

## แผนที่ผลลัพธ์(Outcome Mapping) : การสร้างการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับในการพัฒนาแผนงาน/โครงการ

ประวิต เอรารวรรณ์\*

ปรีชา จันทร์วิ\*\*

แผนงานพัฒนา/โครงการ (development program /project) นั้นมีเป้าหมายอยู่ที่การเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ของคนที่เป็นผู้รับผลจากการพัฒนา ในการประเมินผลของแผนงานพัฒนา/โครงการจึงมักเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ของแผนงาน สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปในการประเมินลักษณะนี้ คือ การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ไม่ได้เกิดจากแผนงาน/โครงการอาจดำรงอยู่แค่ช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแผนงานจะดำรงอยู่ได้ยาวนานกว่า ทั้งยังสามารถตอบสนองต่อปัญหาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เข้ามากระทบในอนาคตได้ ซึ่งเป็นการแสดงถึงความยั่งยืนของการพัฒนา แผนที่ผลลัพธ์ได้รับการพัฒนาโดย Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo แห่งศูนย์วิจัยและพัฒนาระหว่างประเทศ (IDRC) ในปี 2004 โดยเน้นการพัฒนาแผนงาน/โครงการไปพร้อม ๆ กับพัฒนาวิธีการประเมินผลลัพธ์ ซึ่งเป็นการประเมินที่สอดคล้องกับหลักการของการประเมินเสริมพลังอำนาจ (Empowerment evaluation) เพื่อให้เกิดความสำเร็จของ

โครงการ ในบทความนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เกี่ยวกับทฤษฎีและกระบวนการปฏิบัติของแผนที่ผลลัพธ์

### 1. ทฤษฎีเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ แผนที่ผลลัพธ์ คือ อะไร

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลการทำงานที่เสริมวิธีการประเมินแบบเดิม โดย “แผนที่ผลลัพธ์” นั้นมุ่งเน้นการประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรมหรือการกระทำของภาคีหุ้นส่วน (Boundary partners) ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือ องค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงนี้มีเป้าหมายอยู่ที่การมีส่วนร่วม ทำให้ความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมดีขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรใหม่ ๆ ที่ได้จากกระบวนการพัฒนา แผนที่ผลลัพธ์ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการเป็น “ผู้ควบคุม” การเปลี่ยนแปลงที่พึงเกิดขึ้นจากการพัฒนา ส่วนคนนอกเป็นเพียงคนที่อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้เข้าถึงความรู้ โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้เป็นผู้ตัดสินว่าคน

\* รองศาสตราจารย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

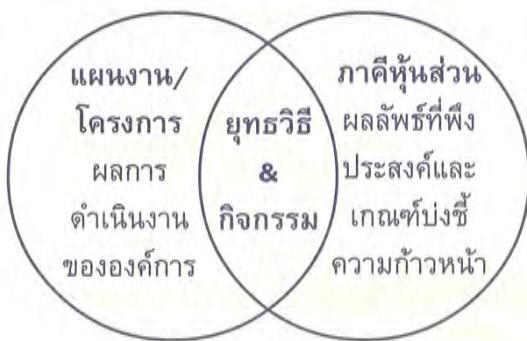
\*\* นิสิตปริญญาเอก สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



เหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร และเปลี่ยนแปลงไปทำไม แต่ต้องเป็นความต้องการของคนเหล่านั้นเอง ที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาในพื้นที่ของเขาเอง นั่นคือ การพัฒนาที่ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องทำและรับผิดชอบโดยคนในพื้นที่เองเท่านั้น

### แผนที่ผลลัพธ์แตกต่างจากการประเมินผลแบบอื่นอย่างไร

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ชับซ้อน และความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของภาคีหุ้นส่วน จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยไม่มองว่า ผลลัพธ์ เป็นผลจากการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงระหว่างวิธีการแทรกเสริม (Interventions) ตามแผนกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีการติดตามและประเมินผลใน 3 ส่วน คือ (1) พฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน (2) ยุทธศาสตร์ของแผน และ (3) การดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบที่ 1 พื้นที่ของการติดตาม

