

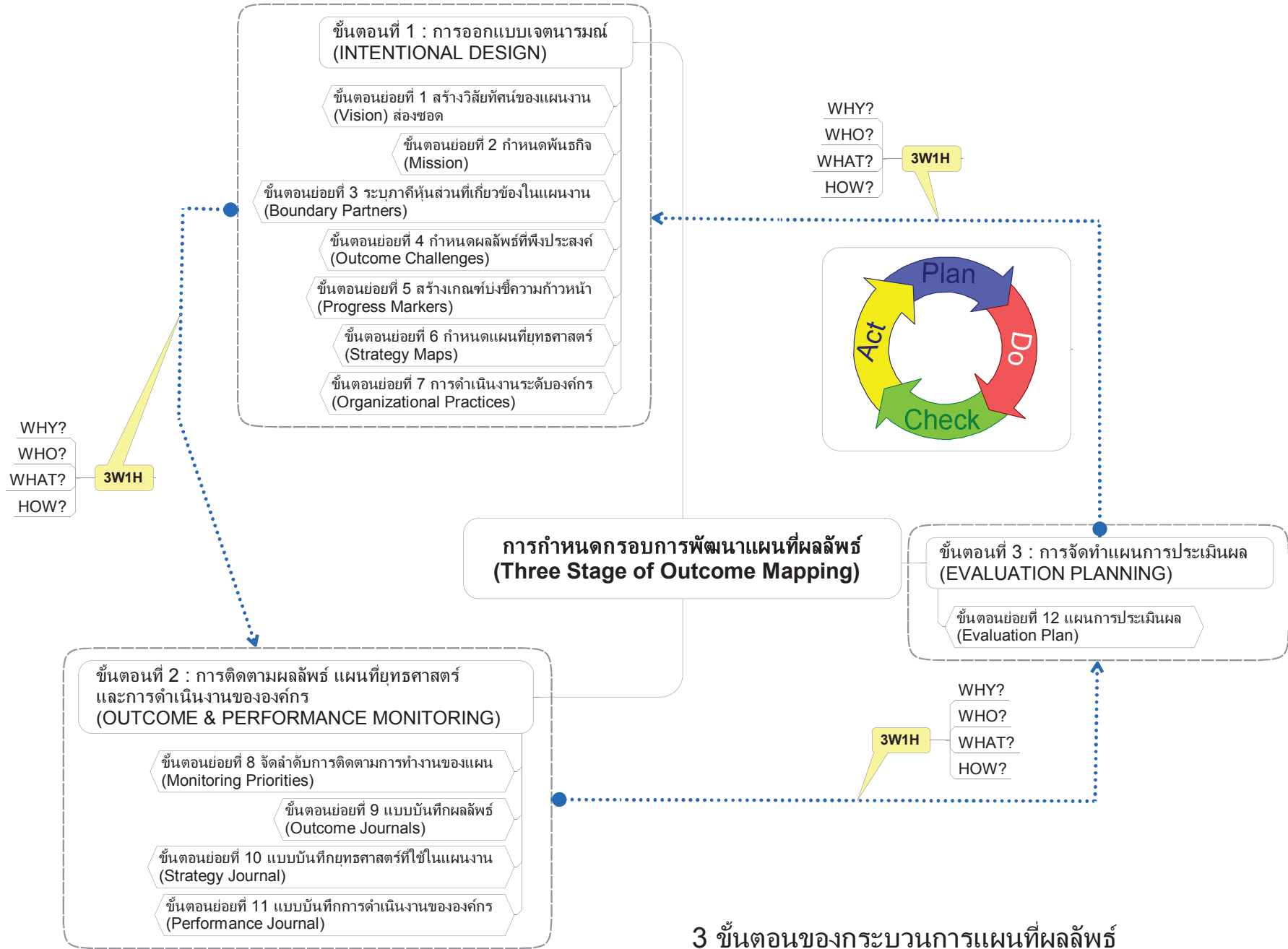


# Outcome Mapping Workbook

ปฏิบัติการสร้างแผนที่ผลลัพธ์

เรียบเรียงโดย เกสัชกร ประชาสรรค์ แสนภักดี

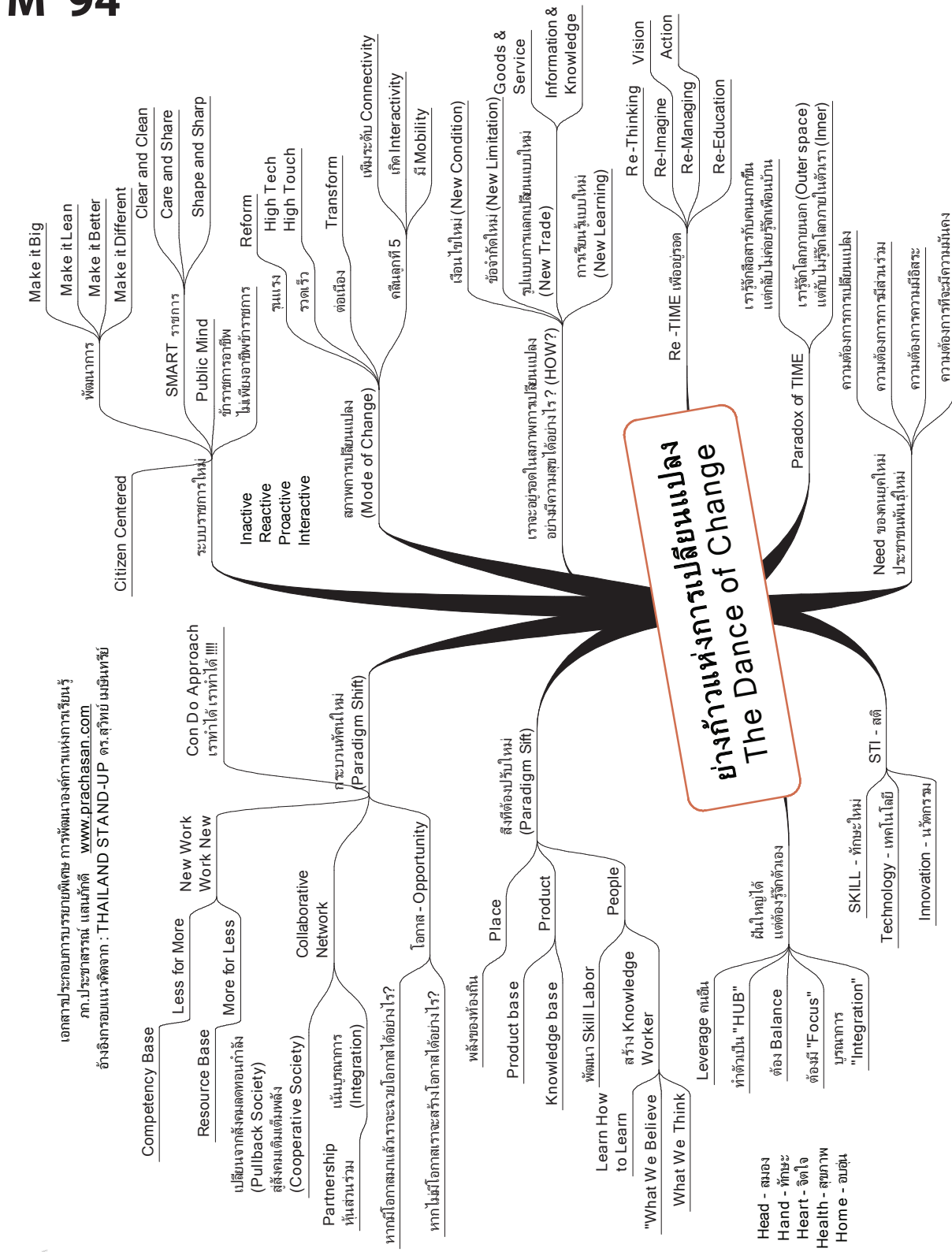
ศูนย์ฝึกอบรมภูมิปัญญาสู่สากล — ขอนแก่น



## Mind Maps for Work & Life

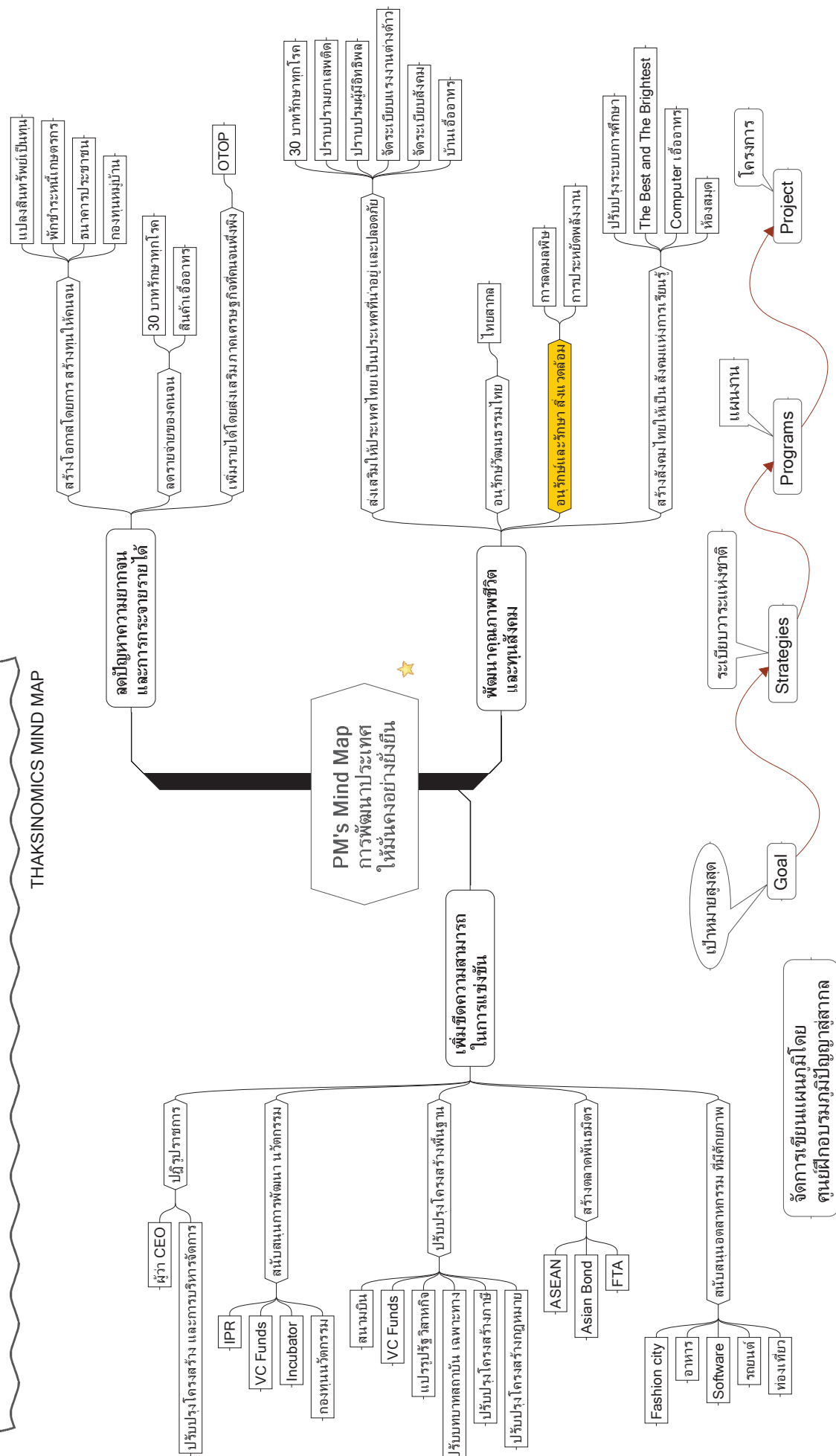
แผนที่ ย่างก้าวแห่งการเปลี่ยนแปลง (THAILAND STAND-UP)

### M 94



# Mind Map® ของ ฯพณฯ ทักษิณ ในการพัฒนาประเทศไทย

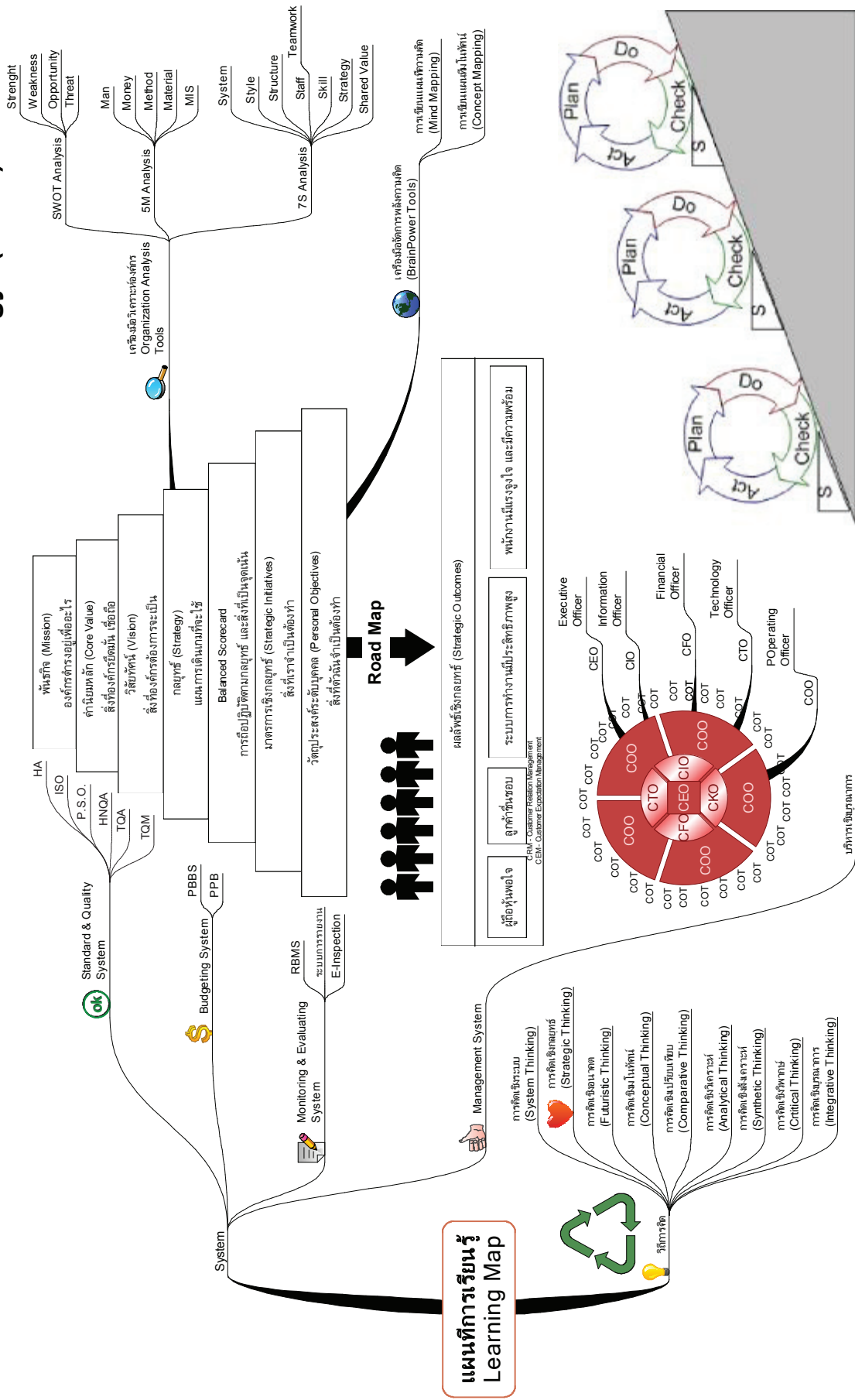
THAKSINOMICS MIND MAP



## OUTCOME MAPPING : Learning & Feedback in Health Development Plan

แผนที่การเรียนรู้ การใช้แผนที่ผลลัพธ์ในโครงการสร้างสุขภาพ

### Politic - Economics - Social - Technology (PEST)

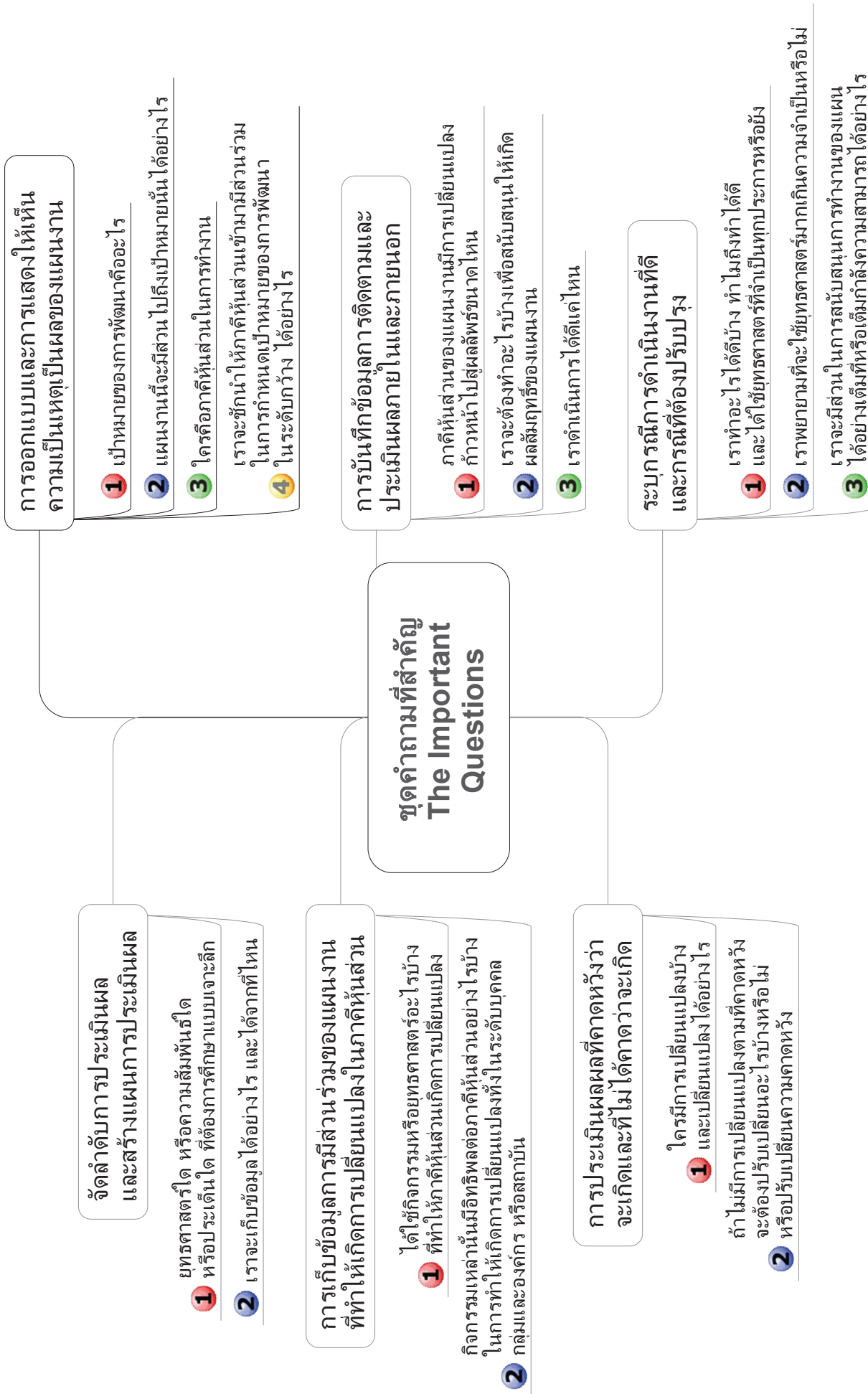


### LEARNING ORGANIZATION - KNOWLEDGE MANAGEMENT

การประจําเชิงปฏิบัติ การ เรื่อง แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) ในงานสร้างเสริมสุขภาพ CUP มหาสารคาม 1-3 ก.พ. 2549

Mapping and Copy right (c) by น.ป.ประจํากรม. แผน.ก.ก. ( Downloadable version of this map from www.pacthasan.com )

แนวโน้ม แนวคิด ทฤษฎี กฎระเบียบ ประสบการณ์ กรณีศึกษา และการร่วมแลกเปลี่ยน (สิ่งที่จะได้เรียนรู้)



ตอบคำถาม อะไรคือเหตุการณ์สำคัญทั้งด้านบวกและด้านลบ ในช่วงเวลา.....ปี ที่ผ่านมามีความสำคัญต่อเรา

