เทคนิคการวางแผนพัฒนาองค์กรโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์[๑]

พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ,ผศ.
อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์

บทนำ

ในปีพุทธศักราช ๒๕๕๕ ประเทศไทยจะเริ่มต้นใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ โดยแผนพัฒนาฯ ดังกล่าวจะต้องใช้เวลาดำเนินการ ๕ ปีไปจนถึงปี พ.ศ.๒๕๕๙ ภายใต้แผนพัฒนาฯ ระยะที่ ๑๑ นั้น เราสามารถมองเห็นทิศทางของประเทศไทยได้ชัดเจนว่า อีก ๕ ปีข้างหน้าประเทศไทยจะเป็นอย่างไรในแต่ละมิติทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งในอีก ๕ ปีต่อจากนี้ไปที่จะทำให้ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปตามที่กำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ก็คือกลไกที่จะนำแผนไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดเป็นมรรคผลขึ้นมา ซึ่งภาระดังกล่าวหนีไม่พ้นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และกลุ่มองค์กรต่างๆ เป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจของหน่วยงานเหล่านั้นก็คือทำหน้าที่ถ่ายทอดแผนพัฒนาฯ ไปสู่แผนระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กรที่ตนเองสามารถปฏิบัติได้ ซึ่งเมื่อถ่ายทอดแผนพัฒนาฯ ลงไปสู่ระดับองค์กร ก็ใช้คำเรียกแผนงานเหล่านั้นแตกต่างกันออกไป เช่น แผนพัฒนา แผนแม่บท แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เป็นต้น

ในบทความฉบับนี้ผู้เขียนไม่ได้มุ่งหมายที่จะอธิบายหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผน เช่นประเภทของแผน และสาระสำคัญของแผนที่จะมีต่อองค์กร แต่ผู้เขียนสนใจปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่างๆ ในการกำหนดแผนพัฒนาองค์กร อันเนื่องมาจากการไม่สามารถเลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการในการได้มาซึ่งแผนงานที่สอดคล้องกับองค์กร วัฒนธรรม รวมทั้งค่านิยมขององค์กรได้ องค์กรหลายแห่งที่กำหนดแผนงานแล้วก็ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนงานไม่สามารถปฏิบัติตามได้ เพราะขาดความเข้าใจในเจตนารมณ์ของฝ่ายวางแผน ในขณะที่องค์กรบางแห่งกำหนดแผนแล้ว แต่ให้ความสำคัญกับแผนงานนั้นเพียงแค่เอกสารอ้างอิงเพื่อการรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก และอีกหลายปัญหาเกี่ยวกับแผนงานที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์กร ปัญหาที่กล่าวถึง ผู้เขียนมีความเชื่อว่า เพราะขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการให้สมาชิกขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการช่วยออกแบบ

---

[๑] ข้อมูลที่เป็นแผนงานต่างๆประกอบเนื้อหาของบทความนี้ผู้เขียนสมมติขึ้นเพื่อใช้ในการบรรยายเพื่อฝึกอบรมบุคลากรของสถานศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยนเรศวร เรื่อง การเสริมสร้างสุขภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้พิการจังหวัดพิจิตรภายใต้กระบวนการ Outcome Mapping. เมื่อวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๓.

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾×é¹Ð¡Ò¹ÂÃ´ÂÃ¾Ñ²¹Ò¡Ø¨¡Ã¹ÅÑ¡É³¼Ù¹Ó (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

แผนงาน การที่สมาชิกในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนย่อมก่อให้เกิดความตระหนักในความสำคัญที่เขาจะต้องนำแผนไปปฏิบัติ ในขณะเดียวกันก็เป็นเสมือนพันธสัญญาสำหรับเขาที่จะหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัตินั้นไม่ได้เพราะแผนงานที่เกิดขึ้นพวกเขาเป็นผู้คิดเอง สร้างขึ้นมาเอง จึงต้องปฏิบัติเอง ซึ่งเมื่อกล่าวถึงประเด็นการมีส่วนร่วมนี้ ก็เป็นที่มาของการเลือกใช้เทคนิคในการวางแผนที่เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพ ในบทความนี้ผู้เขียนจึงขอเสนอเทคนิคในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนที่ทรงประสิทธิภาพสำหรับองค์กรต่างๆ นั่นคือ **“แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)”**

แนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)

