

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ก

คู่มือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์

คู่มือวิจัย

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping Workshop)

เรื่อง

การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

คู่มือนี้เป็นเครื่องมือส่วนที่สองในการจัดทำแผนที่ผลลัพธ์

คุณฐิณีพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา)

สาขา บริหารจัดการการออกกำลังกายและกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือกระบวนการในการพัฒนารูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษานี้เป็นคู่มือส่วนที่ 2 ของการวิจัย ที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นคู่มือในกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Outcome Mapping Workshop) เพื่อให้ได้ถึงรูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำในสถาบันการศึกษา ตามกระบวนการแผนที่ผลลัพธ์ทั้ง 12 ขั้นตอน ซึ่งคู่มือกระบวนการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่พัฒนาขึ้นนี้ จะเป็นยุทธวิธีในการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการและเหมาะสม และครอบคลุมในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำในสถาบันการศึกษาจากผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้มีส่วนร่วมในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและวิทยากรกระบวนการ ที่เห็นความสำคัญในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำในสถาบันการศึกษาในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา และผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการพัฒนารูปแบบแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำในสถาบันการศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ จะเป็นรูปแบบการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำที่มีคุณค่าและประโยชน์เมื่อมีการนำไปปฏิบัติหรือทดลองใช้จริง

มงคลชัย บุญแก้ว

ผู้วิจัย

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและกีฬา

สาขา บริหารการจัดการการออกกำลังกายและกีฬา

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

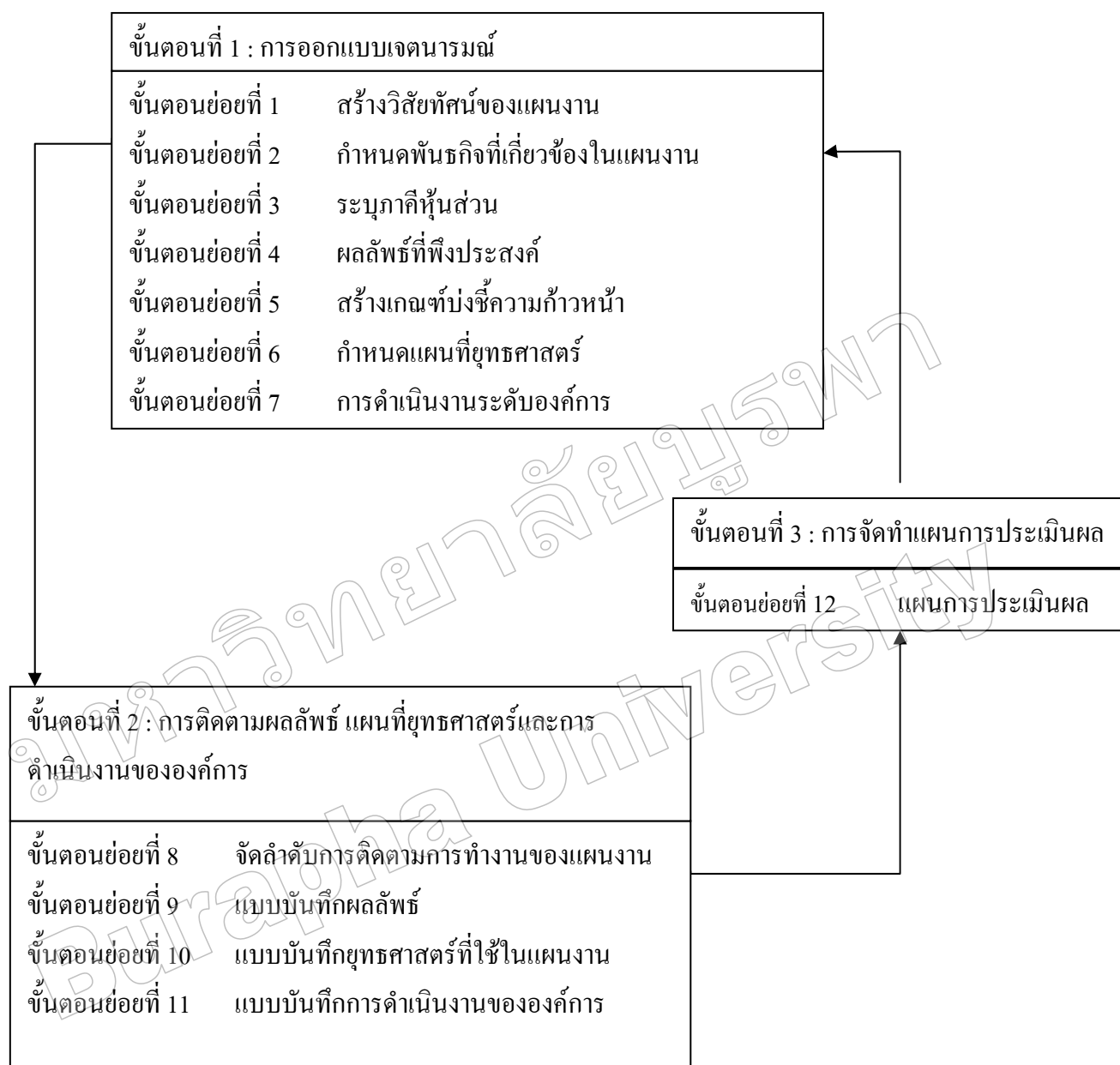
การสัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศ ในสถาบันการศึกษา

แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) แนวคิดใหม่ของการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำในสถาบัน การศึกษา

แผนที่ผลลัพธ์เป็นเครื่องมือตามแนวคิดใหม่ของการพัฒนาที่ได้รับการพัฒนาจาก IDRC ประเทศแคนาดา ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเชื่อว่า การวางแผนและการติดตามการประเมินผลจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แผนงาน/ โครงการ มีกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตัวเองได้ดีขึ้น ดังนั้น แผนงานที่ใช้ “แผนที่ผลลัพธ์” จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ ที่อยู่บนฐานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงาน การติดตามและการประเมินผล

แนวคิดของแผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping) จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนงานในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partner) และด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่การออกแบบ ไปจนถึงการเก็บข้อมูล ส่งเสริมความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของแผนงาน และส่งเสริมให้มีการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงการทำงาน กระตุ้นจิตสำนึกสร้างพันธมิตรผูกพันต่อแผนงานและการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่คนทำงานในแผนงานหรือโครงการ และสนใจในประเด็นของ “การเรียนรู้” ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับแผนงานหรือโครงการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในแผนงาน/ โครงการจะเป็นผู้ “ควบคุม” การเปลี่ยนแปลงที่พึงเกิดจากการพัฒนา เช่น แผนงาน/ โครงการการพัฒนานักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) จะเป็นผู้ “ควบคุม” ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นเพียงคนที่อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการช่วยให้เข้าถึงความรู้ โอกาส และทรัพยากรใหม่ ๆ ในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น และเป็นความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนการประเมินผล ทั้งนี้ “แผนที่ผลลัพธ์” ไม่ต้องการที่จะมาแทนที่การประเมินผลแบบเดิม หากแต่ “แผนที่ผลลัพธ์” จะเพิ่มเติมการประเมินผลแบบดั้งเดิมเหล่านั้น

ความท้าทายในการจัดทำ “แผนที่ผลลัพธ์” ก็คือทำอย่างไรจึงจะทำให้ “แผนที่ผลลัพธ์” ที่จัดทำขึ้นเป็นเครื่องมือช่วยนำทาง หรือแนวทางการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหวัง หรือเป็นไปตามผลลัพธ์สุดท้ายที่กำหนดไว้ โดยเป็นไปตามกระบวนการและขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมุ่งหวังให้เป็นการดำเนินการ หรือการเดินทางที่มีความหมายและคุณค่า มีการเรียนรู้ มีความสุขตลอดการดำเนินการหรือเดินทาง รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายสุดท้ายร่วมกันด้วย



ภาพที่ 6 ขั้นตอนของแผนที่ผลลัพธ์ในการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบการพัฒนา

ขั้นตอนย่อยที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศใน

สถาบันการศึกษา

วิสัยทัศน์ (Vision) การพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็นการแสดงถึงเป้าหมายในภาพกว้าง ๆ ของการพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นภาพที่มุ่งหวังที่จะเห็นในอนาคตของนักกีฬาวัยนำในสถาบันการศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ในการเขียนวิสัยทัศน์ตามแนวคิด Outcome Mapping นั้นจะสะท้อนในมุมมองที่กว้าง มองลึก มองชัด โดยต้องเขียนให้ “ชัดเจน” “เข้าใจง่าย” ซึ่งควรหลีกเลี่ยงการใช้คำใหญ่ ๆ หรือคำหรู ๆ เพราะเมื่อนานไปคำเหล่านี้ อาจทำให้คนทำงานหรือคนอื่นเข้าใจไม่ตรงกัน และวิสัยทัศน์จะต้องเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ สุดท้ายแล้วต้องการอยากเห็นนักกีฬาวัยนำในสถาบันการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาเป็นอย่างไร

