

การเป็นวิทยากรการรณรงค์และใช้ แผนที่ทาบเดินยุทธศาสตร์

โดย

อดิสร วงศ์คงเดช

ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาสุขภาพภาคประชาชน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

คำนำ

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรรูปแบบใหม่ที่ปรับปรุงจากเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐกิจมาใช้ในทางสังคม เพื่อใช้เป็นตัวเชื่อมหรือตัวดึงยุทธศาสตร์ที่ทุกภาคส่วน ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรที่ต่างสร้างยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม โดยการพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เพื่อให้ประชาชนลุกขึ้นมา มีบทบาทในงานสร้างสุขภาพ ตามวิสัยทัศน์ “ประชาชนสามารถแสดงบทบาทในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน สภาพแวดล้อมและสังคมโดยรวมได้อย่างยั่งยืน ด้วยความ ตั้งใจ เต็มใจ มีจิตสำนึกที่ดีและมีศรัทธาในการพัฒนา” ที่กำหนดไว้ เพื่อให้สุขภาพอยู่ในมือของคนทั้งประเทศ เนื่องด้วยสุขภาพของประชาชน ชุมชนหรือสุขภาพของชุมชนต้องสร้างโดยชุมชน ประชาชน ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นเจ้าของสุขภาพตนเอง

เอกสาร การเป็นวิทยากรแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำหน้าที่เป็นวิทยากรเรื่องการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ในช่วงระหว่างปี 2548 – 2552 ของผู้เขียนที่ได้เริ่มพัฒนาตนเองตั้งแต่การศึกษาเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะ การลงมือทำในพื้นที่ การฝึกฝนการถ่ายทอด และการสรุป ถอดบทเรียน เผยแพร่สู่สังคม ซึ่งได้รวบรวมเนื้อหาวิชาที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และเป็นการสร้างประสบการณ์แก่ผู้ที่จะทำหน้าที่วิทยากรในการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ในกรณีพื้นที่ต่าง ๆ ต่อไป

อดิศร วงศ์คงเดช

สารบัญ

	หน้า
บทนำ ทำความรู้จักกับ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	๑
บทที่ ๒ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้และแผนการสอน	๒๖
บทที่ ๓ บทบาทของวิทยากรกระบวนการ	๔๒
บทที่ ๔ คู่มือการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์สำหรับ วิทยากร	๔๘

บทนำ

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map) คืออะไร

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไม่ใช่แผนยุทธศาสตร์ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ คือ

1. เครื่องมือช่วยบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีอยู่มากมาย ของหลายกลุ่ม หลายองค์กร ที่ดำเนินการในพื้นที่เดียวกัน กลุ่มเป้าหมายเดียวกันให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันเกิดพลังขับเคลื่อนที่ทรงอำนาจในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ประสงค์ (goal) จุดหมายปลายทาง (destination) และทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้

2. เทคนิคที่ประณีตในการเปลี่ยน (transform) เป้าประสงค์ (strategic objective) หรือสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรที่หลากหลายและแตกต่างกันให้เป็นแผนงาน โครงการอย่างประณีตเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผล มีหลักวิชา อันนำมาซึ่งคำตอบของความเป็นรูปธรรม ของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

3. ระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยตัวชี้วัดที่เหมาะสมทำให้สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขกิจกรรมตามแผนงาน โครงการหรือสิ่งต่างๆที่ส่อแววหรือมีเค้าลางว่าจะล้มเหลวหรือไม่ประสบผลได้ทัน

4. เครื่องมือสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกภาคส่วนทั้งระดับบุคคลและองค์กรดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันอย่างเชื่อมประสานสอดคล้องกัน

นอกจากนี้ผู้บริหารทั้งในส่วนสาธารณสุขและภาคส่วนอื่นที่ได้เรียนรู้ เรื่อง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารของทุกหน่วยงานของทุกองค์กร

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นรูปธรรมของการใช้คนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ด้วยการใช้คนเป็นศูนย์กลางนั้น เราต้องลงมาดูในหมู่บ้านว่ามีสินทรัพย์ของชุมชนอะไรบ้างที่จะเป็นฐานในการพัฒนา มีปัญหาอะไร มีความต้องการอะไร ซึ่งโดยรวมแล้วคนเราหรือในหมู่บ้าน ชุมชนของเรา จะพบว่ามีปัญหาหลักๆอยู่ 3 ประการ คือ 1) การทำมาหากิน 2) สุขภาพ และ 3) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

หากเรามีการเฝ้าระวัง จะทำให้รู้ว่าปัญหาและความต้องการคืออะไร แล้วเราจะทำอะไร โดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนของเรา ขณะเดียวกันเราต้องไม่มองเพียงแค่หมู่บ้าน ชุมชนหรืออบต.เราอย่างเดียว แต่ต้องเติม อบต.ที่อยู่ข้างเคียงที่เป็นรอยต่อและเป็นจุดเชื่อม เราจะต้องเชื่อมรอยตะเข็บในการควบคุมป้องกันโรค

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ให้อะไรกับเราบ้าง

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ให้ความชัดเจนเรื่อง “จุดหมายปลายทาง” ทำให้

1. ชุมชนมีแผนงานโครงการของตนเอง โดยคนในชุมชนมีส่วนร่วมสร้างและกำหนดกิจกรรมด้วยตนเองแบบคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเอง
2. มีกองทุนหลักประกันสุขภาพ ที่ดำเนินการโดยประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรระดับท้องถิ่นสามารถสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาชุมชนได้
4. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ระหว่างท้องถิ่น เพื่อขยายงานพัฒนาให้ครอบคลุมอย่างรวดเร็ว
5. ประชาชนในท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมตัดสินใจ ขับเคลื่อนและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง
7. ชุมชน มีระบบเฝ้าระวังที่มีประสิทธิภาพ (ครอบคลุมทุกด้านทั้งด้านสุขภาพและสังคม) โดยองค์กร อสม. ในท้องถิ่น ตำบล เป็นแกนนำหลักในการสร้างและบริหารระบบเฝ้าระวังของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ
8. ชุมชนมีมาตรการทางสังคม โดยองค์กรท้องถิ่น (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน) เป็นแกนหลักในการดำเนินการ มาตรการทางสังคม ภายใต้การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วยอะไร

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วย

1. เสริมสร้างพลังชุมชนในการตัดสินใจกำหนดเป้าประสงค์ จุดหมายปลายทางและกำหนดวิถีทางที่จะให้บรรลุผลได้ด้วยตนเอง
2. ปรับบทบาทประชาชนให้ลุกขึ้นยืนได้ด้วยตนเองหรือพึ่งตนเองได้ด้านสุขภาพและการพัฒนาสังคม
3. ปรับกระบวนการทัศน์ของภาครัฐและประชาชนในทางบวกและเชิงรุก
4. เชื่อมประสานกิจกรรมการดำเนินงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่เดียวกันให้เสริมพลังกัน
5. ให้เหตุผลของความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่ดำเนินการได้อย่างมีเหตุมีผล

ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีความแตกต่าง/เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร?

- ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ 1. วิธีการ (กลุ่มกลยุทธ์) สำคัญที่ทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ดีที่สุด (เร็วที่สุด สมบูรณ์ที่สุด ได้ผลตอบแทนมากที่สุด) หรือวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ
 2. จุดสำคัญที่ทำให้เกิดการตื่นตัวหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ = การเปลี่ยนแปลง

- **แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)** เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มุ่งไปสู่สถานการณ์อันพึงประสงค์ได้อย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น
- **แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map)** คือ เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะใช้บริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่ชุมชน ท้องถิ่น องค์กรสร้างขึ้นหรือมีอยู่แล้วให้เกิดความสำเร็จ
 ดังนั้น แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ = แผนในการจัดการไปสู่การเปลี่ยนแปลง
 ทั้ง ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ และ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่ก็ไม่ได้มีนัยที่ขัดแย้ง แต่อยู่ร่วมกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นได้ดังภาพข้างล่าง



นอกจากนี้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ยังสามารถอธิบายจุดสำคัญของยุทธศาสตร์ไว้ได้ในกระดาษแผ่นเดียว โดยไม่ต้องไปไล่เรียงเปิดเอกสารเป็นเล่มหนา ๆ

2.4 มุมมองในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

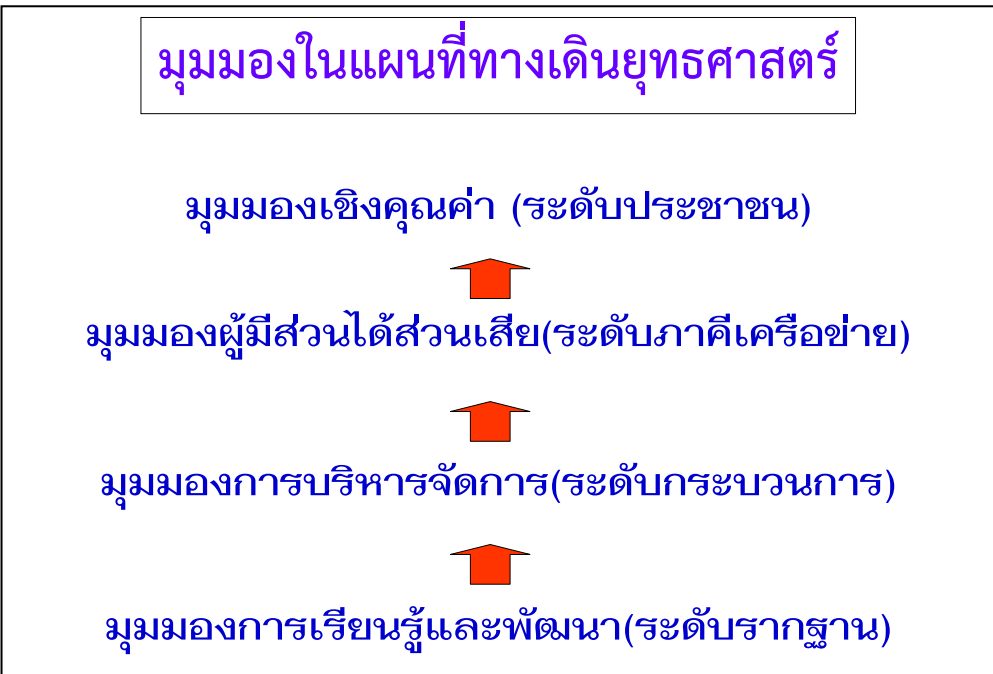
ในกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีหลักคิดและพิจารณาด้วยการใช้ 4 มุมมอง ที่จำเป็นในการพัฒนาสู่ความเข้มแข็งของประชาชน โดยมุมมองดังกล่าวประกอบด้วย

- **ประชาชน** เมื่อมีองค์กรใด ๆ หรือการดำเนินงานใดๆ ความมองไปถึงประชาชน ว่า มีองค์กรนี้แล้วหรือการดำเนินงานนี้แล้ว ประชาชนจะเป็นอย่างไร ประชาชนจะแสดงบทบาทอย่างไร เข้มแข็งอย่างไร ทั้งในมิติของ บุคคล ครอบครัวและชุมชน ชุมชนจะต้องมีมาตรการทางสังคมอะไร ระบบเฝ้าระวังอะไรของชุมชน และโครงการอะไรที่ชุมชนร่วมคิดร่วมทำ เพื่อที่จะให้ประชาชนแสดงบทบาท

- **ภาคีเครือข่าย** ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ไม่มีองค์กรใดที่จะพัฒนาได้สำเร็จด้วยตนเองเพียงองค์กรเดียว จึงจำเป็นต้องมองว่า ใคร องค์กรใด ที่จะเป็นหุ้นส่วนในการทำงานร่วมกัน ใคร องค์กรใดเหล่านั้นจะแสดงบทบาทอะไรอย่างไร ที่จะส่งผลถึงระดับประชาชนและชุมชน

- **กระบวนการ** ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ ที่จะส่งผลให้ภาคีเครือข่ายและภาคประชาชนแสดงบทบาท เช่น กลไกการประสานงานที่ดี การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การบูรณาการแผน การบริหารเครือข่าย ระบบการสื่อสารที่เข้าถึงทุกครอบครัว

- **รากฐาน** ได้แก่ สิ่งที่ต้องเตรียมให้พร้อม มีอย่างน้อย 3 เรื่อง คือ คน (เรื่องของทีมงานหรือคนทำงานอันได้แก่ บุคลากรและแกนนำ) ข้อมูล (เรื่องระบบข้อมูลของชุมชน กฎระเบียบที่ทันสมัย) และ องค์กร (เรื่องขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง/บทบาทขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน)