### จะใช้แผนที่ผลลัพธ์อย่างไร

แผนที่ผลลัพธ์เป็นวิธีการที่มีการบูรณาการทั้งการวางแผน การติดตาม ทั้งการวางแผน การติดตาม และการประเมินผลเข้าด้วยกัน และเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีที่สุดในช่วงเริ่มต้นของแผนงาน/โครงการ หรือภายหลังจากการตัดสินใจ

แล้วว่า จุดเน้นหนักของแผนงาน/โครงการอยู่ที่ใด จะได้แผนที่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลอย่างมาก เห็นภาพรวมของแผนงาน เข้าใจในแผนงานว่าคืออะไร แผนการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนอย่างไร จะมีวิธีติดตามการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วนที่ร่วมแผนงานและกระตุ้นให้แผนงาน เฝ้าสำรวจตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไร กระบวนการจัดแผนที่ผลลัพธ์นั้นจะดำเนินการตามขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์เอง หรือใช้ร่วมกับเครื่องมืออื่น ๆ ก็ได้ เช่น SWOT, Situation analysis หรือ Logical framework analysis และมีบางครั้งใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนงานได้ด้วย

### ใครควรเป็นผู้เข้าร่วมกระบวนการเพื่อสร้างแผนที่ผลลัพธ์

แผนที่ผลลัพธ์เป็นกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่สามารถดึงภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนงานได้ทั้งหมด เป็นโอกาสที่ดีในการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และความสอดคล้องกับแผนงานและจะเป็นโอกาสในการปรึกษาหารือ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของแผนงาน

### ใครควรเป็นวิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรม ความชำนาญของภาคีหุ้นส่วน ควรเป็นผู้ที่ชอบการทำงานประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียน ชอบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงองค์การบทบาทคือการเชื่อมประสาน (engage) ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าด้วยกัน กระตุ้นให้การสนทนาคำเนินการต่อไปได้ มีความสามารถในการหาความเห็นกลุ่ม สามารถตัดสินใจได้ถึงพลวัตของอำนาจในกลุ่ม จับประเด็น ความคิดที่หลากหลายของกลุ่ม อาจเป็นคนนอกหรือหรือคนในก็ได้หรือทางที่ดี เป็นการรวมทีมระหว่างคนในและคนนอกจะมีประโยชน์มาก

### ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์

ในการดำเนินการของแผนที่ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 3 ชั้นหลัก และ 12 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

#### ชั้นที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา

เป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันในภาพรวม ซึ่งนำมาสู่แผนและยุทธศาสตร์การทำงานของแผนงาน/โครงการ เป็นการตอบคำถาม อะไร คือ วิสัยทัศน์ (Why) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแผนงาน/โครงการเป็นใคร (Who) “การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการคืออะไร” (What) และ “จะมีกระบวนการอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงนั้น” (How) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ (Vision)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ (Mission)

ขั้นตอนย่อยที่ 3 ภาควิชาส่วน (Boundary

partners)

ขั้นตอนย่อยที่ 4 ผลลัพธ์ที่ท้าทาย (Outcome Challenge)

ขั้นตอนย่อยที่ 5 ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Marker)

ขั้นตอนย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานขององค์การ (Operational Practices)

#### ชั้นที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการ

เป็นการกำหนดการติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการ เน้นการประเมินตนเองเป็นหลัก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงาน (Monitoring priorities)