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ของนักกีฬาเป็นเลิศ

นักกีฬาเป็นเลิศประสบความสำเร็จ ประเทศไทยเป็นหนึ่งในด้านผู้นำของเอเชียในการแข่งขันกีฬาตั้งแต่ระดับภูมิภาคถึงระดับโลกอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจากหลากหลายชนิดกีฬา โดยการร่วมมือของภาคีหุ้นส่วน และการสนับสนุนอย่างเป็นธรรม เป็นระบบและทั่วถึง มีนักกีฬาที่มีที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้นแบบและแรงจูงใจ ตลอดจนมีสวัสดิการรองรับ และมีเส้นทางไปสู่กีฬาอาชีพในอนาคต

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง)

1. ให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มแต่ละระดับการศึกษา (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และ อุดมศึกษา) โดยให้แต่ละคนเขียนภาพ หรือวาดภาพในอนาคตที่ต้องการจะเกิดขึ้นมากที่สุดกับนักกีฬาวัยนำในสถาบันการศึกษาในระดับของกลุ่มตนเอง คนละ 2-3 ภาพ โดยเป็นการบรรยายภาพในอนาคต 3-5 ปี (ภาพที่เราปรารถนาอยากจะทำให้เกิดขึ้นนี้ ต้องเป็นเรื่องที่ใหญ่พอสมควร ไม่ใช่เรื่องเล็กที่คน ๆ เดียว หรือ หน่วยงาน ๆ เดียวสามารถทำสำเร็จได้ แต่ต้องอาศัยคนหลายกลุ่ม หลายหน่วยงาน มาร่วมมือกันทำ และสามารถเป็นจริงได้) แล้วพลัดเปลี่ยนกันอธิบายความต้องการ หรือสิ่งที่อยากจะเห็นในภาพว่าเป็นอย่างไร
2. ในกลุ่มเขียนวิสัยทัศน์จากการนำเสนอของสมาชิกในกลุ่มโดยเริ่มต้นระบุถึงนักกีฬาวัยนำทั้ง 3 ระดับคือประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาโดยคงทั้งความคิด และภาษาของผู้เสนอไว้ ตัดความเห็นที่ซ้ำกันออก และเขียนความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏให้หมด

3. อ่านวิสัยทัศน์ที่รวบรวมจากการนำเสนอของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความเหมาะสมทางวัฒนธรรมและการเมือง ปรับเปลี่ยนคำที่ยังสับสน หรือที่ยังไม่ชัดเจน โดยวิธีการให้ตัวแทนกลุ่มอ่านซ้ำ ๆ ถามสมาชิกในกลุ่มว่าต้องการแก้ไข หรือต้องการปรับเปลี่ยนคำใดบ้าง ตัวแทนกลุ่มอ่านต่อไปเรื่อย ๆ จนสมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการจะแก้คำแล้ว เพื่อเป็นการให้แน่ใจว่าวิสัยทัศน์ที่ได้นั้น เป็นความต้องการจริง ๆ ของสมาชิกในกลุ่ม

วิสัยทัศน์

นักกีฬาว่ายน้ำในระดับ (ประถมศึกษา, มัธยมศึกษา, อุดมศึกษา).....

ขั้นตอนย่อยที่ 2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

พันธกิจ (Mission) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็นการอธิบายว่าแผนงาน หรือ โครงการสามารถทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างไร หรือจะอย่างไรให้แผนงานสามารถสนับสนุนหรือมีส่วนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือมีประเด็นอะไรบ้างที่แผนงานต้องการจะทำ และแผนงานต้องทำอะไรบ้าง แต่ยังไม่มีกำหนดกิจกรรมทุกอย่างที่จะมีในแผนงาน พันธกิจต้องมีความเชื่อมโยงที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของวิสัยทัศน์

ตัวอย่าง พันธกิจของนักกีฬาเป็นเลิศ

1. กำหนดนโยบายเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาศักยภาพนักกีฬาควบคู่คุณธรรม
3. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา และเป็นศูนย์ประสานงานด้านกีฬาเป็นเลิศกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. มีการจัดหางบประมาณ อุปกรณ์ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งภาครัฐและเอกชน และกระจายการสนับสนุนกีฬาเป็นเลิศให้กับภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partners) และการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กิจกรรมกระบวนการ

1. สมาชิกกลุ่มทั้ง 3 ระดับ (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา) ช่วยกันอภิปรายว่าจะมีการทำอะไรบ้างที่จะทำให้แผนงานที่จะสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษาจะสามารถทำให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ หรือจะต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ตามที่ต้องการ
2. ให้สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนเขียนแนวทาง หรือประเด็นการทำงานที่จะใช้ในการทำงานของแผนงาน
3. ตัวแทนกลุ่มเขียนพันธกิจจากการนำเสนอของสมาชิกในกลุ่ม โดยคงทั้งความคิด และภาษาของผู้เสนอไว้ ตัดความเห็นที่ซ้ำกันออก และเขียนความเห็นที่ต่างกันให้ปรากฏให้หมด
4. ทบทวนพันธกิจโดยตัวแทนกลุ่มอ่านทบทวนและใช้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันกำหนดวิเคราะห์ และถกเถียงอีกครั้ง เพื่อขอความเห็นชอบจากสมาชิกกลุ่ม

ข้อแนะนำ

1. ข้อความ พันธกิจ และ วิสัยทัศน์ มักจะได้ออกมาพร้อมๆ กัน จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม วิทยากรควรกระตุ้นให้กลุ่มเขียนแยกให้เห็น ได้ชัดเจน
2. ข้อความที่เขียนนั้น ใช้ภาษาที่สามารถสื่อความหมายได้เข้าใจตรงกันทั้งกลุ่ม

พันธกิจนักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา (ประถมศึกษา, มัธยมศึกษา, อุดมศึกษา)

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

ขั้นตอนย่อยที่ 3 การกำหนดภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partner) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

ภาคีหุ้นส่วน (Boundary Partner) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็น บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรที่แผนงาน หรือ โครงการจะเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ ดำเนินการ หรือทำงานด้วยโดยตรง และจะมีอิทธิพลเพื่อที่จะสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็นภาคีโดยตรง และภาคียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ภาคลีโดยตรง (Direct Partners: DP)

- เป็นคน กลุ่มคน หรือ องค์กร ที่อยากมีฝันหรือวิสัยทัศน์เดียวกัน
- เป็นภาคที่เราทำงานด้วยโดยตรงเป็นผู้ลงมือปฏิบัติหรือดำเนินการแล้วส่งผลต่อ

ความสำเร็จของพันธกิจ

- เป็นภาคที่มีใจพร้อมจะ “ปรับเปลี่ยนวิธีคิดหรือพฤติกรรม” เพื่อให้พันธกิจสัมฤทธิ์ผล
- ในอนาคตแม้โครงการจะสิ้นสุดแล้วหรือ “เรา” ถอดตัวออกไปแล้ว แต่ “เขา” ยังพร้อมจะเป็นเจ้าของงาน (Ownership) หรือยังดำเนินงานนั้นต่อไปเพื่อให้ฝันหรือวิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา

2. ภาควิทยาศาสตร์ (Strategic Partners: SP)

- เป็นคน กลุ่มคน หรือ องค์กร ที่อยากมีฝันหรือวิสัยทัศน์เดียวกับเรา
- เป็นภาคที่มีใจและให้การสนับสนุนงบประมาณ แนวคิด นโยบาย หรือเป็นที่ปรึกษาในบางครั้ง คอยช่วยเหลืออยู่ห่างๆ แต่เราไม่สามารถทำให้เขาเปลี่ยนวิธีคิดหรือพฤติกรรมได้
- เป็นภาคที่ช่วยคิด ช่วยฝัน ร่วมกันวางกลยุทธ์ เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุน “เรา” หรือ “ภาคลีโดยตรง” ให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์
- เป็นภาคที่มีส่วนในความสำเร็จของพันธกิจและวิสัยทัศน์

ตัวอย่าง ภาคลีหุ้นส่วนของนักกีฬาเป็นเลิศ

1. ภาคลีโดยตรง (Direct Partners: DP) ประกอบด้วย การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาจังหวัด คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

2. ภาควิทยาศาสตร์ (Strategic Partners: SP) ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และหน่วยงานที่นักกีฬาสังกัด

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 1 ชั่วโมง)

1. ให้สมาชิกทุกกลุ่มทั้ง 3 ระดับ (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา) ระบุถึงภาคลีหุ้นส่วนในการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศที่แผนงานต้องทำงานด้วยทั้งที่เป็นบุคคล กลุ่มคน หรือ องค์กร ที่อยากมีฝันหรือวิสัยทัศน์เดียวกับเรา

2. เขียนรายชื่อทั้งหมดแล้วตรวจสอบที่ซ้ำออก แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มไม่สามารถระบุภาคลีหุ้นส่วนออกมาได้ หรือได้น้อย วิทยากรกระบวนการอาจเสนอตัวอย่างภาคลีหุ้นส่วนจากแผนงานอื่น เพื่อเป็นการกระตุ้นความคิดของสมาชิกในกลุ่ม หรืออาจถามว่าการเปลี่ยนแปลงภายในภาคลีหุ้นส่วนที่ระบุมานั้นต้องการการสนับสนุนจากใครได้อีก