มองในหลายระดับ ทั้งในระดับอาชีพ องค์กร ชชาติ ระดับโลก ระดับนานาชาติ ประเทศ และส่วนตัว

ทำงานบน Time Line ข้างหนึ่ง

กระบวนการทบทวนประวัติศาสตร์

อะไรคือจุดสูงสุด จุดต่ำสุดบน Time Line ที่เขียนขึ้น

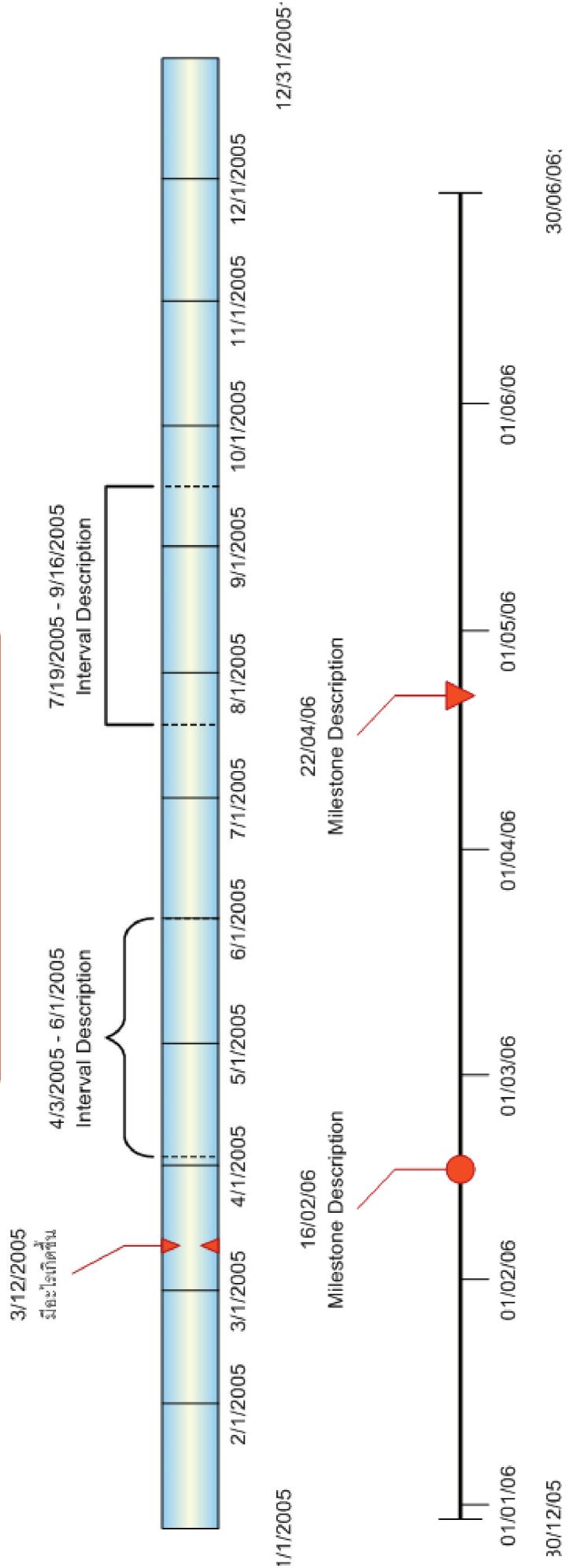
จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญตรงไหน (Turning Point)

## การทบทวนประวัติศาสตร์ (Historical Scanning)



วัตถุประสงค์

เริ่มจากการทบทวนประวัติความเป็นมา ของแผนงาน ความสำเร็จ เหตุการณ์ และประเด็น ที่มีต่อการพัฒนาจนถึงปัจจุบัน

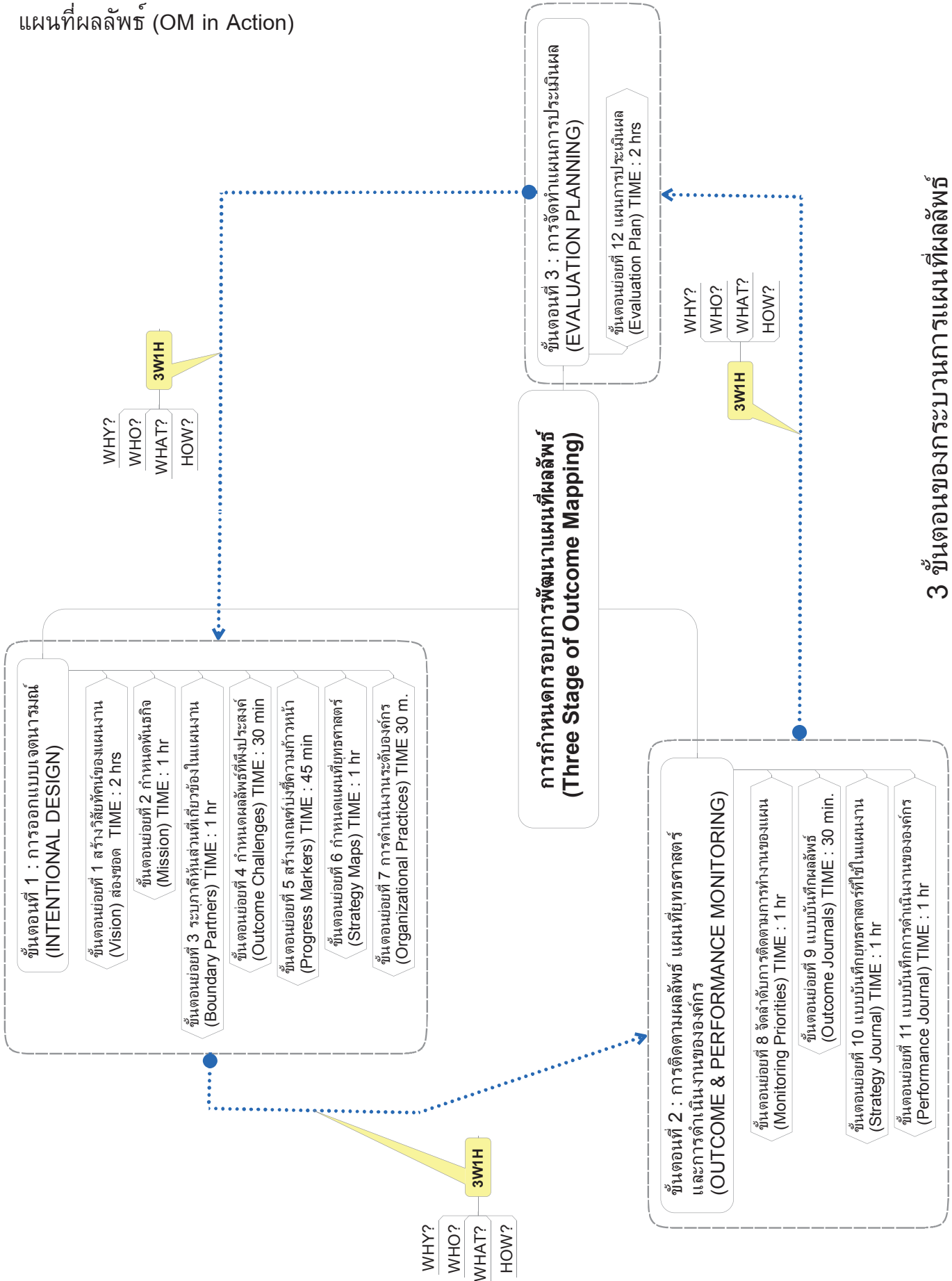


- ปฏิรูปการเขียน TIME LINE
- กำหนดช่วงเวลา (Time)
  - กำหนดเหตุการณ์
  - วัตถุประสงค์



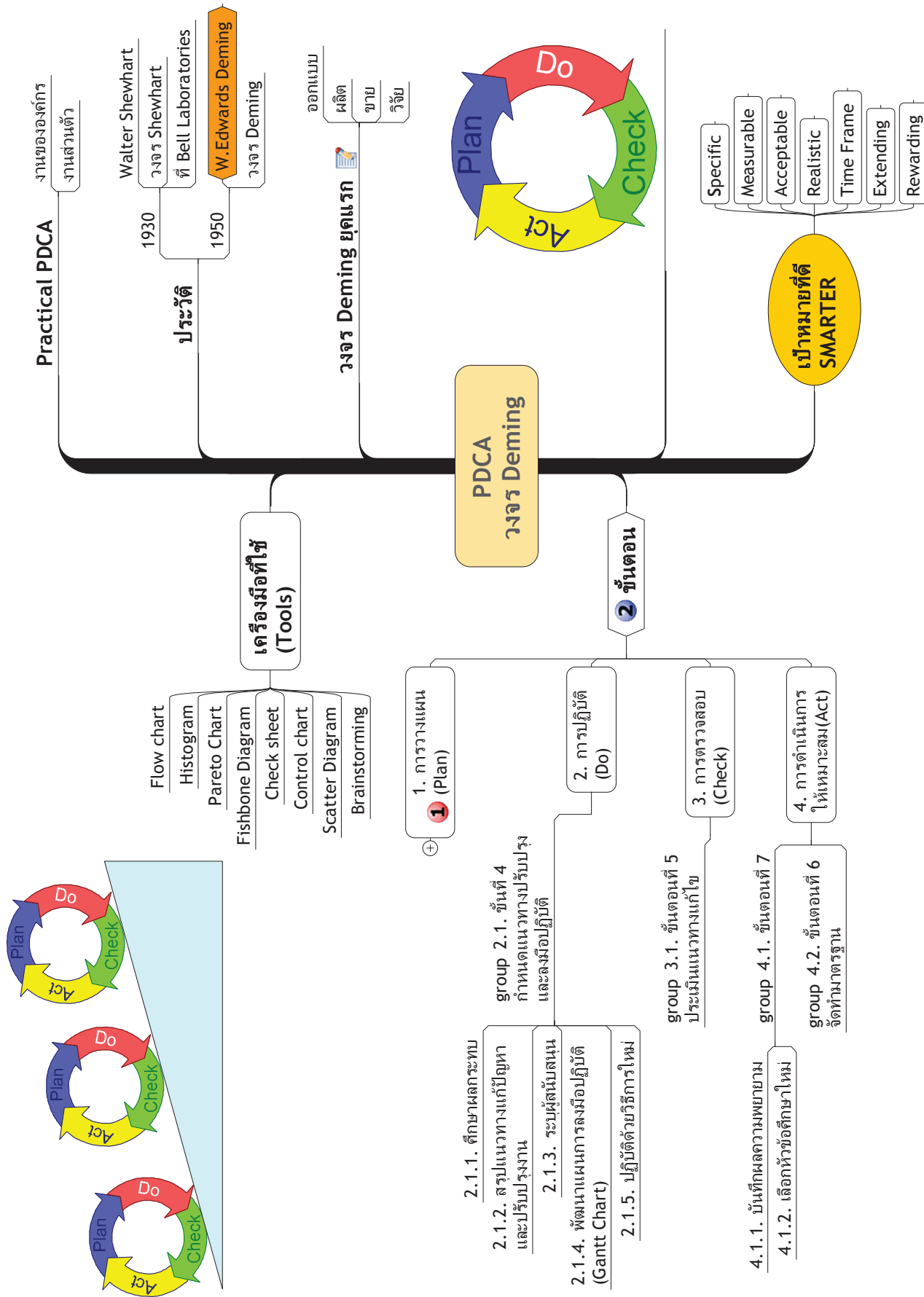
# Outcome Mapping Workshop

กรอบในการทำงานปฏิบัติการ  
แผนที่ผลลัพธ์ (OM in Action)



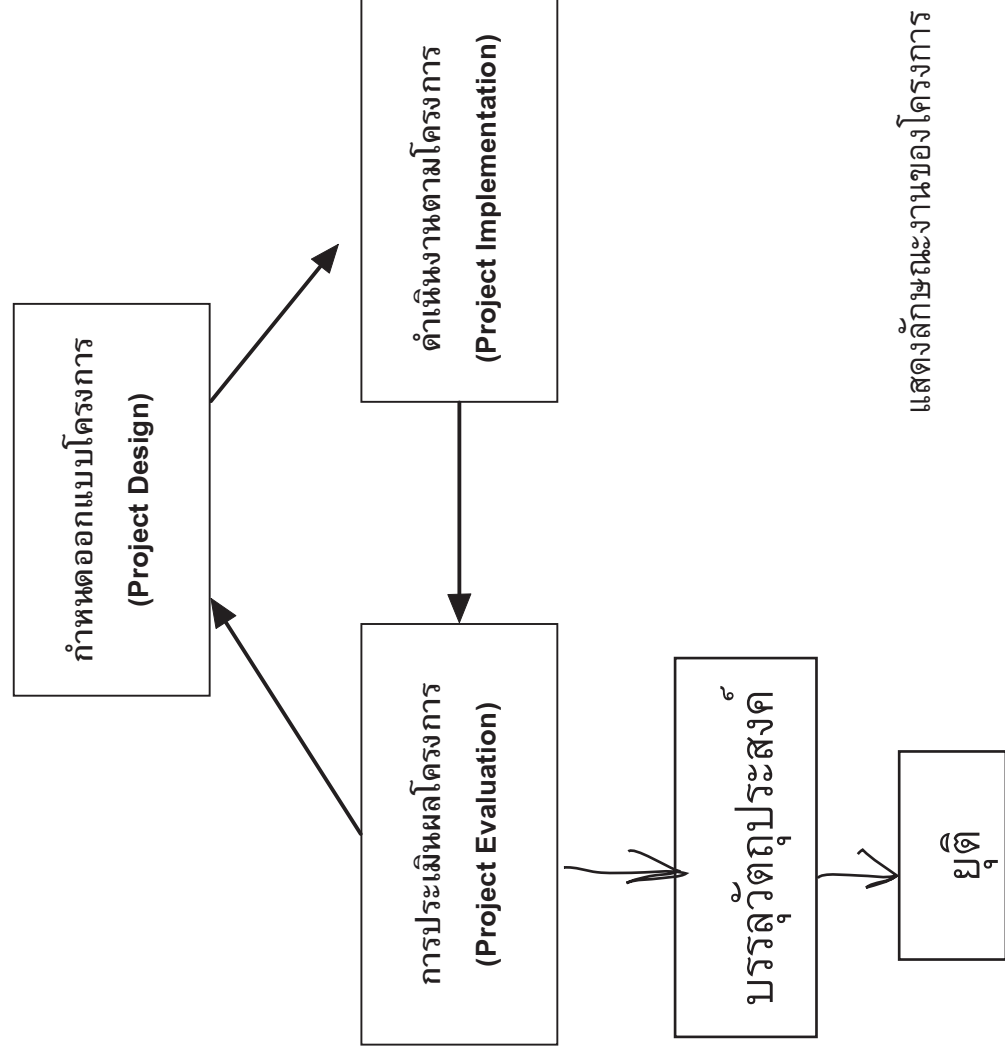
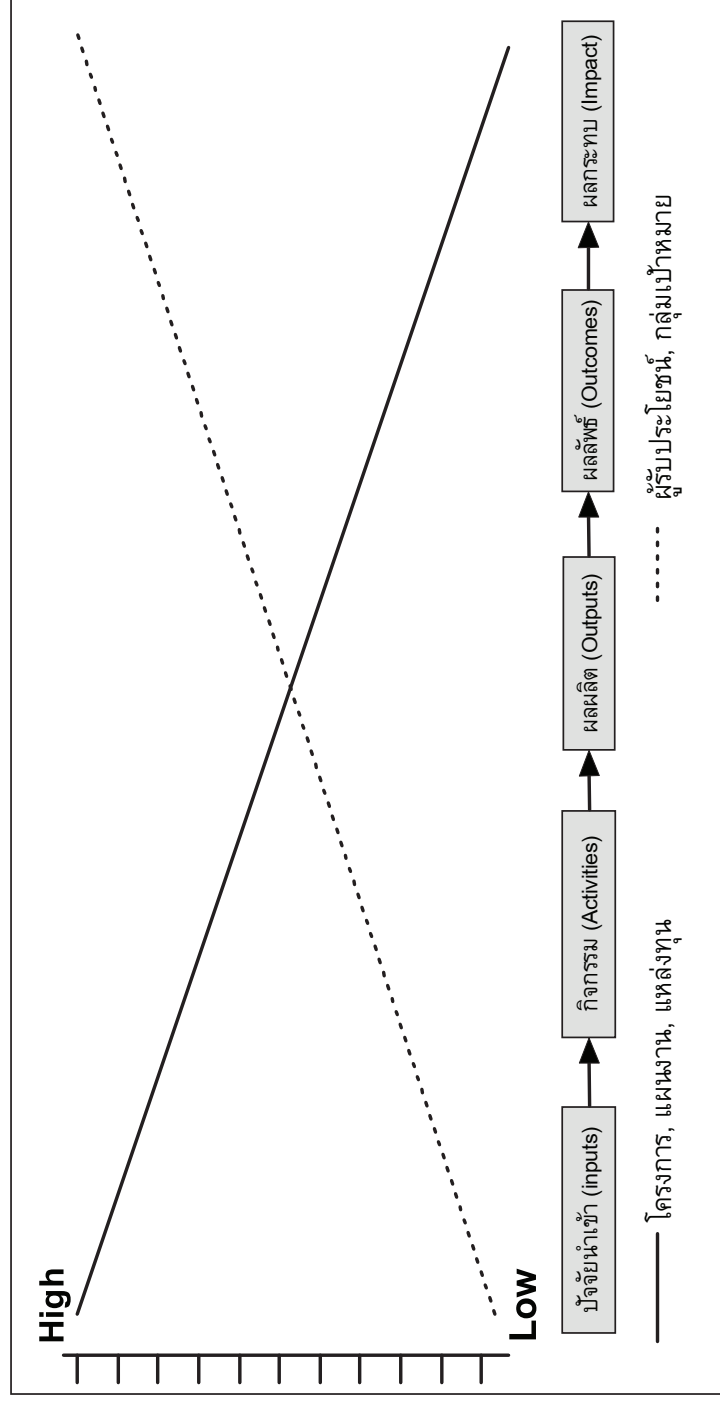
## 3 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาแผนที่ผลลัพธ์

เรื่องราวของ Deming cycle Mind Mapping โดย ภก.ประชาสรรค์ แสนภักดี M.P.H.