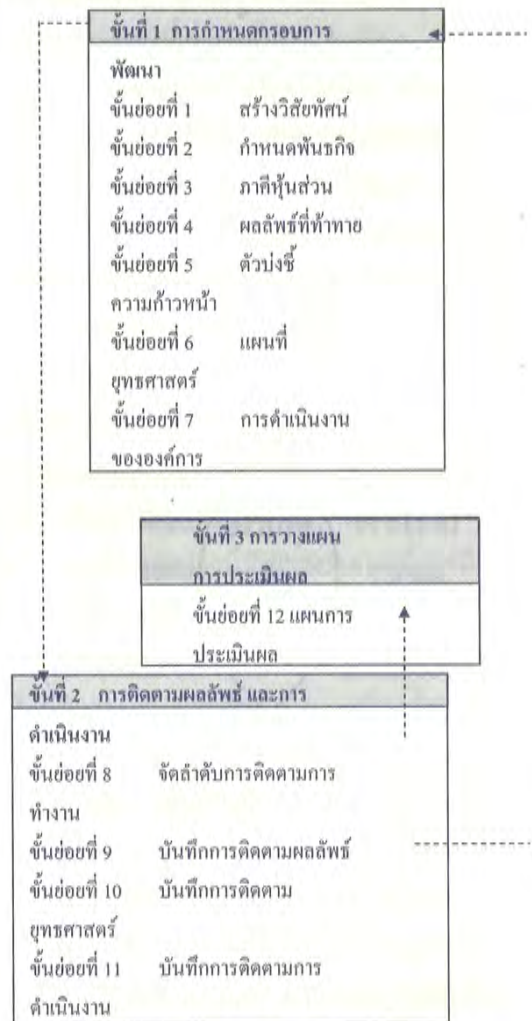
ขั้นตอนย่อยที่ 9 บันทึกการติดตามผลลัพธ์ (Outcome Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 10 บันทึกการติดตามยุทธศาสตร์ (Strategy Journal)

ขั้นตอนย่อยที่ 11 บันทึกการติดตามการดำเนินงาน (Performance Journal)

#### ชั้นที่ 3 การวางแผนการประเมินผล

เป็นการจัดลำดับความสำคัญในการประเมินผล และการสร้างแผนการประเมินผล วิทยานิพนธ์นี้มี 1 ขั้นตอนย่อย คือ ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล (Evaluation Plan)



ภาพประกอบที่ 2 แสดงขั้นตอนแผนที่ผลลัพธ์



## 2. กระบวนการปฏิบัติของแผนที่ผลลัพธ์

**ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา**  
**ขั้นย่อยที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ (Vision)**  
 เป็นการแสดงเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว ทั้งในทางเศรษฐกิจสังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เป็นภาพแผนงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ วิทยาการกระบวนการต้องทบทวนวิสัยทัศน์บ่อย ๆ เพื่อให้กลุ่มเกาะติดกับวิสัยทัศน์

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเขียนภาพในอนาคต 2-3 ภาพ บรรยายภาพในอนาคตอีก 3-5 ปี แล้วรวมประเด็นโดยตัดข้อความที่ซ้ำและจับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

**ผลที่ได้จากกระบวนการ** ผลที่ได้จากขั้นย่อยที่ 1 จะได้ ข้อความของวิสัยทัศน์ที่มีความยาวประมาณ ครึ่ง หน้ากระดาษ A4

เวลา ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง ซึ่งสามารถทำร่วมกับ ขั้นย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ

### ขั้นย่อยที่ 2 กำหนดพันธกิจ

**ข้อความพันธกิจ** เป็น ชิ้นส่วนต่างๆ ของ วิสัยทัศน์ ที่แผนงานให้ความสำคัญที่จะทำให้สำเร็จเป็นข้อความที่อธิบายว่า แผนงานมีความตั้งใจที่จะทำงานอย่างไร หรือ เป็นคำอธิบายที่บอกว่า มีแผนงานทำไม

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเขียน 2-3 แนวทางว่าจะทำอะไรให้แผนงานสามารถสนับสนุนหรือมีส่วนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์? มีประเด็นงานอะไรบ้างที่แผนงานต้องการจะทำ และแผนงานต้องทำอะไรบ้าง แล้วอภิปรายหาข้อสรุป

