจถูกใช้เป็นแผนที่เพื่อประเมินความมีประสิทธิคือของแผนงาน และอาจพกผลที่ตามมาจากการกระทำได้ตั้งใจจากแผนงาน เพราะต้องมีการยอมรับในแผนงานจัดการอย่างที่จะให้ผลไม่ได้คาดคิดกลับ ซึ่งควรมีการศึกษาในระดับสังกัดไป

นอกจากนี้ยังมีแผนงานวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อทำการวิเคราะห์การใช้ Mitch ของบรรดาด้านการใช้มีวิทยาศาสตร์ต่างๆ หากต้องการประเมินผลของวิทยาศาสตร์ในระดับสังกัด ควรคำนึงตัวว่า วิทยาศาสตร์แต่ละประเภทที่ใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกัน วิทยาศาสตร์ I-1 และ E-1 ซึ่งเป็นวิทยาศาสตร์ที่ตรวจโปร่งใสมากสุด ใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและ การอธิบายแบบตรวจสอบได้ เพราะเป็นการตรวจสอบว่าผลลัพธ์ได้เกิดขึ้น
หรือไม่ การประเมินของยุทธศาสตร์ I-2 และ E-2 นั้น ต้องการข้อมูลเชิงครุภานภาพมากขึ้น แต่ยังคงอยู่ที่หัวการณ์ตัวชี้วัด สำหรับยุทธศาสตร์ I-3 และ E-3 นั้น ขั้นตอนที่สุด ควรเก็บข้อมูลในรูปของการรวบรวม ในแต่ละยุทธศาสตร์ นั้น การประเมินผลควรได้ผลถึงผลด้านที่สามปม หรืออย่างที่ต้องเก็บ หรือ โอกาสในเชิงรบ และผลที่ไม่คาดหวังของแผนงานด้วย

เมื่อใช้แผนที่ยุทธศาสตร์สำหรับการที่ ex-post evaluation แทนที่จะได้กลุ่มช่วยยุทธศาสตร์ แผนที่ยุทธศาสตร์ทั้งหมด ควรให้ระบุเฉพาะขั้วตัวชี้วัด แต่การที่ทำแบบนี้ มีข้อดีคือ กลุ่มผลได้การที่การสัมภาษณ์กิจกรรมที่เหมือนของคน เพื่อทำการระบุถึงปัญหาในการตัดสิน ในบริบทดังกล่าว และสิ่งที่เก็บสิ่งที่ได้ทำไปให้กระทำซ้อน

7. หากเป็นการทำการประเมินผลภายใน ให้ใช้ข้อมูลจากหน้าที่ของแผนงาน ที่ทำการประเมินผลไปได้ในตาราง หากเป็นการทำโดยตนเองก็ไม่ต้องระบุข้อต่อไปแต่อย่างไรก็ตาม ควรยุทธศาสตร์ที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินผล การประเมินผลที่เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคนในแผนงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลยิ่งได้ผล อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินที่เป็นคนนอกควรจะเข้าใจเป็นแรงจูงใจขององค์กร หากการประเมินผลต้องการความเห็นจากผู้เข้าชมของมาตราทาง หรือต้องการผู้เข้าชมของมูลเชิงปริมาณและคุณภาพที่ต้องจัดทำมา

8. การเรียงลำดับและตัวเลขของการประเมินผล ซึ่งกับประเภทของการศึกษา แต่กลุ่มเกิดการ เสนอข้อมูลมาได้ ซึ่งชี้นักความต้องการในการนำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์

9. เป็นการยากที่จะกำหนดแนวความ最主要的ในการประเมินผลก่อนที่จะมีการผ่านแบบการประเมินผล แต่ควรจะมีการประเมินระยะรวมกิจ และแหล่งของนัดประมาณ โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- คำตอบเห็นผู้ประเมินผล
- คำตีความ
- การส่งผลเชิงปฏิบัติการ (ออกแบบ การตรวจสมบูรณ์สุทธิต้องข้อผล การวางแผนในการผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์)
- การติดต่อสื่อสาร
10. วิทยาการระบบการทบทวนแผนการประเมินผล แล้วพูนการถือครงที่นี่ว่า ประเด็นต่างๆ เป็นไม่ได้จึงหรือไม่ เมื่อค้นนี่ได้กิจลังค์ เวลา ชนิดของข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อตรวจสอบว่าแผนการได้สร้างแผนการประเมินที่มีผลในเชิงทฤษฎีหรือไม่ ให้กิจหรือ "ข้อมูลทั้งหมดที่มีการเสนอให้เก็บเพื่อทำการประเมินผลนั้น จะช่วยในการปรับเปลี่ยนการทํางานได้อย่างไร" อาจใช้การวางแผนที่เป็นผลจากการประเมินทั้งหมด และเป็นกลม เพื่อให้กลุ่มทั้งสองพิจารณาดูว่ากลุ่มได้เสนอค่าตามที่ถูกต้องหรือยังและเป็นการทําให้กลุ่มได้ติดต่อกลางเพื่อในการปรับปรุงแผนงาน