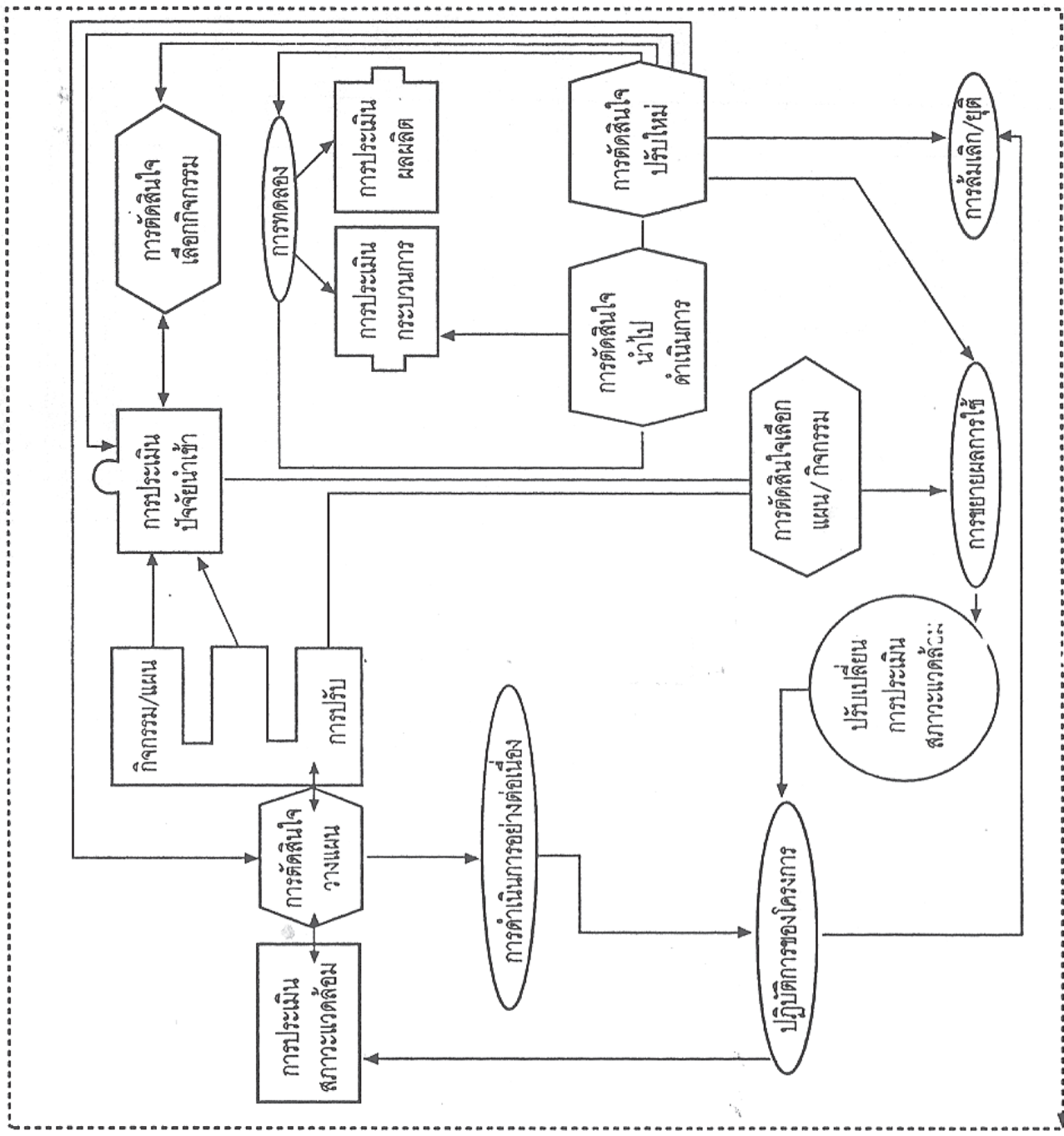


เรียนรู้เรื่องราวของโครงการ และการประเมินผล (Project and Evaluation Concept)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับผู้ได้รับประโยชน์จากแผนงาน



รูปแบบการประเมิน CIPP (Context - Input - Process - Product)



Stufflebeam, D.L. นำเสนอกรอบการประเมิน CIPP ที่ เป็น System ต่อเนื่อง

**Context Evaluation** : การประเมินสถานะแวดล้อมของโครงการ

**Input Evaluation** : การประเมินปัจจัยนำเข้าของโครงการ

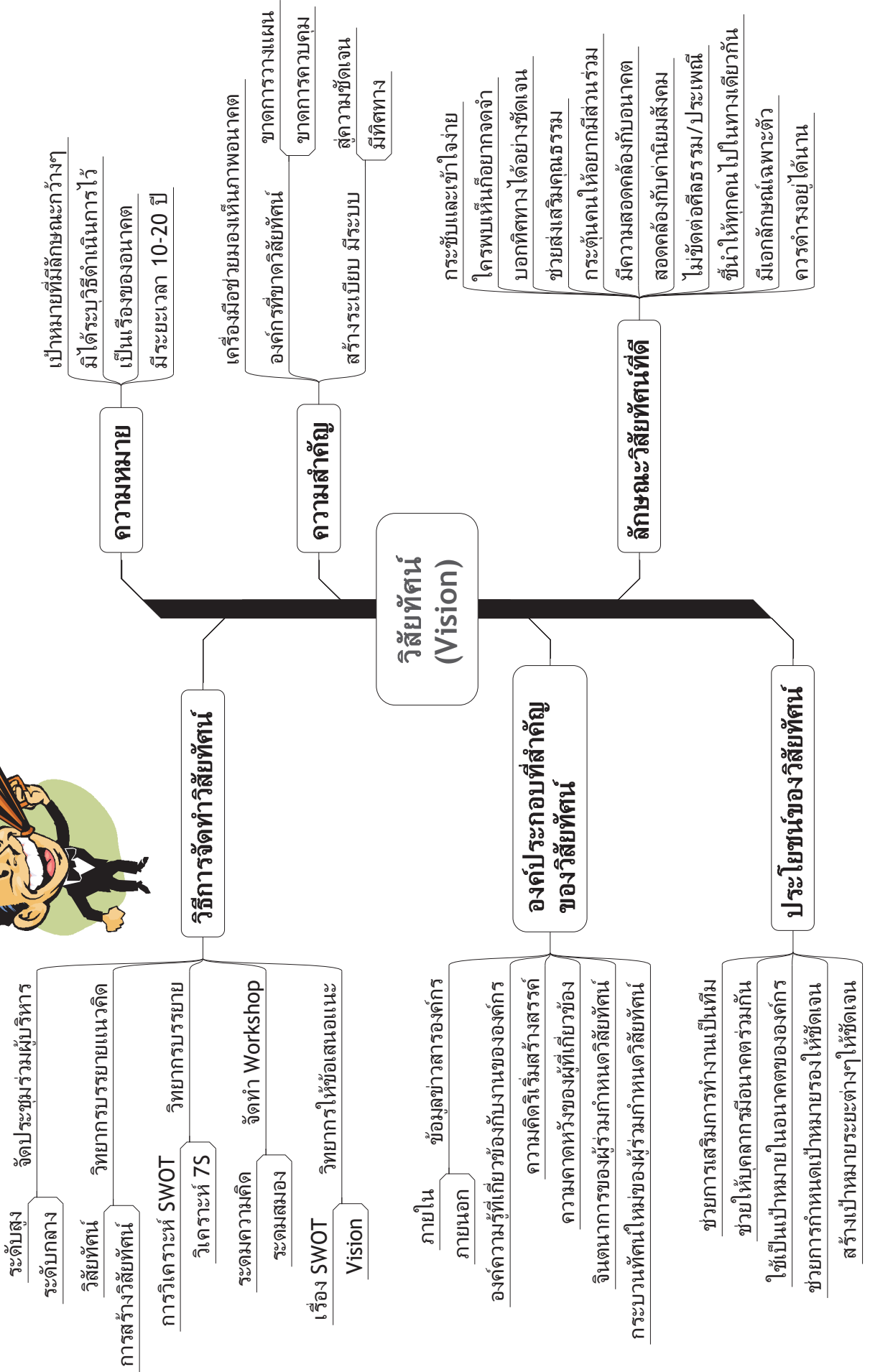
**Process Evaluation** : การประเมินกระบวนการดำเนินงานของโครงการ

**Product Evaluation** : การประเมินผลผลิตของโครงการ

**Impact Evaluation** : การประเมินผลกระทบของโครงการ

## ขั้นตอนย่อยที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ Vision : BSC และ KPI คร. วัฒนา พัฒนาพงศ์



**ขั้นตอนย่อยที่ 1 ลงมือสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (TIME : 2 hrs)**

“เขียนภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น ใน 3-5 ปี ข้างหน้า คนละ 2-3 ภาพ (อยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง)”

## ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ (Mission) (TIME : 1 hr)

พันธกิจ (mission) คือ การอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร แต่ยังไม่มีการกำหนดกิจกรรมทุกอย่างที่จะมีในแผนงาน การกำหนดพันธกิจนี้ สมาชิกในกลุ่มควรเข้าใจว่าไม่เพียงระบุว่าแผนงานจะทำให้เกิดผลลัพธ์ โดยภาคีหุ้นส่วนได้อย่างไร แต่ต้องคำนึงถึงว่าทำอะไรให้สามารถ รักษาผลลัพธ์ นั้นไว้ได้ แผนงานจะดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ประสบความสำเร็จที่สุด

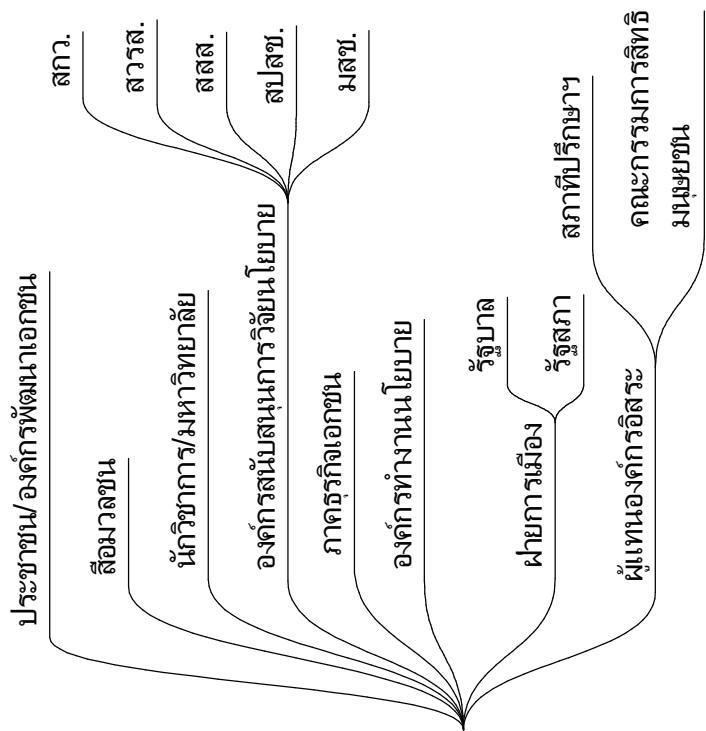
### คำถามสำหรับกลุ่ม

- แผนงานจะสามารถทำให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ได้อย่างไร?
- แผนงานต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ?



## ขั้นตอนย่อยที่ 3 ระบุภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners) (TIME : 1 hr)

ภาคีหุ้นส่วน คือ คน กลุ่มคน หรือองค์กร ที่แผนงานจะเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ทั้งนี้แผนงานเป็นเพียงตัวอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทรัพยากร (Resources) ความคิด (Ideas) และโอกาสใหม่ ๆ (Opportunities) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาคีหุ้นส่วนหนึ่ง ๆ อาจรวมเอาหลาย ๆ คน หลาย ๆ กลุ่มคน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่ทำงานลักษณะเดียวกัน



ฝ่ายต่างๆ อย่างน้อย 8 ฝ่ายเข้าร่วมในการกำหนดนโยบาย

### Stakeholder พหุภาคี ตามแนวคิด (หมอประเวศ วะสี)

#### Boundary Partners in Action

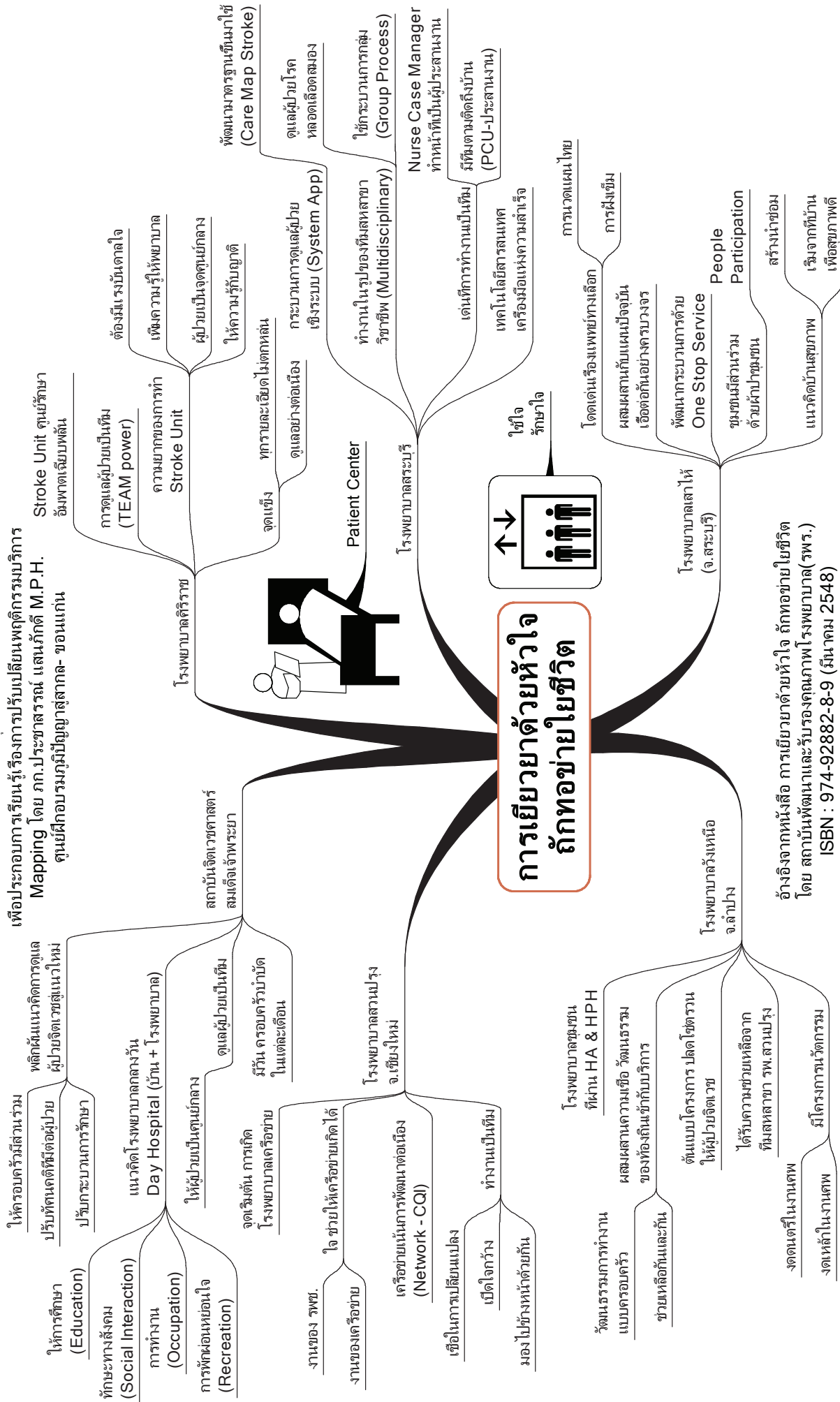
- หากได้รายนามของภาคีหุ้นส่วนจำนวนมาก ใ้กลับไปดูนิยามของภาคีหุ้นส่วน จากนั้นให้จัดกลุ่ม (Grouping) ภาคีหุ้นส่วนให้เป็นหมวดหมู่
- หัวใจสำคัญสู่ความสำเร็จ คือ การเน้นที่หุ้นส่วนที่มีอิทธิพล และมีผลต่อความสำเร็จ
- กลุ่มที่แผนงานจำเป็นต้องทำงานด้วย แต่ไม่หวังผลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เราจะเรียกว่า “หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์” หรือ Strategic partners โดยจะเขามาร่วมร่วมในขั้นตอนของการทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan)





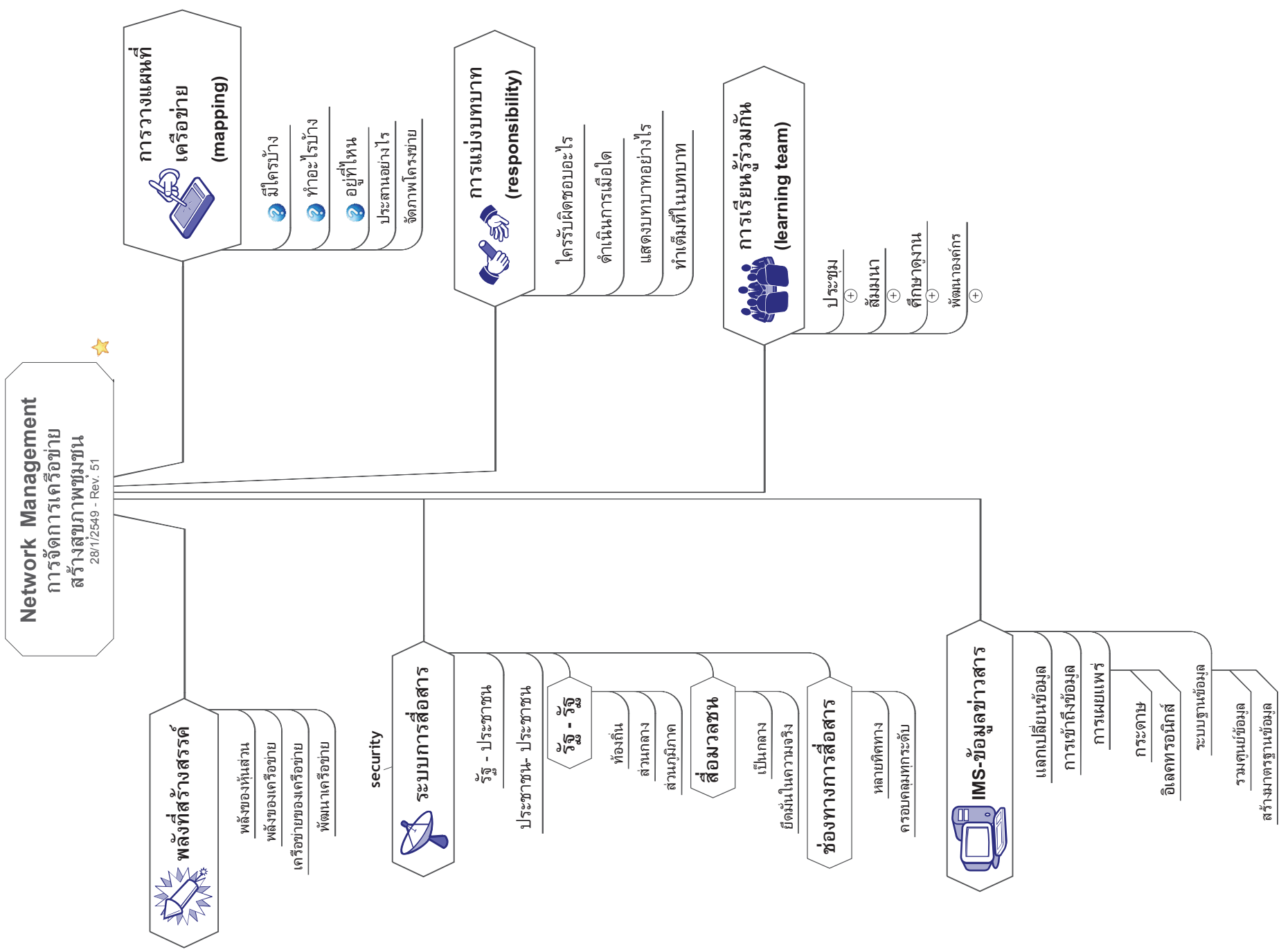


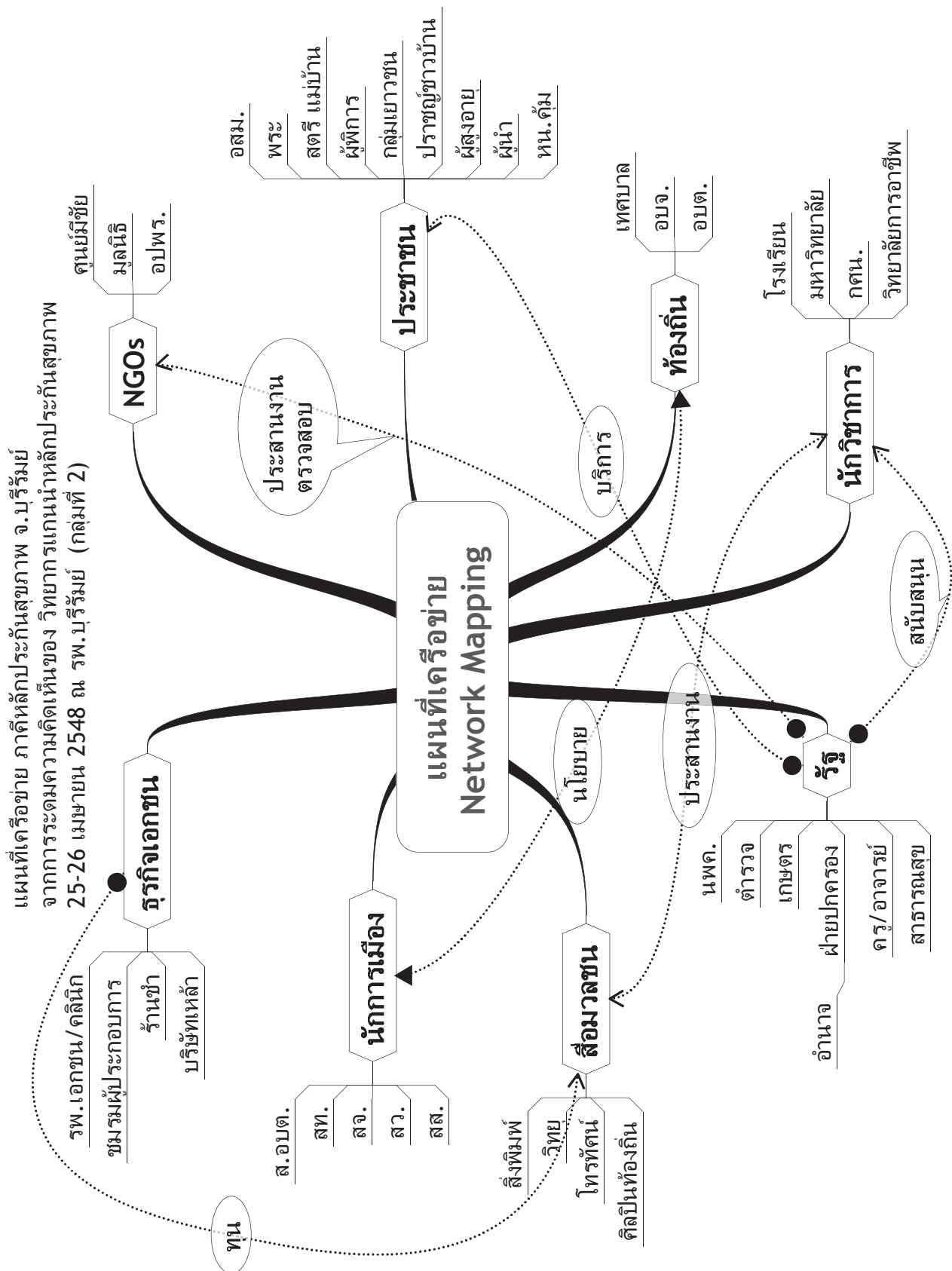
อ่านหนังสือ แล้วสรุปเป็นแผนที่ความคิด เพื่อประกอบภาครียนรู้ เรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการ Mapping โดย ภก.ประชาสธรณ์ แสนภักดี M.P.H. ศูนย์ฝึกอบรมภูมิปัญญาสุขภาพ-ขอนแก่น