**ผลที่ได้จากกระบวนการ** ผลที่ได้จากขั้นย่อยที่ 2 จะได้ ข้อความพันธกิจที่มีความยาวประมาณ ครึ่งหน้ากระดาษ A4

เวลา ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง สามารถทำร่วมกับ ขั้นย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ได้

### ขั้นย่อยที่ 3 กำหนดภาคีหุ้นส่วน

เป็นการกำหนดภาคีหุ้นส่วนเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ที่แผนงานมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงเพื่อหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นเป้าหมายที่คาดหวังล่วงหน้าว่ามีโอกาสที่จะมีอิทธิพลได้

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเขียนภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานต้องทำงานด้วย แล้วเขียนสรุปลงใน flip chart ที่ขั้วตัดออก แล้วจัดกลุ่มของภาคีหุ้นส่วน

**ผลที่ได้จากกระบวนการ** จากขั้นย่อยนี้ จะได้รายชื่อของ ภาคีหุ้นส่วน (ชื่อบุคคล กลุ่ม องค์กร) ที่แผนงานพยายามที่จะเข้าไปมีอิทธิพล เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

เวลา ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง

### ขั้นย่อยที่ 4 ผลลัพธ์ที่ท้าทาย

**ผลลัพธ์ที่ท้าทาย** เป็นการอธิบายพฤติกรรม (ความสัมพันธ์, กิจกรรม และหรือ การกระทำ) ของภาคีหุ้นส่วนที่แผนงานทำงานด้วย โดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบผลสำเร็จสูงสุด

การจัดกระบวนการ ให้เขียนข้อความผลลัพธ์ที่ท้าทายของแต่ละภาคีหุ้นส่วน โดยให้สมาชิกเขียนลงใน flip chart ที่ขั้วตัดออก แล้วจัดกลุ่ม, กระทำซ้ำจนกระทั่ง ผลลัพธ์ที่ท้าทายสำหรับทุกภาคีหุ้นส่วนมีความถูกต้อง

**ผลที่ได้จากกระบวนการ** ได้ข้อความของผลลัพธ์ที่ท้าทายสำหรับแต่ละภาคีหุ้นส่วน

เวลา ใช้เวลาประมาณ 30 นาที ในการเขียนข้อความผลลัพธ์ที่ท้าทาย ต่อ 1 ภาคีหุ้นส่วน  
**ขั้นย่อยที่ 5 ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า**  
 เป็นกลุ่มของ ชุดข้อความ (ปกติประมาณ



15 ข้อความ) ที่อธิบายให้ทราบถึงระดับความก้าวหน้าในเชิงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วนเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการ, กิจกรรมที่ทำโดยปกติ, ความสัมพันธ์ ที่จะนำไปสู่ ข้อความผลลัพธ์ที่ทำทนาย

การจัดกระบวนการ ให้กลุ่มช่วยกัน จัดลำดับความสำคัญของภาคีหุ้นส่วน แล้วช่วยกันกำหนดเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่ทำทนายของแต่ละภาคีหุ้นส่วน แล้วอภิปรายหาข้อสรุป

ผลที่ได้จากกระบวนการ ตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า

เวลา ใช้เวลาประมาณ 45 นาที สำหรับแต่ละภาคีหุ้นส่วน / แต่ละผลลัพธ์ที่ทำทนาย

#### ชั้นย่อยที่ 6 แผนที่ยุทธศาสตร์

เป็นเค้าโครงของแนวทาง วิธีการทำงานของแผนงานที่จะกระทำกับภาคีหุ้นส่วน, เป็นตัวชี้แนะถึงความสัมพันธ์ของอิทธิพล / ปัจจัย ที่มีผลต่อภาคีหุ้นส่วน, ช่วยทำให้เห็นช่องว่างของยุทธศาสตร์ที่ใช้ หรือ กรณีที่แผนงานทำงานกว้างเกินไป โดยใช้ตาราง 6 ช่อง ที่แบ่งยุทธศาสตร์ ออกตาม คอลัมน์ ได้แก่ 1) มูลเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) สิ่งชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ 3) สิ่งสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ แถว ได้แก่ 1) เป้าหมายที่ตัวภาคีหุ้นส่วน กับ 2) เป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อภาคีหุ้นส่วน