ทำความเข้าใจกับคำและความหมายของคำบางคำ

ในการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา หลายท่านมีข้อสงสัยและมักจะติดขัดอึดอัดใจอยู่บ้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. จุดหมายปลายทาง กับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ คืออะไรกันแน่ แตกต่างกันอย่างไรร
2. กลยุทธ์ มีคำอื่นอีกไหมที่จะทำให้เข้าใจได้ง่ายกว่าการใช้คำนี้

ขอทำความเข้าใจในที่ว่า

1) จุดหมายปลายทางกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective) เป็นเหมือนเหรียญที่ต้องมีสองด้านและเราจะต้องมองสองด้านเสมอ โดยมีเราและองค์กรเป็นจุดที่อยู่ตรงกลาง

จุดหมายปลายทาง คือ สิ่งที่ต้องการเห็นหรือให้เกิดขึ้น เป็นการมองออกไปจากตัวเรา หรือองค์กรของเรา คือ การมองออกไปสู่นาคต

เป้าประสงค์ คือ การมองเข้าหาตัวเราหรือองค์กรของเราว่า ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในตัวเรา เพื่อให้เกิดจุดหมายปลายทาง หรือหากต้องการจะให้เกิดขึ้นหรือจุดหมายปลายทางที่เราเรียกกัน เราจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ดังนั้นเป้าประสงค์ ก็คือ เปลี่ยนแปลงอะไร

นับต่อแต่นี้ไปในการพูดถึงเป้าประสงค์หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะวงเล็บไว้เสมอว่า (เปลี่ยนแปลงอะไร)

2) กลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรให้สำเร็จ หรือทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสำเร็จ หากจะเรียงความเชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผล จะได้ดังนี้ หากเราต้องการให้เกิดสิ่งนั้นสิ่งนี้(ในแต่ละระดับแต่ละมุมมอง) เราจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร และจะทำอย่างไร

นับต่อแต่นี้ไปในการพูดถึงกลยุทธ์จะวงเล็บไว้เสมอว่า (ทำอย่างไร)

กระบวนการขั้นตอนการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

กระบวนการ ขั้นตอนสำคัญของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map: SRM) คือ “สร้าง 4 ขั้นตอน” และ “ใช้” 3 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ที่ควรดำเนินการด้วยวิธีสุนทรียปรัชญาและใช้แผนที่ความคิด (Mind Map)
2. การกำหนดจุดหมายปลายทาง (Destination Statement)
3. การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และตรวจสอบยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map Construction)
4. การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model Construction: SLM)
5. การนิยามเป้าประสงค์หรือการอธิบายการทำงาน (Strategic Objective Definition)
6. การทำแผนปฏิบัติการ(Action Plan / Mini - SLM)
7. การเปิดงาน (Launching)

ด้านการเรียนรู้และฝึกอบรม โดยส่วนใหญ่จะได้เรียนรู้ครบถ้วนทุกกระบวนการทั้ง 7 ขั้นตอน แต่ในทางปฏิบัติแล้วทุกระดับโดยส่วนใหญ่จะมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ฉบับภาพรวม(ฉบับใหญ่) พร้อมทั้งจุดหมายปลายทาง ระยะเวลา 3 ปี 4 ปี หรือ 5 ปี แตกต่างกันไปตามแต่ละพื้นที่ที่กำหนด ระยะเวลาสั้น มีเป็นจำนวนมากที่มีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model Construction: SLM) หรือบางส่วนจะทำตารางอธิบายการทำงาน (ตาราง 11 ช่อง) และมักจะหยุดกันตรงนี้ ไม่

ทราบว่าจะใช้อย่างไรหรือนำไปใช้อย่างต่อไปในองค์กร หรือท้องถิ่น ชุมชน ตลอดจนถ่ายระดับต่อไปยังระดับอื่นๆอย่างไร

เมื่อพิจารณาเนื้อหาผลงาน ผลผลิตของทุกระดับแล้ว โดยส่วนใหญ่จะอยู่ในกระบวนการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ เท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงการตอบ 3 คำถามสำคัญเท่านั้น คือ

1. เราอยู่ที่ไหน (ของการพัฒนา) ? นำไปสู่ การประเมินสถานการณ์
2. เราจะไปไหน ? นำไปสู่...การกำหนดจุดหมายปลายทาง
3. เราจะไปอย่างไร? นำไปสู่...การเขียน(สร้าง)แผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์

ซึ่งในข้อที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ยังประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง และ
- 2) การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model : SLM)

ขั้นตอนการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ ด้วยแนวคิดกระบวนการเข้าถึงเชิงบวก (Positive Approach)

การที่มุ่งค้นหาปัญหา เพื่อ เอามาเป็นตัวตั้งของการพัฒนาทำให้เกิดแนวคิดในการตามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตตลอดเวลา หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ มองเห็นแต่การซ่อม มากกว่า การสร้าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสุขภาพที่ต้อง ใช้หลัก “สร้าง นำ ซ่อม” ดังนั้น แทนที่จะเอา “ปัญหา” เป็นตัวตั้ง ควรหันมาเอา “ปัญญา” เป็นตัวตั้ง ด้วยการเข้าถึง (approach) ชุมชนด้วยแนวคิดเชิงบวก

การประเมินสถานการณ์ด้วยการตั้งคำถามเชิงบวก และวิเคราะห์จากศักยภาพของชุมชน ชุมพลัง ชุมชน และสินทรัพย์ชุมชน โดยใช้แบบสำรวจพลังชุมชนและสินทรัพย์ชุมชนเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ร่วมด้วย จะช่วยสร้างพลังให้ระเบิดจากภายใน(Internalization) นำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ซึ่งก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม (innovation) ขึ้นมาได้

เทคนิคในการระดมความคิดควร ใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) เป็นเครื่องมือ ภายใต้อำนาจสำคัญ คือ “ทุกความคิดมีค่า อย่าฆ่าทิ้ง” การระดมความคิดในขั้นนี้ อาจจะออกมาดังในภาพข้างล่าง

การระดมความคิดในขั้นตอนนี้ ต้องมุ่งให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง และให้ได้เนื้อหาไม่น้อยเกินไป เพราะมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดหมายปลายทาง

นำเอาความหวังในอนาคต จากขั้นการประเมินสถานการณ์ ของทั้ง 4 มุมมอง มาเขียนเป็นจุดหมายปลายทาง โดยอาจเขียนในรูปแบบ แผนผังจุดหมายปลายทาง หรือเขียนในรูปแบบที่ความคิด ดังตัวอย่างในภาพ

เมื่อเขียนเสร็จแล้วต้องพิจารณา/ปรับปรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขของจุดหมายปลายทาง ซึ่งได้แก่

- ไม่ใช่การแสดงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจ
- อธิบายภาพอนาคตที่คาดหวังอย่างชัดเจน
- กรอบเวลา 3- 5 ปี
- แสดงความเป็นไปได้ (ในอำนาจของกลุ่ม/องค์กร)
- เป็นความคิดใหม่ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์กร/ประชาชน/สังคม
- มีประมาณ 20-30 จุดหมายปลายทาง
- ประกอบด้วยผังจุดหมายปลายทางและคำอธิบาย
- อธิบายยุทธศาสตร์เดิมที่ใช้อยู่ (ถ้ามี)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ในขั้นตอนนี้จะมีสิ่งที่ทำให้หลายท่านมีข้อสงสัยและมักจะติดขัดอีกจุดอยู่บ้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้

3. จุดหมายปลายทาง กับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ คืออะไรกันแน่ แตกต่างกันอย่างไรร
4. กลยุทธ์ คำอื่นอีกใหม่ที่จะทำให้เข้าใจได้ง่ายกว่าการใช้คำนี้

ขอทำความเข้าใจในที่นี้ว่า

2. จุดหมายปลายทางกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective) เป็นเหมือนเหรียญที่ต้องมีสองด้านและเราจะต้องมองสองด้านเสมอ โดยมีเราและองค์กรเป็นจุดที่อยู่ตรงกลาง

จุดหมายปลายทาง คือ สิ่งที่ต้องการเห็นหรือให้เกิดขึ้น เป็นการมองออกไปจากตัวเราหรือองค์กรของเรา คือ การมองออกไปสู่ออนาคต

เป้าประสงค์ คือ การมองเข้าหาตัวเราหรือองค์กรของเราว่า ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในตัวเรา เพื่อให้เกิดจุดหมายปลายทาง หรือหากต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นหรือจุดหมายปลายทางที่เราเรียกกัน เราจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ดังนั้นเป้าประสงค์ ก็คือ เปลี่ยนแปลงอะไร

นับต่อแต่นี้ไปในการพูดถึงเป้าประสงค์หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะวงเล็บไว้เสมอว่า (เปลี่ยนแปลงอะไร)

3. กลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรให้สำเร็จ หรือทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสำเร็จ หากจะเรียงความเชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผล จะได้ดังนี้ หากเราต้องการให้เกิดสิ่งนั้นสิ่งนี้(ในแต่ละระดับแต่ละมุมมอง) เราจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร และจะทำอย่างไร

นับแต่นี้ไปในการพูดถึงกลยุทธ์จะวงเล็บไว้เสมอว่า (ทำอย่างไร)

เมื่อมีจุดหมายปลายทางแล้ว ก็ต้องสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ที่จะไปสู่จุดหมายปลายทาง โดยใช้วิธีคิดที่เทียบเคียงกับการทำแผนที่หมู่บ้านเพื่อให้ผู้ร่วมกระบวนการเข้าใจง่ายได้ดังนี้

- แผนที่หมู่บ้านมีการแบ่งอาณาเขตตามละแวก - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แบ่งอาณาเขตตามระดับของมุมมอง
- แผนที่หมู่บ้าน แสดงจุด/สิ่งสำคัญของหมู่บ้าน (เช่น วัด โรงเรียน บ้านผู้นำ แหล่งน้ำ ฯลฯ) โดยวางไว้ตามละแวกต่าง ๆ - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แสดงจุด/สิ่งสำคัญของยุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Strategic objective) และกลยุทธ์ของเป้าประสงค์นั้น ๆ โดยวางไว้ตามระดับมุมมองต่าง ๆ
- แผนที่หมู่บ้าน แสดงถนนหนทางเชื่อมโยงระหว่างละแวกต่าง ๆ - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แสดงลูกศรที่เชื่อมโยงระหว่างมุมมองต่าง ๆ ในเชิงเหตุและผล (หางลูกศรเป็นเหตุ หัวลูกศรเป็นผล)

ทั้งนี้ การจัดทำแผนที่โดยการกำหนดสิ่งสำคัญของยุทธศาสตร์วางลงไป ในมุมมองต่าง ๆ มีขั้นตอนดังนี้

1. จัดกลุ่มจุดหมายปลายทาง นำมาปรับให้เป็นเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) แต่ละระดับชั้นๆ โดยมี กล่องละ 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เพื่อสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (ทั้ง 4 ระดับ)

2. กำหนดแนวทางหลัก/วิธีการใหญ่ ๆ ที่จะทำให้อบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) แต่ละระดับ แล้วเขียนเป็น หัวข้อย่อในกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)จนครบทุกกล่อง โดยแนวทางหลัก/วิธีการใหญ่ ๆ เหล่านี้ เรียกว่า กลยุทธ์ (ทำอย่างไร) (ควรจะมี 2-3 กลยุทธ์ (ทำอย่างไร) ต่อ 1 เป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร))

3. กำหนดความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของแต่ละกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ของแต่ละระดับว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างระดับที่เหนือขึ้นไป พร้อมทั้งเขียนลูกศรเชื่อมโยงเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) แต่ละกล่องในแต่ละระดับ โดยมีหลักการโยงลูกศรดังนี้

3.1) เขียนลูกศรแสดงความเชื่อมโยง เชิงเหตุและผล โดยกล่องที่อยู่หางลูกศรเป็นเหตุ กล่องที่อยู่หัวลูกศรเป็นผล