อ้างอิงจากหนังสือ การเยียวยาด้วยหัวใจ ถักทอข่ายใยชีวิต โดย สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล(รพพร.) ISBN : 974-92882-8-9 (มีนาคม 2548)







## ขั้นตอนย่อยที่ 4 กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (TIME : 30 min/partner)

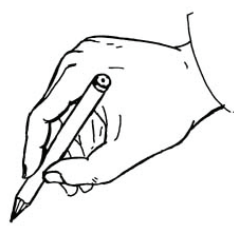
ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการมีแผนเกิดขึ้น ส่วนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์คือ การอธิบายว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน (Individual) กลุ่มคน (Group) และองค์กร (Organization) ที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด “ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม”

### Outcome Challenges in Action

- หากต้องการไปถึงวิสัยทัศน์ ภาคีหุ้นส่วนจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไร ปฏิบัติตัวอย่างไร ต้องเกิดความสัมพันธ์ใหม่กับใคร อย่างไร?
- เราต้องการให้ภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่มปฏิบัติอย่างไร



Case study ... Community Health



## Outcome Challenges Form แบบบันทึกผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

แผนปฏิบัติการออกนอกกรอบ : 1 : กรอบแผนดำเนินงาน		วิสัยทัศน์ (Vision)	พันธกิจ (Mission)	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 1	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 2	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 3	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ 4

คิดแบบเชื่อมโยง (Idea Connecting) ด้วยการทบทวน วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ตลอดเวลาที่ระดมความคิด

## ขั้นตอนที่ 5 เกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้า (TIME : 45 min/partner)

เกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (expect to see) ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น (like to see) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (love to see) ซึ่งมีระดับของการเกิดขึ้นจากง่ายไปยากตามลำดับ

ตัวอย่างเกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้า :

ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับชุมชน : (เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายที่สุด) เช่น

1. สมาชิกในชุมชนเข้าร่วมในการประชุมการทำแบบจำลองสุขภาพชุมชน (Community Health Model) อย่างสม่ำเสมอ
2. คัดช่องทางหรือโครงสร้างในการร่วมมือกับภาคีหุ้นส่วนอื่น ๆ เพื่อใหม่ในใจว่า ผลประโยชน์ของชุมชนจะไม่ถูกมองข้าม
3. ได้รับความรู้ ความชำนาญใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงานจำลองสุขภาพชุมชน (Community Health Model Knowledge)
4. ร่วมลงแรงและงบประมาณ ในการนำแบบจำลองสุขภาพชุมชนไปใช้

ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้นกับชุมชน : (ยากขึ้นมากขึ้น)

5. ชุมชนสามารถแสดงวิสัยทัศน์ของชุมชนในเรื่องการทำแบบจำลองสุขภาพของชุมชน (CHM-Vision)
6. ส่งเสริมแนวคิดในการทำแบบจำลองสุขภาพชุมชน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนอื่นๆ ที่มีการทำแบบจำลองสุขภาพชุมชน
7. ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมผู้รักสุขภาพ และสร้างเสริมสุขภาพทุกกลุ่ม
8. สามารถแสวงหาผู้เชี่ยวชาญจากเทคนิคมาให้บริการภายใต้ตามความจำเป็น
9. ได้โอกาสในการรับการฝึกอบรมใหม่ ๆ
10. สวัสดิคและเผยแพร่ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดทำแบบจำลองสุขภาพชุมชน
11. แสดงถึงโอกาสในการได้รับความช่วยเหลือ (เช่น ทุน) จากแหล่งต่างๆ
12. แสดงถึงโอกาสและความสำเร็จ ในการได้รับความช่วยเหลือ (เช่น ทุน) จากแหล่งต่างๆ

ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นก็ดีกว่ากับชุมชน : (ไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องเกิดขึ้น แต่หากเกิดขึ้นก็จะดีมาก)

13. ชุมชนมีบทบาทนำในการจัดการระบบสุขภาพของชุมชน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ทั้งในระยะกลางและระยะยาว
14. แบ่งปันบทเรียนและประสบการณ์กับชุมชนอื่นๆ ทั้งระดับชาติและนานาชาติเพื่อส่งเสริมการจัดการระบบสุขภาพของชุมชน โดยใช้แบบจำลองสุขภาพชุมชน
15. สามารถมีอิทธิพลต่อนโยบายของชาติในการวางแผนการจัดการระบบสุขภาพของชุมชน (National Health Agenda)

ในขั้นตอนใหญ่ที่ 2 การติดตามประเมินผลและกระบวนการดำเนินการ จะมีการสร้างระบบการติดตามการทำงาน (monitoring system) ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้า โดยการใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ (outcome journal) ในการเก็บข้อมูล และควรรำจำกัดจำนวนของเกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้าของแต่ละผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการจัดการกับข้อมูล เช่น

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

เกณฑ์ของชี้ความก้าวหน้าควรเป็นสิ่งที่สามารถตกลงกันได้ระหว่างภาคีหุ้นส่วน  
ทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลังจากการสัมมนาเพื่อสร้าง “แผนที่ผลลัพธ์”



## Progress Markers Form แบบบันทึกเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า

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



## ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (TIME : 1 hr/partner)

แผนที่ยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่จะใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์โดยที่การใช้ชุดของยุทธศาสตร์แต่ละชุดเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ชุดหนึ่งๆ ซึ่งแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ชนิด แต่ละช่องแทนชนิดความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานกับภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน โดยปกติ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละชุด จะใช้ยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ตัวรวมกันไม่ เพราะจะได้รับความสำเร็จมากกว่า โดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เด่น 2-3 ตัว ที่เหลือเป็นยุทธศาสตร์สนับสนุน

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยหลักการนี้มีประโยชน์คือ

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

# Strategy Maps

Strategy	Causal	Persuasive	Supportive
มุ่งที่ คน กลุ่ม คน หรือองค์กร	I-1	I-2	I-3
มุ่งสิ่งแวดล้อม	E-1	E-2	E-3

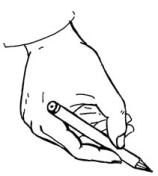
ยุทธศาสตร์จะแบ่งออกเป็นสองแถว แถวแรก มีเป้าหมายที่คน กลุ่มคน หรือองค์กร ส่วนแถวล่างมีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบคน กลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ ก็เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ลักษณะนี้ มีคุณสมบัติที่ต่างกัน คือ (1) เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (causal) (2) เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive) และ (3) เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive) ตัวยุทธศาสตร์หลักก็ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ช่องที่ 1 ในแนวดิ่ง ส่วนยุทธศาสตร์ที่เหลือเป็นตัวเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ไม่จำเป็นต้องเติมเต็มทุกช่องในตารางยุทธศาสตร์ บางช่องหากปล่อยให้ว่างจะเหมาะสมกว่า ทั้งนี้ ขึ้นกับธรรมชาติของการทำงานในแผนงานนั้นๆ เมื่อทำการเสร็จ ให้กลุ่มพิจารณา และวิเคราะห์ภาพรวมของยุทธศาสตร์อีกครั้ง เพื่อดูว่าแผนงานได้ทำงานมากหรือน้อยไปบ้างหรือไม่ และจะคาดหวังให้เกิดอะไรได้บ้างจากยุทธศาสตร์เหล่านี้

Strategy Map Matrix ตารางแผนที่ยุทธศาสตร์

Supportive	Persuasive	Causal	Strategy
<p>I-3</p> <p>○ สร้างเครือข่ายการทบทวนช่วยในการดำเนินงาน</p> <p>○ ผู้คนหรือกลุ่มคนที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>○ อยู่ตลอดเวลา</p> <p>○ ความเกี่ยวข้องของสิ่งบางอย่าง และต่อเนื่อง</p> <p>○ เพื่อให้เกิดการพึ่งพาตนเอง</p> <p>○ มีหลายจุดประสงค์</p> <p>เช่น : จำนวนนักเรียนที่มีคุณภาพช่วยเพิ่มศักยภาพในการเขียน                      และเพิ่ม                      จำนวนนักเรียนที่สนใจในหลักสูตร                      จำนวนนักเรียนที่สนใจในหลักสูตร</p>	<p>I-2</p> <p>○ กระตุ้น/ทำให้เกิดความเชื่อ</p> <p>หรือความเชื่อมั่นใหม่</p> <p>○ มีจุดจุดประสงค์เดียว</p> <p>เช่น จุดจบของระบบระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ</p> <p>และเชิงคุณภาพ, อบรมเรื่องกระบวนการวิจัย</p> <p>จำนวนร่วมกันเป็นต้น</p>	<p>I-1</p> <p>○ ทำให้เกิดผลโดยตรง</p> <p>○ ให้ผลผลิต (Output) ออกมา เช่น</p> <p>ได้งานวิจัย</p>	<p>ผู้ที่ คน กลุ่มคน หรือองค์กร</p>
<p>E-3</p> <p>○ สร้างการวิจัยเรียนรู้แก่คนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>○ ผู้คนสนใจในผลงานวิจัยหรือสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p>	<p>E-2</p> <p>○ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารออกไป</p> <p>○ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ</p> <p>○ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวก</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p>	<p>E-1</p> <p>○ เปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือนโยบาย</p> <p>○ ให้แรงจูงใจ, ทรัพยากร, ผู้มีประสบการณ์</p> <p>เช่น ในเครือข่ายวิจัยหรือเครือข่ายวิจัย</p>	<p>ผู้สังเกตการณ์</p>
<p>เช่น : ผู้คนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p>	<p>เช่น : ผู้คนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p>	<p>เช่น : ผู้คนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p> <p>○ ผู้คนสนใจที่จะทำ</p>	<p>ผู้สังเกตการณ์</p>

Strategy Map Matrix in Action ปฏิบัติการตารางแผนที่ยุทธศาสตร์



Supportive	I-3	E-3	
Persuasive	I-2	E-2	
Causal	I-1	E-1	
Strategy			

## ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (TIME : 30 min)

เมื่อเกิดความชัดเจนมากขึ้นในทิศทางของแผนงาน จะต้องมีการลงรายละเอียดว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน ขั้นตอนนี้เป็น การแสดงถึงแผนการดำเนินงานขององค์กร ที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไว้ได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานบางอย่างอาจสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมของแผนงาน ขณะที่บางอย่างอาจมีผลมาจากปัจจัยที่อยู่นอกแผนงาน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ การดำเนินงานของแผนงาน ส่งผลใน 2 ทาง คือ ประการแรกเป็นการให้ข้อมูลว่าเกิดอะไรขึ้นในแผนงาน และจะทำให้สถานการณ์ดีขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้แผนงานดำเนินงานไปได้รวดเร็ว นั่นคือการรักษาไว้ซึ่งความสอดคล้อง และความสามารถของแผนงาน หรือรักษาความมีสมรรถนะสูงสุดของแผนงานเอง ประการที่ 2 คือ ผลที่ได้โดยไม่ตั้งใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นโดยสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นควรมีการบันทึกไว้เพราะผลที่ได้โดยไม่ตั้งใจนี้อาจส่งผลต่อการอยู่รอดของแผนงาน หรือมีผลต่อทิศทางของแผนงานในอนาคต

ในขั้นตอนนี้ เริ่มจากการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานระดับองค์กร มีแนวทางที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการดำเนินงานระดับองค์กรอยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. ค้นหา สำรวจความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ  
(Prospecting for new ideas, opportunities, and resources)
2. พังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ  
(Seeking feedback from key informants)
3. หากการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด  
(Obtaining the support of your next highest power)
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ  
(Assessing and (re)designing products, services, systems, and procedures)
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น  
(Checking up on those already served to add value)
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ตรงกับโลกภายนอก  
(Sharing your best wisdom with the world)
7. ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เป็นประจำ  
(Experimenting to remain innovative)
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร  
(Engaging in organization reflection)

A well-performing organization is defined as one that is efficient, effective, relevant, and sustainable (Lusthaus et al. 1999)

## Eight Organization Practices การดำเนินงานขององค์กร

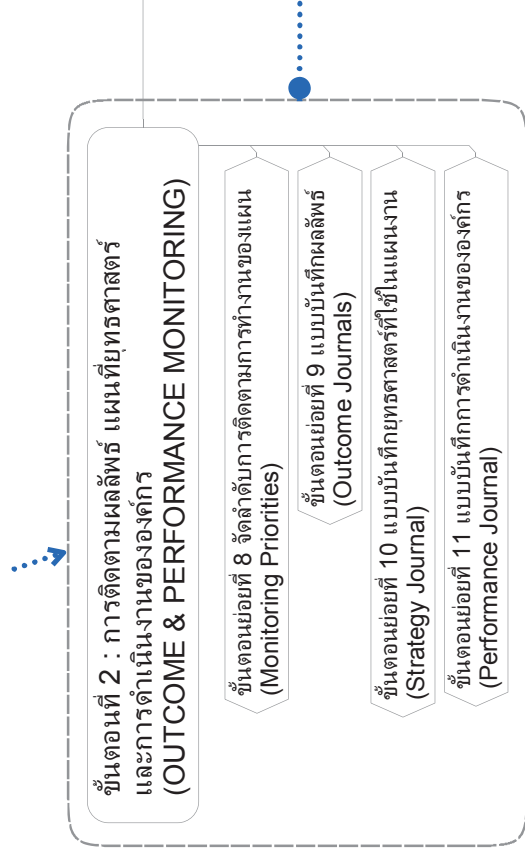
แผนบันทึกการออกแบบที่ 4 : การดำเนินงานขององค์กร

แนวทางในการดำเนินงานระดับองค์กร	การดำเนินงานที่สำคัญ
1. ค้นหาสำรวจความคิดเห็น โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ	
2. พังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ (Key Informants)	
3. หากการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด	
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ	
5. ตรวจสอบสิ่งที่มิอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร	

Action &gt;&gt;&gt; Key Action



# ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลลัพธ์แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนิขององค์กร



ในการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์กรต่อการประเมินตัวเองนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณา ดังนี้

สิ่งที่องค์กรต้องมี	สิ่งที่อาจเป็นไปเพื่อการสนับสนุนและอุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ การยอมรับข้อมูลและระบบการติดตามประเมินผล จากผู้จัดการแผนงานและผู้ให้ทุน</li> <li>○ ผู้นำ (a champion) ในแผนงานมีทรัพยากรภายในที่เพียงพอ (ทั้งบุคลากร และเวลา)</li> <li>○ มีการระดมการใช้ประโยชน์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามการทำงานอย่างชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ข้อมูลทันต่อการเขียนรายงานต่างๆ การติดตามข้อมูลและการแบ่งงานกันทำ</li> <li>○ ประสบการณ์เดิมเกี่ยวกับการติดตามผล ที่อาจจะเป็นทางบวกหรือทางลบก็ตาม</li> </ul>
สิ่งที่หากองค์กรมีก็ดี	สิ่งที่เป็อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ แรงจูงใจต่อการติดตามการทำงานและการแสดงถึงการเรียนรู้จากผลการติดตามนั้น</li> <li>○ มีงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับการสนับสนุนการติดตามการทำงานและการเผยแพร่ข้อมูลนพบต่างๆ ที่ได้จากการติดตามการทำงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ความล้มเหลวในอดีต และความคับข้องใจต่อการติดตามการทำงาน</li> <li>○ มีแรงจูงใจไม่เพียงพอในการร่วมกิจกรรมนี้หรือเข้าร่วมอย่างผิวเผิน</li> <li>○ ระดับความชำนาญ ความสามารถและทักษะต่ำ</li> <li>○ มีแรงจูงใจเชิงลบจากการติดตามการทำงาน</li> </ul>

## ขั้นตอนย่อยที่ 8 การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน

**TIME : 1 hr**

สมาชิกในกลุ่มต้องช่วยกันกำหนดว่าจะติดตามการทำงานอะไรอย่างต่อเนื่อง และจะประเมินอะไรในทางลึกต่อไปในอนาคต แผนที่ผลลัพธ์ที่ได้จำแนกการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ที่จะทำให้การติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงผลหรือแผนงาน หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือ (1) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนงานยังคงมีความสอดคล้อง สร้างสรรค์ และมีชีวิตชีวา (2) ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ และ (3) ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน

ระบบการติดตามการทำงานทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเก็บ ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถจัดการได้จริง โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ส่วน คือ แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร ดังรายละเอียดในขั้นตอนย่อยที่ 9-10-11 ตามลำดับ

การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามงาน จะต้องกระทำบนพื้นฐานของสิ่งที่สามารถจัดการได้ ในขอบเขตของทรัพยากร และกำลังคนที่มีอยู่ ค่าใช้จ่ายในการติดตามงานนี้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบในการเก็บข้อมูล เช่น เก็บจากการประชุมกลุ่ม จากคนที่ทำงานในสำนึกงานเดียวกัน หรือเก็บโดยวิธีอื่นๆ ทั้งนี้สุดแต่ความพร้อมของแผนงาน โดยตอบคำถามที่ว่า “ใครจะรับผิดชอบในการเก็บข้อมูล จะเก็บบ่อยแค่ไหน โดยวิธีการใด”

เพื่อให้การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามงานทำได้ง่าย ให้คิดถึงการใช้ประโยชน์ของข้อมูลที่เก็บรวบรวม โดยตอบคำถามที่ว่า “จะนำข้อมูลที่เก็บไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร”

**ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ไดจากการติดตามการทำงาน**

- ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการนำสิ่งที่เรียนรู้เข้าไปใช้ปรับปรุงการจัดการแผนงาน
- ช่วยให้ออกกำลังกายในการเขียนรายงาน
- ให้ข้อมูลในการวางแผนประเมินผล (ภายในหรือภายนอก)
- ช่วยในการสื่อสารกับสาธารณชน หรือใช้เป็นข้อมูลในการทำเป็นกรณีศึกษา
- เรียนรู้เกี่ยวกับภาคีหุ้นส่วนใหม่ การปฏิบัติงานใหม่ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ หรือภาคีที่มีความเสี่ยง
- สนับสนุน/ส่งเสริมความต้องการในการเรียนรู้ของภาคีหุ้นส่วน





วัตถุประสงค์	รูปเล่มเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 1	เอกสารที่ 1	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 2	เอกสารที่ 2	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 3	เอกสารที่ 3	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 4	เอกสารที่ 4	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 5	เอกสารที่ 5	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 6	เอกสารที่ 6	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 7	เอกสารที่ 7	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 8	เอกสารที่ 8	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 9	เอกสารที่ 9	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ
วัตถุประสงค์ที่ 10	เอกสารที่ 10	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	สถานที่	งบประมาณ	สถานะ	หมายเหตุ

## ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ (TIME : 30 min/partner)

แบบบันทึกผลลัพธ์สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน โดยอิงตามเกณฑ์ความสำเร็จที่สร้างขึ้นมาในขั้นตอนย่อยที่ 5 คือ ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี โดยแสดงให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต่ำ กลาง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนได้มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ข้อมูลนี้จะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง คน เหตุการณ์ แวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบทเรียนของแผนงานที่จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลต่อไป

แบบบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์	
ผู้ให้ข้อมูล/วันที่	ใคร
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิด	
L M H	
000 1	
000 2	
000 3	
000 4	
ระดับที่อยากให้เกิด	
000 5	
000 6	
000 7	
000 8	
000 9	
000 10	
000 11	
000 12	
ระดับที่หากเกิดขึ้นก็ดี	
000 13	
000 14	
000 15	



L = Low 0-40%, M = Medium 41-80%, H = High 81-100%

แผนบันทึกการติดตามที่ 2 : แบบบันทึกผลลัพธ์
อธิบายการเปลี่ยนแปลง
ปัจจัยและผู้ที่มีส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง
หลักฐานเชิงประจักษ์
การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า
บทเรียน

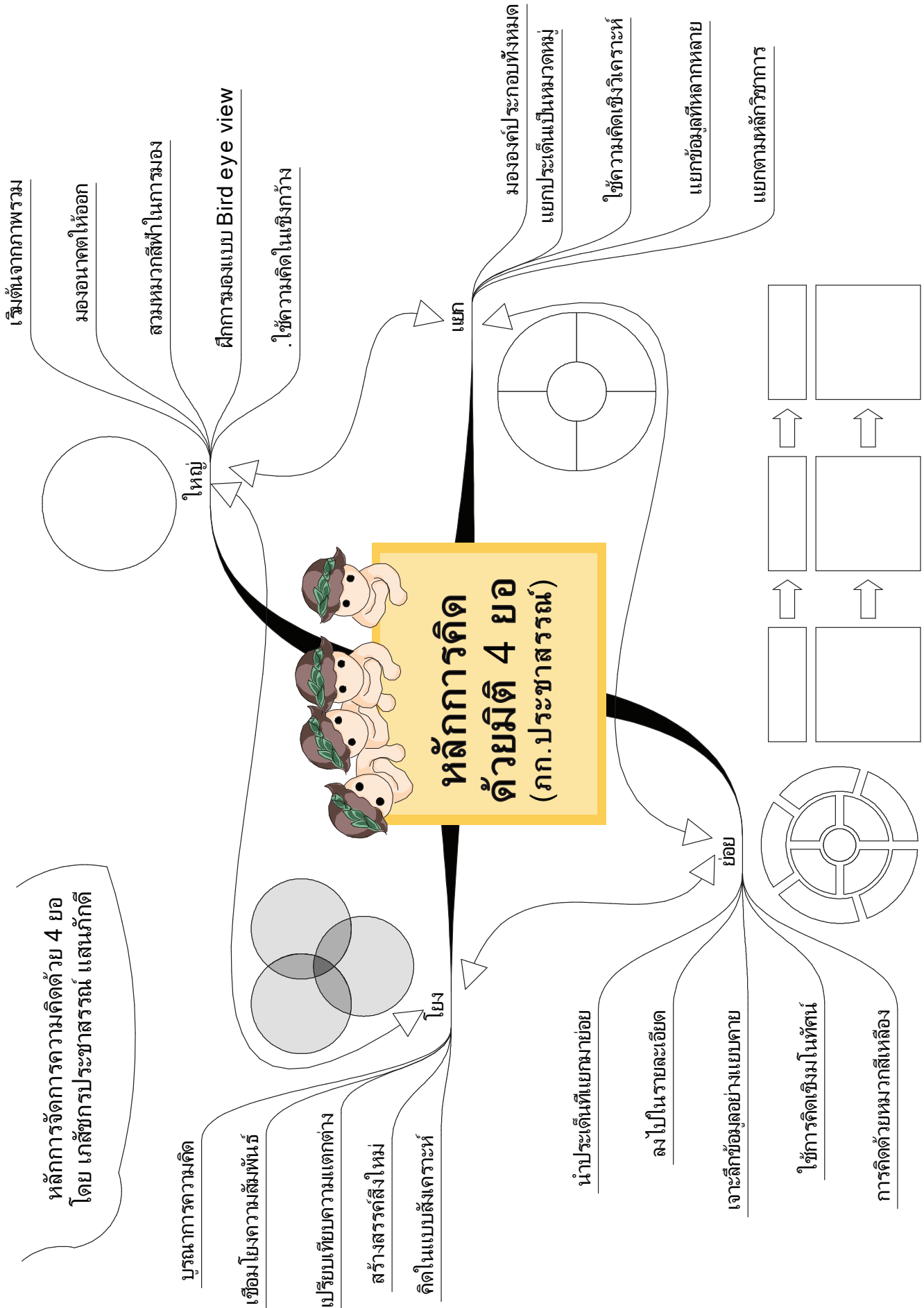


## ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (TIME : 1 hr)

แบบบันทึกยุทธศาสตร์นี้ ใช้บันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการจะติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ (1) การจัดสรรทรัพยากร (inputs) (2) กิจกรรมที่กำลังทำ (3) ประสิทธิภาพผลของการทำงาน (4) ผลผลิตที่ได้ (outputs) และ (5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (follow up)

<b>แบบบันทึกการติดตามที่ 3 : แบบบันทึกยุทธศาสตร์</b>	
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่	
ผู้ให้ข้อมูล	
ยุทธศาสตร์ที่ติดตาม (ชนิดของยุทธศาสตร์)	
อธิบายกิจกรรมที่ดำเนินการ (อะไร กับใคร เมื่อไร)	
ประสิทธิผล (มันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร)	
ผลผลิต (Output)	
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ	
บทเรียน	
วันที่ ที่จะจัดการประชุมติดตามผลครั้งถัดไป	

## คิดแบบ 4 ยอ เพื่อมองให้ครบทุกมิติของยุทธศาสตร์



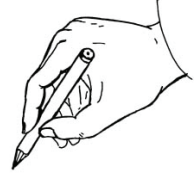
## ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน (TIME : 1 hr)

แบบบันทึกการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการประชุมติดตามงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองแบบผสมกัน หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ จะช่วยในการติดตามว่า แผนงานได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้หรือไม่

<b>แบบบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน</b>	
<b>ตั้งแต่วันที่</b>	<b>ถึงวันที่</b>
<b>ผู้ให้ข้อมูล</b>	
<b>เกณฑ์ชี้วัด 1 : ความคิดใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ และทรัพยากรใหม่</b>	
<b>ตัวอย่างรูปธรรม :</b>	
<b>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</b>	
<b>บทเรียน :</b>	
<b>เกณฑ์ชี้วัด 2 : การรับฟังความเห็นที่เป็นเสียงสะท้อน (feedback)</b>	
<b>ตัวอย่างรูปธรรม :</b>	
<b>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</b>	
<b>บทเรียน :</b>	
<b>เกณฑ์ชี้วัดที่ 3 : ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด</b>	
<b>ตัวอย่างรูปธรรม :</b>	
<b>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</b>	
<b>บทเรียน :</b>	
<b>เกณฑ์ชี้วัดที่ 4 : มีการประเมินผลและออกแบบผลผลิต การบริการ และระบบใหม่ๆ</b>	
<b>ตัวอย่างรูปธรรม :</b>	
<b>หลักฐานเชิงประจักษ์ :</b>	
<b>บทเรียน :</b>	

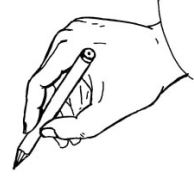
## ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน (TIME : 1 hr)

<b>แบบบันทึกการติดตามที่ 4 : แบบบันทึกการดำเนินงาน</b>	
ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่	
ผู้ให้ข้อมูล	
<b>เกณฑ์ชีวิตที่ 5 : ตรวจสอบผลผลิตที่ได้เพื่อทำการเพิ่มคุณค่า</b>	
ตัวอย่างรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
<b>เกณฑ์ชีวิตที่ 6 : แบ่งปันความรู้กับสาธารณะ</b>	
ตัวอย่างรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
<b>เกณฑ์ชีวิตที่ 7 : มีการค้นคว้า ทดลองเพื่อดำรงความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมใหม่ๆ (innovative)</b>	
ตัวอย่างรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	
<b>เกณฑ์ชีวิตที่ 8 : เข้าร่วมในการสะท้อนการทำงานของตัวเอง</b>	
ตัวอย่างรูปธรรม :	
หลักฐานเชิงประจักษ์ :	
บทเรียน :	



ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงาน (TIME : 1 hr)

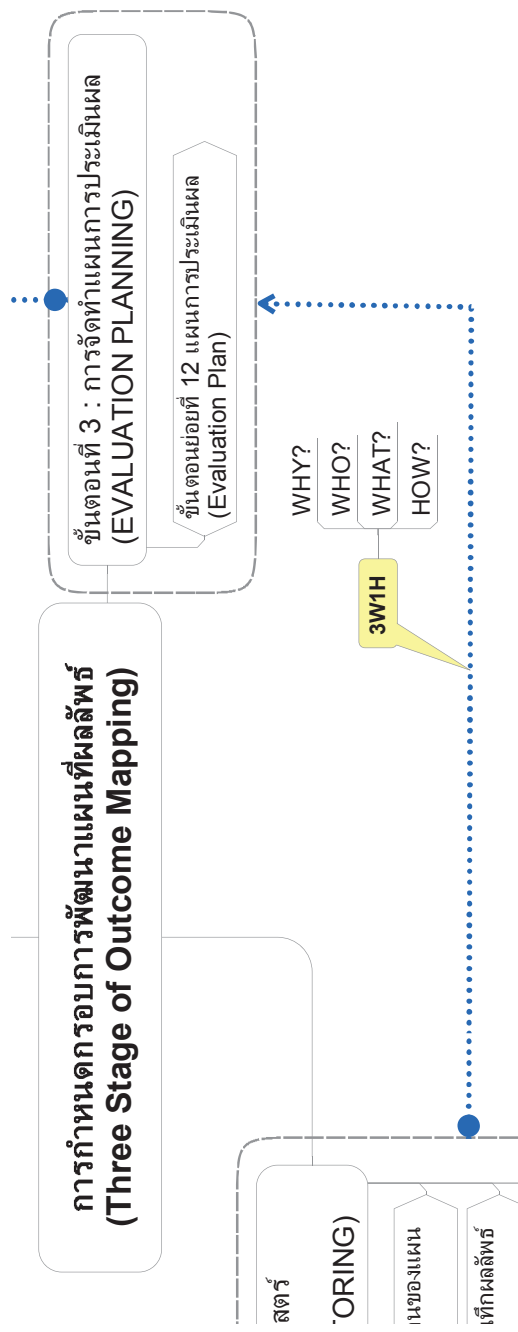
แบบบันทึกการติดตามที่ 5 : แบบบันทึกการตอบสนองของแผนงาน		
	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา
เรายังคงทำอะไรต่อไป		
เราต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ		
ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการณ์ที่เราต้องเพิ่มเติม		
ยุทธศาสตร์/วิธีปฏิบัติการณ์ที่เราควรเลิกใช้		
มีประเด็นที่เราต้องทำการประเมินผลที่ลึกกว่านี้มากขึ้นหรือไม่ ประเด็นอะไรบ้าง? ทำไม? เมื่อไร? อย่างไร?		





# ขั้นตอนที่ 3 : การวางแผนการประเมินผล

การประเมินผล คือ การกระตุ้นให้แผนงานมีการจัดการ และมี การตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้เพียงแค่อารมณ์และข้อสันนิษฐาน (perception and assumption) การใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกวิทยุศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานนั้น ทำให้แผนงานสามารถเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มากกว่าแผนที่ความลึกของรายละเอียด



แผนบันทึกการประเมินผลที่ 1 : แผนการประเมินผล						
ใครจะใช้ผลการประเมินอย่างไร เมื่อไร	คำถาม	แหล่งข้อมูล	วิธีการประเมินผล	โดยใคร	เวลา	งบประมาณ



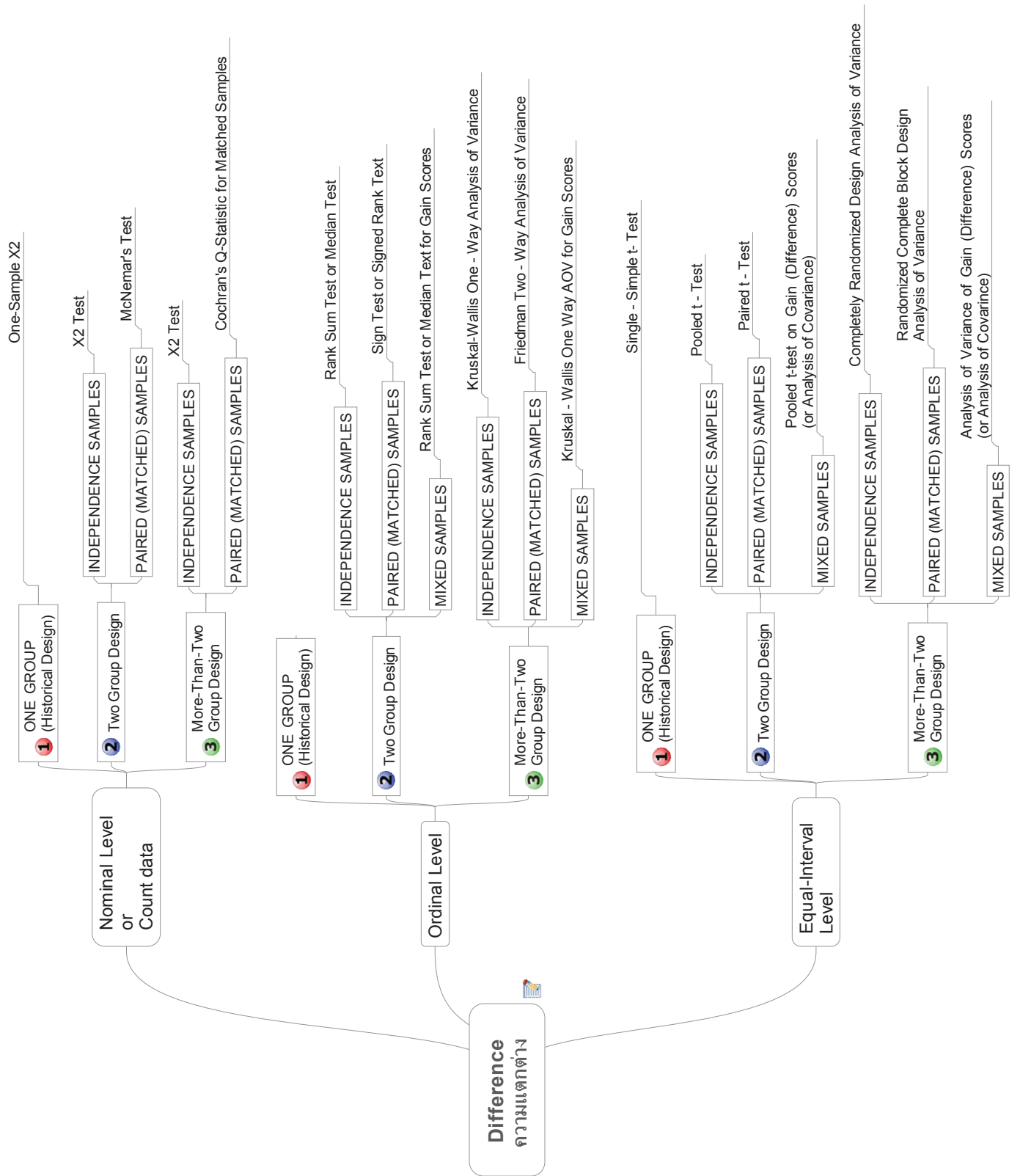


# คู่มือที่ใช้ในการประเมินผล

เครื่องมือ	ใช้เมื่อไร
<p><b>สำรวจโดยใช้แบบสอบถาม</b></p> <p>เกี่ยวข้องกับเอกสารหรือข้อความทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ตอบโดยบุคคลในกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ และเมื่อแต่ละคนตอบคำถามเรียบร้อยแล้วส่งคำตอบกลับมา</p>	<p><b>สำรวจโดยส่งจดหมายหรือโทรสาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o กลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่มากกว่า 200 คน</li> <li>o ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากในการแจก</li> <li>o ต้องการข้อมูลเชิงปริมาณและสถิติ</li> <li>o ต้องการตรวจสอบคำตอบของกลุ่มย่อยที่ออกแบบไว้ (เช่น ชาย - หญิง)</li> <li>o กลุ่มประชากรเป้าหมายกระจายตามลักษณะทางภูมิศาสตร์</li> <li>o ต้องการทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์กับทีม ด้วยการพัฒนาแบบสอบถามร่วมกัน</li> <li>o มีทีมงานที่มีความสามารถในการและวิเคราะห์ข้อมูล</li> </ul> <p>สำรวจผ่าน e-mail หรือ web page</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o คุณต้องมีความรู้และมี software ที่เหมาะสมกับวิธีการนี้</li> <li>o ผู้ตอบแบบสำรวจ ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้</li> <li>o เวลาเป็นสิ่งสำคัญ</li> </ul>
<p><b>สัมภาษณ์แบบต่อหน้า</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่จะสัมภาษณ์</li> <li>o กลุ่มเป้าหมายไม่ใหญ่มาก (น้อยกว่า 50 คน)</li> <li>o ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงลึกมากกว่าข้อมูลทั่วไป</li> </ul>
<p><b>สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์</b></p>	<p><b>สำรวจที่ละคน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์</li> <li>o การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ที่มีทางเป็นไปได้อาจประมาณความเข้าใจของผู้ตอบ ฯลฯ</li> </ul> <p><b>สัมภาษณ์ผ่านการประชุมทางโทรศัพท์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o กลุ่มเป้าหมายกระจายตามลักษณะภูมิศาสตร์</li> <li>o มีอุปกรณ์สำหรับดำเนินการ</li> </ul>
<p><b>เทคนิคกลุ่ม (สัมภาษณ์กลุ่ม / อำนวยการประชุมเชิงปฏิบัติการ / FGD)</b></p> <p>สมาชิกกลุ่มมีลักษณะบางอย่างร่วมกัน มีผู้อำนวยการประชุม หรือวิทยากรกระบวนการ มีผู้ช่วยดำเนินการ บันทึกข้อมูล สามารถนำการประชุมได้โดยบุคคลหรือผ่านการประชุมร่วมกันทางโทรศัพท์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o คุณต้องการข้อมูลเชิงลึก ที่มากพอ เพื่อเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>o คุณต้องมีทักษะของการเป็นวิทยากรกระบวนการ และต้องมีการบินที่กข้อมูล</li> <li>o คุณต้องเรียนรู้สิ่งที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการผ่านการสังเกต (ซึ่งอาจทำโดยการบินที่กรี๊ดทัศน์)</li> </ul>
<p><b>การทบทวนเอกสาร</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o มีเอกสารสำคัญและสามารถค้นหาได้</li> <li>o เมื่อคุณต้องการมุมมองในอดีตที่ผ่านมา (ซึ่งบันทึกไว้) ของประเด็นนั้นๆ</li> <li>o เมื่อคุณไม่คุ้นกับความเป็นมาขององค์กร</li> <li>o เมื่อคุณต้องการข้อมูลที่ตีความพอในบางด้านขององค์กร</li> </ul>