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเขียนประเภทของงานภายใต้ยุทธศาสตร์ 7-10 งานที่จะใช้กับแผนงานที่จะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลที่ทำทนายได้ภายใน..... เดือน / ปี ร่วมกันอภิปรายจุดอ่อน, จุดแข็ง แล้วบันทึกบนตาราง

ผลที่ได้จากกระบวนการ แผนที่ยุทธศาสตร์ 1 แผน สำหรับ แต่ละผลลัพธ์ที่ทำทนายและแต่ละชุดตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า

(สำหรับแต่ละภาคีหุ้นส่วน)

เวลา ประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อ 1 ผลลัพธ์ที่ทำทนาย

ชั้นย่อยที่ 7 การดำเนินการขององค์กร

เป็นการแสดงแผนงานขององค์กร เพื่อที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไว้ได้อย่างยั่งยืน

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเสนอและอภิปรายเกี่ยวกับแผนงานจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อดำรงความมีประสิทธิภาพไว้ได้อย่างต่อเนื่อง, แผนงานควรดำเนินการอย่างไร เพื่อให้้องค์การดำรงอยู่ได้ และบรรลุพันธกิจ

ผลที่ได้จากกระบวนการ รายชื่อกิจกรรมที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน

เวลา ประมาณ 3 ชั่วโมง

ชั้นที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ และการดำเนินการ

ชั้นย่อยที่ 8 จัดลำดับการติดตามการทำงาน

เป็นการระบุลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องทำการติดตาม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วน (แบบบันทึกการติดตามผลลัพธ์ชั้นย่อยที่ 9), ประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ (แบบบันทึกการติดตามยุทธศาสตร์ชั้นย่อยที่ 10, การดำเนินงานขององค์กร (แบบบันทึกการติดตามการดำเนินการขององค์กร ชั้นย่อยที่ 10)

การจัดกระบวนการ ให้สมาชิกเสนอหนทางในการจัดลำดับการติดตามและกลุ่มอภิปรายหาหนทางที่ดีที่สุดของกลุ่ม หลังจากนั้นจัดลำดับการติดตามการทำงาน

ผลที่ได้จากกระบวนการ แนวทางในการติดตามงานและลำดับการติดตามการทำงาน

เวลา ประมาณ 1 ชั่วโมง



### ชั้นย่อยที่ 9 บันทึกการติดตาม ผลลัพธ์

เป็นแบบบันทึกความก้าวหน้าของภาคี  
หุ้นส่วน ตามตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (ชั้นย่อยที่ 5)  
เพื่อระบุจุดเริ่มต้น หรือ เป้าหมาย และเป็นการ  
บันทึกรายละเอียดในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
ของภาคีหุ้นส่วน บัณฑิตและผู้ปฏิบัติที่มีส่วน  
สนับสนุน แหล่งของหลักฐานข้อมูล

การจัดกระบวนการ ให้กลุ่มร่วมกัน  
สร้างแบบบันทึกติดตามผลลัพธ์กลุ่มจะร่วมกัน  
พิจารณา กำหนดค่า สูง กลาง ต่ำ ที่ใช้ในการ  
วัดผลลัพธ์อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถใช้ค่านั้น  
ในการวัดผลได้ตลอดการทำงานของแผนงานกลุ่ม  
จะวัดจำนวนภาคีหุ้นส่วนที่แสดงถึงเกิดการ  
เปลี่ยนแปลง และ / หรือ คุณภาพ/ความรู้สึกซึ่ง  
ของการเปลี่ยนแปลง ของภาคีหุ้นส่วนอย่างไร, จะ  
ใช้วิธีการอะไรที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล และ  
หากแผนงานดำเนินการไปได้ด้วยดี และได้เก็บ  
ข้อมูลตามที่ระบุในแบบบันทึกการติดตาม  
ผลลัพธ์ทั้งหมด (อ่านแบบบันทึกผลลัพธ์) จะ  
แสดงให้เห็นการทำงานได้อย่างกระฉับหรือไม่