3. บางกลุ่มอาจได้ภาคีหุ้นส่วนออกมามาก วิทยากรกระบวนการอาจถามว่า หน่วยงานหรือองค์กรใดที่เราทำงานด้วยโดยตรงและพร้อมจะมีการเปลี่ยนแปลง (**Direct Partners: DP**) แล้วทำเครื่องหมายที่องค์กรเหล่านั้นไว้ หรือเขียนแยกไว้ต่างหาก ส่วนภาคีใดที่แผนงานไม่ได้ทำด้วยโดยตรง แต่เป็นผู้สนับสนุน (**Strategic Partners: SP**) ให้ทำเครื่องหมายหรือเขียนแยกไว้เช่นกันแต่ถ้ากรณีที่กลุ่มมีรายชื่อภาคีหุ้นส่วนอยู่มากควรให้สมาชิกในกลุ่มทบทวนอีกครั้งว่าภาคีหุ้นส่วนที่น่าเสนอนั้นเป็นภาคีหุ้นส่วนจริง ๆ หรือไม่

ภาคีหุ้นส่วนการพัฒนาทักษะผู้นำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา (ประถมศึกษา, มัธยมศึกษา, อุดมศึกษา)

1. ภาคีโดยตรง (Direct Partners: DP) ประกอบด้วย.....
2. ภาคีกลยุทธ์ (Strategic Partners: SP) ประกอบด้วย.....

ขั้นตอนย่อยที่ 4 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ หรือผลลัพธ์ที่ทำนาย (Outcome Challenges: OC) การพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ทำนาย (Outcome Challenges: OC) การพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันศึกษา เป็นการอธิบายว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรม และการกระทำของคน (Individual) กลุ่มคน (Group) และองค์กร (Organization) ที่แผนงานทำงานด้วยโดยตรงจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเมื่อแผนงานประสบความสำเร็จสูงสุด หรือหากต้องการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ภาคีหุ้นส่วนจะต้องมีพฤติกรรมอย่างไร ปฏิบัติตัวอย่างไร ต้องเกิดความสัมพันธ์ใหม่กับใคร อย่างไร เราต้องการให้ภาคีหุ้นส่วนแต่ละกลุ่มปฏิบัติอย่างไร ซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์การพัฒนาทักษะผู้นำสู่ความเป็นเลิศในสถานศึกษาจะมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

เมื่อสามารถระบุภาคีหุ้นส่วนในการพัฒนานักกีฬาวัยนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษาได้แล้ว ให้นำ Direct Partners ทั้งหมดมาเขียนเชิงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (Outcome Challenges) โดยมีแนวคิดในการเขียนดังนี้

1. ถ้าจะให้พันธกิจที่เขียนไว้บรรลุผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม DP จะต้องมีความรู้หรือขีดความสามารถ หรือลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต้องการ หรือที่เห็นว่า DP จำเป็นต้องมีคืออะไร จึงจะทำให้งานสำเร็จตามพันธกิจ
2. ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความท้าทายและเป็นพฤติกรรมที่ “เรา” หรือ “โครงการ” สามารถทำให้เกิดขึ้นได้กับ DP และสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ภายใน 1-2 ปี

3. การเขียน OC จะมีลักษณะคล้ายการเขียนพันธกิจ และ OC ต้องสอดคล้องมีผลทำให้บรรลุพันธกิจได้จริง OC จึงเป็นพฤติกรรมที่ท้าทายว่า “ถ้าเขาเปลี่ยนแปลงได้แล้วพันธกิจจะสำเร็จแน่นอน”

ตัวอย่าง ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของนักกีฬาเป็นเลิศ

1. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของฝ่ายพัฒนากีฬาเป็นเลิศ

มีการกำหนดทิศทางและนโยบายแผนงานที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ เป็นศูนย์กลางการประสานงานระหว่างภารกิจแห่งประเทศไทย (กกท.) สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดหางบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ จากภาครัฐและเอกชน มีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2. ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของสถาบันการศึกษา

มีนโยบายสนับสนุนในการเสริมสร้างประชากรด้านกีฬาทั้งปริมาณและคุณภาพ สนับสนุนงบประมาณ เสริมสร้างชมรมกีฬา พัฒนาระบบการศึกษาที่เอื้อต่อนักกีฬา และมีระบบพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

คำถามสำหรับการจัดกระบวนการ

1. เพื่อการมีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์ในการพัฒนานักกีฬาวายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา ในทางที่ดีที่สุดแล้วภาคีหุ้นที่เป็น DP ควรจะมีพฤติกรรมอย่างไร?
2. ภาคีหุ้นส่วนของแผนงาน ควรมีความสัมพันธ์ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างไร ต้องทำอะไรบ้าง จึงจะมีส่วนอย่างมากที่สุดในการบรรลุวิสัยทัศน์

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 30 นาที/ภาคี)

1. วิทยากรกระบวนการตั้งคำถามว่าหากต้องการไปให้ถึงวิสัยทัศน์ในการพัฒนานักกีฬาวายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา ภาคีหุ้นส่วนต้องมีพฤติกรรมอย่างไร และต้องเกิดความสัมพันธ์ใหม่กับใครอย่างไร แล้วให้ตัวแทนของกลุ่มออกไปเขียนที่ Flip Chart
2. ตัวแทนกลุ่มแต่ละกลุ่มอ่านข้อความทั้งหมดที่เขียน แล้วเปิดให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายว่ายังมีสิ่งใดที่ยังขาดตกบกพร่องอยู่หรือไม่ และสิ่งที่นำเสนอแนะสามารถเป็นไปได้หรือไม่ ในทางปฏิบัติ

ตารางบันทึกกรอบการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์	
พันธกิจ	
ภาคีหุ้นส่วนที่ 1.....	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....
ภาคีหุ้นส่วนที่ 2.....	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....
ภาคีหุ้นส่วนที่ 3.....	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....
ภาคีหุ้นส่วนที่ 4.....	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....
ภาคีหุ้นส่วนที่ 5.....	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....

ขั้นตอนย่อยที่ 5 เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers , PM) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันศึกษา เป็นสิ่งบ่งชี้ว่า ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (OC) ที่กำหนดไว้นั้นได้ดำเนินการมาถูกทางแล้วใช่หรือไม่ หรือมีความก้าวหน้าถึงขั้นไหนแล้ว หรือใกล้บรรลุผลสำเร็จแล้วหรือยัง ดังนั้นเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ก็คือ Markers หรือ Sign หรือเป็นเครื่องหมายบอกทางในการดำเนินงานของแผนงาน หรือโครงการนั่นเอง แต่เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าไม่ใช่เครื่องหมายบอกทางเชิงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับ ผู้รับประโยชน์สุดท้าย หากแต่เป็นเครื่องหมายบอกทางที่เป็นผลลัพธ์เชิงพฤติกรรม (ศักยภาพหรือขีดความสามารถหรือลักษณะอันพึงประสงค์) ที่เกิดขึ้นกับภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (DP) ซึ่งแท้จริงแล้ว เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (PM) ก็คือ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ที่ถูกแบ่งย่อยออกมาเป็นส่วน ๆ เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันศึกษาซึ่งมีระดับของการเกิดขึ้นจากง่ายไปยากตามลำดับ แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See)
2. ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to See)
3. ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to See)

ตัวอย่าง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้ากีฬาเป็นเลิศ

เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของสถาบันการศึกษา

1. Expect to See

- 1.1 กำหนดนโยบายให้ความสำคัญและสนับสนุนกีฬาเป็นเลิศทุกด้าน
- 1.2 มีการจัดตั้งชมรมกีฬาในสถาบันการศึกษา

1.3 มีการจัดกิจกรรมในการสร้างแรงจูงใจให้นักเรียน นิสิต นักศึกษาสนใจกีฬา

2. Like to See

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรทางกีฬาของสถาบันการศึกษา

2.2 จัดหางบประมาณภายนอกมาสนับสนุนการจัดกิจกรรมของสถาบันการศึกษา

2.3 มีการจัดหานักกีฬา และบุคลากรทางการกีฬาที่มีความสามารถจากภายนอกมาช่วยกิจกรรมกีฬาของสถาบันการศึกษา เช่น ผู้ฝึกสอน

2.4 ส่งทีมนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.5 มีระบบการจัดและสอนเสริมเพื่อพัฒนาทางด้านวิชาการ

2.6 การประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของนักกีฬาสู่สาธารณะชน เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับนักเรียน นิสิต นักศึกษาในสถาบัน

2.7 ปลูกฝังจิตสำนึกให้นักกีฬามีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบทั้งในด้านการเรียนและด้านการกีฬา

3. Love to See

3.1 กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนากีฬาเป็นเลิศ

3.2 สร้างสนามกีฬา จัดหาอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐานและเพียงพอ

3.3 มีการแข่งขันกีฬาภายในสถาบันการศึกษา และจัดส่งนักกีฬาแข่งขันกีฬายานนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.4 ผลิตนักกีฬาและประชากรกีฬาที่มีคุณภาพ เพื่อต่อ ยอดสู่นานาชาติ