# Outcome Mapping Workshop

การเลือกใช้สถิติเพื่อทดสอบความแตกต่าง

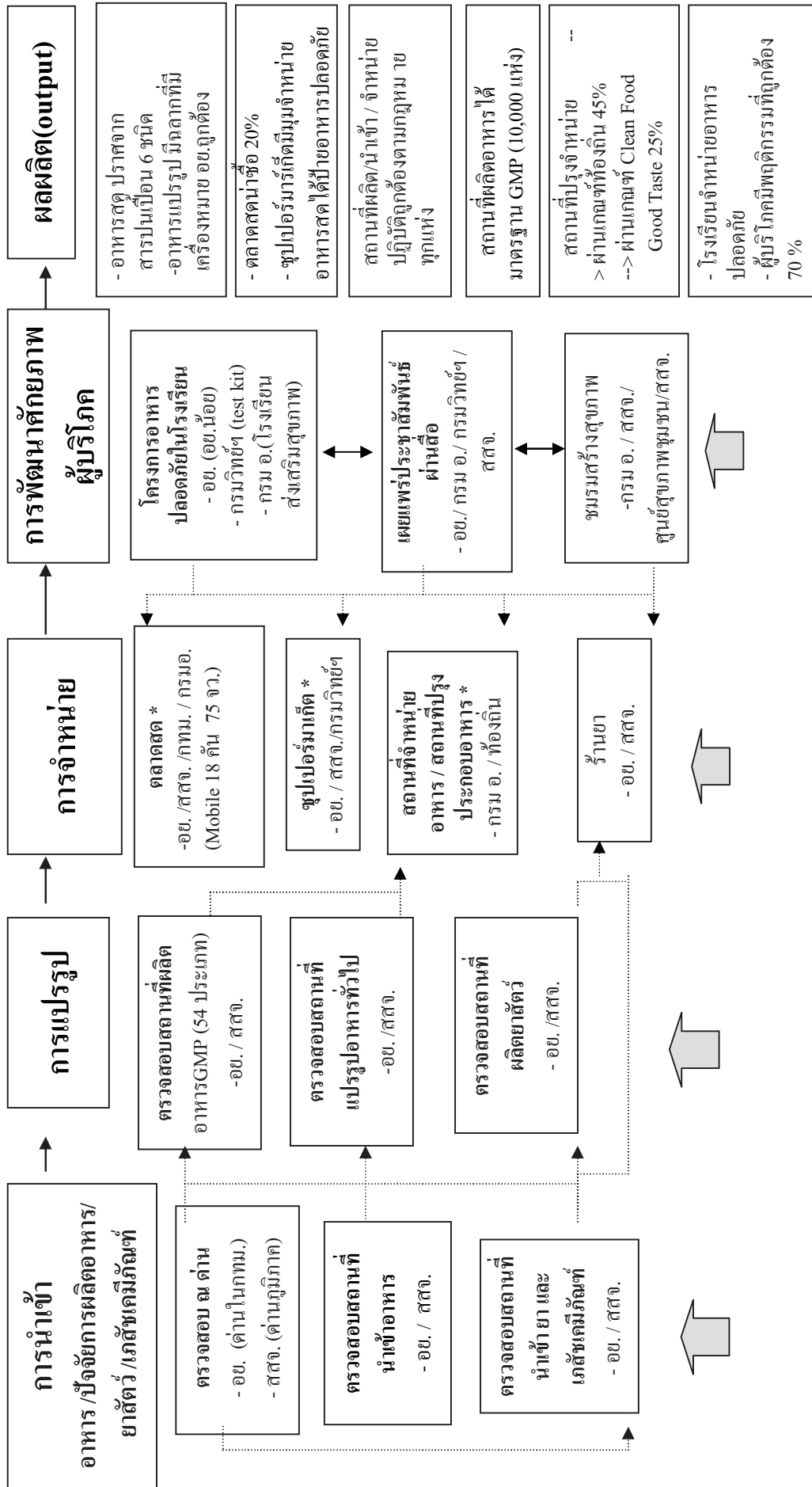


# Statistics



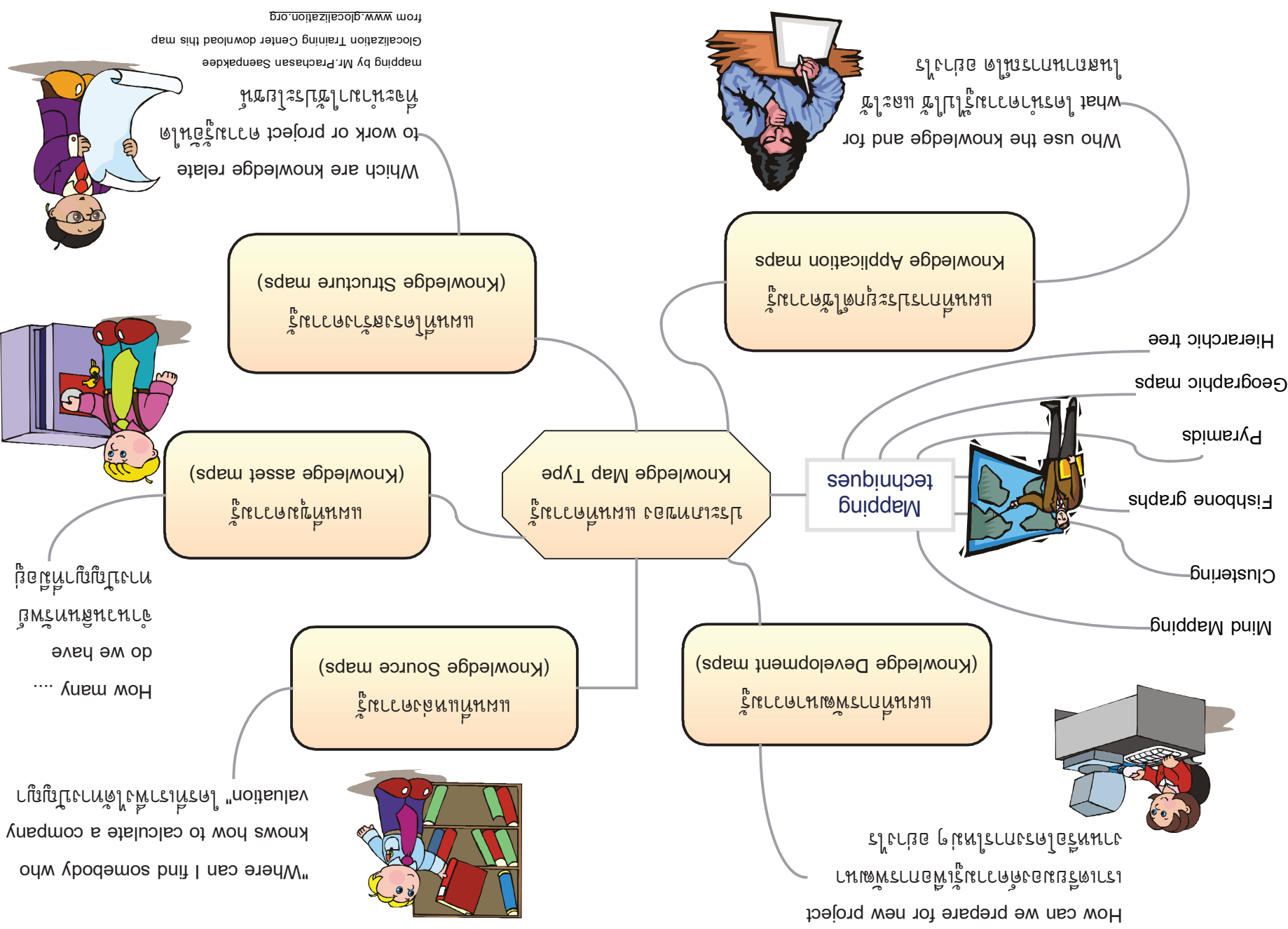
แผนที่นำทาง(เข็มทิศ)ในการประเมินผลโครงการ

## ผังแสดงการดำเนินงานความปลอดภัยด้านอาหาร กระทรวงสาธารณสุข ปี 2547 (Road Map of Food Safety)



- มีการพัฒนากฎหมายในระดับปฏิบัติให้สอดคล้องกับสากลอย่างน้อย 15 เรื่อง / พัฒนาศักยภาพห้องปฏิบัติการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล
- กำหนดการตรวจเฝ้าระวังเชิงระบาดวิทยา ตลาดสดพร้อมกันทั่วประเทศ 2 ครั้งในเดือนก.พ. และ ส.ค. 2547 และตรวจอาหารในโรงเรียนในเดือนม.ค. และ ก.ค. 2547
- \* มอบภารกิจการตรวจตลาดสดและซูเปอร์มาร์เก็ต ให้ท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลัก และกระทรวงสาธารณสุขเป็นฝ่ายสนับสนุนโดยในปี 2547 เริ่มที่ กทม. เมืองพัทยา อบจ. และเทศบาล

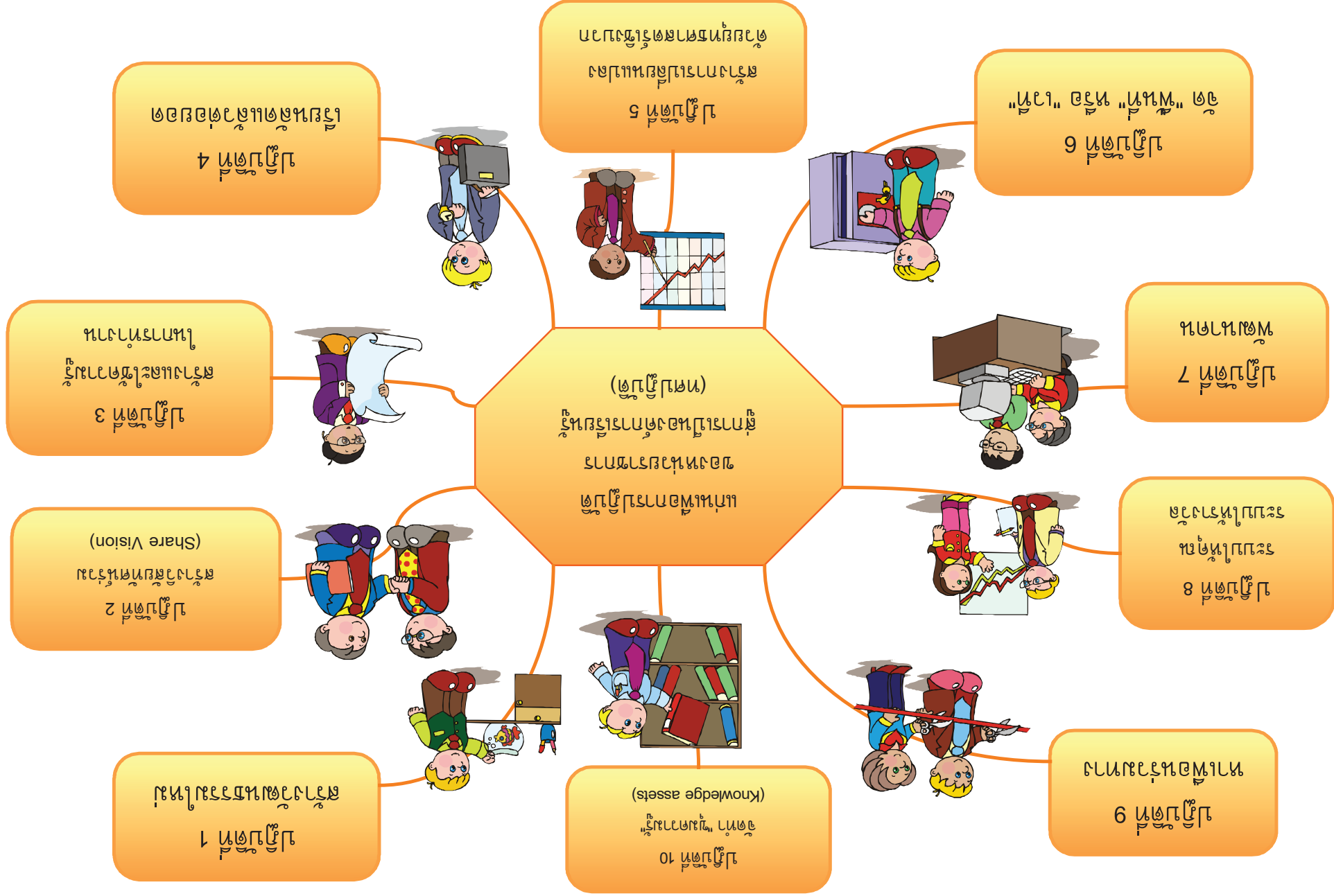
ref : making knowledge visible through knowledge Maps: Martin J. Epler , Handbook on Knowledge Management 1



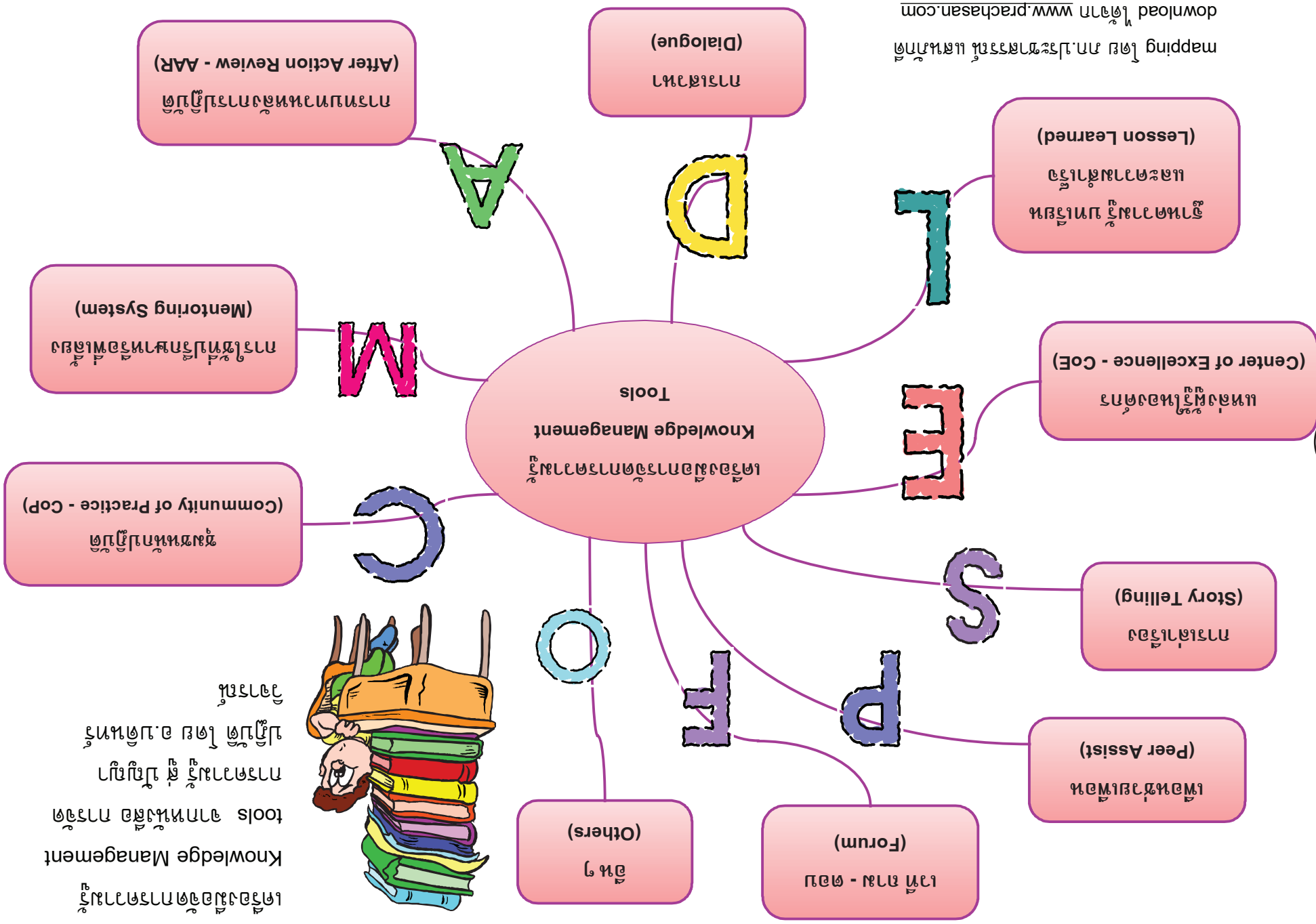
mapping by Mr. Prachasan Saenpakdee  
Glocalization Training Center download this map  
from [www.glocalization.org](http://www.glocalization.org)



"แก่นเพื่อการเรียนรู้" คือความเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยงานราชการ โดย ศ.พ.วิจารณ์ พานิช Mapping โดย กท.ประชาธรรมน์ แสงภักดี download ที่ [www.prachasan.com](http://www.prachasan.com)



เครื่องมือในการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการประเมินผลโครงการเพื่อการเรียนรู้ (KM Tools)



เครื่องมือจัดการความรู้  
 การความรู้ ผู้ศึกษา  
 ปฏิบัติ โดย อ.อดิษฐ์  
 วิจารณ์



mapping โดย อ.ป.ประชาสรรค์ แสนภักดี  
 download ใ้จาก [www.prachasan.com](http://www.prachasan.com)

การแปลงสารความจริง (facts) มาสู่สารสนเทศ (information)

ความจริง (Facts)

ข้อมูล (Data)

ใช้ปัญหาที่ก่อนที่จะได้  
ข้อมูลเชิงจำนวนแล้ว

ใช้หาปัญหาหลังจากได้  
ข้อมูลเชิงจำนวนแล้ว

ข้อมูลเชิงคุณภาพ  
(Qualitative Data)

ข้อมูลเชิงปริมาณ  
(Quantitative Data)

เครื่องมือเชิงแนวคิด (Idea Tools)

เครื่องมือเชิงข้อมูล (Data tools)

ก่อให้เกิดความคิด  
วางแผนการดำเนินงาน

สร้างแนวทางการวิเคราะห์ปัญหา

รวบรวม (Organize)

สารสนเทศ (Information)

การแก้ปัญหาใดๆ ต้องเริ่มจากการเก็บข้อมูล และการเก็บข้อมูลที่ดีนั้น จะต้องนำมาซึ่งการแยกแยะ  
ประเภทของปัญหาพร้อมทั้งระบุแหล่งที่มาได้

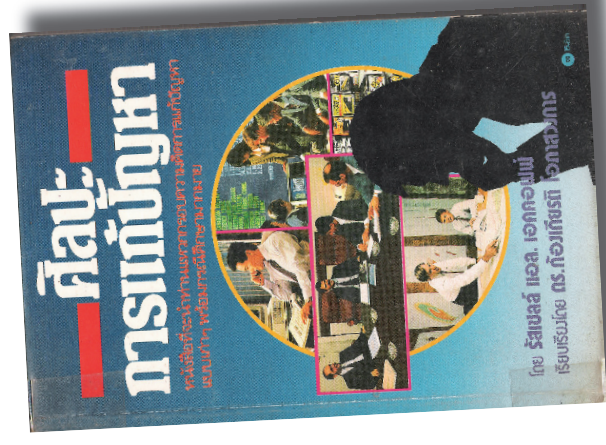
Behavior

Wisdom

Knowledge

Information

Data



# Outcome Mapping Workshop

เมื่อจะแก้ปัญหาหรือตัดสินใจบนฐานของข้อมูล เหตุและผล จงใช้ตารางนี้แนวทาง

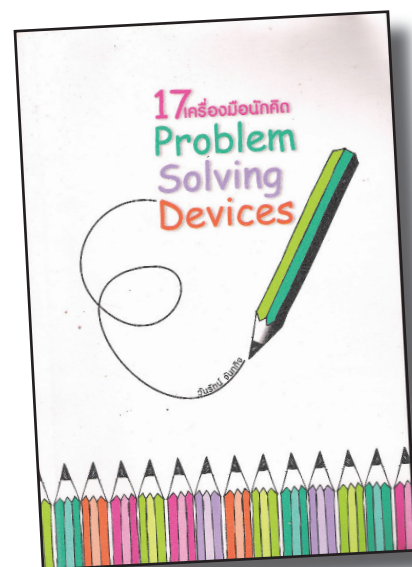
วัตถุประสงค์การใช้ 17 เครื่องมือนักคิด/นักบริหาร/นักปฏิบัติการ

17 เครื่องมือนักคิด ท่านกำลังจะทำอะไร	การระดมสมอง	แผนผังการไหลในกระบวนการ	แผนภูมิเกลแท่	แผนผังสาเหตุและผล	แผนตรวจลสอบ	แผนผังพาเรโต	แผนภูมิกราฟ	แผนผังการกระจาย	แผนภาพฮีสโตแกรม	แผนภูมิควบคุม	แผนผังกลุ่มเครือญาติ	แผนผังความสัมพันธ์	แผนผังต้นไม้	แผนผังลูกศร	แผนผังเมทริกซ์	แผนผังการวิเคราะห์ข้อมูล	แผนผังขั้นตอนการตัดสินใจ
จำแนกแยกแยะข้อมูล	●	●		●	●	○	○	○	○		●				○	○	
จัดกลุ่มปัญหา	○	●		●							●	●	○				
วางแผนโครงการ	○		●										○	●			○
คัดเลือกหัวข้อปัญหา	○	○		●	○	●	○		●	●		●			●	●	
ค้นหาปัญหา/สาเหตุ	○	●		●	○		○	○		○		●	●		○	○	
จัดลำดับความสำคัญ						●	●								●	●	
หาความสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ของปัญหาและสาเหตุ	○	○		●	○			●				●	○		●	●	
ดูความเปลี่ยนแปลง เมื่อมีปัจจัยบางอย่าง เปลี่ยนไป					○		●	●	○	○							
เปรียบเทียบข้อมูล					○	●	●		●	○							
หาความแปรปรวนของ กระบวนการ					○				●	●							
ตรวจสอบความผิดปกติ ของกระบวนการ		●			○		●		●	●							
หาแนวทางแก้ไข	●	○											●				●
ติดตามผลการปฏิบัติ		●			○	●	○		●	●							
สร้างมาตรฐานใหม่	○	●			●				○	○							