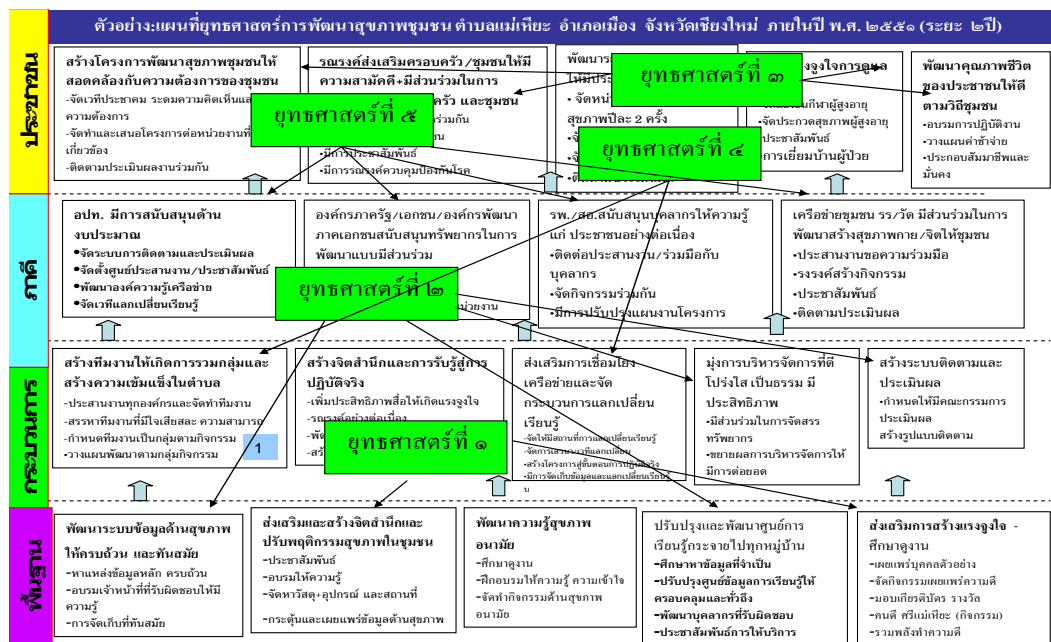
3.2) ลูกศรหนา/ใหญ่ ใช้เมื่อมีการเชื่อมโยงจากหลายกล่องสู่หลายหลายพร้อมกัน (เป็นเหตุเป็นผลยกทั้งชั้นของมุมมอง) ส่วนลูกศรบาง/เล็กใช้เฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างกล่องต่อกล่อง

4. ทบทวนและทำความเข้าใจภายในกลุ่ม จนสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของกลุ่ม

การตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เมื่อเราสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขึ้นมาแล้ว ต้องทำการตรวจสอบว่า แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นมา สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ท้องถิ่น รวมทั้งอำเภอ จังหวัด หรือ ส่วนกลางได้หรือไม่ โดยนำเอายุทธศาสตร์บรรดาที่มีอยู่มาตรวจดูว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่บรรจุไว้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นหรือไม่ หากไม่มีก็จัดการเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไป

ภาพตัวอย่าง การตรวจสอบแผนที่ยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์



ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ

หลังจากได้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้ว ถือว่า ยังไม่ได้แผนที่ฉบับพร้อมใช้ แต่ได้ฉบับที่เป็นภาพรวมเท่านั้น การร่วมกันสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ ตามขั้นตอนดังนี้

1) สมาชิกกลุ่มร่วมกันพิจารณาแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างมาก่อนหน้านี้ แล้วเลือกเส้นทางที่สั้นที่สุด สะดวกที่สุดที่จะไปถึงจุดหมายปลายทาง โดยโดยพิจารณาเลือกเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) พร้อม กลยุทธ์ของแต่ละเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ในแต่ละระดับว่า อะไรที่มีความสำคัญมากจะต้องปฏิบัติ ภายใน 2 ปี (หรือตามระยะเวลาที่กำหนดโดยมีเวลาน้อยกว่าแผนที่ฯ ฉบับใหญ่) เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนด

2) นำเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่เลือกแล้วมาวางตามระดับหรือมุมมองทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองระดับประชาชน ภาคี กระบวนการ และรากฐาน

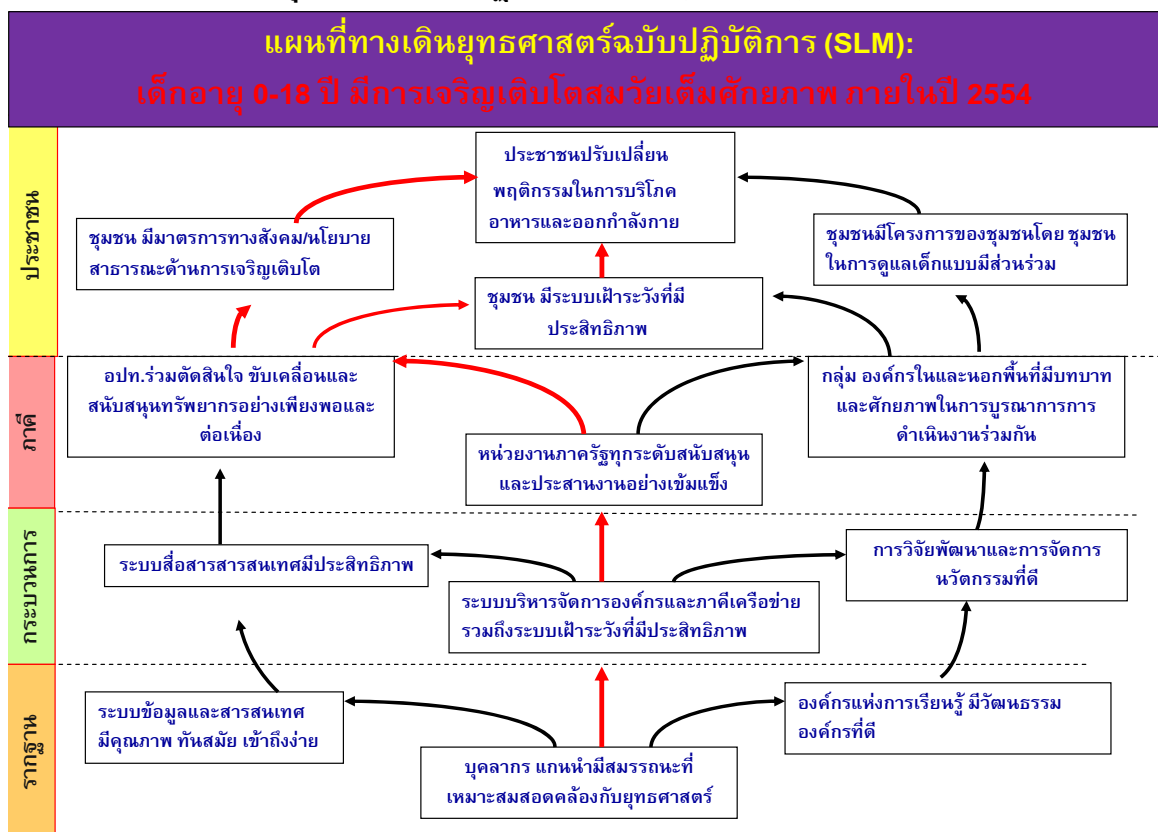
(ในส่วนนี้จะมียกตัวอย่าง 2 ลักษณะ คือ (1) ฉบับสำหรับผู้บริหาร จะสร้างกล่องเป้าหมาย (เปลี่ยนแปลงอะไร) โดยไม่ต้องระบุกลยุทธ์ (ทำอะไร) ไว้ภายใต้กล่อง และ (2) ฉบับสำหรับผู้จัดการหรือผู้ปฏิบัติ จะสร้างกล่องเป้าหมาย (เปลี่ยนแปลงอะไร) พร้อมทั้งระบุกลยุทธ์สำคัญ (ทำอะไร) ไว้ภายใต้กล่องด้วย)

3) เขียน/กำหนดลูกศรที่แสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล โดยบางกล่องเป้าหมาย (เปลี่ยนแปลงอะไร) อาจเป็นเหตุที่จะส่งผลถึงกันในมุมมองระดับเดียวกันและมุมมองระดับถัดขึ้นไปได้ ทั้งนี้ต้องให้ตัดสินใจให้น้ำหนักว่า กล่องใดเป็นเหตุ กล่องใดเป็นผลอย่างชัดเจน จะไม่มีกล่องที่เป็นเหตุเป็นผลกลับไปกลับมา (ไม่มีลูกศร 2 หัว หรือ ลูกศรที่ชี้สวนทางกัน) เมื่อเขียนเสร็จแล้ว ทุกกล่องต้องมีลูกศรเข้าหา ยกเว้นกล่องล่างสุด และทุกกล่องต้องมีลูกศรออก ยกเว้นกล่องที่อยู่บนสุด

4) ตรวจสอบและทบทวน/สรุปภาพรวมของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการที่กลุ่มร่วมกันจัดทำมาให้สมาชิกกลุ่มได้รับฟัง ทำความเข้าใจ เห็นภาพเดียวกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันและมีมติดูความเห็นชอบในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น ก่อนนำเสนอผู้บริหาร

5) นำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการที่ได้สร้างขึ้นมาในข้อ 4 เสนอผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้ความเห็นชอบ อนุมัติดำเนินการก่อนดำเนินการใดๆต่อไป โดยผู้บริหารองค์กรมีอำนาจในการปรับ/เลือกเส้นทาง

ภาพตัวอย่าง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model (SLM))



3.2 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน

1. หัวใจความสำเร็จและการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

1. หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) หมายถึง “สิ่งที่จุดประกายที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (หรือปฏิริยาถูกใช้) ที่นำไปสู่ความสำเร็จ”
2. เครื่องชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) หมายถึง “เราทำหรือจะทำอะไรที่ก่อให้เกิดปฏิริยาถูกใช้ในข้อ1”

การค้นหาหัวใจของความสำเร็จ

ภายในวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร (Strategic Objective)) ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ แต่ละกล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) จะมีหัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) แฝงอยู่กล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์(เปลี่ยนแปลงอะไร) กล่องละ 1 ตัว และมีเครื่องชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPI) กำกับอยู่คู่กันกล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์(เปลี่ยนแปลงอะไร) 1 ตัว เช่นกัน หรือกล่าวในแง่หนึ่งคือ ใน 1 กล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) จะมีหัวใจของความสำเร็จ(Critical Success Factor : CSF) 1 ตัวและมีเครื่องชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPI) กำกับอยู่ 1 ตัว

สิ่งที่ท้าทายคือ ความสามารถถล่นกรอง เลือกค้นหาหัวใจความสำเร็จ หรือ Critical Success Factor (CSF) และหาเครื่องชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator : KPI) ของยุทธศาสตร์ให้พบ

ประเภทของเครื่องชี้วัด

เครื่องชี้วัดที่ใช้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มี 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 แสดงผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ใช้ชื่อว่า **ตัวชี้วัดผลลัพธ์** (Key Result Indicator : KRI)

ประเภทที่ 2 แสดงผลการปฏิบัติ (Performance) ใช้ชื่อว่า **ตัวชี้วัดผลงาน** (Performance Indicator : PI)

ประเภทที่ 3 แสดงปฏิบัติการสำคัญที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ เป็นลูกโซ่ใช้ชื่อว่า **ตัวชี้วัดผลสำเร็จ** (Key Performance Indicator : KPI)

เครื่องชี้วัดทั้ง 3 ประเภทมีลักษณะเฉพาะดังนี้

- (1) **ตัวชี้วัดผลลัพธ์(KRI)** จะแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญที่ได้จากการปฏิบัติตามแผน วัตถุประสงค์สำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องอดีตที่เกิดจากผลพวงของการใช้กระบวนการต่างๆ หลายอย่าง แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากกระบวนการใด ไม่สามารถปรับทิศทางของงานได้ เหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้ควบคุมนโยบาย บอกได้ว่าเกิดผลกับนโยบายอย่างไรบ้าง แต่ไม่สามารถบอกที่มาที่ไปหรือเบื้องหลังของผลที่ได้

ข้อสังเกตเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์(KRI)

- 1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KRI)แสดงว่า “เราได้ทำอะไรไปแล้ว”(Output / Outcome)
- 2) มีลักษณะเป็นอดีต(Historical)
- 3) เป็นผลรวมของกระบวนการต่างๆหลายอย่าง ไม่สามารถระบุที่มาที่ไปได้
- 4) ไม่บอกว่า “ได้ทำ (process) อย่างไร ใครทำ” จึงใช้ปรับทิศทางไม่ได้
- 5) เหมาะสำหรับรายงานผู้บริหารระดับสูงหรือสังคมทั่วไปที่ไม่ต้องการรายละเอียด แต่ไม่เหมาะสำหรับผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ

ตัวอย่าง เช่น

- ร้อยละของเด็กที่อ่านออกเขียนได้
- อัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออก

(2) **ตัวชี้วัดผลงาน(PI)** เป็นเครื่องชี้วัดที่หน่วยงานต่างๆ สร้างขึ้นสำหรับตอบสนองการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือใช้ในการวางแผนงบประมาณ ใช้ได้ทั้งเพื่อแสดงอดีต (ผลงานที่ผ่านมา หรือปัจจุบัน (กำลังทำอะไรอยู่)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดผลงาน(PI)

- 1) ตัวชี้วัดผลงานแสดงว่า “เราทำอะไรบ้าง” แต่ไม่บอกว่าอะไรมีความสำคัญสูงสุด
- 2) มีจำนวนมาก อยู่ระหว่าง ตัวชี้วัดผลลัพธ์(KRI) กับตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI)
- 3) เป็นแหล่งที่มาของตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) อีกทีหนึ่ง ใช้ประกอบกับตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) โดยเฉพาะในองค์กรระดับปลายหรือระดับปฏิบัติการ
- 4) เป็นตัวชี้วัดที่กรมกองต่างๆสร้างขึ้นสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือวางแผนงบประมาณ
- 5) อาจไม่มีผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะสั้น แต่มีผลต่อการพัฒนาหรือสุขภาพของคนในระยะยาว