3.5 มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.6 จัดระบบการศึกษาที่เอื้อต่อนักกีฬาให้สามารถเรียนและเล่นกีฬาได้อย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 30 นาที/ภาคี)

1. ในการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงาน และการประเมินผลให้วิทยากรกระบวนการถามกลุ่มว่า มีภาคีหุ้นส่วนใดมีความสำคัญ หรือมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องมากกว่าภาคีหุ้นส่วนอื่น ๆ หรือไม่ หรือมีประสบการณ์ที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่า ควรมีการติดตามภาคีหุ้นส่วนในลักษณะนี้อย่างใกล้ชิด ซึ่งถือเป็นหุ้นส่วนสำคัญในการจะทုံมเทพพยากรและความพยายามในการทำงานกับภาคีหุ้นส่วนนั้น

2. วิทยากรกระบวนการให้สมาชิกกลุ่มทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์แล้วให้สมาชิกในกลุ่มตอบคำถามว่า แผนงานจะรู้ได้อย่างไรว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และอะไรคือที่หมายที่ต้องไปให้ถึงเพื่อที่จะแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนกำลังก้าวไปสู่วิสัยทัศน์แล้วให้ตัวแทนของกลุ่มออกไปเขียนที่ Flip Chart

3. ให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายถึงการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม และจัดลำดับจากที่สามารถเกิดขึ้นง่ายไปสู่สิ่งที่เกิดขึ้นยาก และเลือกกำหนดข้อความที่เป็นความคาดหวังที่ง่ายที่สุด คือระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See) ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to See) และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to See) โดยนำข้อความที่เป็นเรื่องเดียวกัน หรือที่เสริมกันรวมไว้ในกลุ่มเดียวกัน

4. วิทยากรกระบวนการให้สมาชิกในกลุ่มตรวจสอบเกณฑ์ที่อยากจะให้เกิดขึ้นในแต่ละระดับ เพื่อให้เกิดขึ้นสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และเพิ่มเติมในสิ่งที่ยังขาดหายไป

ตารางแบบบันทึก เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วน.....
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See)
1.
2.
3.
ระดับที่อยากจะให้เกิดขึ้น (Like to See)
4.
5.
6.
7.
ระดับที่เกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to See)
8.
9.
10.

ขั้นตอนย่อยที่ 6 การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps, SM) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันศึกษา

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) การพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อหายุทธศาสตร์ที่จะใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยยุทธศาสตร์จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 บุคคลหรือองค์กร (Individual) (I) : มุ่งที่ DP โดยตรง คือคน กลุ่มคน หรือองค์กร เช่น แนะนำ ชักจูง ให้กำลังใจ ส่งเสริมความรู้ให้ DP มีความมั่นใจ เห็นประโยชน์และความเป็นไปได้ที่จะไปถึง Vision, ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติการกับ DP ในทุกระบวนการ, จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เสริมสร้างศักยภาพให้ DP ไปถึง OC, สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ทางเทคนิคที่สำคัญบางอย่างให้ DP เพื่อให้การทำงานของ DP ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 สภาพแวดล้อม (Environment) (E) : มุ่งที่ปัจจัยแวดล้อมของ DP มีเป้าหมายที่สภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบคน กลุ่มคน หรือองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สภาพแวดล้อมเหล่านี้ก็เพื่อเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ เช่น เผยแพร่ข้อมูล ประชาสัมพันธ์ผลงานหรือการทำงานของ DP ให้สาธารณะได้รับรู้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน, สร้างเครือข่ายการทำงานให้ DP ทำงานง่ายขึ้น, จัดเวทีแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงานของ DP กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ทำงานลักษณะเดียวกันเพื่อเผยแพร่และต่อยอดการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ลักษณะนี้ มีคุณสมบัติที่ต่างกัน คือ

1. ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal)
2. เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Persuasive) และ
3. เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Supportive)

ตัวอย่าง ยุทธศาสตร์ของนักกีฬาเป็นเลิศมี 4 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มและการพัฒนาคุณภาพประชากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างภาคีหุ้นส่วนพันธมิตรการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการแข่งขันและปฏิทินกีฬา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ศูนย์การเรียนรู้และสารสนเทศการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ

รายละเอียดยุทธศาสตร์ที่ 1 การเพิ่มและการพัฒนาคุณภาพประชากรกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

มาตรฐานที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal)

1. ภาวการณ์ส่วนการพัฒนาคุณภาพเป็นเลิศมีการขยายฐานเพิ่มประชากรกีฬา และการคัดตัวนักกีฬาที่มีคุณภาพ

2. กระบวนการและวิธีการคัดเลือกนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศที่มีมาตรฐาน

3. สนับสนุนการฝึกซ้อม และแข่งขันให้เต็มศักยภาพ และมีการนำวิทยาศาสตร์การกีฬา มาประยุกต์ใช้อย่างครบวงจร

4. การกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬามีส่วนเข้าไปสนับสนุนกีฬาในสถาบันการศึกษา ซึ่งถือเป็นต้นน้ำของกระบวนการสร้างนักกีฬา

มาตรฐานที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (persuasive)

1. การสร้างแรงจูงใจโดยการมีบุคลากรกีฬาที่เป็นต้นแบบ

2. สนับสนุนทุนการฝึกซ้อมและแข่งขัน

3. สนับสนุนทุนการศึกษาและสวัสดิการ

4. การสนับสนุนการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ โดยการร่วมมือกับภาวการณ์ส่วน

5. สนับสนุนชมรมในสถาบันการศึกษาร่วมกับภาวการณ์ส่วน

6. การทำโครงการนำร่อง การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศแบบบูรณาการของภาวการณ์ส่วน

มาตรฐานที่ 3 ยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive)

1. การสร้างภาวการณ์ส่วนการพัฒนาคุณภาพเป็นเลิศ

2. กำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติกับแผนการศึกษาแห่งชาติ

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 30 นาที/ภาค)

1. ให้สมาชิกในกลุ่มเขียนประเภทของงานภายใต้ยุทธศาสตร์พัฒนานักกีฬาวางนำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษากลุ่มละ 7 – 10 แผนงานที่จะใช้กับแผนงานเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

2. ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันอภิปรายถึงจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละประเภทของงานให้เหลือประมาณ 5 แผนงานใส่ไว้ในตารางยุทธศาสตร์

3. ในการทำแผนที่ยุทธศาสตร์วิทยาการกระบวนการต้องกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์ที่สามารถปฏิบัติได้ และยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์ต้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะของการเสริมกันและกัน โดยตั้งคำถามว่า อะไรคืออุปสรรคในการบรรลุเป้าหมาย จะช่วยภาวการณ์ส่วนให้ก้าวผ่านอุปสรรคนั้นได้อย่างไร ทำอย่างไรที่จะให้ประสบความสำเร็จ หรือใครอีกที่จะมีอิทธิพลต่อภาวการณ์ส่วนในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4. วิทยาการกระบวนการตรวจสอบว่ากลุ่มได้ศึกษาศาสตร์ครบทุกช่องในตารางยุทธศาสตร์หรือไม่ โดยการตั้งคำถาม เช่น จะต้องทำอะไรอีกที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ในทันที (I) จะต้องทำอะไรอีกในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งหรือความสามารถของของผู้ที่เกี่ยวข้องในแผนงาน (I2) ทำอย่างไรที่จะดำรงรักษาการสนับสนุนต่างๆ ต่อภาคีหุ้นส่วน และจะได้รับการสนับสนุนนั้นจากใคร (I3) จะต้องทำอย่างไรที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อแผนงาน (E1) จะต้องสร้างเครือข่ายหรือความสัมพันธ์อะไรบ้างเพื่อให้การดำเนินของแผนงานเป็นไปอย่างราบรื่น

5. วิทยาการกระบวนการตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งในความสมบูรณ์ที่สามารถจะปฏิบัติ ได้จริงของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากกำลังคน และทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งแผนงานหนึ่งอาจใช้หลายยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยในจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ให้พิจารณาว่ามียุทธศาสตร์ใดบ้างที่จะต้องทำก่อน

ตารางบันทึกแผนที่ยุทธศาสตร์

ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์.....