ผลที่ได้จากกระบวนการ ได้แบบ  
บันทึกการติดตามผลลัพธ์ ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้  
ติดตามการเปลี่ยนแปลงของแต่ละภาคีหุ้นส่วน

เวลา ประมาณ 30 นาทีต่อหนึ่งภาคี  
หุ้นส่วน

### ชั้นย่อยที่ 10 บันทึกการติดตาม ยุทธศาสตร์

แบบบันทึกการติดตามยุทธศาสตร์ ใช้  
เพื่อ เก็บข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการ  
กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน,  
ช่วยแผนงานตรวจสอบตัวเองว่ามีส่วนร่วมใน  
การบรรลุผลลัพธ์ต่าง ๆ และจะต้องปรับปรุง  
กิจกรรมอะไรบ้างและสะท้อนข้อมูลกลับเพื่อใช้  
ในการวางแผนการทำงานต่อไป

การจัดกระบวนการ ให้กลุ่มร่วมกัน  
สร้างแบบบันทึกติดตามยุทธศาสตร์โดยพิจารณา  
ว่าอะไรคือสิ่งที่แผนงานต้องการจะสามารถ  
บันทึกได้สม่าเสมอ, อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยาก  
จะสามารถบันทึกได้อย่างสม่าเสมอ,อะไรคือสิ่งที่  
แผนงานอยากจะทำด้วยกับกลุ่มอย่างสม่าเสมอ  
(แต่ไม่ต้องบันทึก) และวิธีการที่เหมาะสมในการ  
เก็บข้อมูลคืออะไร

ผลที่ได้จากกระบวนการ ได้แบบ  
บันทึกการติดตามยุทธศาสตร์

เวลา ประมาณ 1 ชั่วโมง

### ชั้นย่อยที่ 11 บันทึกการติดตาม การดำเนินงาน

เป็นแบบติดตามการดำเนินงาน เพื่อ  
บันทึกข้อมูลการดำเนินงานของแผนงาน ตาม  
พันธกิจ ,สารสนเทศของการปฏิบัติการ เพื่อใช้  
สะท้อนข้อมูลกลับเพื่อใช้ในการวางแผนการ  
ทำงานต่อไป

การจัดกระบวนการ ให้กลุ่มร่วมกัน  
สร้างแบบบันทึกติดตามยุทธศาสตร์โดยพิจารณา  
ว่าอะไรคือสิ่งที่แผนงานต้องการจะสามารถ  
บันทึกได้สม่าเสมอ, อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยาก  
จะสามารถบันทึกได้อย่างสม่าเสมอ,อะไรคือสิ่งที่  
แผนงานอยากจะทำด้วยกับกลุ่มอย่างสม่าเสมอ  
(แต่ไม่ต้องบันทึก) ,กลุ่มมีต้องการบรรยายเชิง  
คุณภาพถึงตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด (อาจเป็นทาง  
บวกหรือทางลบ) เกี่ยวกับการดำเนินงานของ  
โครงการ ในระหว่างการติดตามการทำงาน และ /  
หรือ จะใช้ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณในการนับจำนวน  
ครั้งของการเกิดเหตุการณ์สำคัญๆ ของการ  
ดำเนินงาน และวิธีการที่เหมาะสมในการเก็บ  
ข้อมูลคืออะไร