6) ใช้ได้ทั้งเพื่อแสดงอดีต(ผลงานที่ผ่านมา)หรือปัจจุบัน(กำลังทำอะไรอยู่)

ตัวอย่าง เช่น

- มีการศึกษาวิจัยองค์ความรู้
- มีศูนย์ประสานงานเครือข่าย
- มีฐานข้อมูลที่พร้อมใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
- จำนวนคู่มือ/สื่อ/ศูนย์การเรียนรู้
- จำนวน อสม. ที่ได้รับความรู้เรื่องไข้เลือดออก

(3) **ตัวชี้วัดผลสำเร็จ(KPI)** เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญและกว้างขวาง (หลายมุมมอง) ต้องมีการติดตาม ตอบสนองโดยผู้บริหารระดับCEO เป็นเครื่องนำทางสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติทราบล่วงหน้า ว่าต้องทำอะไรที่สำคัญที่สุดจึงจะบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Strategic objective) โดยการบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ใด ๆ (ที่อยู่หางลูกศร) จะต้องส่งผลสะท้อน ไปถึง เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่อยู่เหนือขึ้นไป (ที่อยู่หัวลูกศร)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI)

- 1) มีลักษณะเป็นปัจจุบันหรืออนาคต โดยตอบคำถาม “เราต้องทำหรือจะทำอะไรที่ก่อให้เกิด ปฏิกิริยาลูกโซ่ที่นำไปสู่ความสำเร็จ”
- 2) ใช้ติดตามงานที่เกิดขึ้นเป็นรายวัน/ทุกวันหรือเป็นปัจจุบัน (Real Time)
- 3) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มี *หนึ่ง KPI ต่อ หนึ่งเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์* (Strategic objective) โดย *KPI คือ การกระทำที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่ทำการกระทำนั้น จะไม่บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์เลย*
- 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มักจะบอกการกระทำ/กระบวนการที่ สะท้อนไปยังระดับของ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ตามมุมมองต่าง ๆ เช่น
 - มุมมองระดับประชาชน (เพิ่งเล็งที่บทบาทประชาชน) KPI จะเป็นการกระทำที่สำคัญของประชาชน /ชุมชน
 - มุมมองระดับภาคีเครือข่าย (เพิ่งเล็งที่บทบาทภาคีเครือข่าย) จะเป็นการกระทำที่สำคัญของภาคี เครือข่ายแต่ละกลุ่ม/องค์กร

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPI

- รายงาน/แจ้ง การพบผู้สงสัยว่าป่วยโรคไข้หวัดนกภายใน 1 ชั่วโมง
- เดินออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องวันละ 30 นาที(ไม่ใช่ 3 วัน/สัปดาห์)
- ดำเนินการตามข้อตกลงการดำเนินงานร่วมกัน(ไม่ใช่มีเพียงการลงนามในเอกสาร)

- การแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่าย
- ประชาชนทำลายแหล่งเพาะพันธุ์ยุงทุกสัปดาห์

2. ขั้นตอนการใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 การนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือการอธิบายการทำงาน

ในขั้นตอนนี้ปัจจุบันได้มีการปรับปรุงชื่อตารางและองค์ประกอบของตารางดังนี้

1. ชื่อตารางปรับเปลี่ยนเป็น ตารางอธิบายการทำงาน เรื่อง..... (ตามประเด็น)

2. องค์ประกอบของตาราง

ช่องที่ 1 เดิม เป้าประสงค์ เป็น เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)

ช่องที่ 2 เดิม กลยุทธ์ เป็น กลยุทธ์ (ทำอะไร)

ช่องที่ 3 เดิม กิจกรรม เป็น กิจกรรม (ทำอะไร)

ช่องที่ 4 และ 5 เดิม มาตรการ เป็น มาตรการ (งาน) แบ่งออกเป็น มาตรการทางวิชาการ (งานวิชาการ)

กับมาตรการทางสังคม (งานสังคม)

ช่องที่ 6 – 11 เหมือนเดิม ดังภาพข้างล่างนี้

ตารางอธิบายการทำงานเรื่อง

เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลง อะไร)	กลยุทธ์ (ทำ อย่างไร)	กิจกรรม (ทำอะไร)	มาตรการ (งาน)		ตัวชี้วัด ผลงาน (PI)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI)	เป้าหมาย/กลุ่ม เป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบ ประมาณ	ผู้รับ ผิดชอบ
			มาตรการ ทางวิชาการ (งานวิชาการ)	มาตรการ ทางสังคม (งานสังคม)						

หลังจากได้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) แล้ว ก็พร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจก็คือ เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) และกลยุทธ์(ทำอะไร) ที่วางไว้ในแผนที่นั้น เป็นการวางภาพกว้าง ๆ ให้เอาไปใช้ได้หลากหลาย แต่ในการจะปฏิบัติต้องระบุกิจกรรมและการกระทำที่ชัดเจน ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็น/เรื่องที่จะทำก่อน เนื่องจากกิจกรรมและการกระทำของแต่ละประเด็นก็แตกต่างกัน เช่น กิจกรรมและการกระทำของประเด็นไข้เลือดออก ก็จะแตกต่างจากกิจกรรมและการ

กระทำของประเด็นอาหารปลอดภัย โดยการนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หรือการอธิบายการทำงาน ก็คือการอธิบายว่า เป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) และกลยุทธ์(ทำอะไร) ต่าง ๆ จะไปสู่การปฏิบัติอย่างไร ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นเนื้อหาด้านสุขภาพที่ต้องการเน้นหนักในพื้นที่ ชำนาญ 1 ประเด็น เช่น เรื่อง การพัฒนาคุณภาพเด็กไทย ให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กปลอดภัย วัคซีน อาหารปลอดภัย เบาหวาน เป็นต้น
- 2) ปรับจุดหมายปลายทางให้สอดคล้องและเจาะจงกับประเด็นที่ตั้งไว้
- 3) จากจุดหมายปลายทางที่ปรับแล้ว นำไปปรับเป้าประสงค์ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ให้สอดคล้องกัน
- 4) ร่วมกันอธิบายว่า เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) นี้ จะทำให้บรรลุได้อย่างไร ใช้กลยุทธ์ (ทำอะไร) กิจกรรม (ทำอะไร) ขั้นตอนวิธีการใด อย่างไร แล้วสร้างเครื่องชี้วัด โดยใช้ตารางอธิบายการทำงาน (ตาราง 11 ช่อง) ตามขั้นตอนดังนี้

(1) นำเป้าประสงค์ จากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ(SLM) มาบรรจุลงในช่องที่ 1

(2) แต่ละเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ให้นำกลยุทธ์ (ดูจากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับใหญ่) มาบรรจุลงในช่องที่ 2

***ในกรณีการฝึกปฏิบัติครั้งนี้ให้กลุ่มร่วมกันเลือกกลยุทธ์ (ทำอะไร) ที่มีความสำคัญและเชื่อว่าจะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) นั้นได้ (เป็นกลยุทธ์ที่มีพลังเหนือกลยุทธ์อื่น ๆ ในกล่องเป้าประสงค์เดียวกัน) มา 1 กลยุทธ์(ทำอะไร)

(3) ร่วมกันคิดกิจกรรมสำคัญของแต่ละกลยุทธ์(ทำอะไร) (ประมาณ 3-5 ข้อต่อกลยุทธ์) ในแต่ละเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) และเขียนลงในช่องกิจกรรมสำคัญ(ทำอะไร) ต้องการคิดใหม่ๆ หรืออาจนำกิจกรรม ที่มีมาใส่ ช่องที่ 3

(4) หารายละเอียดของกิจกรรมสำคัญในช่องที่ 3 ว่าทำอะไร ประมาณ 3-5 ข้อ หรือระบุอาการกระทำ (กริยา) หรือวิธีการทำกิจกรรมสำคัญแต่ละกิจกรรมว่าทำอะไร เช่น เก็บรวบรวมข้อมูล ออกแบบฐานข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล โดยแบ่งเป็นวิธีการทางวิชาการ(ช่องที่ 4) และวิธีการทางสังคม (ช่องที่ 5)

(5) กำหนดตัวชี้วัดผลงาน (PI) ในแต่ละการกระทำ (ช่องที่ 6) โดยให้กำหนดเฉพาะการกระทำ (หรืองาน) ที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ คนหรืออุปกรณ์พิเศษ เทคโนโลยีเฉพาะ หรือเมื่อผู้บริหารกำหนดให้รายงาน

(6) ดำเนินการจนครบทุกเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์(เปลี่ยนแปลงอะไร)และกลยุทธ์(ทำอะไร)สำคัญทุกข้อ (โดยยังมีต้องกำหนดและเขียนตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เป้าหมายภายใน 1 ปี และผู้รับผิดชอบประจำกลุ่ม)

(7) หาหัวใจแห่งความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า CSF ให้พบที่อยู่ในชุดการกระทำ (ช่อง 4และ5) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล (ทำให้เกิดปฏิภักิริยาลูกโซ่)

(8) เมื่อได้หัวใจแห่งความสำเร็จหรือCSFแล้ว ก็ให้พิจารณากำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) โดยคัดเลือกจากตัวชี้วัดผลงาน (PI) จำนวนมาก (ในช่อง 6) คัดเลือกเพียง 1 ตัวต่อ 1 เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ ลงใน (ช่อง 7)

*** ในการฝึกปฏิบัติในห้องประชุม จะทำเพียง 7 ช่อง (ส่วน ช่องที่ 8-11 ต้องทำเมื่อมีเวลาเพียงพอและมีความชัดเจนว่าจะลงมือทำในพื้นที่) ***

การหาหัวใจแห่งความสำเร็จ(CSF) / ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ต้องมุ่งมั่นตั้งใจ อย่าพยายามหาว่าตัวชี้วัดผลงาน (PI) ตัวใดตัวหนึ่งคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)

หากหา ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ไม่ได้ แสดงว่าการกระทำที่คิดไว้อาจไม่ให้เกิดผลตอบแทนที่ดีพอ ดังนั้นต้องระดมสมองพิจารณาด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากการกระทำใหม่ ๆ จากกิจกรรมใหม่ รวมทั้งอาจจะต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ

การกระทำที่ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ นี้ ให้พิจารณาใน 2 ส่วนหลัก คือ “วิธีการทางวิชาการ” ซึ่งกำหนดภายใต้เงื่อนไขทางวิชาการ (หมายถึง ตามหลักการวิชาการต้องมีขั้นตอน มีการกระทำแบบนี้จึงจะได้ผล) และ “วิธีการทางสังคม” ซึ่งกำหนดภายใต้เงื่อนไขทางสังคม เวทีประชาคม รวมทั้งการคำนึงถึงด้านคุณธรรม (กล่าวคือ การใช้หลักการวิชาการอาจจะยังไม่ได้ผล เนื่องจากเรื่องพฤติกรรมสุขภาพเป็นเรื่องที่ทำแทนกันไม่ได้ จึงต้องใช้วิธีการทางสังคมมาเสริม เช่น การกำหนดคกคิกาชุมชน ที่จะให้รางวัล หรือ ให้โทษ ทั้งนี้ต้องเป็นสิ่งที่สังคม/ท้องถิ่นนั้นยอมรับ)

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนปฏิบัติการ (Mini - SLM)

การดำเนินกิจกรรมนี้ ต้องทำภายหลังที่ทำตารางอธิบายวิธีการทำงาน (อย่างน้อย ช่อง 1-7) เสร็จเรียบร้อยแล้ว (แต่ในการดำเนินการจริง ต้องผ่านการอธิบายวิธีการทำงานระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ(KPI) อย่างชัดเจนก่อน)

1) ให้กลุ่มพิจารณา ตารางอธิบายเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ของแต่ละเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI (คูช่องที่ 7) อยู่ในกิจกรรมใด (คูช่องที่ 3) ให้ถือว่ากิจกรรมนั้น มีความสำคัญ เป็นกิจกรรมหลัก (กิจกรรมที่มีหัวใจความสำเร็จ) ถ้าไม่ดำเนินการก็จะไม่บรรลุเป้าประสงค์

2) นำกิจกรรมหลักที่ได้ (จากขั้น(3)) ไปวางลงแทนตำแหน่งของเป้าประสงค์ (ที่กิจกรรมนั้นบรรจุอยู่) ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) และแสดงความเชื่อมโยงของลูกศรเหมือนเดิมตาม SLM จะได้ แผนปฏิบัติการ (Mini - SLM) ที่แสดงกิจกรรมหลักซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)