ความหมายของสัญลักษณ์

- ใช้ได้ดีมาก
- พอใช้ได้

อ้างอิงจาก : 17 เครื่องมือนักคิด Problem Solving Devices วันรัตน์ จันทกิจ



# แผนผังไทยสุขภาพดี Healthy Thailand

ม.ก. - ธ.ค. 2547

เป้าหมาย	ตัวชี้วัดหมู่บ้าน/ตำบล ความสำเร็จ $\geq 80\%$	ตัวชี้วัดอำเภอ/จังหวัด ความสำเร็จ $\geq 80\%$	Healthy Thailand
Exercise	1. ประชากรอายุ > 6 ปี ออกกำลังกายตามวัย > 50%	หมู่บ้าน	หมู่บ้าน
Diet	2. อาหารปลอดภัยปราศจากสารปนเปื้อน 6 ชนิด > 90% 3. ตลาดสดสุขภาพการตลาดสดน่าซื้อผ่านเกณฑ์ ระดับ 1 ตาทุกแห่ง	1. ร้านอาหาร/แผงลอย ที่มียาตรฐาน 2. ตลาดสดน่าซื้อ อย่างน้อยอำเภอละ 1 แห่ง 3. $\geq 50\%$ ของ 100 ร้านอาหารผ่านเกณฑ์ GMP	ตำบล
Emotion	4. วิจารณ์เป็นสมาชิก To be No. 1 > 50% 5. > 50% ผู้สูงอายุมีกิจกรรมชมรมผู้สูงอายุทุกเดือน	อำเภอ	อำเภอ
Disease Reduction	6. ไข้เลือดออก ไม่เกิน 50 คน/แสนประชากร 7. ประชากร อายุ > 40 ปี ตรวจปีละ 1 ครั้ง และ 10 คน/ปี > 70%	อำเภอ	อำเภอ
Environment	8. อัตรา > 35 ปี ตรวจค้นหาแมลงทุกเดือน > 40% 9. ศูนย์คัดแยกขยะจำนวนการค้นพบแมลงน้อยกว่า 1 แห่ง 10. โรงเรียนเข้าร่วมงานการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	อำเภอ	อำเภอ
Healthy Thailand	1. ร้านอาหาร/แผงลอย ที่มียาตรฐาน 2. ตลาดสดน่าซื้อ อย่างน้อยอำเภอละ 1 แห่ง 3. $\geq 50\%$ ของ 100 ร้านอาหารผ่านเกณฑ์ GMP	จังหวัด	เมืองไทยสุขภาพดี Healthy Thailand 2558 (MDGs 2015)

## สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูลมีสิ่งที่คุณจะต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละขอ
- 2) ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์แต่ละขอ
- 3) ที่มาของข้อมูลของตัวบ่งชี้
- 4) คุณสมบัตินี้ของตัวบ่งชี้
- 5) สถิติที่ใช้ในการพรรณนาข้อมูล
- 6) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 7) วิธีการนำเสนอ

## 1) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละขอ

## 2) ตัวบ่งชี้วัตถุประสงค์แต่ละขอ

## 3) ที่มาของข้อมูลของตัวบ่งชี้

## 4) คุณสมบัตินี้ของตัวบ่งชี้

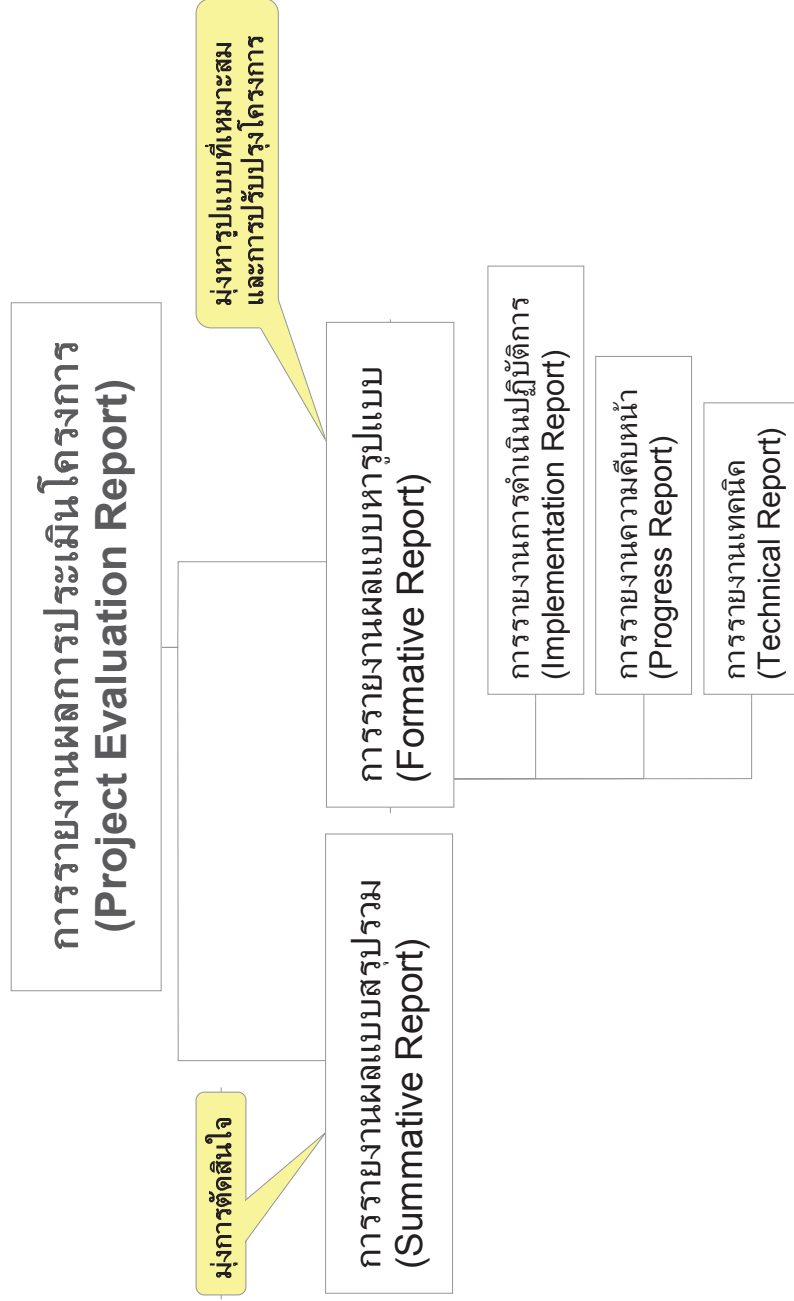
5) สถิติที่ใช้ในการพรรณนาข้อมูล

6) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7) วิธีการนำเสนอ



## การเขียนรายงานการประเมินผล



ส่วนประกอบที่สำคัญของรายงาน  
การประเมินผลโครงการ

ปก

- ชื่อโครงการและที่ตั้ง
- ชื่อผู้ประเมิน
- ชื่อผู้ที่ประเมินหรือผู้ที่ได้รับรายงาน
- ระยะเวลาของการประเมิน
- วันที่ส่งรายงาน

รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร

- สิ่งที่โครงการประเมินคืออะไร  
ทำไมถึงต้องประเมิน
- ข้อค้นพบ ข้อสรุป และข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ
- จะมีการตัดสินใจใดบ้างที่อาศัยผลการประเมินนี้ ถ้ามีเป็นเรื่องใด
- รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใคร
- มีผู้ใดอีกบ้างที่ควรจะสนใจ  
หรือรายงานนี้จะเป็นประโยชน์
- ข้อจำกัดต่างๆ ของการประเมิน

ภูมิหลังของโครงการ

- โครงการเกิดขึ้นได้อย่างไร

ลักษณะของการประเมินผล

- วัตถุประสงค์ของการประเมินผล
- แบบการวิจัยของการประเมินผล
- มาตรวัดผลลัพธ์
- มาตรวัดการดำเนินการปฏิบัติการ

ผลของการประเมินผล

- ผลของการวัดผลลัพธ์
- ผลของการวัดการดำเนินการปฏิบัติการ
- ผลที่ไม่เป็นทางการ

วิจารณ์ผล

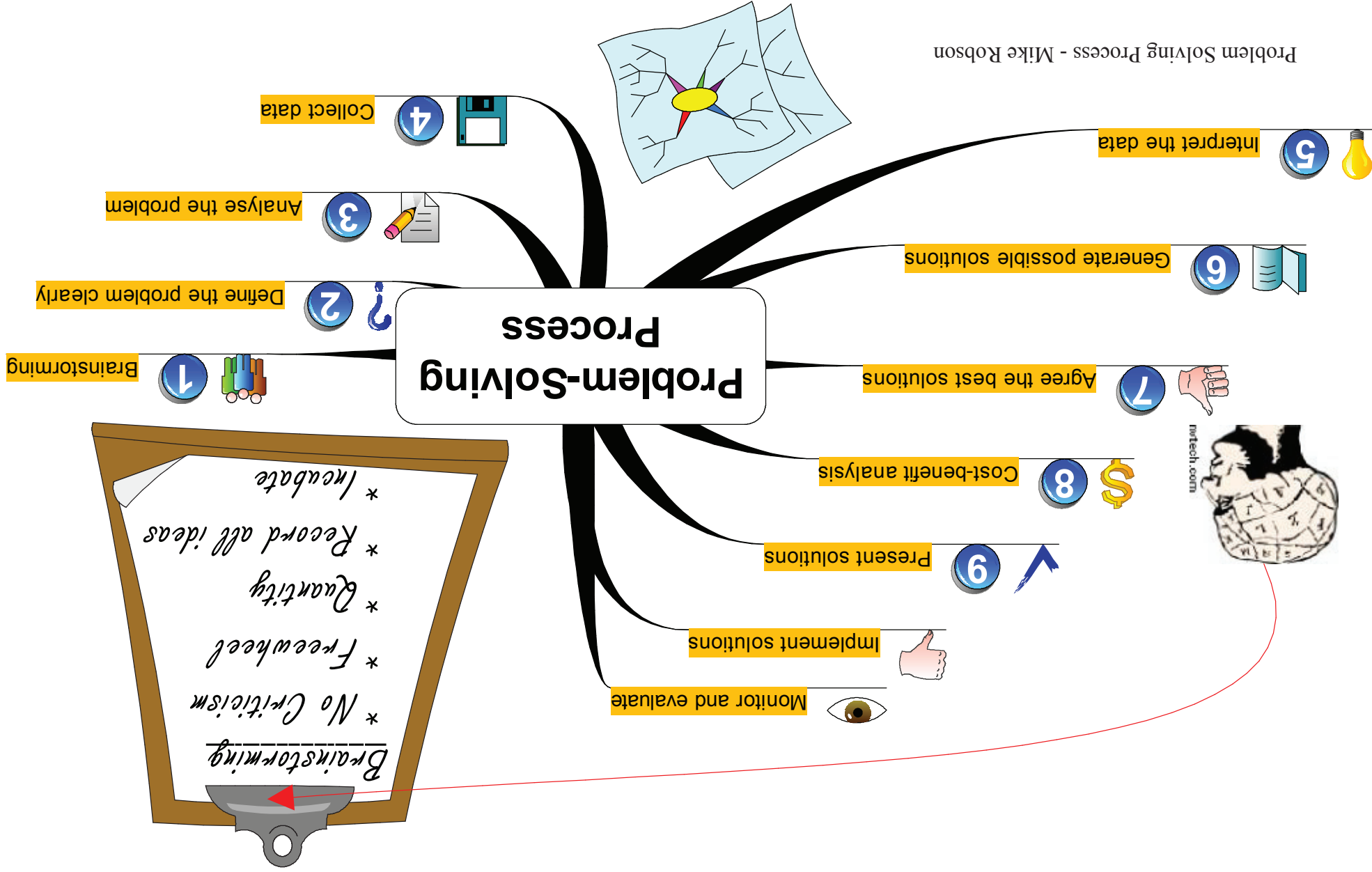
- มีความแน่ใจอย่างไรว่าโครงการก่อให้เกิดผล
- ผลของโครงการดีเพียงใด

สรุปและข้อเสนอแนะ

- สรุป
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงการ
- ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาพประเมินผลครั้งต่อไป