๒๑
<table>
<thead>
<tr>
<th>ჩარჩო</th>
<th>ადგ.</th>
<th>სახელი</th>
<th>ადგილობრივი მუნ., რაიონი</th>
<th>მშობლები</th>
<th>მიღება ბიძაშ სიტყვა საზოგადოების პროგრამაში</th>
</tr>
</thead>
</table>

თავი 1: საქართველოში საზოგადოების პროგრამა
ราคาผ่านภักดิ์: ภาพรวมเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

<table>
<thead>
<tr>
<th>เครื่องมือ</th>
<th>ใช้เมื่อไร</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>สำรวจโดยใช้แบบสอบถาม</td>
<td>สำรวจโดยส่งจดหมายหรือโทรศัพท์</td>
</tr>
<tr>
<td>เกี่ยวกับกิจกรรมหรือข้อค่านทางอธิบาย-</td>
<td>กลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่ มากกว่า 200 คน</td>
</tr>
<tr>
<td>ประโยชน์ ที่ตอบโดยบุคคลในกลุ่มที่ได้</td>
<td>ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากในการจดแนบ</td>
</tr>
<tr>
<td>กำหนดไว้ และเมื่อแต่ละคนตอบคำถาม</td>
<td>ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณและสถิติ</td>
</tr>
<tr>
<td>เรียบร้อยแล้วจะส่งค่าตอบกลับมา</td>
<td>ต้องการตรวจสอบค่าตอบของกลุ่มย่อยที่ตอบแบบ</td>
</tr>
<tr>
<td>กำหนดระยะเวลาการจ่ายงบกลางทาง</td>
<td>กลุ่มประชากรเป้าหมายกระจายตามลักษณะทาง</td>
</tr>
<tr>
<td>ภูมิศาสตร์</td>
<td>ต้องการทำความเข้าใจในระดับประสมกับที่มี</td>
</tr>
<tr>
<td>ต้องการทำความเข้าใจในระดับประสมกับที่มี</td>
<td>การพัฒนาแบบสอบถามร่วมกัน</td>
</tr>
<tr>
<td>มีที่มาที่มีความสามารถในการจัดการและ</td>
<td>มีที่มาที่มีความสามารถในการจัดการและ</td>
</tr>
<tr>
<td>วิเคราะห์ข้อมูล</td>
<td>วิเคราะห์ข้อมูล</td>
</tr>
<tr>
<td>สำรวจผ่าน e-mail หรือ web page</td>
<td>สุ่มตัวอย่างมีความรู้และมี software ที่เหมาะสมกับ</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>วิธีการนั้น</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ผู้ตอบแบบสำรวจ ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>เวลาเป็นสิ่งสำคัญ</td>
</tr>
</tbody>
</table>