Strategy	Causal	Persuasive	Supportive
	I-1	I-2	I-3
Individual (I)			
	E-1	E-2	E-3
Environment (E)			

ขั้นตอนย่อยที่ 7 การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational Practices: OP) การพัฒนา

นักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

การดำเนินงานระดับองค์กร (Organizational Practices: OP) ในการพัฒนานักกีฬาว่ายน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็น Practices ที่ต้นสังกัดหรือหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (SP) เกื้อหนุนหรือส่งเสริม โครงการให้มีพฤติกรรมหรือศักยภาพไปสนับสนุนภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (DP) ได้ตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (SM) ที่วางไว้ โดยการเขียนการดำเนินการระดับองค์กร (OP) นั้นมีแนวคิดดังนี้

1. สถาบันการศึกษาต้องมี วิธีการทำงาน การปฏิบัติงาน หรือวัฒนธรรมการทำงาน อย่างไรที่จะสนับสนุนให้ “เรา” หรือ “โครงการ” ทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (SM) ให้เกิดพลังได้
2. สถาบันการศึกษา และ ภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (SP) จะมีการสนับสนุนอย่างไรที่จะช่วยให้ “เรา” หรือ “โครงการ” ทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
3. สถาบันการศึกษา และ ภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (SP) จะมีการสนับสนุนอย่างไรที่จะช่วยสะท้อน (Feedback) การทำงานทั้งทางบวกและทางลบ หรือช่วยติดตามการทำงานของ “เรา” หรือ “โครงการ” เพื่อจะได้เรียนรู้และพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ในขั้นตอนนี้ เริ่มจากการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (OC) ก่อนที่จะร่วมกันกำหนดแผนการดำเนินงานระดับองค์กร มีแนวทางที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการดำเนินงานระดับองค์กรอยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. ค้นหา สำนวญความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลัก หรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับกับโลกภายนอก
7. ทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร

ตัวอย่าง การดำเนินการระดับองค์กรของนักกีฬาเป็นเลิศ

1. การเพิ่มประชากรและพัฒนาศักยภาพนักกีฬา
2. การสร้างเครือข่ายภาคีหุ้นส่วนพันธมิตรการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ
3. กลยุทธ์ปิดช่องว่างทางโครงสร้างการปกครอง เพื่อครอบคลุมถึงการศึกษา

ระดับพื้นฐาน

4. การพัฒนาเต็มเต็มและพัฒนาต่อของคนกีฬา
5. การดำเนินการทางยุทธศาสตร์
6. แนวปฏิบัติของสมาคมกีฬา
7. การเชื่อมความร่วมมือระหว่างธุรกิจเอกชนกับกีฬา
8. การพัฒนาศักยภาพนักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬา (สมาคมมวลปล้ำฯ)

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 30 นาที)

1. วิทยากรกระบวนการเสนอแนวทางการดำเนินงานระดับองค์กร 8 ประการข้างต้นต่อกลุ่มเพื่อร่วมกันคิดว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแผนงาน
2. วิทยากรกระบวนการทบทวนผลลัพธ์ที่พึงประสงค์กับสมาชิกกลุ่มกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายว่าแผนงานจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และอภิปรายถึงแนวทางการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ
3. อภิปรายถึงข้อดีข้อด้อยของการดำเนินงานแต่ละอย่างว่าใช้สิ่งที่กำลังทำอยู่ตอนนี้หรือไม่ อย่างไร ทำไมจึงสำคัญ และจำแนกการกระทำที่สำคัญ สามารถติดตามได้ด้วยการใช้แบบบันทึกการติดตามการดำเนินงาน

ตารางแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

แนวทางการดำเนินงานระดับขององค์กร	การดำเนินงานที่สำคัญ
1. ค้นหา สำนวความคิดเห็น โอกาสและทรัพยากรใหม่ๆ	
2. ฟังเสียงสะท้อนจากผู้รายงานหลักหรือผู้ให้ข้อมูลที่เป็นบุคคลสำคัญ	
3. หาการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงสุด	
4. ต้องทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ	
5. ตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น	
6. แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก	
7. ทดลองสิ่งใหม่อยู่เป็นประจำ	
8. มีเวลาให้กับการสะท้อนความเห็นในการทำงานขององค์กร	

ขั้นที่ 2 การติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินการขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 8 การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงานการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่

ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

การจัดลำดับติดตามการทำงาน (Monitoring Priorities) การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดวิธีการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะประเมินผลในอนาคต เพื่อที่จะทราบถึงแผนที่ผลลัพธ์ของผลงาน และการปรับปรุงการทำงาน โดยสมาชิกในกลุ่มแต่ละระดับ (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา) ต้องช่วยกันกำหนดว่าจะติดตามการทำงานอะไรอย่างต่อเนื่อง และจะประเมินอะไรในทางลึกต่อไปในอนาคต แผนที่ผลลัพธ์ได้จำแนกการติดตามการทำงานออกเป็น 3 ส่วน ที่จะทำให้การติดตามได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงผลของแผนงาน หรือเพื่อการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือ

- 1) การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้แผนงานยังคงมีความสอดคล้อง สร้างสรรค์ และมีชีวิตชีวา
- 2) ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์ และ 3) ยุทธศาสตร์ที่แผนงานใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน

ระบบการติดตามการทำงานทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีการจำกัดชนิดของข้อมูลที่จัดเก็บ ทั้งนี้ เพื่อให้การเก็บข้อมูลสามารถจัดการได้จริง โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลทั้ง 3 ส่วน คือ แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กรดังรายละเอียดในขั้นตอนย่อยที่ 9-10-11 ตามลำดับ (ขั้นตอนต่อไป) การจัดลำดับความสำคัญของการติดตามงานจะต้องกระทำบนพื้นฐานของสิ่งที่สามารถจัดการได้ ในขอบเขตของทรัพยากร และกำลังคนที่มีอยู่ ค่าใช้จ่ายในการติดตามงานนี้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบในการเก็บข้อมูล เช่น เก็บจากการประชุมกลุ่มจากคนที่ทำงานในสำนักงานเดียวกัน หรือเก็บโดยวิธีอื่นๆ ทั้งนี้สุดแต่ความพร้อมของแผนงาน โดยตอบคำถามที่ว่า “ใครจะรับผิดชอบในการเก็บข้อมูล จะเก็บบ่อยแค่ไหน โดยวิธีการใด

ตัวอย่าง ผลการดำเนินงานการจัดลำดับความสำคัญของการติดตามการทำงานนักกีฬาเป็นเลิศ

1. ลำดับของการติดตามงาน เพื่อทราบการบรรลุผลของภาคีหุ้นส่วนในการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ตามผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า ดังนี้

1.1 ระดับความคาดหวังตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (DP) ประกอบด้วย การกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด

1.2 ระดับความคาดหวังตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (SP) ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา

2. ผู้ใช้ข้อมูลการบรรลุผลลัพธ์ของภาคีหุ้นส่วนพันธมิตร ประกอบด้วย

- 2.1 การกีฬาแห่งประเทศไทย
- 2.2 คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
- 2.3 สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด
- 2.4 สถาบันการศึกษาที่นักกีฬาสังกัดอยู่
- 2.5 ภาคเอกชนที่นักกีฬาทำงานอยู่

3. จุดประสงค์ของข้อมูล

- 3.1 เพื่อทราบการดำเนินงานของภาคีหุ้นส่วนพันธมิตรในการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ
- 3.2 เพื่อทราบความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วนในการได้มาซึ่งผลลัพธ์
- 3.3 เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปรับปรุงพัฒนางานของภาคีหุ้นส่วน

4. ระยะเวลาในการใช้ข้อมูลติดตามการทำงาน

ข้อมูลติดตามการทำงานจะนำมาใช้ในการทบทวน และประเมินผลการทำงาน และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และให้ทันใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการทำงาน ควรทำทุกไตรมาส และสิ้นปีงบประมาณ

5. ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล

- 5.1 ผู้ประเมินภายใน คือบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้องกับแผนงานการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ
- 5.2 บุคคลภายนอก

6. ความถี่ของการติดตามการทำงาน

แผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับการติดตามการทำงานแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดตามแบบไม่ตัดสิน ไม่สรุป ใช้บรรยากาศของความเสมอภาคและเป็นกันเอง ซึ่งโดยทั่วไปเป็นการติดตามอย่างเป็นทางการ ปีละ 4 ครั้ง และไม่เป็นทางการเดือนละ 1 ครั้ง

7. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลติดตามงาน

- 7.1 ใช้การพูดคุย ตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการ
- 7.2 การประชุมร่วมกัน
- 7.3 การตรวจเยี่ยมและบันทึกข้อมูลตามแบบบันทึกผลลัพธ์

8. เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกผลลัพธ์ที่สร้างขึ้น โดยสามารถสร้างเป็นแบบแผนการติดตามในการดำเนินงานในขั้นตอนย่อยที่ 8 การจัดลำดับความสำคัญในการติดตามงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ต่อในขั้นตอนย่อยที่ 9 การออกแบบบันทึกผลลัพธ์ ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร โดยการจัดทำเป็นแบบบันทึกการติดตาม

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 1 ชั่วโมง)

วิทยาการกระบวนการอธิบายข้อมูลทั้ง 3 ส่วน คือ 1) การดำเนินงานขององค์กร 2) ความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน และ 3) ยุทธศาสตร์ของแผนงาน ที่จะใช้ในการติดตามการทำงาน และในการจัดลำดับความสำคัญในการติดตามการงาน คือ ต้องคิดถึงการใช้ประโยชน์ของข้อมูล ที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงข้อมูลที่เก็บมาแล้วไม่ได้ใช้ประโยชน์ โดยวิทยาการกระบวนการอาจใช้คำถามว่า จะนำข้อมูลที่เก็บได้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร

การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการติดตามการทำงาน

1. ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยการนำสิ่งที่เรียนรู้เข้าไปใช้ปรับปรุงการจัดการแผนงาน
2. ช่วยให้อข้อมูลในการเขียนรายงาน
3. ให้ข้อมูลในการวางแผนประเมินผล (ภายในหรือภายนอก)
4. ช่วยในการสื่อสารกับสาธารณะ หรือใช้เป็นข้อมูลในการทำเป็นกรณีศึกษา
5. เรียนรู้เกี่ยวกับภาคีหุ้นส่วนใหม่ การปฏิบัติงานใหม่ หรือยุทธศาสตร์ใหม่

ตารางแบบบันทึกการติดตาม

ลำดับการติดตาม	ใครใช้ข้อมูล	จุดประสงค์ของข้อมูล	ใช้เมื่อไร	ใครเป็นคนเก็บข้อมูล	ความถี่	เก็บข้อมูลอย่างไร	เครื่องมือที่ใช้
การบรรลุผลลัพธ์การทำงานของภาคีพันธมิตร							แบบบันทึกผลลัพธ์
การประเมินยุทธศาสตร์ของแผนงาน							แบบบันทึกยุทธศาสตร์
การดำเนินขององค์กร							แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ขั้นตอนย่อยที่ 9 แบบบันทึกผลลัพธ์ การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

แบบบันทึกผลลัพธ์ (Outcome Journal) การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา สร้างขึ้นมาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของภาคีหุ้นส่วน หรือการเปลี่ยนแปลงของภาคีหุ้นส่วนในการดำเนินงานตามแผนงานของการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษาทั้งภาคีหุ้นส่วนโดยตรงและหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ โดยอิงตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าที่สร้างขึ้นในขั้นตอนย่อยที่ 5 คือ ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น และระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี โดยแสดงให้เห็นถึงระดับการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต่ำ กลาง สูง ซึ่งเป็นการแสดงว่าภาคีหุ้นส่วนใดมีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ข้อมูลนั้นจะอธิบายเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง คน เหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบทเรียนของแผนงานก็จะถูกบันทึกด้วย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลต่อไป

ตัวอย่าง แบบบันทึกผลลัพท์นักกีฬาเป็นเลิศ

1. แบบบันทึกผลลัพท์สำหรับภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partners) การบันทึกผลลัพท์ประกอบด้วย

1.1 ช่วงเวลาของการประเมิน โดยทั่วไปจะสอดคล้องกับระบบการดำเนินงานของภาคีหุ้นส่วนในแผนงาน ช่วงเวลาประเมินควรสอดคล้องกับระบบการศึกษาและวงจรของการแข่งขันกีฬา

1.2 รายชื่อทีมประเมิน เป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องในแผนงาน และเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และอาจมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้ร่วมประเมินหรือให้คำปรึกษาแนะนำ

1.3 ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง ได้แก่

- การกีฬาแห่งประเทศไทย
- คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ
- สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด

1.4 ผลลัพท์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วนโดยตรง

- การกีฬาแห่งประเทศไทย (รายละเอียดตามผลลัพท์ที่พึงประสงค์ในขั้นตอน

ย่อยที่ 4)

- คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ (รายละเอียดตามผลลัพท์ที่พึงประสงค์

ในขั้นตอนย่อยที่ 4)

- สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย และสมาคมกีฬาจังหวัด (รายละเอียดตามผลลัพท์

ที่พึงประสงค์ในขั้นตอนย่อยที่ 4)

1.5 ผลการประเมินในภาพรวมเป็นการประเมินสรุปจากการดำเนินงานตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (Progress Markers) 3 ระดับ (ขั้นตอนย่อยที่ 5)

- ระดับที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See) ผลลัพท์การดำเนินงานร้อยละ 0 - 40
- ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น (Like to See) ผลลัพท์การดำเนินงานร้อยละ 41 - 80
- ระดับที่ถ้าเกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to See) ผลลัพท์การดำเนินงานร้อยละ 81 - 100

ซึ่งการประเมินในภาพรวมนี้จะประเมินใน 2 มิติ คือผลลัพท์ที่พึงประสงค์ ตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าว่ามีหรือไม่ และถ้ามีตามเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าจะมีอยู่ในระดับใด (ต่ำ, ปานกลาง, สูง : L, M, H) และต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน

1.6 อธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเป็นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศของภาคีหุ้นส่วน ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน ความสัมพันธ์ หรือการกระทำของบุคลากร องค์กรภาคีที่ทำงานด้วย ว่ามีอะไรบ้างที่เป็นการเรียนรู้ และมีการนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานอย่างไร

1.7 ปักจัญหนูน หรือบุคคลที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยเป็นการอธิบาย สิ่งที่หนุนให้การดำเนินงานตามแผนงานบรรลุ ซึ่งอาจเป็นปักจัญหนูนทั้งภายในและภายนอก โดยพิจารณาจากการดำเนินงานในระดับองค์กรในขั้นตอนที่ 7

1.8 หลักฐานอ้างอิง เป็นการอ้างอิงข้อมูล แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ภาพถ่าย หรือ บุคคลเพื่อสะดวกในการสืบค้น หรือหาข้อมูลเพิ่มเติม

1.9 การเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นการอธิบายปรากฏการณ์หรือ การเปลี่ยนที่เกิดจากการดำเนินงานตามแผนงานของภาคีหุ้นส่วนที่ไม่ได้คาดหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้ ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นบทเรียนในการดำเนินงาน

1.10 บทเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อปรับปรุง เป็นการสรุปประเมินว่าในการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศของภาคีหุ้นส่วนให้บทเรียนการเรียนรู้อะไรบ้างที่จะนำไปใช้ในการ พัฒนางาน

2. แบบบันทึกผลลัพธ์สำหรับภาคีหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Strategy Partners) ประกอบด้วย สถาบันการศึกษา และภาคเอกชน โดยรายละเอียดเช่นเดียวกับ แบบบันทึกภาคี หุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partners)

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 30 นาที/ ภาคี)

1. วิทยากรกระบวนการให้กลุ่มจะพิจารณา กำหนดค่า สูง กลาง ต่ำ ที่ใช้ในการวัดผล ลัพธ์ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถใช้ค่านั้นในการวัดผลได้ตลอดการทำงานของแผนงาน กลุ่มจะวัด จำนวน ภาคีหุ้นส่วนที่แสดงถึงเกิดการเปลี่ยนแปลง และ/ หรือ คุณภาพ/ความลึกซึ้ง ของการเปลี่ยนแปลง ของภาคีหุ้นส่วน อย่างไร และจะใช้วิธีการอะไรที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูล หากแผนงาน ดำเนินการไปได้ด้วยดี และได้เก็บข้อมูลตามที่ระบุในแบบบันทึกการติดตามผลลัพธ์ทั้งหมด จะแสดงให้เห็นการทำงานได้อย่างกระฉ่งหรือไม่

2. คู่มือบันทึกการติดตามผลลัพธ์ ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของ แต่ละภาคีหุ้นส่วน

หมายเหตุ

ในขั้นตอนนี้วิทยากรกระบวนการอาจดำเนินการจัดทำพร้อมกับจัดทำผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (OC) ในขั้นตอนย่อยที่ 4 และการสร้างเกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้า (PM) ในขั้นตอนย่อยที่ 5

ตารางแบบบันทึกผลลัพธ์ภาคีหุ้นส่วนโดยตรง (Direct Partners)

ผู้ให้ข้อมูล/ วันที่	
ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์	
ระดับที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expect to See)	ผู้รับผิดชอบ
ต่ำ กลาง สูง	
☐ ☐ ☐ 1	
☐ ☐ ☐ 2	
☐ ☐ ☐ 3	
ระดับที่อยากจะทำให้เกิดขึ้น (Like to See)	
ต่ำ กลาง สูง	
☐ ☐ ☐ 4	
☐ ☐ ☐ 5	
☐ ☐ ☐ 6	
☐ ☐ ☐ 7	
ระดับที่เกิดขึ้นได้ก็ดี (Love to See)	
ต่ำ กลาง สูง	
☐ ☐ ☐ 8	
☐ ☐ ☐ 9	
อธิบายการเปลี่ยนแปลง	
ปัจจัยและผู้มีส่วนต่อส่วนต่อการเปลี่ยนแปลง	
หลักฐานเชิงประจักษ์	
การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า	
บทเรียน	

ขั้นตอนย่อยที่ 10 แบบบันทึกยุทธศาสตร์การพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศใน

สถาบันการศึกษา

แบบบันทึกยุทธศาสตร์ (Strategy Journal) การพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็นการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคีหุ้นส่วน ซึ่งจะบันทึกจากการประชุมติดตามงานแต่ละครั้งอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการปรับแต่งเพื่อรวมเอาบางประเด็นที่แผนงานต้องการจะติดตามลงไป แต่โดยทั่วไปแล้วจะให้ความสนใจในการติดตามประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1) การจัดสรรทรัพยากร (Inputs) 2) กิจกรรมที่กำลังทำ 3) ประสิทธิภาพของการทำงาน 4) ผลผลิตที่ได้ (Outputs) และ 5) ความต้องการในการติดตามงานต่อไป (Follow up)