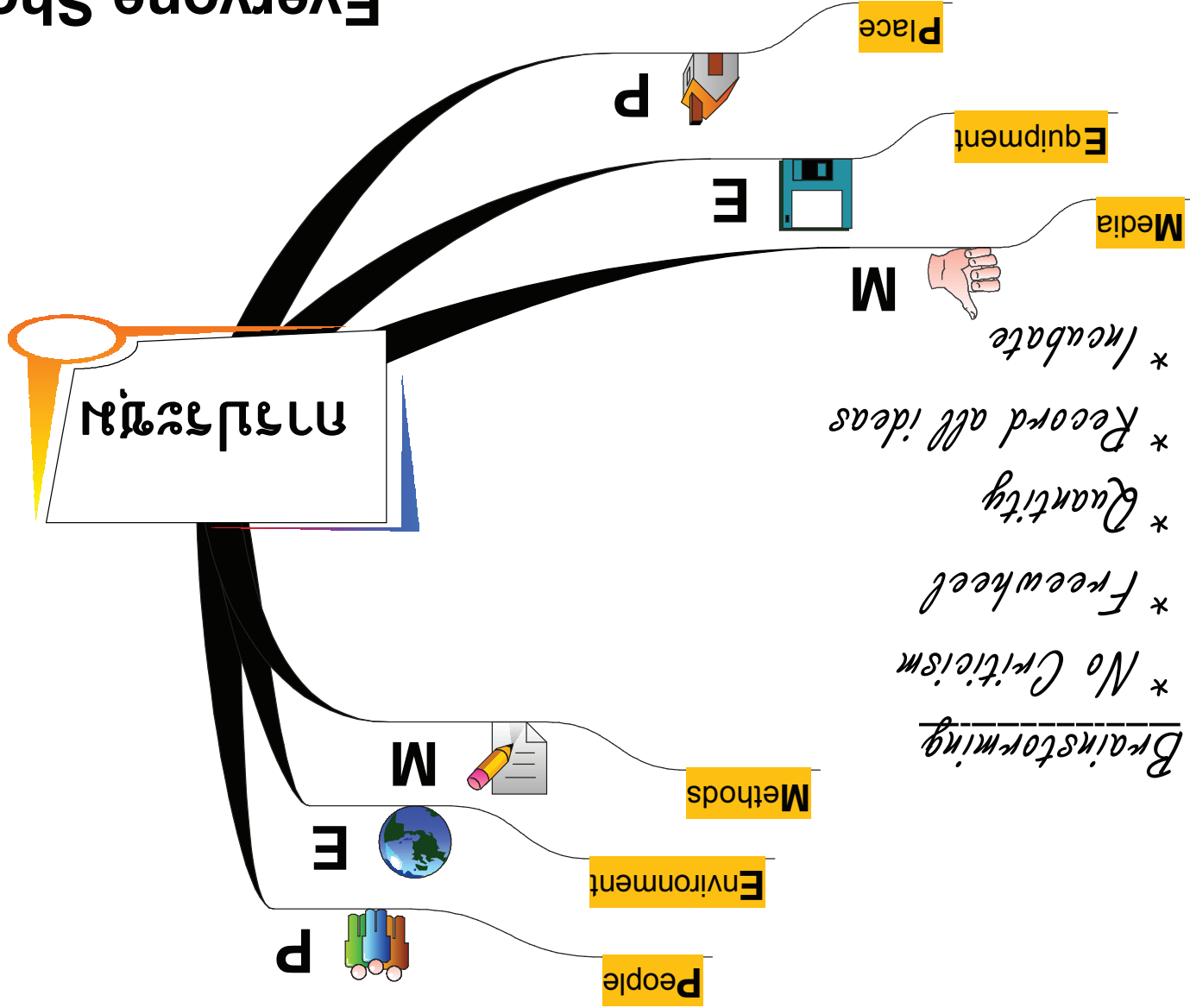
ภาคผนวก

- สารสนเทศที่สำคัญ

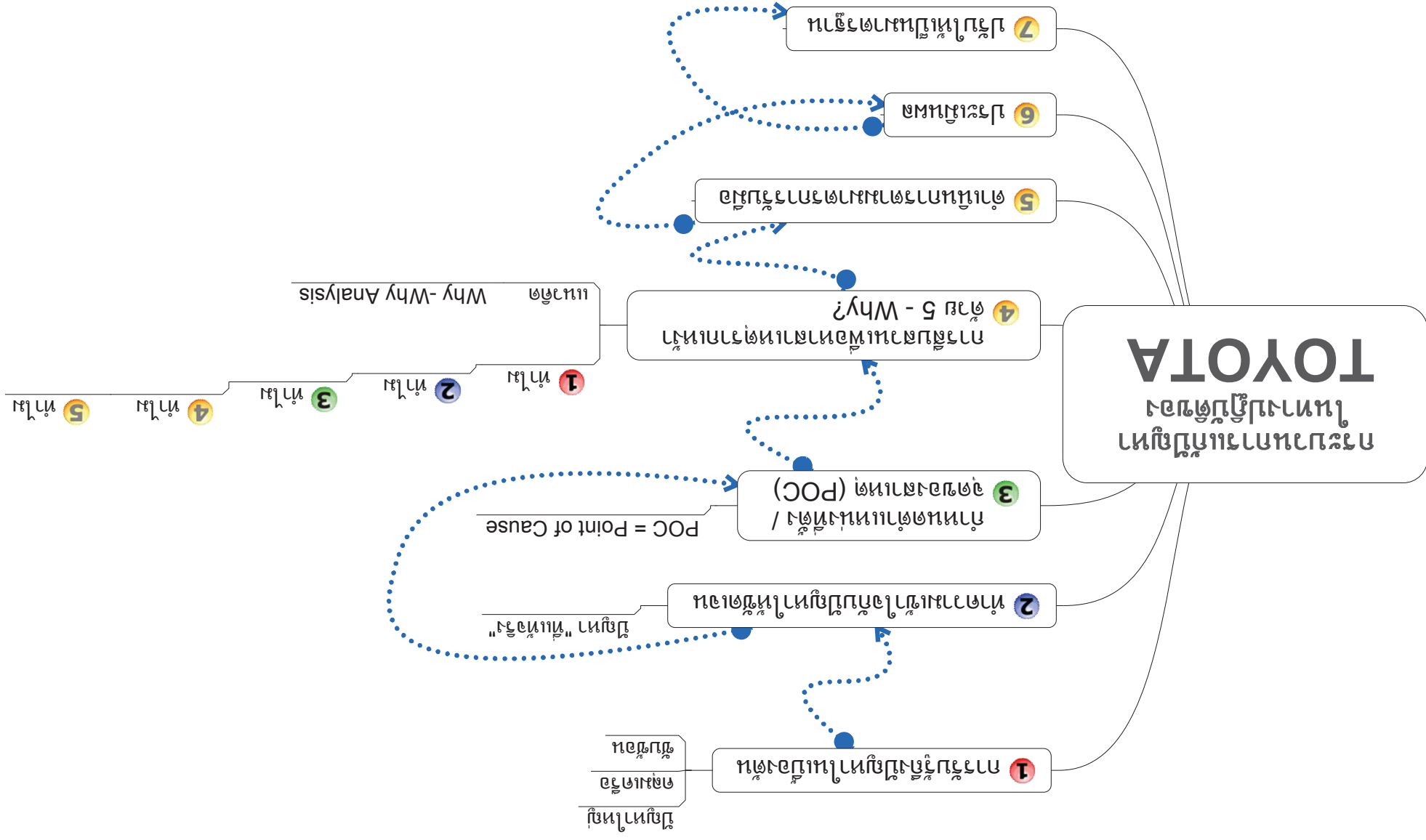


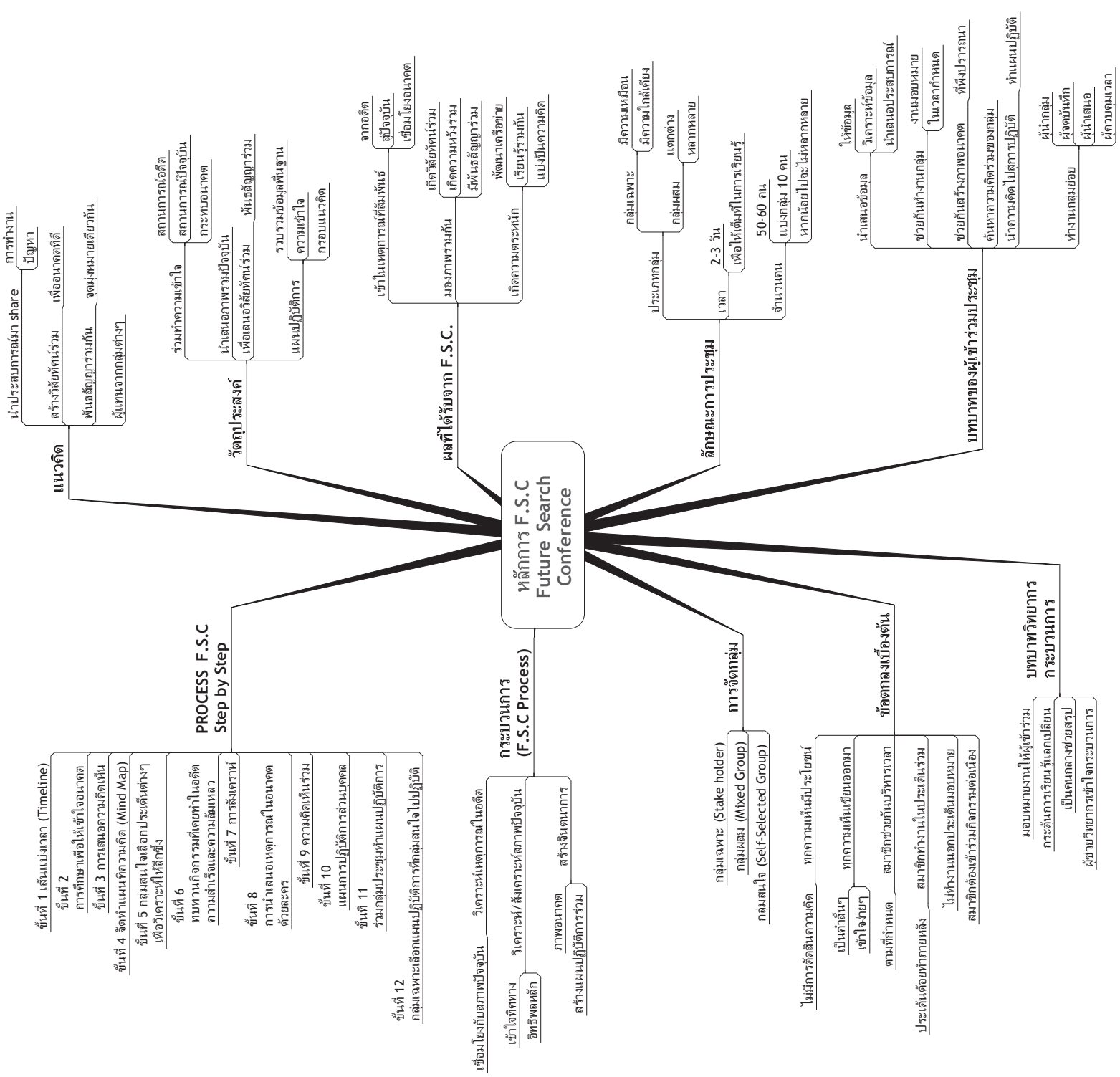
# Everyone Should Get involved

จากหนังสือ Problem Solving in Groups โดย Mike Robson

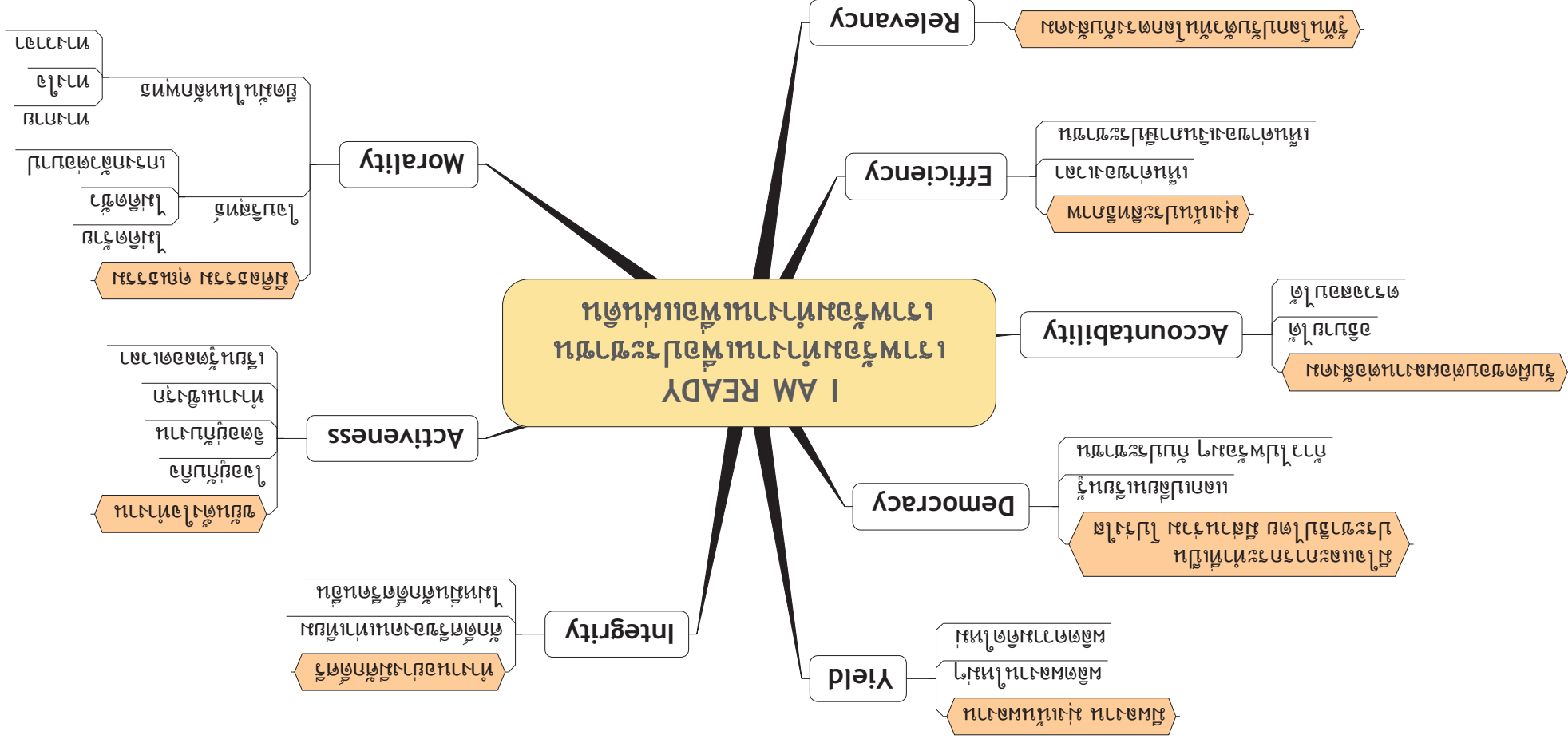


- Brainstorming
- \* No Criticism
  - \* Freewheel
  - \* Quantity
  - \* Record all ideas
  - \* Incubate









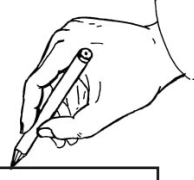


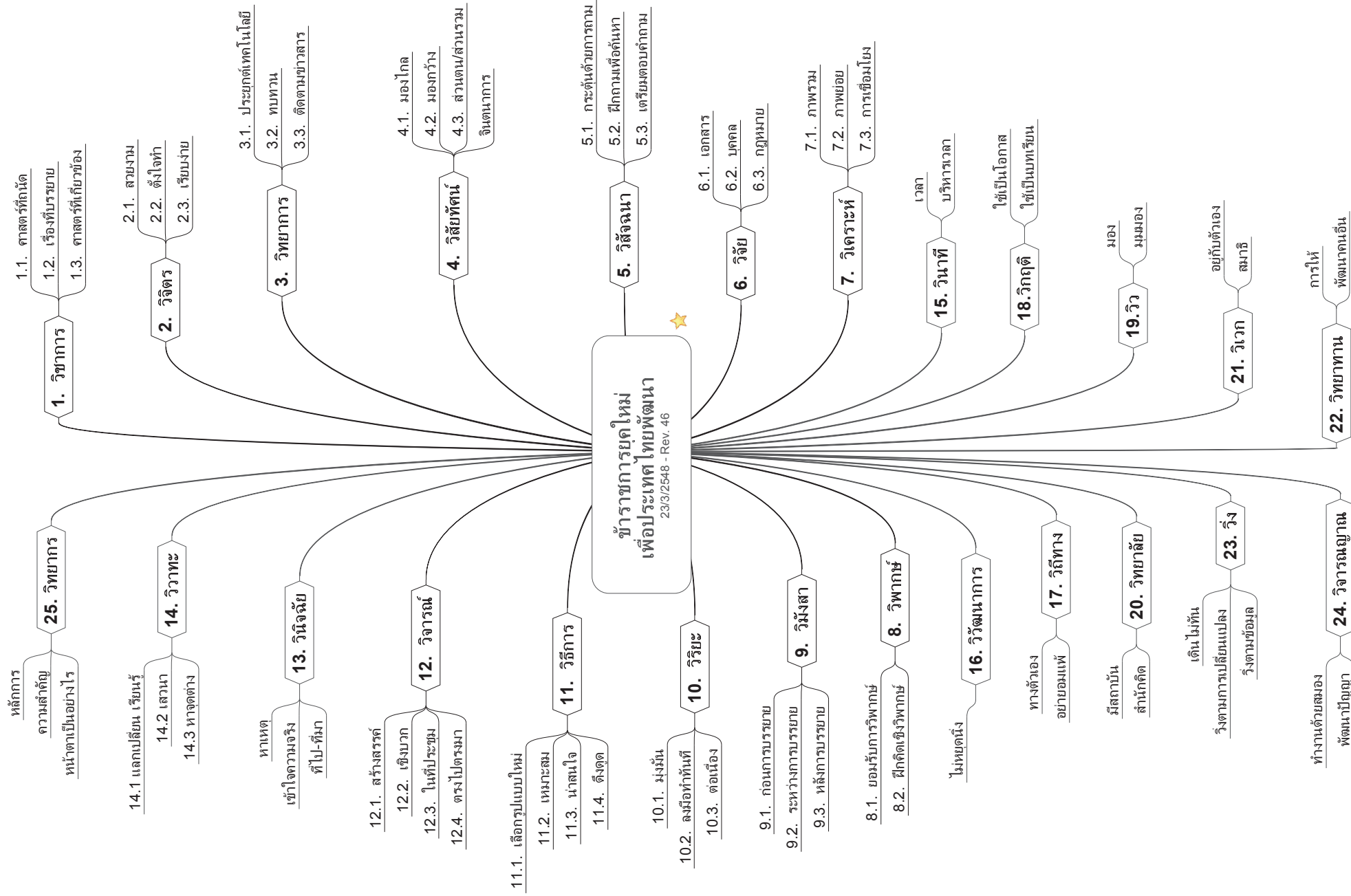
## ทดลองประเมินตนเอง

ตัวอย่างแนวคำถามการประเมิน

ลำดับ	หัวข้อการประเมินศักยภาพผลการแนวพรท	1	2	3	4	5	หมายเหตุ
1	ศรัทธา (มีความเชื่อที่มีเหตุผล)						
2	ศีล (มีความประพฤติถูกต้องดีงาม)						
3	หิริ (มีความละอายใจต่อการทำชั่ว)						
4	โอตตัปปะ (มีความเกรงกลัวต่อการทำชั่ว)						
5	พาสัจจะ (มีความเป็นผู้ไม่ใส่ใจใส่ศึกษา)						
6	จาคะ (มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่)						
7	ปัญญา (มีความเข้าใจตนเองในเรื่องผิดถูก ชั่วดี)						
8	สติ (มีใจอยู่กับกิจ มีจิตอยู่กับงาน)						
9	ธรรมวิชัย (มีความสนใจตลอดลงสืบค้น)						
10	วิริยะ (มีความเพียร)						
11	ปีติ (มีความอิ่มใจ)						
12	ปีติสัทธา (มีความสงบกาย สงบใจ)						
13	สมาธิ (มีใจตั้งมั่น)						
14	อุเบกขา (มีใจเป็นกลางตัดสินใจตามความจริง)						
15	กัลยาณมิตตตา (การยอมรับการเรียนรู้จากบุคคลภายนอก)						
16	ศีลสัมปทา (มีการจัดระเบียบถูกต้อง ไม่เบียดเบียนใคร)						
17	ฉันทสัมปทา (มีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้ตน)						
18	อึดอดสัมปทา (มีการมุ่งพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง)						
19	ทิวฐีสัมปทา (มีการมองสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง)						
20	อับปรมาทสัมปทา (เห็นค่าของเวลา ไม่ประมาท)						
21	โยนิโสมนสิการสัมปทา (มีการรู้จักคิดหรือคิดเป็น ทั้งตนเอง)						
22	ธัมมัญญตา (รู้หลักการหรือรู้เหตุ)						
23	อัตถัญญตา (รู้เป้าหมายหรือรู้ผล)						
24	อัตถัญญตา (รู้ตนรู้การแก้ไขปรับปรุงตน)						
25	มัตถัญญตา (รู้จักประมาณหรือความพอดี)						
26	กาลัญญตา (รู้จักเวลาที่เหมาะสม)						
27	ปริสัจญตา (รู้จักสังคมชุมชน)						
28	ปคตัญญตา (รู้ความแตกต่างของคน)						
29	ปิโย (ทำตนน่ารัก)						
30	ครุ (ทำตนน่าเคารพ)						
31	ภาวโยนิ (ทำตนน่ายกย่อง)						
32	วัตตา จะ (รู้จักพูดให้ได้ผล ให้เกิดความเข้าใจ)						
33	วจะมักขโม (มีความอดทนต่อภัยคุกคาม ไม่เกรงกลัว ไม่เบื่อง่าย)						
34	คัมภีร์ลัจ กถิง กิตตา (สามารถอธิบายเรื่องซับซ้อนได้)						
35	โณ จัญญาเน นิโยชเย (ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหล)						

อ้างอิง : บทความเรื่อง ประเมินศักยภาพผลการแนวพรท Productivity World ปีที่ 8 ฉบับที่ 46





# คำศัพท์ - Glossary

คำศัพท์	ความหมาย
ภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners)	เป็นได้ทั้งบุคคล กลุ่ม องค์กร ซึ่ง "แผนงาน" มีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยตรง และแผนงานคาดว่ามีโอกาสที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่มองค์กรนั้นๆ
ผลกระทบจากการพัฒนา (Development Impact)	การเปลี่ยนแปลงที่ายสุด ซึ่งมีนัยสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้รับประโยชน์จำนวนมาก
การประเมินผล (Evaluation)	กระบวนการที่มีการวางยุทธศาสตร์ ประเด็นหรือความสัมพันธ์ซึ่งเป็นการศึกษาหรือการประเมินในเชิงลึก
แผนการประเมินผล (Evaluation plan)	คำอธิบายสั้นๆ ขององค์ประกอบหลักของการประเมินผลที่จะดำเนินการ
ขั้นการวางแผนการประเมินผล (Evaluation plan stage)	เป็นขั้นตอนที่ 3 ของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยวางแผนงานในการลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะประเมินผลและเป็นพัฒนาแผนการประเมินผล
วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)	บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มในการออกแบบการจัดประชุมแผนที่เป็นผลลัพธ์
ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ทรัพยากรที่ใช้ไปในแผนเพื่อที่จะได้ผลงานและกิจการที่สำคัญ
การกำหนดกรอบการพัฒนา (Intentional Design)	เป็นขั้นตอนที่ 1 ของแผนที่ผลลัพธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผน "แผนงาน" ที่มุ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง และเป็นการวางแผนงานยุทธศาสตร์ที่จะมีการสนับสนุนอย่างเหมาะสม
พันธกิจ (Mission)	คำอธิบายความคิดที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะรวมถึงบุคคล กลุ่มหรือองค์กร ที่แผนงานจะทำงานด้วย รวมถึงพื้นที่ที่แผนงานจะดำเนินการ แต่จะไม่ลงรายละเอียดถึงกิจกรรม
การติดตาม (Monitoring)	กระบวนการที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลของแผนงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ ตลอดระยะเวลาดำเนินงาน
การดำเนินงานขององค์กร (Organization Practices)	ประกอบด้วย 8 ด้านที่จะช่วยทำให้แผนงานยังคงมุ่งอยู่ในประเด็น สร้างสรรค์ ยั่งยืน และสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม
ผลลัพธ์ (Outcome)	การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และ/หรือการกระทำของภาคีหุ้นส่วน ที่มีความสัมพันธ์กับแผนงาน (แม้ว่าจะเป็นทางอ้อมก็ตาม)
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenge)	คำอธิบายความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ และ/หรือ การกระทำของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งแผนงานมุ่งหวังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คำศัพท์	ความหมาย
ขั้นตอนการติดตามผลลัพธ์และการดำเนินงาน (outcome & performance monitoring stage)	เป็นขั้นตอนที่ 2 ของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งจะให้การอบการติดตามการปฏิบัติการณ์ของแผนงาน (การดำเนินงานขององค์กร) และความก้าวหน้าของผลลัพธ์ของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งเป็นการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ
แบบบันทึกการติดตามผลลัพธ์ (Outcome journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามการบรรลุตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน
ผลลัพธ์ที่ได้ (Output)	ผลผลิตของแผนที่ได้รับโดยตรง และสามารถสังเกตเห็นได้ชัด
แบบบันทึกการติดตามการดำเนินงานระดับองค์กร (Performance journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตาม ผลการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้าน
แผนงาน (Program)	กลุ่มของโครงการ หรือ กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน (ไม่ว่าจะด้วยบุคลากร งบประมาณ หรือทุนด้านอื่น) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะบรรลุในระยะเวลาหนึ่งร่วมกัน
เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress markers)	กลุ่มของตัวบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนที่ทำให้ความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ
การเข้าถึง (Reach)	คำอธิบายถึงวิธีการเข้าถึงเป้าหมาย ทั้งในรูปของกิจกรรม หรือผลที่เกิดขึ้นของแผนงาน
ผลที่เกิดขึ้น (Results)	ผลกระทบภายนอก (ผลที่ได้, ผลลัพธ์, การเข้าถึง, ผลกระทบ) ของแผนงาน
แบบบันทึกการติดตามยุทธศาสตร์ (Strategy journal)	เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการติดตามยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน
แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	ตารางที่ใช้จำแนกยุทธศาสตร์ 6 ลักษณะ ที่แผนงานใช้เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อภาคีหุ้นส่วน ซึ่งยุทธศาสตร์จะกำหนดเป้าหมายอยู่ที่ภาคีหุ้นส่วนและสภาพแวดล้อมที่ภาคีหุ้นส่วนดำเนินการ
วิสัยทัศน์ (Vision)	คำอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่กว้างขวาง (ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง หรือสภาพแวดล้อม) ซึ่งแผนงานมุ่งหวังที่จะมีส่วนทำให้เกิดขึ้น

## เอกสารอ่านเพิ่มเติม

- กฤษฎี อุทัยรัตน์. เอกคุณภาพ ภาค 2 Quality Story. สยามคตสงเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ. 2542
- ซาราล เอล เฟรด คาร์เดน เทอร์รี่ สมุโฑล. แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) การสร้างการเรียนรู้ในรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) กรุงเทพฯ. 2547
- ประชาสรรค์ แสนภักดี. รวมสุดยอดแผนที่ความคิดเพื่อชีวิตและการทำงาน. Mind Maps for WORK & LIFE. สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาสู่สากล. ขอนแก่น. 2548
- สก๊อตต์, ซนเทีย. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (Organizational Vision, Values and Mission) . เอ็กเปอร์เนท. กรุงเทพฯ. 2546
- ศุภชัย อักษรระงับโรด. Practical PDCA. แก้ปัญหาและปรับปรุงงานเพื่อความสำเร็จ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรุงเทพฯ. 2546
- วันรัตน์ จันทกิจ. 17 เครื่องมือแก้คิด Problem Solving Devices. บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ. 2546.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. รวมบทความทางประเมินโครงการ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ .2540
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. การประเมินผลโครงการ : หลักการและการประยุกต์. Project Evaluation : Principle and Applications. โรงพิมพ์เสียงเซียง. กรุงเทพฯ. 2541
- รัตนะ บัวสน. การประเมินโครงการ การวิจัยเชิงประเมิน. Program Evaluation and Evaluation Research. บริษัท ทันอ้อ แกรมมี จำกัด. กรุงเทพฯ. 2540.
- [www.web.idrc.ca](http://www.web.idrc.ca)