สิ่งที่เหมาะสมต่อหน้า

- ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่จะสัมภาษณ์
- กลุ่มเป้าหมายไม่ใหญ่มาก (น้อยกว่า 50 คน)
- ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงเด็ด มากกว่าข้อมูลทั่วไป
<table>
<thead>
<tr>
<th>เครื่องมือ</th>
<th>ใช้เมื่อไร</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>สิ่งมี生命ทางโทรศัพท์</td>
<td>สิ่งที่ควรตกแต่ง</td>
</tr>
<tr>
<td>- กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- การสิ่งมี生命ทางโทรศัพท์มีทางเป็นไปได้ (ตาม ประมาณ การวิเคราะห์ของผู้ตอบ ฯลฯ)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>สิ่งมี生命ผ่านการประชุมทางโทรศัพท์</td>
<td>กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์</td>
</tr>
<tr>
<td>- มีการประชุมสั่งการด้วย</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>เทคนิคกลุ่ม (สิ่งมี生命กลุ่ม / อำนาจการ ประชุมเชิงปฏิบัติการ / FGD)</td>
<td>ครูต้องการข้อมูลเชิงลึก ที่มากพอ เพื่อเข้าใจ ความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย</td>
</tr>
<tr>
<td>- ครูต้องมีทักษะของการเป็นวิทยากรกระบวนการ และต้องมีการบันทึกข้อมูล</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- ครูต้องเรียนรู้สิ่งที่ผู้ร่วมทำงานได้ส่วนเล็กต่อการ ผ่านการสังเกต (เช่นอาจทำโดยการบันทึกวิดีทัศน์)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>การทดลองเอกสิทธิ์</td>
<td>มีเอกสารสำคัญและสามารถตั้งสิทธิได้</td>
</tr>
<tr>
<td>- เผยแพร่สิ่งมี生命ในอันดับที่ต้น'])[1] (ซึ่งมีการ บันทึกไว้) ของระดับนั้นๆ</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- เผยแพร่ไม่คุ้มกับความเป็นมาขององค์กร</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- เผยแพร่สิ่งมี生命ที่มีมากพอในบางตัวแปรของ องค์กร</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ภาคีหุ้นส่วน</td>
<td>เป็นได้ก็ถึงบุคคลกลุ่ม องค์กรซึ่งวางแผน มีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยตรง และวางแผนทำตามว่ามีโอกาสที่จะมีทักษะและบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กรนั้นๆ</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลการระบายสภาพการพัฒนา</td>
<td>การเปลี่ยนแปลงที่สูดชัดเจนที่เกิดจากการพัฒนาความเข้าใจกับสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิต</td>
</tr>
<tr>
<td>การประเมินผล</td>
<td>กระบวนการที่มีการวางแผนพัฒนา</td>
</tr>
<tr>
<td>ขั้นการวางแผนการประเมินผล</td>
<td>เป็นขั้นตอนที่ 3 ของแผนที่สอดคล้อง ซึ่งจะช่วยวางแผนในการส่งค่า</td>
</tr>
<tr>
<td>นักออกแบบ (Facilitator)</td>
<td>บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มในการออกแบบการจัดประชุมแผนที่สอดคล้อง</td>
</tr>
<tr>
<td>การกำหนดแผนการพัฒนา</td>
<td>เป็นขั้นตอนที่ 1 ของแผนที่สอดคล้อง  เป็นขั้นตอนของการวางแผน</td>
</tr>
<tr>
<td>ที่มุ่งมั่น (Mission)</td>
<td>ต้องจับความคิดที่จะสอดคล้องให้แน่ใจว่ามีการจัดการแผนที่สอดคล้อง</td>
</tr>
<tr>
<td>การติดตาม (Monitoring)</td>
<td>กระบวนการที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลของแผนงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นระบบ ตลอดระยะเวลางานด้วยแผนงาน</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>การดําเนินงานขององค์กร (Organization Practices)</td>
<td>ประกอบด้วย 8 ด้านที่จะช่วยให้แผนงานยังคงมุ่งมั่นอยู่ในประเด็นที่สํารองสรร ยั่งยืน และสิ่งแวดล้อมกับสภาพแวดล้อม</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลลัพธ์ (Outcome)</td>
<td>การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ จิตวิญญาณ และ/ หรือการกระทําของภาคีที่มีผลกระทบที่มีความสัมพันธ์กับแผนงาน (แม้ว่าจะเป็นทางอ้อมก็ตาม)</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลลัพธ์ที่ต้องประสงค์ (Outcome Challenge)</td>
<td>คํานวณผลต่อภาระกิจที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมความสัมพันธ์ และ/หรือ การกระทําของภาคีที่มีผลกระทบที่มีความสัมพันธ์กับแผนงาน (แม้ว่าจะเป็นทางอ้อมก็ตาม)</td>
</tr>
<tr>
<td>ขั้นตอนการติดตามผลลัพธ์ และการดําเนินงาน (outcome &amp; performance monitoring stage)</td>
<td>เป็นขั้นตอนที่ 2 ของแผนที่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะได้รับการติดตามการปฏิบัติการของแผนงาน (การดําเนินงานขององค์กร) และความก้าวหน้าของผลลัพธ์ของภาคีที่มีผลกระทบ ซึ่งเป็นการประเมินทั้งด้าน อย่างเป็นระบบ</td>
</tr>
<tr>
<td>แบบบันทึกการติดตามผลลัพธ์ (Outcome Journal)</td>
<td>เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามการบรรลุตามแผนกับเชิงความก้าวหน้าของภาคีที่มีผลกระทบ</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลลัพธ์ที่ได้ (Output)</td>
<td>ผลลัพธ์ของแผนงานที่ได้รับโดยตรง และสามารถสังเกตเห็นได้ชัด</td>
</tr>
<tr>
<td>แบบบันทึกการติดตามการดําเนินงานระดับองค์กร (Performance Journal)</td>
<td>เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามผลการดําเนินงานขององค์กร ด้าน</td>
</tr>
<tr>
<td>แผนงาน (Program)</td>
<td>กลุ่มของโครงการ หรือ คิวกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน (ไม่ว่าจะด้วยบุคคล งบประมาณ หรือหุ้นด้านอื่น) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะบรรลุในระยะเวลาร่วมกัน</td>
</tr>
<tr>
<td>เกณฑ์ชี้วัดความก้าวหน้า (Progress Markers)</td>
<td>กลุ่มของตัวบํารุงการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมของภาคีที่มีผลกระทบที่เกิดความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพ</td>
</tr>
<tr>
<td>การเข้าถึง (Reach)</td>
<td>คําอธิบายถึงวิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในรูปของโครงการ หรือผลที่เกิดขึ้นของแผนงาน</td>
</tr>
<tr>
<td>ผลที่เกิดขึ้น (Results)</td>
<td>ผลกระทบภายหลัง (ผลที่ได้ ผลลัพธ์ การเข้าถึง ผลกระทบ) ของแผนงาน</td>
</tr>
<tr>
<td>แบบบัตรภารกิจการติดตามยุทธศาสตร์ (Strategy Journal)</td>
<td>เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคผู้สนับสนุน</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)</td>
<td>ตารางที่ใช้งานแผนที่ยุทธศาสตร์ 6 ลักษณะ ที่แผนงานใช้เพื่อที่จะมียี่ขั้นตอนต่อภาคผู้ที่จะมีผลิตภัณฑ์ในภาคผู้ที่มีการตอบรับของภาคผู้ที่มีการตอบรับ</td>
</tr>
<tr>
<td>รีสัมพันธ์ (Vision)</td>
<td>คำธีบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (ตั้งคำถามในขั้นตอน ตั้งข้อความ การเปลี่ยนแปลงของภาคผู้ที่มีการตอบรับ) ซึ่งแผนงานมุ่งหวังที่จะมีความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง</td>
</tr>
</tbody>
</table>