ตัวอย่าง แบบบันทึกยุทธศาสตร์นักกีฬาเป็นเลิศ

1. ช่วงเวลาของการประเมิน โดยทั่วไปการประเมินยุทธศาสตร์ควรเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องเป็นระยะและสอดคล้องกับการดำเนินการของภาคีหุ้นส่วน ซึ่งควรตกลงร่วมกันระหว่างภาคีหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องให้สามารถเอื้อต่อกันและกัน ให้สามารถนำผลการติดตามการทำงานมาใช้ประโยชน์ได้ทันเวลา
2. ราชชื่อทีมประเมิน ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้อง และรับผิดชอบแผนงานพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ อาจมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้ร่วมประเมิน หรือเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ 4 ยุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 มาตรการ (ตัวอย่างรายละเอียดในขั้นตอนย่อยที่ 6 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์)
 - 3.1 เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นเหตุโดยตรงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Causal)
 - 3.2 เป็นยุทธศาสตร์ที่ชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Persuasive) และ
 - 3.3 เป็นยุทธศาสตร์ที่หนุนเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (supportive)
 - 3.4 ประสิทธิภาพ เป็นการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานจากกิจกรรมโดยตรงในมาตรการที่ 3.1 – 3.3 ว่าได้ผลอย่างไร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือไม่
 - 3.5 ผลงานที่ปรากฏ เป็นการบันทึกข้อมูลผลงานสำคัญที่แผนงานได้กระทำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดโดยตรงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ กิจกรรม หรือการกระทำของบุคคลองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ

3.6 ข้อเสนอแนะเพื่อการติดตาม หรือการปรับปรุง เป็นการนำผลจากการติดตามมาใช้ในการทำงาน ได้แก่ คำแนะนำ ข้อเสนอจากภาคีหุ้นส่วน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

3.7 บทเรียนเป็นการสรุปผลว่าใครดำเนินการตามแผนการดังกล่าว มีองค์ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะถ่ายทอดสู่ภาคีหุ้นส่วนเพื่อเป็นบทเรียนสำหรับปรับปรุงการทำงาน

3.8 ช่วงเวลาของการติดตามครั้งต่อไป เป็นการวางแผนการติดตามการทำงานของยุทธศาสตร์เป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 1 ชั่วโมง)

ในส่วนนี้ยังไม่มีข้อมูลที่บันทึกวิทยากรกระบวนการอาจช่วยกลุ่มในการปรับแต่งแล้วสร้างกระบวนการติดตามผล ซึ่งจะทำให้เกิดการคุ้นเคยกับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำไปใช้ได้ง่ายขึ้นเมื่อมีการติดตามจริงทบทวนประเด็นต่างๆ วิทยากรกระบวนการทบทวนประเด็นต่างๆ ของแบบบันทึกยุทธศาสตร์กับสมาชิกกลุ่ม และมีความต้องการที่จะเพิ่มประเด็นอะไรบ้าง

คำถามวิทยากรกระบวนการ

1. อะไรคือสิ่งที่แผนงานต้องการจะสามารถบันทึกได้สม่ำเสมอ
2. อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยากจะสามารถบันทึกได้อย่างสม่ำเสมอ
3. อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยากจะพูดคุยกับกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ (แต่ไม่ต้องบันทึก)
4. วิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลคืออะไร

หมายเหตุ

ในขั้นตอนนี้วิทยากรกระบวนการอาจดำเนินการจัดทำพร้อมกับขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (SM) ในขั้นตอนย่อยที่ 6

ตารางแบบบันทึกยุทธศาสตร์

ระยะเวลา (ช่วง) :
ผู้ให้ข้อมูล:
ยุทธศาสตร์ที่ติดตาม (ชนิดของยุทธศาสตร์) :
กิจกรรมที่ดำเนินการ (อะไร กับใคร เมื่อไร):
ประสิทธิผล (มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของ BP อย่างไร):
ผลผลิต (Output) :
ประเด็นหรือการเปลี่ยนแปลงที่แผนงานต้องการ :
บทเรียน :
เวลาที่จะติดตามผลการดำเนินงานครั้งหรือจัดกิจกรรมเพื่อติดตามผลครั้งต่อไป :

ขั้นตอนย่อยที่ 11 แบบบันทึกการดำเนินงานการพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศใน สถาบันการศึกษา

แบบบันทึกการดำเนินงาน (Performance Journal) การพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานอย่างหนึ่ง ซึ่งบันทึกข้อมูลว่าแผนงานมีการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร แบบบันทึกนี้สำหรับใช้บันทึกในการประชุมติดตามงาน ข้อมูลที่บันทึกจะเป็นทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือทั้งสองแบบผสมกัน หากมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเหล่านี้อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ จะช่วยในการติดตามว่า แผนงานได้ใช้

ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Outcome) แล้วหรือยัง และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลการติดตามการทำงานที่ได้เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากการเรียนรู้ หรือไม่ แบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร เมื่อใช้ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกผลลัพธ์ในขั้นตอนย่อยที่ 9 และแบบบันทึกยุทธศาสตร์ในขั้นตอนย่อยที่ 10 จะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ให้อย่างเป็นเหตุเป็นผล

ตัวอย่าง การดำเนินงานขององค์กรนักกีฬาเป็นเลิศ

1. ช่วงเวลาการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับแผนงานจากการตกลงของภาคีหุ้นส่วนที่วางแผนไว้ล่วงหน้า
2. รายชื่อทีมประเมินเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในแผนงานพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ
3. หลักปฏิบัติการดำเนินการระดับองค์กร ตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ มี 6 ประการ รายละเอียดอยู่ในการดำเนินการระดับองค์กร ในขั้นตอนย่อยที่ 7 เช่น

หลักปฏิบัติที่ 1 การเพิ่มประชากรและพัฒนาศักยภาพของนักกีฬา

1.1 ตัวชี้วัด

- 1.1.1 จำนวนนักกีฬาที่เพิ่มขึ้นในแต่ละชนิดกีฬา และแต่ละระดับ
- 1.1.2 นักกีฬามีศักยภาพสูงขึ้นในทุกชนิดกีฬา และทุกระดับ

1.2 หลักฐานอ้างอิงเชิงประจักษ์

- 1.2.1 รายชื่อนักกีฬาในแต่ละชนิดกีฬา และแต่ละระดับ
- 1.2.2 สถิติหรือศักยภาพของนักกีฬาที่สูงขึ้นในแต่ละชนิดกีฬา และแต่ละระดับ

1.3. บทเรียน เป็นการค้นหาว่าจากการปฏิบัติดังกล่าวเกิดการเรียนรู้ในเรื่องอะไรบ้างที่สามารถนำมาจัดการแบ่งบันเพื่อพัฒนาการทำงาน

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 1 ชั่วโมง)

ในส่วนนี้ยังไม่มีข้อมูลที่บันทึกวิทยากรกระบวนการอาจช่วยกลุ่มในการปรับแต่งแล้ว สร้างกระบวนการติดตามผล ซึ่งจะทำให้เกิดการคุ้นเคยกับแบบบันทึกยุทธศาสตร์ และจะนำไปใช้ได้ง่ายขึ้นเมื่อมีการติดตามจริงทบทวนประเด็นต่าง ๆ วิทยากรกระบวนการทบทวนแนวทางที่ควรคำนึงถึง 8 ประการของการดำเนินงานระดับองค์กร แล้วจึงทบทวนประเด็นต่าง ๆ ของแบบบันทึกการดำเนินงาน

คำถามวิทยาการกระบวนการ

1. อะไรคือสิ่งที่แผนงานต้องการจะสามารถบันทึกได้สมำเสมอ
2. อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยากจะสามารถบันทึกได้อย่างสมำเสมอ
3. อะไรคือสิ่งที่แผนงานอยากจะถูกคุยกับกลุ่มอย่างสมำเสมอ (แต่ไม่ต้องบันทึก)
4. กลุ่มต้องการบรรยายเชิงคุณภาพถึงตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด (อาจเป็นทางบวกหรือทางลบ) เกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการ ในระหว่างการติดตามการทำงาน และ/ หรือ จะใช้ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณในการนับจำนวนครั้งของการเกิดเหตุการณ์สำคัญๆ ของการดำเนินงาน
5. วิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลคืออะไร

หมายเหตุ

ในขั้นตอนนี้วิทยาการกระบวนการอาจดำเนินการจัดทำพร้อมกับขั้นตอนที่ 7 การดำเนินการขององค์กร (OP) ในขั้นตอนย่อยที่ 7

ตารางแบบบันทึกการดำเนินงานขององค์กร

ช่วงเวลา (ว/ด/ป) :
ผู้ให้ข้อมูล :
1. การค้นหาและสำรวจแนวความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน :
2. การรับฟังข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลหลัก และภาคีหุ้นส่วน ทุกระดับ 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน :
3. การสร้างโอกาสการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและมีบทบาทในการตัดสินใจ 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน :

4. การทบทวนระบบและการดำเนินงานอยู่เสมอ 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน
5. การตรวจสอบสิ่งที่มีอยู่เพื่อเพิ่มคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน
6. การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้กับโลกภายนอก 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน
7. การนำผลการดำเนินงานและรูปแบบที่ได้ผ่านการทดลองหรือลงมือปฏิบัติจริงมาแล้วมาทดลองปฏิบัติเพื่อหาองค์ความรู้ หรือ นวัตกรรมใหม่อยู่เป็นประจำ 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน
8. การสร้างโอกาสให้กับการสะท้อนความเห็น 1) ตัวอย่างรูปธรรม : 2) หลักฐานเชิงประจักษ์ : 3) บทเรียน