ผลที่ได้จากกระบวนการ แบบบันทึก  
การติดตามการดำเนินงาน

เวลา ประมาณ 1 ชั่วโมง



### ขั้นที่ 3 การวางแผนการประเมินผล ขั้นย่อยที่ 12 แผนการประเมินผล

แผนการประเมินผลเป็นการบรรยายสั้นๆ ถึงประเด็นหลักๆ ของแผนการประเมินผล เพื่อใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร โดยใคร เมื่อไหร่ และเท่าไร คือ สิ่งที่ต้องระบุให้ชัดเจนในแผนการประเมินผล

การจัดกระบวนการ ให้กลุ่มร่วมกันวางแผนการประเมินโดยพิจารณาว่า อะไรคือสิ่ง que จัดการแผนงานและองค์การให้ทุน ต้องการรู้เกี่ยวกับโครงการ, อะไรคือสิ่งที่เราต้องรายงาน, อะไรคือข้อมูลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสิ่งที่ท่านทำอยู่, อะไรคือ พื้นที่ หรือ ประเด็นที่แผนงานต้องการรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้น, อะไรคือความรู้ที่ยังขาดอยู่ของแผนงาน, อะไรคือความรู้ที่ยังขาดอยู่ของภาคีหุ้นส่วน, มีประเด็นใดบ้างที่ได้จากการติดตามการทำงาน ที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมในระดับลึก, แผนงานจะสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อช่วยให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดกระบวนการเรียนรู้และแสดงความรับผิดชอบได้มากขึ้น

ผลที่ได้จากกระบวนการ แผนการประเมิน

เวลา ประมาณ 3 ชั่วโมง

#### สรุป

แผนที่ผลลัพธ์ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในผลที่เกิดขึ้นขององค์การ ขณะเดียวกันในผลความสำเร็จนั้น เกิดจากการผลักดันของคนอื่นด้วย แผนที่ผลลัพธ์ช่วยคลี่คลายอุปสรรคการเรียนรู้ระหว่างผู้ประเมินและภาคีการพัฒนา การอ้างเหตุผลและการวัดผล ผลที่เกิดขึ้นที่ปลายทาง คือ การให้ความสำคัญซึ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลง (transformation) ในการทำงานของผู้ดำเนินการหลัก วิทยาลัยานี้ยัง

แสดงหลักฐานให้เห็นว่าสามารถเรียนรู้ข้ามระหว่างแผนงานได้ตามมาตรฐานของเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า โดยที่แต่ละแผนงานไม่สูญเสียความสมบูรณ์ในตัวเองซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

มีภาษีตกแก่สำหรับการเดินทางเดือนว่าแผนที่ไม่ใช่ดินแดน ข้อเท็จจริงนี้จะช่วยเตือนสติให้เราต้องเปิดตาและมองสิ่งที่เกิดขึ้นที่ไม่ได้คาดฝันตลอดจนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ แต่การไม่มีแผนที่เลย คุณก็อาจหลงทางในดินแดนที่ยากจะระบุว่าคุณเริ่มต้นที่ไหน ซึ่งยากไม่น้อยไปกว่าการหาทางที่จะไปหาผลลัพธ์ แผนที่ผลลัพธ์ ไม่เพียงแต่จะแนะนำแผนที่การประเมินที่สำคัญเท่านั้น แต่ยังช่วยให้แนวทางการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิผล ตลอดจนยืนยันด้วยว่า การให้ความสนใจ เอาใจใส่ และการวิพากษ์วิจารณ์ตลอดการเดินทางมีความสำคัญ พอ ๆ กับการบรรลุสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง

#### อ้างอิง

- Fetterman, D.M. 2001. Foundations of empowerment evaluation. Sage Publications Thousands Oaks, CA, USA.
- Patton, M.Q. 1997. Utilization-focused evaluation : the new century text. Sage Publications Thousands Oaks, CA, USA.
- Sarah Earl and others. 2004. Outcome Mapping : Building Learning and Reflection into Development Program, International Development Research Centre. Ottawa, On, Canada.