3) นำกิจกรรมที่เหลือจากตารางนิยามเป้าประสงค์ (ถือว่า กิจกรรมเหล่านั้น เป็นกิจกรรมเสริม) ไปวางลงในเส้นทางความเชื่อมโยงตามลำดับขั้น ว่า กิจกรรมเสริมต่าง ๆ เกิดขึ้นก่อนหรือ เกิดหลังกิจกรรมหลัก

เสร็จแล้ว จะได้ แผนปฏิบัติการ (Mini- SLM) ฉบับสมบูรณ์ที่แสดงทั้งกิจกรรมหลัก(ต้องทำ) และกิจกรรมเสริม (ควรทำ) ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์

4) ให้อธิบายภายในกลุ่มให้เข้าใจ และทบทวนลำดับขั้นของกระบวนการนี้

3.3 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในขั้นก้าวหน้า

1. การถ่ายระดับ(Cascading) แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เทคนิคการถ่ายระดับนี้ จะช่วยให้การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในระดับที่ลดหลั่นลงไป เช่น จากกรม กอง สุจังหวัด จากจังหวัดสู่อำเภอ และจากอำเภอสู่ตำบลหรือท้องถิ่นทำได้ง่ายขึ้น โดยการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับหลักจะทำในระดับจังหวัด เมื่อถึงระดับอำเภอ จะแปลงแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จังหวัดออกเป็นแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ที่ใช้ภายใต้บริบทของอำเภอนั้น แต่ทั้งนี้ มีข้อแม้ว่า จังหวัดไม่มีความแตกต่างกันในภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากร และบริบทอื่น ๆ มากนัก หากความแตกต่างภายในจังหวัดมีมาก เช่น บางจังหวัดมีความเจริญสูงอยู่ในโซนหนึ่งของจังหวัด แต่อีกโซนยังล้าหลังด้วยมีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน เช่น มีทิวเขากั้นแบ่งระหว่างโซนอยู่ หรือบางจังหวัดใหญ่มีประชากรมาก มีความหลากหลายทางลักษณะเฉพาะต่างๆ ของประชากร กลุ่มชนเผ่าหรือกลุ่มชาติพันธุ์ กรณีเหล่านี้ อาจต้องสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับหลักเป็น 2 ฉบับตามลักษณะที่แตกต่างกันนี้ เพราะบริบทที่แตกต่างกันย่อมมีกลยุทธ์และวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกัน หรือแม้แต่อาจต้องมีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่แตกต่างกัน

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะสร้างขึ้นอย่างน้อยเป็น 3 ระดับ คือระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลหรือท้องถิ่น การถ่ายระดับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จากระดับอำเภอสู่ตำบลนั้น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้าง และใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ก่อนเปิดงาน ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นขั้นตอนหลักสำหรับกรรมการกองทุนสุขภาพตำบลที่ต้องทำได้ด้วยตนเอง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในระดับตำบลนั้นเราใช้ชื่อว่า แผนปฏิบัติการ หรืออาจจะเรียกว่าเป็น Mimi-SLM

คำแนะนำสำหรับการถ่ายระดับ หลังจากทีกระทรวง/กรม ในส่วนกลาง ได้จัดทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการนิยามเป้าประสงค์หรือที่เรียกใหม่ว่าตารางอธิบายการทำงานแล้วก็พร้อมดำเนินการถ่ายระดับสู่ระดับต่าง ๆ ซึ่งมีแนวทางดังนี้

กระบวนการระดับจังหวัด

กรณีจังหวัดยังไม่ได้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด

- จังหวัดสร้างจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ที่ไม่ได้กำหนดโดยกรมวิชาการ สำหรับใช้ คุมงานในจังหวัด โดยสามารถดำเนินการวิธีหนึ่งวิธีใดได้ดังนี้
 1. ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนของการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ตั้งแต่ขั้นที่ 1 - 4
 2. นำจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ระดับอำเภอหรือตำบล จำนวน 1 ใน 3 ของอำเภอหรือตำบลทั้งหมดในจังหวัดมาปรับปรุงเป็นของระดับจังหวัด
 3. นำจุดหมายปลายทางและSLM ของร่วมระหว่างกรมอนามัยและกรมควบคุมโรคมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของจังหวัด เพื่อปรับเป็นจุดหมายปลายทางและแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด
- จังหวัดกำหนดประเด็นที่จะใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงาน จะทำคราวละประเด็น
- จังหวัดปรับจุดหมายปลายทางและแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ให้สอดคล้องกับประเด็นที่จังหวัดได้เลือกไว้
- สร้างตารางอธิบายการทำงาน (ตาราง 11 ช่อง) ของ SLM ในประเด็นที่เลือก (ช่องที่ 1 2 3 4 6 7)

กรณีจังหวัดมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด

- สร้างจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ที่ไม่ได้กำหนดโดยกรมวิชาการ สำหรับใช้ คุมงานในจังหวัด
- ตาราง อธิบายการทำงาน (หรือนิยามเป้าประสงค์เดิม (ตาราง 11 ช่อง)) ของ SLM ที่สร้างขึ้นเหล่านั้น (ช่องที่ 1 2 3 4 6 7)
- รับ SLM ร่วมของกรมอนามัยและกรมควบคุมโรคจากศูนย์หรือสำนักงานเขต นำมากำหนดประเด็น แล้วอธิบายการทำงาน(ตาราง 11 ช่องบางส่วน) ที่บูรณาการงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เข้าด้วยกัน

กระบวนการระดับอำเภอ

ปรับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดให้สอดคล้องกับบริบทของอำเภอ การปรับเริ่มทำที่จุดหมายปลายทางก่อนแล้วจึงก้าวไปตามขั้นตอน หรือถ้าไม่มีแผนที่จังหวัดก็ให้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์(ฉบับหลัก)และแผนที่ฯฉบับปฏิบัติการของอำเภอพร้อมตารางอธิบายการทำงานซึ่งปรับปรุงใหม่ให้มี 11 ช่อง แต่ในระดับอำเภอจะอธิบายการทำงานแต่ละข้อเพียง 6 ช่อง คือช่อง 1 2 3 4 6 7

(1) ในกรณีของแผนที่ฯ SLM รายประเด็นที่สร้างพร้อมอธิบายการทำงานมาแล้วจากกรมวิชาการ ให้นำทั้งสองสิ่งนั้นมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทของอำเภอก่อน

(2) ดังนั้น ในระดับอำเภอจะมีแผนที่ฯ (SLM) อยู่ 2 ประเภทคือ

3.1 แผนที่ฯที่มาจากจังหวัดที่ปรับให้เข้ากับบริบทของอำเภอแล้ว หรือสร้างที่อำเภอเอง กรณีหลังนี้จะเหมาะสมกับบริบทอยู่แล้ว จึงไม่ต้องปรับแต่อย่างใด แผนที่ฯที่มาจากจังหวัดหรือที่สร้างเองนี้ จะยังไม่กำหนดประเด็น การกำหนดประเด็นจะไปทำที่ระดับตำบล

3.2 แผนที่ฯที่ได้มาจากกรมวิชาการพร้อมตารางอธิบายการทำงานเป็นรายประเด็น ทั้งสองสิ่งนี้นำมาปรับให้เข้ากับบริบทของอำเภอก่อน

(4) การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในระดับอำเภอ ใช้วิทยากรจากตำบลที่ผ่านการอบรมแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้วเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับอำเภอและจังหวัดเป็นผู้ร่วมงาน

(5) ให้ส่งแผนที่ฯและตารางอธิบายการทำงานที่มีในระดับอำเภอให้กับทีมระดับตำบลที่ผ่านการอบรมแล้วนำไปเติมเต็มตาราง 11 ช่องและสร้างแผนปฏิบัติการรายประเด็นเพื่อใช้ตามความเหมาะสมต่อไป

2. การจัดกลุ่มงาน (Job Family)

(1) การสร้างกลุ่มงาน

จากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ จะมีการมอบหมายงานให้ส่วนต่างๆนำไปปฏิบัติ แต่การปฏิบัติจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องมีการจัดกลุ่มงานและวางตัวผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม ในขั้นนี้ทีมผู้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะพิจารณาความสอดคล้องของเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่ปรากฏในแผนที่ฯฉบับปฏิบัติการ จากนั้น จะจัดกลุ่มเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่มีลักษณะสอดคล้องกันเข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน

ในการสร้างกลุ่มงาน กลุ่มภารกิจที่จัด ควรมีภาระงานที่ใกล้เคียงกัน และซ้อนทับ/เชื่อมโยงกันทุกกลุ่ม ไม่ควรจัดกลุ่มภารกิจงานให้อยู่ในมุมมองหรือระดับเดียวกันทั้งหมด และไม่ควรถูกจัดกลุ่มงานเป็นแท่ง(Silo) ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เนื่องจากจะทำให้เกิดอุปสรรคในการเชื่อมโยงงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กร และการทำงานเป็นทีม วางตัวบุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละกลุ่มภารกิจงาน ควรให้เนื้อที่แต่ละกลุ่มทับซ้อนกันอย่างน้อย 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เหตุผลเพื่อให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ผ่านเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่ทับซ้อนกัน อาจใช้ชื่อว่าเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)

ทำไมต้องสร้างกลุ่มงาน

เหตุผลของการสร้างกลุ่มงานก็เพื่อ (1) การสร้างทางเดินที่ละเอียดขึ้นโดยมุ่งเน้นทางเดินภายในกลุ่มงาน ในรูปของแผนปฏิบัติการ (2) ให้มีการประสานและพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกภายในและระหว่างกลุ่มงาน (3) สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติที่อยู่ภายในกลุ่มงานเดียวกันได้สะดวกตามความจำเป็น (4) ช่วยในการควบคุมกำกับโดยการตั้งผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงานเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง

วิธีการสร้างกลุ่มงาน

1. พิจารณาความสอดคล้องของเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในแผนที่ฉบับปฏิบัติการที่ได้สร้างไว้ก่อนหน้านี้
2. รวบรวมและจัดกลุ่มเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะสอดคล้องกันในแต่ละระดับเข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกันจัดเป็นกลุ่มงาน

สิ่งที่ควรพิจารณาในการสร้างกลุ่มงาน

- ในการสร้างกลุ่มงานมีหลักการสำคัญ คือ นำกล่องเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันไว้ด้วยกัน และควรมีเป้าประสงค์ที่อยู่ต่างระดับกันรวมอยู่ด้วย
- การสร้างกลุ่มงานควรให้เนื้อที่แต่ละกลุ่มทับซ้อนกันอย่างน้อย 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) (บางกรณีอาจมีมากกว่า 1 เป้าประสงค์ก็ได้ ขึ้นกับลักษณะการกำหนดกลุ่มงาน) เหตุผลเพื่อให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มงานต่างๆผ่านเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่ทับซ้อนกันนั้น (อาจใช้ชื่อว่า “เป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)เชื่อมโยง”)
- ในหนึ่งกลุ่มงานอาจจะประกอบด้วย 3 – 5 กล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) โดยเฉลี่ยให้แต่ละกลุ่มรับผิดชอบกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ด้วยจำนวนเท่า ๆ กัน หากมากกว่านี้ อาจจะทำให้เกิดภาวะเกินกำลังความสามารถบริหารจัดการของผู้รับผิดชอบ

- จำนวนกลุ่มงานที่เหมาะสมในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับจำนวนกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ส่วนใหญ่เท่าที่พบจะประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน เป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มีเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ประมาณ 13 – 14 ข้อ

สิ่งที่ไม่ควรทำ

- อย่ารวมเฉพาะกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่อยู่ในระดับเดียวกันไว้ในกลุ่มงานเดียว โดยไม่มีกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ต่างระดับเลย(ไม่มีหัว) เพราะจะทำกลุ่มงานจมอยู่ในมุมมองเดียว ไม่เห็นความเชื่อมโยงและทำให้การกำหนดจุดสูงสุดของกลุ่มงานจะทำได้

- ไม่ควรรวมกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ครบทั้ง 4 ระดับไว้ในกลุ่มงานเดียว เพราะจะเป็นภาระที่หนักเกินไปสำหรับการควบคุมกำกับของผู้จัดการกลุ่มงาน อีกประการหนึ่ง จะทำให้กลุ่มงานไม่จำเป็นต้องพึ่งพากกลุ่มงานอื่นๆเลย จะเป็นผลเสียด้านการประสานงาน และจะทำให้เกิดสถานะที่ทำให้กลุ่มงานนี้ปิดตัวเองจากเพื่อนกลุ่มงานอื่น เพราะไม่ต้องพึ่งกลุ่มงานอื่นและไม่ให้กลุ่มงานอื่นได้พึ่ง เกิดสถานะความเป็นเอกเทศขึ้นภายในองค์กร อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา สถานะเช่นนี้เรียกว่าเป็น “ไซโล” (Silo Effect) เช่นเดียวกับไซโลเก็บธัญพืชที่ไม่กระทบกระเทือนจากสภาพแวดล้อม (ตัดขาดจากบริบทแวดล้อม)