ผู้เขียนจดจำโฆษณาโทรทัศน์ของธนาคารกรุงไทยชิ้นหนึ่งซึ่งมีความหมายต่อองค์กรทุกองค์กรที่ควรกลับมาทบทวนการขับเคลื่อนภารกิจของตนเอง โฆษณาดังกล่าวพูดถึงการที่ท่อนซุงขนาดใหญ่ตกลงไปในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ชาวบ้านโดยการนำของผู้ใหญ่บ้านก็ช่วยกันคิดว่า จะแปรรูปท่อนซุงท่อนนี้เป็นอะไรจึงจะเป็นประโยชน์ สุดท้ายจึงได้ข้อสรุปว่าแปรรูปเป็นเรือ (ซึ่งผู้เขียนก็ไม่แน่ใจว่าในหมู่บ้านนี้มีแม่น้ำลำคลองพอจะใช้สอยเรือหรือไม่) เมื่อแปรรูปเสร็จสิ้นแล้วจึงได้เรือที่อัปลักษณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ชวนกันคิดใหม่อีกครั้ง ได้ข้อสรุปว่า แปรรูปเป็นเฟอร์นิเจอร์ แต่ก็ได้เฟอร์นิเจอร์ที่ไม่สามารถใช้สอยได้เช่นกัน กลุ่มชาวบ้านก็ยังไม่ละความพยายามช่วยกันคิดอีกครั้ง จึงแปรรูปเฟอร์นิเจอร์เป็นไม้จิ้มฟัน เนื้อหาของโฆษณาชี้ให้เห็นว่า สิ่งที่มีค่ามหาศาลที่ตกลงไปในชุมชนที่ขาดทุนทางปัญญา ก็อาจจะกลายเป็นสิ่งไร้ค่าได้ไม่ยาก และผู้เขียนก็มองต่อไปว่ากรณีนี้เป็นเพียงการขาดทุนทางปัญญา ยังเหลือไม้จิ้มฟัน แต่ถ้าขาดทั้งทุนทางปัญญาและขาดศีลธรรม แม้แต่ไม้จิ้มฟันอันเดียวก็จะไม่เหลือ

ที่กล่าวถึงโฆษณาข้างต้นอย่างยืดยาวก็เพื่อต้องการที่จะสะท้อนให้เห็นองค์กรมากมายที่พยายามวางแผนพัฒนาองค์กร แต่ในกระบวนการวางแผนขาดการนำเทคนิคหรือเครื่องมือที่จะสะกัดเอาทุนทางปัญญาในองค์กรมาร่วมพิจารณาเป็นสาระสำคัญในการวางแผน จึงทำให้แผนขององค์กรละเลยเรื่องของทุนที่เป็นคุณค่าในตัวคนที่มีอยู่ในองค์กร ละเลยค่านิยม ละเลยคุณค่าวัฒนธรรมขององค์กร เป้าหมายสูงสุดของแผนที่ละเลยทุนดังกล่าว จึงมีแนวโน้มที่จะยืนอยู่บนฐานการคิดของการช่วงชิงความได้เปรียบและชนะคู่แข่ง แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) คือคำตอบสำหรับการวางแผนองค์กรที่คำนึงถึงคน ทุนทางปัญญาไปพร้อมๆ กันโดยเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการและเชิงพฤติกรรมอย่างเป็นขั้นเป็นตอนที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ภาพรวมในที่สุด โดยต่อจากนี้ไปผู้เขียนขอนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) ต่อไป

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾Ñ²¹Òí§¤¡Ãã´Âã³éá¼¹¼Ù¹ÅÅÑ¾¸ì (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

๑. ความหมายของแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)

แผนที่ผลลัพธ์ มาจากภาษาอังกฤษว่า Outcome Mapping โดยไมเคิล ควินท์ พัทตัน[๒] กล่าวว่า แผนที่ เป็นเครื่องมือชี้แนะความรู้ความเข้าใจที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน ช่วยทำให้เรารู้ ณ ที่ที่เรายืนอยู่นั้นสัมพันธ์กับที่ที่เราเคยผ่านมาแล้วอย่างไร และช่วยให้เรารู้ว่า เรากำลังจะไปที่แห่งใด

ส่วนแผนที่ผลลัพธ์ คือกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของคน กลุ่มคน หรือองค์กร ซึ่งแตกต่างจากกระบวนการวางแผนแบบอื่นๆ ที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงผลการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม เช่น การลดความยากจน การลดความขัดแย้ง การลดอัตราการสูญเสีย เป็นต้น

หากพิจารณาจากประเด็นความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าแผนที่ผลลัพธ์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับกระบวนการวางแผนแบบอื่นๆ แต่ผลการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีเฉพาะด้านที่เป็นรูปธรรมขององค์กรเท่านั้น หากแต่มีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงด้านที่เป็นนามธรรม นั่นก็คือพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความยั่งยืนต่อไป

๒. ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)

ในขั้นตอนของการวางแผนโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์จะระบุให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการออกแบบกรอบการติดตามการทำงาน รวมถึงแผนการประเมินผล โดยกระบวนการจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners) และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงการเก็บข้อมูลจะส่งเสริมความรู้สึกของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงาน ทั้งยังช่วยกระตุ้นจิตสำนึกสร้างพันธะผูกพันต่อแผนงานและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับคนทำงานในแผนงานด้วย สำหรับขั้นตอนต่างๆ ของแผนที่ผลลัพธ์มี ๓ ขั้นตอนหลัก และมี ๑๒ ขั้นตอนย่อยซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้[๓]

---

[๒] ซาราน เอ เฟรด คาร์เดน และคณะ (แปลโดย พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และคณะ), **แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา,** (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เดือนตุลา, ๒๕๔๗). หน้า คำนิยม.