ขั้นที่ 3 การวางแผนการประเมินผล

ขั้นตอนย่อยที่ 12 แผนการประเมินผลการพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

การประเมินผล (Evaluation Plan) การพัฒนานักกีฬาว่ายนํ้าสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา เป็นการอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล เป็นการกระตุ้นให้แผนงานมีการจัดการ และมีการตัดสินใจ ที่มีพื้นฐานการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มากกว่าการใช้เพียงแค่การรับรู้และข้อสันนิษฐาน (Perception and Assumption) การใช้แบบบันทึกผลลัพธ์ แบบบันทึกยุทธศาสตร์ และแบบบันทึกการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามการทำงานนั้น ทำให้แผนงานสามารถเก็บข้อมูลที่มีความครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มากกว่าเน้นที่ความลึกของรายละเอียด

แผนการประเมินผล จะระบุถึงประเด็นหลักๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล ได้แก่ ประเด็นที่จะประเมิน แนวทางการใช้ผลจากการประเมิน คำถาม แหล่งข้อมูล วิธีการประเมินผล ทิมประเมินผล วันเวลาที่ทำการประเมินผล และงบประมาณ

แม้การประเมินผลนั้น ทำเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้จัดการแผนงานและองค์กร แต่ก็สามารถใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ ตั้งคำถามต่อสมมุติฐาน วางแผนงาน ในอนาคต รวมทั้งการเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผล

ตัวอย่าง แผนการประเมินผลของการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ

1. ผู้ใช้ผล การใช้ผล และช่วงเวลาใช้ผลการประเมิน

1.1 ผู้ใช้ผลการประเมิน ตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ คือ การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬาแห่งประเทศไทย คณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทยฯ สมาคมกีฬาจังหวัด สถานศึกษาของนักกีฬาและภาคเอกชน

1.2 การนำผลการประเมินไปใช้ตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ผู้ใช้ผลการประเมิน จะนำสารสนเทศจากการประเมินไปใช้ในการแสดงความสำเร็จ ความล้มเหลว การเรียนรู้ และ แนวทางการตัดสินใจกับการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 ช่วงเวลาการนำผลการประเมินไปใช้ตามแผนพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ ผู้ใช้ผลการประเมินคือ การกีฬาแห่งประเทศไทย สมาคมกีฬา และสถาบันการศึกษา จะต้องนำผลไปใช้ ระหว่างการดำเนินการตามแผน และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนครั้งต่อไป ซึ่งผลการประเมิน ที่นำไปใช้จะเป็นทั้งการประเมินเชิงพัฒนา (Formative) และประเมินสรุปรวม (Summative)

2. คำถามการประเมินแผนที่ผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดการดำเนินงานทั้งผลลัพธ์โครงการ และการเรียนรู้จากการดำเนินงาน คือ

2.1 ประเด็นแผนงานที่ต้องการรู้คำตอบ

2.2 คำถามที่ถามเมื่อได้คำตอบแล้วจะช่วยในการปรับปรุงการทำงาน

2.3 มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้างภายหลังการดำเนินงานเกี่ยวกับพฤติกรรม ความสัมพันธ์ การกระทำ หรือกิจกรรมของบุคคล หรือองค์กร

2.4 มีอะไรบ้างที่จะต้องทำเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงาน

3. แหล่งข้อมูล เป็นการบอกแหล่งที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมิน

3.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล ได้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผนงานการพัฒนานักกีฬา เป็นเลิศ เช่น บุคลากรของ กกท. ผู้ฝึกสอนนักกีฬา ผู้ตัดสิน ผู้ปกครอง นักกีฬา ผู้บริหาร

3.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นองค์กร ได้แก่ สมาคมกีฬา คณะกรรมการโอลิมปิกฯ สถาบันการศึกษา นับเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ

3.3 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนงานพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ เช่น บันทึก รายงานผลการแข่งขัน สถิติ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวนักกีฬา ผลการศึกษา ซึ่งควรมีการศึกษาจากหลาย ๆ แหล่ง

4. วิธีการประเมิน การประเมินจะเป็นทั้งการประเมินเพื่อพัฒนา (Formative Evaluation) และการประเมินสรุปรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการดำเนินการระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดโครงการ และยังมีวิธีการอีก 2 แบบที่ควรพิจารณา คือ

4.1 วิธีการประเมินแบบจากบนสู่ล่าง (Top Down)

4.2 วิธีการประเมินแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom – up)

4.3 วิธีการผสมผสานจากแบบบนสู่ล่าง และจากแบบล่างขึ้นบน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ควรเลือกให้เหมาะสมกับเทคนิคการประเมิน ชนิดของข้อมูล และแหล่งของข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลต้องมีความเหมาะสม เช่น แบบบันทึกการประชุม แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ แบบประเมิน

6. ผู้ประเมินแผนทีผลลัพธ์ ประกอบด้วย

6.1 ผู้ประเมินภายใน เป็นบุคคลที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนานักกีฬาเป็นเลิศ

6.2 ผู้ประเมินภายนอก เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ด้านเทคนิคการประเมิน มาให้คำแนะนำ ปรึกษา

7. ระยะเวลาในการประเมิน ควรกำหนดให้สามารถวัดผลจากการเปลี่ยนแปลงได้ในการวัดผลความก้าวหน้า และมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการในการประเมินสรุปรวม

8. งบประมาณ จะต้องวางแผนและคำนวณให้ครอบคลุมเพื่อง่าย โดยวางแผนจัดทำงบประมาณให้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโครงการ

กิจกรรมกระบวนการ (ใช้เวลา 2 ชั่วโมง)

วิทยากรกระบวนการตั้งคำถามให้กลุ่มอภิปรายถึงทางเลือกในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่จะประเมิน คำถามสำหรับการจัดกระบวนการ

1. อะไรคือสิ่งที่ผู้ดำเนินการต้องการรู้เกี่ยวกับโครงการ
2. อะไรคือสิ่งที่เราต้องรายงาน
3. อะไรคือข้อมูลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสิ่งที่ทำอยู่
4. อะไรคือ พื้นที่ หรือ ประเด็นที่แผนงานต้องการรู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้น

5. อะไรคือความรู้ที่ยังขาดอยู่ของแผนงาน
6. อะไรคือความรู้ที่ยังขาดอยู่ของภาคีหุ้นส่วน
7. มีประเด็นใดบ้างที่ได้จากการติดตามการทำงาน ที่ต้องการศึกษาเพิ่มเติมในระดับลึก
8. แผนงานจะสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อช่วยให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และแสดงความรับผิดชอบได้มากขึ้น

ตารางการวางแผนการประเมิน

แผ่นบันทึกการประเมินผลที่ 1 แผนการประเมินผล							
ใครจะใช้ผลการประเมิน อย่างไร เมื่อไร	คำถาม	แหล่งข้อมูล	วิธีการ ประเมิน ผล	เครื่องมือ ประเมิน	โดย ใคร	ช่วง เวลา	งบ ประมาณ

กำหนดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์

เรื่อง

การพัฒนานักกีฬาวัยน้ำสู่ความเป็นเลิศในสถาบันการศึกษา

วันที่ 27 – 28 พฤศจิกายน 2553

ห้องประชุม อาคารวชิราวุธธรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

วันที่ 27 พฤศจิกายน 2553

08.00 - 09.00	ลงทะเบียน
09.00 – 09.15	เปิดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ผู้แทนจากสมาคมว่ายน้ำแห่งประเทศไทย)
09.15 - 10.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา นักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า (วิทยาการกระบวนการ)
10.30 – 10.45	รับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง การกำหนดพันธกิจการพัฒนา นักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า
12.00 – 13.00	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 -14.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง การกำหนดภาคีหุ้นส่วนและ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของภาคีหุ้นส่วนการพัฒนานักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า
14.30 – 14.45	รับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง เกณฑ์บ่งชี้ความก้าวหน้าการพัฒนา นักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า

วันที่ 28 พฤศจิกายน 2553

08.00 - 09.00	ลงทะเบียน
09.00 - 10.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา นักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า (วิทยาการกระบวนการ)
10.30 – 10.45	รับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง การดำเนินงานระดับองค์กรการ พัฒนานักกีฬาวัยน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเฒ่า
12.00 – 13.00	รับประทานอาหารกลางวัน

13.00 -14.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง “การจัดลำดับการติดตามและแบบ บันทึกการติดตามผลลัพธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานองค์กรการ พัฒนานักกีฬาว่ายน้ำฯ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเต๊ะ
14.30 – 14.45	รับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.30	สัมมนาเชิงปฏิบัติการแผนที่ผลลัพธ์ เรื่อง “การวางแผนการประเมินผลการ พัฒนานักกีฬาว่ายน้ำ โดย อาจารย์ ธวัช หมดเต๊ะ
16.30 – 16.45	ปิดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University