(2) การวางตัวผู้รับผิดชอบ

ตั้งแต่ขั้นตอนต่อไปนี้ หากต้องการความร่วมมือระหว่างสาขา ให้พิจารณาจัดบุคคลที่อยู่ต่างสาขาเข้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์ประกอบต่างๆของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เมื่อสร้างกลุ่มงานขึ้นแล้ว ต่อไปจึงวางตัวผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงาน หรือ ผู้จัดการกลุ่มงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องคัดเลือกมาจากฝ่ายหรือหน่วยงานที่เป็นทางการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ให้พิจารณาจากความสามารถทำงานตามเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)นั้นๆสำเร็จเป็นสำคัญ นี่เป็นลักษณะของการจัดงานแบบใช้บทบาทเป็นตัวกำหนด ผู้บริหารและคณะผู้จัดการกลุ่มงานจะร่วมกันคัดเลือกผู้รับผิดชอบประจำเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) หากจะเสริมศักยภาพของบุคลากรควรเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสมัครใจและได้เลือกงานที่ตนเองสนใจ ต้องการจะทำให้สำเร็จ ในกระบวนการวางตัวผู้รับผิดชอบนี้หากเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีคุณภาพจะทำให้ได้ผลในการจัดวางผู้รับผิดชอบได้ดี

การคัดเลือกจะทำได้เป็น 2 ชั้น คือ ชั้นแรก ผู้บริหาร/CEOจะคัดเลือกผู้รับผิดชอบกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานก่อน (คือกล่องที่อยู่ตรงบริเวณที่ 2 กลุ่มงานทับซ้อนกัน ซึ่งจะ มีประมาณ 3 - 5 กล่อง) เพราะกล่องเหล่านี้จะมีความสำคัญมากกว่ากล่องอื่นๆ จึงต้องพิจารณาคคนที่เหมาะสมจริงๆ

ชั้นต่อไป จึงวางตัวผู้รับผิดชอบประจำกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)อื่นๆจนครบทุกกล่อง จะได้รูปการจจัดองค์กรเพื่อบริหารแผนปฏิบัติการ ในแต่ละกล่องจะบอกตำแหน่งและชื่อด้วย พร้อมทั้งให้

กลุ่มนำเสนอภาพรวมของการสร้างกลุ่มงานและการจัดผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการจัดรูปองค์กรของพื้นที่/องค์กร

บทสรุป การวางตัวผู้รับผิดชอบ จะเป็นการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงานและแต่ละกล่อง เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) โดยผู้รับผิดชอบจะประสานกับกลุ่มงานอื่นในกรณีความรับผิดชอบทับซ้อน และจะติดตามความก้าวหน้าโดยตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) เป็นคู่ๆภายในกลุ่มงาน

ข้อสังเกต

1). ในกรณีของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ กลุ่มงานและบุคลากรถูกจัดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อน ซึ่งต่างกับวิธีการตามปกติที่จะมอบความรับผิดชอบให้กับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ที่มีบทบาทความรับผิดชอบใกล้เคียงตามที่กำหนดไว้ในผังองค์กรปกติ เหตุผลคือ การขับเคลื่อนแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่มีหลายมิติ (ระดับหรือมุมมอง) ต้องการการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถหลายด้าน โดยไม่ถูกจำกัดว่าต้องสังกัดหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดเท่านั้น การจัดงานรูปแบบนี้มีที่ใช้กันอยู่ในชื่อที่เรียกว่า Task Force หรือ Functional Organization

2). ประโยชน์ของการจัดรูปแบบนี้อีกประการหนึ่งคือ สามารถโยกย้ายถ่ายเทผู้ปฏิบัติงานได้สะดวกจนกว่าจะสามารถจับคู่งานกับผู้ปฏิบัติให้เหมาะสมกันที่สุด ซึ่งหากทุกอย่างลงตัวและการขับเคลื่อนได้ผลดีแล้ว ในอนาคตจะสามารถปรับปรุงผังองค์กรให้เป็นรูปแบบใหม่ที่มีรากฐานมาจากการจัดกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ

3). การจัดกลุ่มงานให้มีพื้นที่ทับซ้อนกันอยู่หนึ่งกล่องเป้าหมาย (เปลี่ยนแปลงอะไร) จะมีประโยชน์เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่าง 2-3 กลุ่มงาน เนื่องจากการวางกลยุทธ์ (ทำอะไร) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (เปลี่ยนแปลงอะไร) กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจต้องอาศัยข้อมูล และความร่วมมือ ตลอดจนจังหวะของการบรรลุจากกลุ่มงานอื่นด้วย

4). สำหรับการวางตัวผู้รับผิดชอบ จำเป็นต้องเชิญผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมาเป็นผู้พิจารณาวางตัว

3. การทดสอบระบบปฏิบัติการ

การทดสอบระบบปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบว่า มีการตอบรับกันระหว่างกลุ่มงานในเชิงเนื้อหาและจังหวะเวลา หรือไม่ เพียงใด การทดสอบนี้จะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นความร่วมมือประสานงานระหว่างกลุ่มงาน และหากกลุ่มงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระหว่างสาขา ก็จะยิ่งช่วยให้เห็นคู่ทางของการประสานงานระหว่างสาขาโดยใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะแตกต่างจากโดยสิ้นเชิงจากการประสานงานโดยระบบกรรมการ ที่คุ้นเคย

การทดสอบนี้ จะใช้เหตุการณ์สมมุติซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ (1) เมื่อมีหรือ (2) เมื่อไม่มี เหตุคว่นเหตุร้าย ตัวอย่างของกรณีเหตุคว่น เช่นเมื่อมีเหตุต้องสงสัยว่าจะมีไข้หวัดนกเกิดขึ้นในพื้นที่ กลุ่มงานต่างๆจะนำเอา

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ย่อยที่สร้างเฉพาะเรื่องใช้หัวหน้าคนออกมาใช้ (โปรดระลึกว่าการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับย่อยต้องกำหนดประเด็นหรือวาระเสียก่อน) กลุ่มงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งต้นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบยืนยัน การรายงาน จากนั้นจะรายงานไปยังที่ใดในความรับผิดชอบของกลุ่มงานใด กลุ่มงานนั้น เมื่อได้รับรายงานต้องรายงานให้กลุ่มงานใดทราบเพื่อปฏิบัติการ ส่วนรายละเอียดของการปฏิบัติการก็สามารถตรวจสอบได้จากตารางนิยามวัตถุประสงค์ที่ทุกกลุ่มงานต้องมีอยู่แล้ว ปฏิบัติการทั้งหมดสามารถติดตามได้จากตัวชี้วัดผลสำเร็จประจำกลุ่มงานต่างๆ

ข้อบกพร่องต่างๆที่อาจพบได้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ก็จะค้นพบได้จากการทดสอบนี้ หากค้นพบก็จะได้แก้ไขก่อนเกิดเหตุการณ์จริง

การทดสอบต้องกระทำเป็นระยะๆ เพื่อชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานจำได้ขึ้นใจว่า หน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง เมื่อเกิดเหตุการณ์จริง จะสามารถปฏิบัติการได้ทันทีไม่ติดขัดหลงลืม

ในกรณีเหตุไม่ด่วน การทดสอบระบบปฏิบัติการย่อมทำได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างกับเมื่อมีเหตุด่วนเหตุร้าย การปฏิบัติจริงจะทำได้ต่อเมื่อมีเหตุเกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างเหตุการณ์สมมุติขึ้นเพื่อทดสอบระบบ

ตัวอย่างของกรณีเมื่อไม่มีเหตุด่วนเหตุร้ายหรือการทดสอบระบบ โดยฝึกซ้อมทดสอบระบบแบบบนโต๊ะ(Tabletop Exercise) เช่นกรณีอาหารปลอดภัย ด้วยการนำกิจกรรมสำคัญของแต่ละกลุ่มงานมาลำดับกิจกรรมก่อนหลังในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดของทุกกลุ่มงานจนถึงผลผลิตสุดท้ายอันเป็นจุดหมายปลายทางขององค์กร

4. การสร้างปณิธานส่วนบุคคล

ความสำคัญของตั้งปณิธานส่วนบุคคล

1. เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าประสงค์(ปณิธาน)ในการทำงานของบุคคลสอดคล้องและสนับสนุนเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ขององค์กร
2. ช่วยให้เกิดการปรึกษาหารือระหว่างสมาชิกในกลุ่มงานและจัดสรรกิจกรรมระหว่างกัน ทุกคนจะทราบบทบาทหน้าที่หลักของคนอื่นๆในกลุ่มงาน
3. ทั้งผู้จัดการและผู้ปฏิบัติจะเข้าใจเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ของกลุ่มงานตรงกันและชัดเจน
4. ช่วยให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ต่างๆ เพราะภายหลังกำหนดเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ส่วนบุคคลครบถ้วน ทุกคนจะเห็นภาพรวมกันว่าเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ข้อใดได้รับการสนับสนุนน้อยเกินไป มากเกินไป หรือไม่มีการสนับสนุนเลย รวมทั้งเหมาะสมกับน้ำหนักที่ให้ไว้สำหรับเป้าประสงค์นั้นๆหรือไม่ ทีมงานก็จะร่วมกันแก้ไข

5. ส่วนเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)เกี่ยวกับการพัฒนาส่วนบุคคลก็จะช่วยให้สามารถสร้างโครงการพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

6. ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม เพราะจะเป็นการประเมินตามเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)และเครื่องชี้วัดที่เห็นชอบร่วมกัน

แนวคิดต่อการตั้งปณิธานส่วนบุคคล

(1) การปฏิบัติการตามแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะให้ผลดีที่สุดถ้ามีความร่วมมือระหว่างสาขา

(2) บางกิจกรรมอาจต้องใช้กำลังคนหรือใช้เทคนิควิชาการมาก ซึ่งการได้รับแรงสนับสนุนจากแรงงานและประสบการณ์ความรู้จากหลายคนน่าจะไปได้ดีกว่าและเร็วกว่า

(3) เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยไม่ต้องแข่งขันกันเอง

การตั้งปณิธานส่วนบุคคลมีลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งคือเป็นขั้นตอนที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของทีมงานผู้ปฏิบัติเอง เมื่อตัดสินใจแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการกลุ่มงานที่จะตรวจสอบความเหมาะสม โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1. ความสมดุลของผู้ที่ทำหน้าที่ด้านต่างๆในแผนปฏิบัติการของกลุ่มงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีเจรจากันภายในกลุ่มงานตลอดเวลา

2. การตรวจสอบความเชื่อมโยง และการพึ่งพาผลงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆที่ต้องมี

3. การวางน้ำหนักของงานในช่วงเวลาหนึ่งก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการวางน้ำหนัก นอกจากจะทำให้ทีมงานทราบลำดับความสำคัญของงานของตนแล้ว ยังมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณและการตั้งเป้าหมายของแผนงาน โครงการต่างๆด้วย

4. การวางน้ำหนักเป็นหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบ หัวหน้ากลุ่มงานจะมีบัญชีปณิธานของสมาชิกทุกคนในกลุ่มงานในบัญชีนั้น ในส่วนที่เป็นเป้าหมายก็จะเป็นบทบาทของหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้กำหนดเช่นเดียวกัน ส่วนช่องแผนการพัฒนา จะเป็นบทบาทของคณะที่ประกอบด้วยหัวหน้าองค์กร (CEO) หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาบุคลากร เป็นผู้กำหนด

5. เมื่อได้กำหนดแผนปฏิบัติการของกลุ่มงานและตั้งเป้าประสงค์ส่วนบุคคลได้แล้ว ให้ผู้จัดการ กลุ่มงานร่วมกับผู้บริหารกลับไปพิจารณาตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์อย่างละเอียดที่ผ่านมามีอีกครั้ง เพราะอาจต้องปรับแก้ตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับสภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่ รวมทั้งลงน้ำหนักให้กิจกรรมสำคัญและเป้าหมายในตอนนี้อยู่ โดยเพิ่มจำนวนช่องลงในตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์

วิธีการทำ

1. บุคลากรแต่ละคนทำตารางรายการปณิธานส่วนบุคคลไม่เกิน 5 ข้อสำหรับกิจกรรมที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์โดยตรง บวกด้วยการพัฒนาตนเองไม่เกิน 2 ข้อในส่วนที่เชื่อว่ายังขาดอยู่