[๓] เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾×é¹°Ò¹¡Ãã´Âã¨éá¼¹¾Ñ²¹Ò¤ØณÀÒ¾¾Ñ²¹Ò (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

ขั้นตอนที่ ๑ การออกแบบเจตนารมณ์

ขั้นตอนย่อยที่ ๑ การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (Vision)
ขั้นตอนย่อยที่ ๒ การกำหนดพันธกิจ (Mission)
ขั้นตอนย่อยที่ ๓ ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)
ขั้นตอนย่อยที่ ๔ กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenge)
ขั้นตอนย่อยที่ ๕ สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Marker)
ขั้นตอนย่อยที่ ๖ กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
ขั้นตอนย่อยที่ ๗ การดำเนินงานระดับองค์กร (Operational Practices)

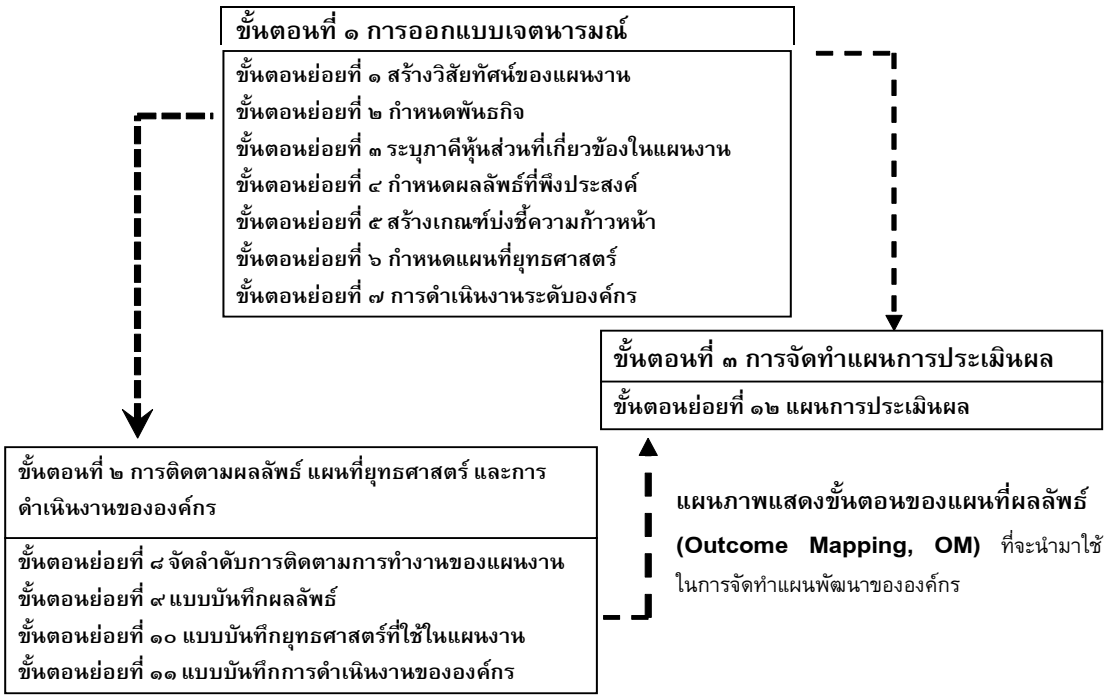
ขั้นตอนที่ ๒ การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ ๘ จัดลำดับการติดตามการทำงานของแผนงาน
ขั้นตอนย่อยที่ ๙ แบบบันทึกผลลัพธ์ (Outcome Journal)
ขั้นตอนย่อยที่ ๑๐ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ที่ใช้ในแผนงาน (Strategy Journal)
ขั้นตอนย่อยที่ ๑๑ แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร (Performance Journal)

ขั้นตอนที่ ๓ การจัดทำแผนการประเมินผล

ขั้นตอนย่อยที่ ๑๒ แผนการประเมินผล (Evaluation Plan)

รูปที่ ๑ แสดงกรอบการพัฒนาตามแบบแผนที่ผลลัพธ์



๓. การประยุกต์ใช้แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping)

ในการนำแผนที่ผลลัพธ์ไปใช้เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กร ผู้เขียนขอย้ำว่า แผนงานที่เกิดขึ้นจากกระบวนการใช้แผนที่ผลลัพธ์ เป้าหมายไม่ได้อยู่ที่ผลผลิตเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งไปที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการดำเนินการจัดทำแผนงานพร้อมตัวอย่างแผนงานที่ผู้เขียนสมมติขึ้นมาว่าเป็นแผนงานของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนย่อยที่ ๑ การสร้างวิสัยทัศน์ของแผนงาน (Vision)