ICA (Institute of Cultural Affairs) Canada. n.d. The ToP historical scan. ICA Canada, Toronto, ON, Canada.


Kluwer, New York, NY, USA.


เกี่ยวกับผู้เขียน

ชาวต โต จบปริญญาโทด้านการเมืองวิศวกรรมและการพัฒนา จากมหาวิทยาลัยคาร์เน่ดาน และปริญญาโทประวัติศาสตร์วิศวกรรม จากมหาวิทยาลัยโตเกียว เธอเคยทำงานที่วิจัย และทำงานในยุโรปตะวันออกและตะวันออกเฉียงหน้า และเริ่มทำงานที่หน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัย และพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เมื่อปี 1998

เฟรด คาร์เดน จบปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัยเอดิส์ทรอนด์ และปริญญาโทด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา จากมหาวิทยาลัยเอดิส์ทรอนด์ เขาเคยสอนและทำงานที่วิทยาลัยเอดิส์ทรอนด์ ในวิทยาลัยความร่วมมือในแคนาดา, สหภาพเทคโนโลยีกับองค์กรในออสเตรเลีย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีฮุนเตอร์ส ดร.คาร์เดนเป็นผู้ร่วมเขียนหนังสือ Enhancing Organizational Performance (IDRC 1999) และเป็นผู้เขียนรายงานการวิจัยพื้นฐานของการประเมินผลของหน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC)

เทอร์รี่ สมุนไภล เคยเป็นผู้อำนวยการหน่วยประเมินผลของ ศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 1992 เขายังจบปริญญาโทการศึกษาจากมหาวิทยาลัยนอร์ท และปริญญาตรีด้านสังคมวิทยาจาก มหาวิทยาลัยโตเกียว เขาสนใจด้านการพัฒนาในหลากหลายประเทศ และเกี่ยวกับการประเมินผล การจัดสื่อสารเรื่องการประเมินผล และวิทยาการกระบวนการในการประชุมปฏิบัติการในที่ Worlds สะท้อนถึงการยุโรป เอเชีย และ拉丁 อเมริกา
เกี่ยวกับผู้พิพากษาศาลอาญาตุกษ

คู่มัคคีวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) เป็นองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ ที่เกิดจากการรู้จักกันของนานาชาติไปในปี 1970 เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาในการใช้ทรัพยากร และทำหน้าที่ทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่มีความยากลำบาก และไม่มีความสามารถในการหาผลประโยชน์ ที่จะต้องมีการพัฒนาคู่มัคคีวิจัยเพื่อช่วยเหลือกลุ่มนักพิจารณา ให้มีความสามารถในการพิจารณา และเทคโนโลยี ในประเทศกำลังพัฒนา เพื่อสร้างสุขภาพ ที่มีความยุติธรรม และสังคมที่ดี

คู่มัคคีวิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) พิมพ์หนังสือเกี่ยวกับกับผลการวิจัยการศึกษาทางวิชาการในระดับโลก และมีแนวคิดในประเด็นต่างๆ ของพิจารณาคดี ที่มีการพิจารณาคดีที่น่าสนใจ ที่จะมีการพิจารณาคดีเป็นธรรม ในการขับเคลื่อนของกับผู้พิพากษา