2. เจ้าของรายการจะให้น้ำหนักเป้าประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับน้ำหนักที่ปรากฏในตาราง 11 ของ เป้าประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองจะได้รับน้ำหนักสูงสุด
3. ในรายการปณิธานส่วนบุคคลจะแสดงตัวชี้วัด และเป้าหมายสำหรับปีด้วย
4. ถ้าผู้ตั้งปณิธานเป็นผู้ปฏิบัติ จะเน้นงานของตนไปที่กระบวนการและกิจกรรมเป็นสำคัญ ถ้าผู้ตั้งปณิธานเป็นผู้จัดการ จะเน้นทั้งกระบวนการและผลผลิต
5. ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบเป้าประสงค์จะทราบและติดตามเกณฑ์ตัวชี้วัดผลสำเร็จ(KPI) ตลอดเวลา หากมีเหตุผลที่เชื่อว่ากระบวนการจะไม่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ก็จะตัดสินใจแก้ไขหรือรายงานไปตามช่องทางที่กำหนดไว้
6. ผู้รับผิดชอบเป้าประสงค์เป็นผู้รับผิดชอบผลผลิตของงาน และวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงาน(PI)
7. ปณิธานของสมาชิกทุกคน(รวมทั้งผู้จัดการกลุ่มงาน) เท่ากับเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน

ข้อสังเกต

- น้ำหนัก หมายถึง การกำหนดความสำคัญของกิจกรรมเพื่อการกระจายงานให้เหมาะสมกับสถานภาพในขณะนั้น ทั้งนี้ขึ้นกับเงื่อนไขของงบประมาณ ระดับความสำเร็จของงาน และบริบทต่างๆในแต่ละช่วงเวลา
- หัวหน้ากลุ่มงานจะเป็นผู้กำหนดน้ำหนักภายในกลุ่มงาน
- การกำหนดน้ำหนักของงานภายในองค์กรจะมี 2 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นที่1 ผู้บริหารองค์กร (CEO)จะเป็นผู้กำหนดน้ำหนักของงานขององค์กรว่าจะให้น้ำหนักในแต่ละกลุ่มงานมากน้อยเท่าใด(กำหนดเป็นอัตราร้อยละ)เพื่อความสำเร็จของงานตามจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ น้ำหนักของทุกกลุ่มงานรวมกันแล้วเท่ากับ 100 และเมื่อผู้บริหารองค์กรให้น้ำหนักกับกลุ่มงานแล้ว ขั้นที่ 2 หัวหน้ากลุ่มงานแต่ละกลุ่ม จะกำหนดน้ำหนักกิจกรรมภายในกลุ่มของตนเอง น้ำหนักของทุกกิจกรรมในกลุ่มงานรวมกันแล้วเท่ากับ 100
- น้ำหนักของงานจะปรับได้ตลอดเวลา (อาจจะปรับทุกเดือนตามความก้าวหน้าของงาน) และจะใช้เป็นตัวคูณสำหรับการจัดสรรงบประมาณภายในองค์กรด้วย

บทที่ ๒

ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้และแผนการสอน

หลักการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนเรื่อง การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ จัดให้สำหรับผู้ทำงานพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ไม่มีหน้าที่เรียน ดังนั้น การเป็นวิทยากรแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งหลักการสำหรับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่มีดังนี้

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 70 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีกรอบคิดที่นักวิชาการและผู้จัดฝึกอบรมนำมาศึกษาและใช้อย่างกว้างขวาง Malcome S. Knowles (1973) ได้ตั้งสมมติฐานในเรื่องลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เอาไว้ 4 ข้อคือ

1. เมื่อคนเราเติบโตขึ้น ผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบการชี้นำด้วยตัวเอง (Self-direction)
2. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่นั้นเป็นทรัพยากรการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่า ดังนั้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Active Participation) จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ควรจะนำมาใช้เป็นวิธีการจัดการฝึกอบรม
3. ผู้ใหญ่นั้นมักจะให้การตระหนักถึงเรื่องราวเฉพาะที่มาจากชีวิตจริง ดังนั้นการจัดฝึกอบรมควรจะใช้เรื่องในชีวิตจริงมาเป็นแนวทางการจัดการฝึกอบรม
4. ผู้ใหญ่ต้องการที่จะเรียนรู้ทักษะและไฝหาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนในการทำงานและนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้งานได้ทันที

Robert W. Pike (1989) ได้เขียนหลักการในการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ชื่อว่า “Pike Laws of Adult” โดยมีกฎสำคัญ 4 ข้อคือ

กฎข้อที่ 1 ผู้ใหญ่เป็นเด็กเล็กๆ ในร่างกายที่ใหญ่

กฎข้อที่ 2 คนเรามักจะไม่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เราได้อยู่

กฎข้อที่ 3 ถ้าคุณรู้สึกสนุกมากเท่าไร การเรียนรู้อันนั้นก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

กฎข้อที่ 4 การเรียนรู้จะยังไม่เกิดขึ้น หากพฤติกรรมไม่ได้เปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเล็งผลเลิศของนักพัฒนา

Irving Lorge (1947) ได้กล่าวถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า “การที่เราจะจัดการศึกษาให้ผู้ใหญ่ได้ดั่งนั้นเราต้องเข้าใจเสียก่อนว่าเขาต้องการอะไร” Lorge ยังได้ระบุความต้องการของผู้ใหญ่ในการเรียนรู้ไว้ 4 ด้านคือ

1. เพื่อที่จะได้เพิ่มพูนบางอย่าง (To gain something)
2. เพื่อที่จะได้เป็นบางสิ่ง (To be something)
3. เพื่อที่จะได้ทำบางสิ่ง (To do something)
4. เพื่อที่จะประหยัดบางอย่าง (To save something)

ข้อแตกต่างของการเรียนรู้ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก

ผู้ใหญ่ที่แตกต่างจากเด็กที่มีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเรื่องแนวคิดส่วนตัว (Self-concept) ประสบการณ์ และความพร้อมในการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ของเด็กนั้นจะมีลักษณะเป็นแบบ เหยือก (ผู้สอน) กับถ้วย (ผู้เรียน) - Jug and mug

เปรียบเทียบลักษณะการเรียนรู้ของเด็กกับผู้ใหญ่

เด็ก

1. พึ่งพาผู้อื่นในการเรียน
2. ยอมรับข้อมูลที่มีการนำเสนอให้
3. คาดหวังว่าสิ่งที่รับจะมีประโยชน์ใช้ในวันข้างหน้า
4. มีประสบการณ์น้อยหรือไม่มี ในการผูกโยงการเรียนรู้ เหมือนกระต่ายขาที่ยังไม่ได้เขียนอะไร
5. มีส่วนร่วมในการปันความรู้ได้น้อย

ผู้ใหญ่

1. ตัดสินใจเองว่าอะไรที่สำคัญควรเรียนรู้
2. การยอมรับข้อมูลอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ และคุณค่าที่มีอยู่ในตัวเอง
3. คาดหวังว่าสิ่งที่ได้รับจะนำไปใช้ได้ทันที
4. มีประสบการณ์ในระดับที่จะเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ แต่อาจมีความคิดเห็นตายตัวต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
5. มีส่วนร่วมในการปันความรู้ได้มาก

คนมักจะคาดหวังในการจัดการสอนผู้ใหญ่จะเป็นแบบเดิมๆ คือ การพูดให้ฟัง เนื่องจากประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีอยู่ แต่ที่จริงแล้วการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีความซับซ้อนมาก

หลัก 3 ประการในการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่

1. การเรียนแบบผู้ใหญ่ที่ตัวเองต้องเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนของตนเอง
2. ความรับผิดชอบหลักของผู้สอนคือการบริหารกระบวนการเรียนการสอนของผู้ใหญ่ให้มีประสิทธิภาพ
3. กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดและตัดสินใจให้ตัวเอง

Sullivan, Wircenski, Arnold และ Sarkees (1990) ให้ความคิดเห็นว่าการที่จะทำให้บรรยากาศน่าเรียนนั้น เราต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีหลัก อยู่ 5 ประการ คือ

หลักการที่ 1 มีภาวะผู้นำ: ผู้ใหญ่ที่จะเข้ารับการเรียนรู้ฝึกอบรมนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำในการที่จะกำหนดทิศทาง การเรียนรู้ที่ตนเองจะได้รับ

หลักการที่ 2 ประสบการณ์: ประสบการณ์จะถูกนำไปใช้ในระหว่างการทำกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดให้เช่นการอภิปราย กรณีศึกษา หรือ การแก้ปัญหา การจดจำนั้นจะเกิดขึ้นได้ดีหากผู้เรียนได้พัฒนาการความจำ โดยนำสิ่งที่เรียนและฝึกเหล่านั้นมาใช้ปฏิบัติในทันที และตามด้วยกิจกรรมที่ได้มีการทบทวนหรือการให้เขียนสรุปความรู้

จากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลา 3 วันนั้นพบว่า ระดับความสามารถในการจดจำของคนเราต่อวิธีการเรียนที่แตกต่างกันก็จะให้ผลแตกต่างกันดังแสดงในตารางด้านล่าง

กิจกรรม	ร้อยละในการจดจำ
การอ่าน	10%
การฟัง	20%
การเห็น	30%
การเห็นร่วมกับการฟัง	50%
การที่ผู้เรียนพูดออกมา	70%
การลงมือทำ	90%

ที่มา: Pike, 1989

หลักการที่ 3 การเรียกร้องความสนใจ: การเรียกร้องความสนใจมีพลังในการที่จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ผู้ใหญ่จะเกิดการจูงใจให้เรียนรู้เมื่อเขามีความต้องการที่จะรู้อะไรบางอย่าง ดังนั้นผู้สอนควรที่จะทำการกระตุ้น อารมณ์ของความอยากเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

หลักการที่ 4 ให้ความนับถือ: การสอนผู้ใหญ่ที่ผู้สอนต้องทำให้ผู้เรียนเห็นความแตกต่างและขีดความสามารถที่จะทำให้พวกเขาเรียนรู้มากขึ้น ผู้เรียนนั้นมักจะเปิดใจในการเรียนรู้ถ้ามีความรู้สึกยอมรับนับถือ

หลักการที่ 5 การเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็น Novel: ลักษณะการเรียนรู้แบบ Novel styles คือมีความแตกต่างของรูปแบบการเรียนรู้ เพราะผู้ใหญ่แต่ละคนมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไปถึงแม้คุณลักษณะดังกล่าวจะแฝงอยู่ความอยากเรียนรู้เหมือนกัน

ไตรยางค์การศึกษา

แนวคิด

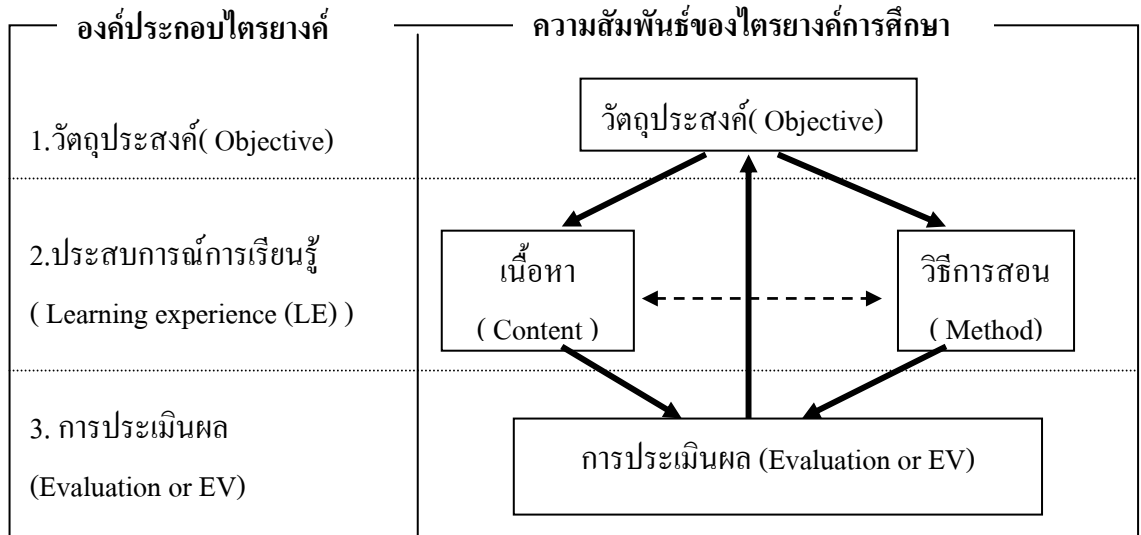
เนื่องจากไตรยางค์การศึกษา เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่ผู้สอนทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้ทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบที่เชื่อมโยงและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รวมทั้งความเป็นวัฏจักรของไตรยางค์อีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อจักได้ทำให้ผู้สอนเตรียมการสอนได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาครู และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอนแต่ละครั้ง