ขั้นตอนการเขียนวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนการวาดภาพที่ปรารถนา เป็นการบอกว่า “เราอยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร” โดยมุ่งไปที่ “ผู้รับผลประโยชน์” เป็นสำคัญ ซึ่งก็คือมุ่งไปที่ “อยากให้เขาได้อะไร” และกำหนดภาพที่พึงปรารถนาเกี่ยวกับเขาอย่างไร

สำหรับวิสัยทัศน์ที่ดี สิ่งสำคัญที่จะต้องมีคือ “จินตนาการ” ในขณะเดียวกันจะต้องเป็นฝันที่เป็นไปได้ ไม่ใช่ฝันประเภทวาดวิมานในอากาศ หรือฝันลมๆ แล้งๆ จะต้องเป็นฝันที่เราอยากทำให้มันเกิดขึ้น ไม่ใช่ฝันแล้วคาดหวังว่าคนอื่นจะทำให้ ผู้เป็นเจ้าของแผนจะต้องทำเองและเป็นแกนนำในการทำ สำหรับการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์อาจใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบดังต่อไปนี้ *“ให้จินตนาการว่าในอีก ๓ – ๕ ปีข้างหน้า ถ้างานสำเร็จมากๆ จะเป็นอย่างไร ? การเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่แผนงานมีส่วนทำให้เกิดขึ้น ? ภาคีหุ้นส่วนจะทำอะไรในสิ่งที่ต่างออกไป (จากที่เป็นอยู่)? เขามีอะไรที่เป็นความสำเร็จ ? ภาพรวมของความสำเร็จมีภาพ หรือ หน้าตาเป็นอย่างไร ?”*

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการใช้แผนที่ผลลัพธ์ของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย *“บัณฑิตคณะสังคมศาสตร์มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความมั่นใจในการดำเนินชีวิตตามหลักสัมมาอาชีวะ และมีความเจริญเติบโตทางปัญญาจากภายใน”*

ขั้นตอนย่อยที่ ๒ การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ คือ การอธิบายว่าแผนงานสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร แต่ยังไม่ถึงการกำหนดกิจกรรมทุกอย่างที่จะมีในแผนงาน หากวิสัยทัศน์เปรียบเป็นแอปเปิ้ลทั้งผล พันธกิจก็คือการบอกว่า “เราจะเลือกกัดตรงไหน” สำหรับการได้มาซึ่งข้อความในพันธกิจสามารถใช้คำถามดังนี้ *“จะทำอย่างไรให้แผนงานสามารถสนับสนุนหรือมีส่วนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ? มีประเด็นงานอะไรบ้างที่แผนงานต้องการจะทำ และแผนงานต้องทำอะไรบ้าง”*

ตัวอย่างพันธกิจที่เกิดจากการใช้แผนที่ผลลัพธ์ของคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พันธกิจที่ ๑ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และมีความสุขในการทำงาน มีจิตวิญญาณเพื่อเผยแพร่ศาสนาให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

พันธกิจที่ ๒ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางปัญญา ที่เกื้อกูลก่อให้ความนิยมเลื่อมใสในพุทธศาสนา

พันธกิจที่ ๓ สร้างงานวิจัยเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาทั้งในระดับปัจเจกปัญญาและสาธารณปัญญา

ขั้นตอนย่อยที่ ๓ ระบุภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (Boundary partners)

ภาคีหุ้นส่วน คือ คน กลุ่มคน หรือองค์กรที่แผนงานจะเข้าไปมีความสัมพันธ์หรือทำงานด้วยโดยตรงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

แผนที่ผลลัพธ์เป็นกระบวนการที่เชื่อมั่นในกระบวนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในพลังของภาคีหุ้นส่วน คล้ายคลึงกับสายงาน (Downline) ในระบบขายตรง (MLM-Multi Level Marketing) โดยภาคีหุ้นส่วนแบ่งเป็น ๒ ประเภท

๑. Direct Partner (DP) ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง เป็นกลุ่มที่จะร่วมลงไม้ลงมือ ร่วมเป็นทีมงาน มีใจพร้อมที่จะผลักดันให้พันธกิจบรรลุผลและร่วมมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรมที่ทำ

๒. Stratigic Partner (SP) ภาคีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกลุ่มที่มีใจให้การสนับสนุน ช่วยคิด ช่วยฝันร่วมกันวางกลยุทธ์เพื่อจะไปส่งเสริมกลุ่ม DP เหล่านั้น

การได้มาซึ่งภาคีหุ้นส่วนทั้ง ๒ ประเภทสามารถใช้คำถามดังนี้ *"ใครคือ กลุ่มเป้าหมายที่แผนงานควรทำงานด้วยโดยตรง กลุ่มเป้าหมาย คือ บุคคล กลุ่ม หรือ องค์กรที่แผนงานพยายามที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้มีส่วนร่วมผลักดันการบรรลุวิสัยทัศน์"*

สำหรับภาคีหุ้นส่วนของคณะสังคมศาสตร์ โดยทั่วๆ ไป ก็จะประกอบไปด้วย *ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นิสิต ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์พิเศษ ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า พระสังฆาธิการ เป็นต้น*

ขั้นตอนย่อยที่ ๔ กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenge)

ผลลัพธ์ คือ ผลที่ได้จากการมีแผนงานเกิดขึ้น ส่วนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ คือ การอธิบายว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน กลุ่มคน และองค์กรที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรง จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ถ้าแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด

แผนงานประเภทอื่นๆ จะกล่าวถึงผลลัพธ์ที่อยู่ไกลตัว ซึ่งเกิดจากเหตุปัจจัยที่หลากหลาย และเหตุปัจจัยเหล่านั้นไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของเรา แต่แผนที่ผลลัพธ์ใส่ใจในผลลัพธ์ที่อยู่ใกล้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เกิดขึ้นในภาคีหุ้นส่วนที่เป็นหุ้นส่วนโดยตรง (DP) ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เป็นไปตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ โดยให้เขียนออกมาเป็น “ความท้าทายเชิงผลลัพธ์” ที่ต้องการ หรือ Outcome Challenge สำหรับการได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์จะได้จากคำถามที่ว่า *“ถ้าจะให้ดีที่สุดภาคีหุ้นส่วนควรแสดงออกหรือ ปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อการมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์ และให้จินตนาการว่าในอนาคต ๓-๕ ปีข้างหน้า หากแผนงานได้รับความสำเร็จสูงสุด ภาคีหุ้นส่วนต้องทำอะไรบ้างเพื่อการมีส่วนในการบรรลุวิสัยทัศน์”*

ตัวอย่างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เพื่อการบรรลุพันธกิจที่ ๑ คือผลิตบัณฑิตที่มีความรู้และมีความสุขในการทำงาน มีจิตวิญญาณนักเผยแพร่ศาสนาให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย คณะสังคมศาสตร์จะต้องเขียน “ความท้าทายเชิงผลลัพธ์” ว่า *“อาจารย์มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง มีการประสานงานทุกภาคส่วนจนก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง เพื่อผลักดันให้บัณฑิตได้ใช้ความรู้ในการดำเนินชีวิตโดยใช้หลักสัมมาอาชีวะ และเป็นศาสนทายาทที่ดี”*

ขั้นตอนย่อยที่ ๕ สร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Marker)

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า คือ กลุ่มของชุดข้อความที่อธิบายถึงระดับความก้าวหน้าในเชิงพฤติกรรมของภาคีหุ้นส่วน เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิบัติการที่จะนำไปสู่ข้อความผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยจัดแบ่งกลุ่มเกณฑ์ชี้วัดความก้าวหน้าเป็น ๓ ระดับ

๑. Expect to See คือตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (ระดับที่การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายสุด)

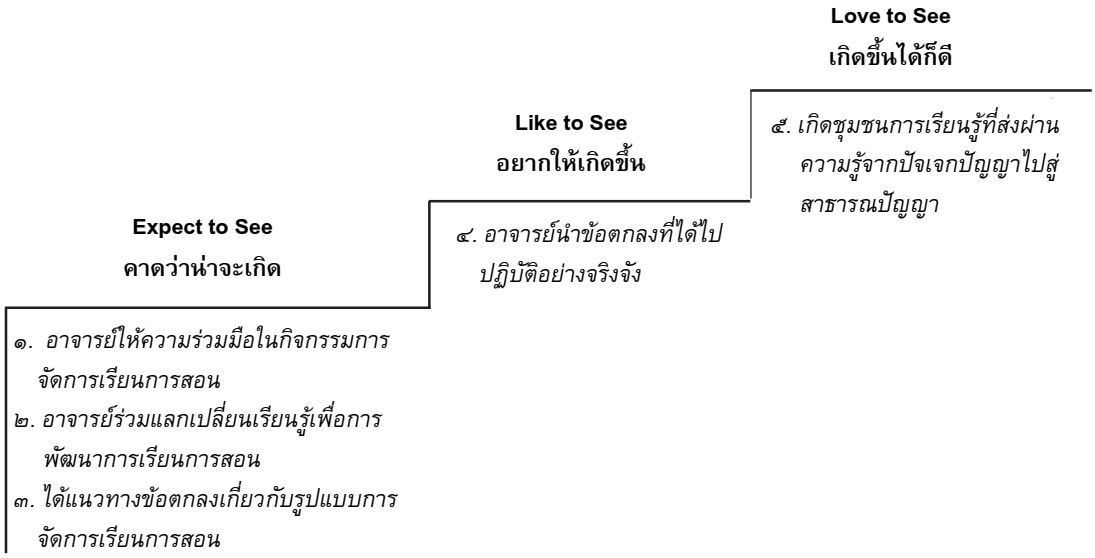
๒. Like to See คือตัวบ่งชี้ความก้าวหน้าที่อยากให้เกิดขึ้น (ระดับที่การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ปานกลาง)

๓. Love to See คือตัวชี้วัดความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นได้ก็ดี (ระดับที่การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ยาก)

สำหรับการได้มาซึ่งเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนคืออาจารย์จะได้จากคำถามที่ว่า *“ในแผนงานเราจะรู้ได้อย่างไรว่า อาจารย์กำลังมุ่งเข้าสู่ผลลัพธ์ ? และอาจารย์ปรารถนาจะทำอะไร ? อะไรคือจุดหมายที่ควรบรรลุในขณะที่มุ่งไปข้างหน้าเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ?”*

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾Ñ²¹Òí§¤¡ÃÃ´ÂÃ³éá¼¹¾Ñ²¹Ã¼¹ÅÅÑ¾¸ì (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

ตัวอย่างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าในแผนงานของคณะสังคมศาสตร์แสดงดังรูป



รูปที่ ๒ แสดงเกณฑ์ตังบ่งชี้ความก้าวหน้าของแผนงาน

ขั้นตอนย่อยที่ ๖ กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ในแผนที่ผลลัพธ์ เป็นเค้าโครงของแนวทางวิธีการทำงานของแผนงานที่จะกระทำกับภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะกล่าวถึงสิ่งที่ต้องทำหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้บรรลุ “ความท้าทายเชิงผลลัพธ์” ที่ตั้งไว้

สำหรับการได้มาซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะได้จากคำถามที่ว่า *“แผนงานจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้บรรลุผลที่พึงประสงค์ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดได้อย่างไร”*

ตัวอย่างยุทธศาสตร์แผนงานในแผนที่ผลลัพธ์ของคณะสังคมศาสตร์มีดังนี้

๑. แบ่งปันความรู้ผ่านเวทีการประชุมคณาจารย์

๒. พัฒนาขีดความสามารถของคณาจารย์ทั้งในด้านความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคนิคการสื่อสาร

ขั้นตอนย่อยที่ ๗ การดำเนินงานระดับองค์กร (Operational Practices)

การดำเนินงานระดับองค์กร คือ การสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่างๆ ในองค์กร หาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะสนับสนุนภาคีหุ้นส่วน (จากแผนงานที่กำหนด คือ อาจารย์)

สำหรับการได้มาซึ่งการดำเนินการระดับองค์กรจะได้จากคำถามที่ว่า *“แผนงานจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อดำรงความมีประสิทธิภาพไว้ได้อย่างต่อเนื่อง และแผนงานควรดำเนินการอย่างไรเพื่อทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ และบรรลุพันธกิจ”*

ตัวอย่างการดำเนินงานระดับองค์กรในแผนที่ผลลัพธ์ของคณะสังคมศาสตร์มีดังนี้

๑. พัฒนาแหล่งความรู้ในคณะสังคมศาสตร์ให้อาจารย์สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวก

๒. สร้างระบบที่เอื้อต่อการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาให้กับอาจารย์ในคณะสังคมศาสตร์

๓. จัดสรรงบประมาณที่เอื้อต่อการพัฒนาขีดความสามารถของคณาจารย์ในคณะสังคมศาสตร์

จากการกล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนงานโดยใช้แผนที่ผลลัพธ์ในขั้นตอนที่ ๑ คือการออกแบบเจตนารมณ์ ผู้อ่านก็จะได้แนวทางจะสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เฉพาะในขั้นตอนที่ ๑ ผลผลิตที่ได้ก็คือแผนงานขององค์กร ตามตัวอย่างที่ผู้เขียนกล่าวถึง โดยผู้เขียนขอนำเสนอรูปแบบของแผนงานที่ปรับเปลี่ยนและดัดแปลงแผนที่ผลลัพธ์ที่เรียกว่า Modified Outcome Mapping (MOM) ไปใช้เพื่อจัดทำแผนพัฒนาของคณะสังคมศาสตร์ (เป็นแผนงานที่สมมติขึ้น) เพื่อให้ผู้อ่านมองเห็นกรอบแผนงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นจากการระดมความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อตอบคำถามว่า “อีก ๕ ปีข้างหน้าท่านอยากจะให้หน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร” ผลจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวโดยนำเครื่องมือ Matrix Board มาใช้ก็จะได้สิ่งที่เรียกว่า ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenge) ของหน่วยงานดังตารางนี้

ตารางที่ ๑ แสดงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้	
๑.	ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านพุทธศาสนาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้งานได้จริง
๒.	มีระบบสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรด้านบริการวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม
๓.	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ารับการศึกษามากขึ้น
๔.	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่ดีตามความต้องการของสังคม
๕.	มีการพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยสำหรับการบริการวิชาการ
๖.	มีการพัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์ทั้งทางด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางวิชาการ
๗.	มีการพัฒนาระบบสนับสนุนการทำวิจัย และผลิตผลงานทางวิชาการ
๘	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนา
๙.	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ
๑๐.	พัฒนากิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตบัณฑิต

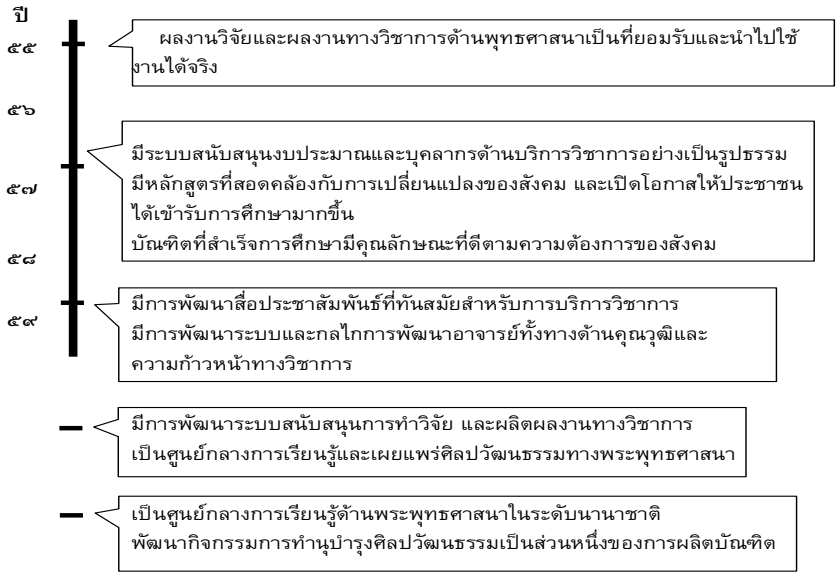
25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼§¹Ñ²¹Òí§¤¡ÃÃ´ÂÃªéá¼¡ª¹ÃÃ¾¼¾¾¾

จากนั้นเพื่อจัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมระดมความคิดเห็น จึงต้องใช้เทคนิคการถ่วงน้ำหนักให้ลำดับความสำคัญซึ่งเทคนิคที่นำมาใช้คือ DOT Democracy ที่จะมอบให้กับผู้เข้าร่วมประชุมได้ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญตามที่ตนต้องการ ซึ่งผลการดำเนินการครั้งนี้ก็จะได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่มีคะแนนแสดงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยอย่างชัดเจนดังตาราง

ตารางที่ ๒ แสดงผลการจัดลำดับความสำคัญของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

ลำดับ	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ได้	คะแนนน้ำหนัก ๙ คะแนน
๑.	ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านพุทธศาสนาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้งานได้จริง	๗.๖๓
๒.	มีระบบสนับสนุนงบประมาณและบุคลากรด้านบริการวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม	๗.๑๓
๓.	มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ารับการศึกษามากขึ้น	๖.๕๘
๔.	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษามีคุณลักษณะที่ดีตามความต้องการของสังคม	๖.๕๘
๕.	มีการพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทันสมัยสำหรับการบริการวิชาการ	๖.๔๐
๖.	มีการพัฒนาระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์ทั้งทางด้านคุณวุฒิและความก้าวหน้าทางวิชาการ	๖.๒๐
๗.	มีการพัฒนาระบบสนับสนุนการทำวิจัย และผลิตผลงานทางวิชาการ	๖.๐๑
๘	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมทางพระพุทธศาสนา	๕.๗๓
๙.	เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ	๔.๘๔
๑๐.	พัฒนากิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตบัณฑิต	๔.๖๔

จากนั้นเพื่อจะให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ถูกจับวางไว้บนความต้องการที่ผู้เข้าร่วมประชุมอยากเห็นหน่วยงานของตนจะต้องขับเคลื่อนไปในอีก ๕ ปีข้างหน้า จึงต้องนำผลการถ่วงน้ำหนักผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มาวางไว้บน Time Line ดังตัวอย่างต่อไปนี้



รูปที่ ๓ แสดงการจัดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ใน Time Line

หลังจากที่ได้จับวางผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละข้อไว้ในระยะเวลาของแผนพัฒนาระยะ ๕ ปีแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการระดมความคิดเห็นเพื่อนำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แต่ละข้อไปจัดทำกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ผลการระดมความคิดเห็นครั้งนี้ก็จะได้กรอบการดำเนินงานตามตารางต่อไปนี้

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾Ñ²¹Òí§¤¡ÃÃâ´Âã³éá¼¹¾Ñ²¹Ã¾ÅàÂÑ¾¸ì (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

ตารางที่ ๓ แสดงกรอบการดำเนินงานภายใต้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ลำดับที่ ๑

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการด้านพุทธศาสนาเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้งานได้จริง	
ภาคีหุ้นส่วนหลัก (DP)	คณะสังคมศาสตร์	
ภาคีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (SP)	สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)	
บทบาทภาคีหุ้นส่วนหลัก	๑. ส่งเสริมให้อาจารย์ส่งผลงานวิจัยเข้าร่วมในการสัมมนาทางวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ๒. สนับสนุนให้มีการตีพิมพ์และเผยแพร่ผลงานวิจัย ๓. จัดทำ Social Lab เพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ในพื้นที่จริง ๔. จัดหาผู้ชำนาญการเพื่อตรวจสอบผลงานวิจัยก่อนที่จะตีพิมพ์ ๕. หาตลาดรองรับงานวิจัย	
บทบาทภาคีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	๑. ส่งเสริมสนับสนุนทุนในการเผยแพร่ผลงานวิจัย ๒. มีคณะกรรมการหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาตรวจสอบงานวิจัย ๓. สนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายงานวิจัย ๔. ประเมินการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัย	
	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	**ที่มาตัวชี้วัดความสำเร็จ**
เชิงปริมาณ	๑. ๘๐% ของงานวิจัยเป็นที่ยอมรับของสังคม ๒. ๘๐% ของงานวิจัยเป็นผลงานวิจัยด้านพระพุทธศาสนา ๓. ๘๐% ของงานวิจัยสามารถนำมาบูรณาการในการเรียนการสอน ๔. ๘๐% ของงานวิจัยมีการนำไปใช้หรือปฏิบัติจริง	๑. รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย ๒. ผ่านการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ๓. มีการนำผลงานวิจัยไปอ้างอิง ๔. มีการจดทะเบียนลิขสิทธิ์ของผลการวิจัย
เชิงคุณภาพ	๑. วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเป็นวัฒนธรรมแห่งการวิจัยด้านพระพุทธศาสนา ๒. มีการใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการวิจัย/ประยุกต์ในการเรียนการสอน ๓. นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมีจรรยาบรรณในการวิจัย	

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾Ñ²¹Í¦§¤¡ÃÃ´ÂÃã³éá¼¹¾Ñ²¹Í¦§¤¡ÃÃ¾Ø·¸ÈÒʹÒ (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04

สำหรับขั้นตอนที่เหลือ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการติดตามและการประเมินผลตามกรอบของแผนที่ผลลัพธ์ ซึ่งมีความสำคัญในแผนงานขององค์กรเช่นเดียวกับการวางแผน ผู้เขียนจะนำเสนอในบทความชิ้นต่อไปเพื่อการอธิบายสาระสำคัญได้อย่างละเอียด และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติการได้จริง ในบทความฉบับนี้ผู้เขียนนำเสนอเพียงการได้มาซึ่งแผนงานเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาองค์กร และแสดงให้เห็นว่า แผนที่ผลลัพธ์เป็นทางเลือกที่ทรงประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรของผู้วางแผนได้

บทสรุป

แผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นักวางแผนทั้งหลายที่คิดหาวิธีการวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรสามารถปลดเปลื้องปัญหาการหาทางเลือกวิธีการจัดทำแผน และในขณะเดียวกันเป็นเครื่องมือที่มุ่งให้เกิดการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงสำหรับสมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร อันนำไปสู่การขจัดปัญหาในขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติอย่างได้ผล เพราะสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในเจตนารมณ์ของแผนงาน มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของแผนงาน อีกทั้งด้วยความที่แผนงานเกิดขึ้นจากตนเอง จึงมีความพยายามที่จะผลักดันให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ องค์กรที่ปรารถนาจะให้ทุกองคาพยพที่ประกอบร่วมกันอยู่ทะยานไปสู่จุดหมายปลายทางร่วมกัน ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนทั้งด้านรูปธรรม (ผลผลิตขององค์กร) และนามธรรม (พฤติกรรมของคนในองค์กร) จึงจำเป็นต้องเลือกใช้เทคนิคการวางแผนที่ทรงพลังอย่างแท้จริงนั่นคือ “แผนที่ผลลัพธ์”

* * * * * *

บรรณานุกรม

ซาราน เอ เฟรด คาร์เดน และคณะ (แปลโดย พิกุล สิทธิประเสริฐกุล และคณะ). **แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) : การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เดือนตุลา, ๒๕๔๗.

พระมหาบุญเลิศ อินฺทปญฺโญ. **เอกสารประกอบการฝึกอบรมบุคลากร เรื่องแผนที่ผลลัพธ์**. มหาวิทยาลัยนเรศวร : สถานการศึกษาต่อเนื่อง, ๒๕๕๓.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.**แผนที่ผลลัพธ์กับ สสส.** ค้นเมื่อ วันเสาร์ที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ จาก http://www.thaihealth.or.th/node/2108.

The International Development Research Centre (IDRC). **คู่มือวิทยากรกระบวนการ แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome mapping)** ค้นเมื่อ วันเสาร์ที่ ๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔ จาก www.idrc.ca /.../11725236021Facilitator_hand_book__in_Tha.doc.

25. à·¤¹Ô¤¡ÒÇÒ§á¼¹¾Ñ²¹Òí§¤¡ÃÃ´ÂÃ³éá¼¹¼Ëé¼¹ÅÅÑ¾¸ì (Í.ºØ-àÅÔÈ ÍÔ¹Ú·»-Úâ-) (248-261).pmd 8/4/2554, 22:04