องค์ประกอบของไตรยางค์

องค์ที่ 1 วัตถุประสงค์การศึกษา (Educational objective or O)

องค์ที่ 2 ประสบการณ์การเรียนรู้ หรือ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning experience (L) or Teaching/Learning and Resources) ซึ่งจะประกอบด้วย เนื้อหาวิชา วิธีการเรียนการสอน และสื่อการศึกษา

องค์ที่ 3 การประเมินผล (Evaluation or E)



ไตรยางค์การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมากในทางการศึกษา ผู้ที่จะเป็นครูที่ดีได้ควรจะต้องรู้ถึงองค์ประกอบของไตรยางค์การศึกษาอัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ประสบการณ์เรียนรู้ (เนื้อหา และวิธีการสอน) และการประเมินผล อีกทั้งต้องรู้ถึงความสัมพันธ์ของไตรยางค์การศึกษาด้วย

วัตถุประสงค์การศึกษา (Objective)

แนวคิด

การศึกษาคือการพัฒนาความรู้ความสามารถให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน ซึ่งความรู้ความสามารถนั้นมักจะกล่าวถึงในรูปของ นามธรรม หากจะให้เป็นวิทยาศาสตร์จะต้องแปลงออกเป็นการกระทำให้วัดและสังเกตได้ คือ ให้เป็นรูปธรรม ความคาดหวัง หรือความต้องการที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและความรู้สึกนึกคิดที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรค์ ซึ่งผู้เรียนแสดงออกให้วัดหรือสังเกตได้ คือ วัตถุประสงค์การศึกษานั้นเอง วัตถุประสงค์การศึกษาเป็นองค์ประกอบอันแรกของไตรยางค์การศึกษาจึงเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะให้ผู้เรียนมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ดังนั้น วัตถุประสงค์การศึกษาจึงเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้วัดและสังเกตได้

1. คำนิยามของวัตถุประสงค์

คือ ความสามารถของผู้เรียนภายหลังที่ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแล้ว

(Educational objective is expected learning outcome)

2. องค์ประกอบวัตถุประสงค์

องค์ประกอบวัตถุประสงค์การศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุดมี 4 องค์ประกอบคือ

1. ผู้เรียน (Audience)
2. พฤติกรรมที่แสดงผลของการเรียนรู้ (Behavior)
3. เงื่อนไขหรือสภาพการณ์ที่กำหนดการเรียนรู้ (Condition)
4. จี๊ดหรือเกณฑ์ความสามารถ (Degree of acceptable performance)

จะเห็นได้ว่ามีวัตถุประสงค์ตามตัวอย่างที่ท่านได้ผ่านการเรียนมาแล้วในหนังสือเล่มนี้ มีหลายตัวอย่างที่มีองค์ประกอบแค่ 2 องค์ประกอบเท่านั้นคือ

1. ผู้เรียน (Audience)
2. พฤติกรรมที่แสดงผลของการเรียนรู้ (Behavior)

ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบนี้จะขาดไม่ได้ ในการเขียนวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรม ตอนนี้อย่างท่านคงทราบแล้วว่าองค์ประกอบที่จำเป็นที่สุดนั้นคืออะไร

ELEMENT OF EDUCATIONAL OBJECTIVE

A	—————→	Audience
B	—————→	Behavior
C	—————→	Condition
D	—————→	Degree

3. พิสัยของวัตถุประสงค์การศึกษา

การจัดหมวดหมู่ของวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์นี้คือ TAXONOMY OF EDUCATION นั้นเอง ซึ่งแบ่งได้ 3 พิสัย ได้แก่

Cognitive Domain เป็นวัตถุประสงค์การศึกษาที่จัดไว้เพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ทางด้านการเพิ่มพูนสติปัญญา แนวคิด รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหาด้วยการใช้สมอง

Affective Domain เป็นวัตถุประสงค์การศึกษาที่จัดไว้เพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษาได้เรียนรู้และพัฒนาจิตใจให้เกิดเจตคติ ความรู้สึก อารมณ์ในทางสร้างสรรค์

Psychomotor Domain เป็นวัตถุประสงค์การศึกษาที่จัดไว้เพื่อเสริมสร้างนักศึกษาในด้านการแสดงออกทางร่างกายเป็นการใช้กล้ามเนื้อ ข้อต่อ ประสาทสัมผัสในการทำหัตถการต่าง ๆ เป็นต้น

Cognitive Domain (ปัญญาพิสัย)

เป็นการเรียนรู้ทางด้านการเพิ่มพูนสติปัญญา แนวคิด รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหา (Thinking skill) ได้แบ่งการเรียนรู้ทางด้านนี้ไว้เป็น 6 ระดับด้วยกัน คือ

ระดับที่ 1 ระดับความจำ (Recall = Knowledge) เป็นการเรียนรู้ขั้นต่ำสุด คือ จำได้ เช่น จำชื่อได้ จึงระบุชื่อสิ่งนั้นได้ จำคำนิยามได้ จึงบอกคำนิยามได้ เป็นต้น

ระดับที่ 2 ระดับความเข้าใจ (Comprehension) เป็นการเรียนรู้ขั้นสูงกว่าขั้นที่ 1 โดยเข้าใจถึงสาเหตุและผลกระทบ จนสามารถอธิบายได้ด้วยถ้อยคำของตนเอง

ระดับที่ 3 ระดับนำไปใช้ (Application) เป็นการเรียนรู้ขั้นสูงกว่าขั้นที่ 2 แต่จะต้องผ่านการเรียนรู้ทั้งขั้นที่ 1 และ 2 มาก่อน แล้วจึงมีความสามารถเพิ่มขึ้น คือสามารถนำความรู้ทั้ง 2 ระดับต้น ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้

ระดับที่ 4 ระดับวิเคราะห์ได้ (Analysis) เป็นการเรียนรู้ขั้นสูงกว่า 3 ระดับที่กล่าวมาแล้ว แต่ต้องมีพื้นฐานทั้ง 3 ระดับมาก่อน เช่น พบคนไข้หลาย ๆ คน เป็นกามโรคทั้งชนิดเดียวกันหรือต่างชนิดกัน ระยะเดียวกันหรือต่างระยะกันก็สามารถแยกแยะได้จากข้อแตกต่างกัน หรือข้อที่เหมือนกัน เหล่านั้นออกไว้เป็นประเด็นเพื่อประกอบการวินิจฉัยได้

ระดับที่ 5 ระดับสังเคราะห์ได้ (Synthesis) การเรียนรู้ในระดับนี้ ผู้เรียนจะสามารถนำข้อมูลที่วิเคราะห์ไว้ว่าต่างกัน เหมือนกัน ฯลฯ มาประมวลเข้าด้วยกันและจนสามารถให้ข้อสรุปในสถานการณ์ใหม่ได้ตั้งสมมติฐานได้

ระดับที่ 6 ระดับประเมินผลได้ (Evaluation) การเรียนรู้ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการเรียนรู้ด้านปัญหาพิสัย คือสามารถวิจารณ์ ความสามารถระดับต่ำกว่าได้ หรือประเมินความรู้ความสามารถของตนเอง และผู้อื่นได้ หรือวางแผนและรักษาแล้ว ประเมินผลได้ ว่าการรักษา นั้น ได้ผลดีหรือไม่ การเรียนรู้ระดับนี้จะต้องผ่านการเรียนรู้ระดับทั้ง 5 ข้างต้นมาแล้ว

เพื่อให้เข้า บางสถานศึกษาได้จัดระดับการเรียนรู้เสียใหม่เป็นสามระดับคือ

ระดับที่ 1 ระดับความจำ (Recall)

ระดับที่ 2 ระดับความเข้าใจ (Comprehension)

ระดับที่ 3 ระดับการแก้ปัญหา (Problem Solving)

ซึ่งระดับที่ 3 นี้รวมทั้งตั้งแต่ระดับ การนำไปใช้ (Application) การวิเคราะห์ (Analysis) การสังเคราะห์ (Synthesis) และการประเมินผล (Evaluation) เข้าไว้ด้วยกันว่าเป็นความสามารถใน “การแก้ปัญหา”

Affective Domain (เจตคติพิสัย)

เป็นการเรียนรู้ทางด้านความรู้สึกและอารมณ์ เพื่อทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทางจิตใจ

Bloom และพวกได้แบ่งการเรียนรู้ทางด้านนี้เป็น 5 ระดับ หรือ 5 ชั้นด้วยกัน

ขั้นที่ 1 เป็นขั้นที่ผู้เรียนยอมรับฟัง (Receiving)

ขั้นที่ 2 เป็นขั้นที่ผู้เรียนตอบสนองภายหลังจากที่ได้รับฟังแล้ว (Responding)

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นที่ผู้เรียนตอบสนองแล้วได้รับผลทางบวกจึงทำซ้ำอีกจนยึดเป็นค่านิยมของตนเอง (Valuing)

ขั้นที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้เรียนมีค่านิยมเกิดขึ้นหลาย ๆ ค่านิยมแล้วจัดเป็นระบบ หรือผูกพันค่านิยมนั้นพัฒนาขึ้นเป็นมโนธรรมของตนเอง (Organizing)

ขั้นที่ 5 เป็นขั้นที่ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้สึก อารมณ์ของตนเองจนหล่อหลอมขึ้นเป็นบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยของตนเอง (Characterization)

เราลองมาดูตัวอย่างการสร้างเจตคติในสิ่งใดสิ่งหนึ่งสักตัวอย่าง (ผู้เรียบเรียงขอเรียนว่าไม่เคยได้รับสินจ้างรางวัลจากบริษัทขายรองเท้าแห่งนี้เลย)

ครอบครัวหนึ่งมีพ่อ แม่ ลูกชาย และป้า (ซึ่งเป็นพี่ของพ่อ) และมีผู้ช่วยงานบ้านของแม่ซึ่งเป็นคนครัวมีสามีเป็นคนขับรถของพ่อและมีลูกชาย 1 คน

ครอบครัวนี้ชอบดูโทรทัศน์ได้เห็นโฆษณาในโทรทัศน์ “บารู๋เพิ่งเรื่องรองเท้า” แม่จึงไปซื้อรองเท้าแตะบารู๋มาใส่ก่อน พ่อชมว่าแม่ใส่รองเท้าแตะบารู๋สบายและสวยดีราคาไม่แพง แม่ก็รู้สึกเช่นนั้นจริงจึงไปซื้อรองเท้าส้นเตี้ยบารู๋มาใส่เวลานุ่งกางเกงก็รู้สึกว่าสบายดีไม่มีบีบ ไม่กัด พ่อชมว่าสวยอีก แม่ไปซื้อรองเท้าผ้าใบบารู๋มาใส่ทำสวน พ่อก็บอกว่าคิดไม่เข้าท่า พ่อจึงไปซื้อรองเท้าแตะบารู๋และซื้อรองเท้าหนังหุ้มส้นใส่ไปทำงาน พ่อบอกว่าสวมสบาย ทำทางจะทนทานดีด้วย พ่อจึงไปซื้อรองเท้าฟองน้ำกับรองเท้าผ้าใบมาใส่อีก

ลูกนั้นเนื่องจากดูโทรทัศน์บ่อยมากจึงขอให้แม่ซื้อรองเท้าผ้าใบสีดำใส่ชั่วโมงพลศึกษา รองเท้าหนังดำ รองเท้าแตะ และรองเท้าใส่ไปเที่ยว

ต่อมาสมาชิกครอบครัวนี้ใส่รองเท้าบารู๋จากกันทุกคนและทุกโอกาส ถ้าท่านวิเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาความรู้สึกของครอบครัวนี้จะได้เห็นขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 Receiving - แม่ พ่อ ลูก ป้า ดูโทรทัศน์เห็นโฆษณา

ขั้นที่ 2 Responding - หลังจากฟังโฆษณาแม่ไปซื้อรองเท้าแตะบารู๋มาใส่

ขั้นที่ 3 Valuing - หลังจากซื้อรองเท้าแตะมาใส่ได้รับคำชมเชยรู้สึกชอบรองเท้า

ยี่ห้อนี้

ขั้นที่ 4 Organizing - ภายหลังจากซื้อรองเท้าและแล้วไปซื้อรองเท้าสันเดียว ซื้อรองเท้าผ้าใบ ยี่ห้อเดียวกันทั้งนั้นเกิดรวมค่านิยมหลาย ๆ ค่านิยมมาอยู่ในระบบค่านิยม “เรื่องรองเท้า”

ค่านิยม สวมสบาย	}	ระบบค่านิยม
ค่านิยม ราคาไม่แพง		
ค่านิยม ใส่แล้วสวย		

ขั้นที่ 5 ไม่ว่าจะอยู่ในบ้าน นอกบ้าน ทำสวน ไปเที่ยวชนบท เที่ยวในเมืองก็สวมรองเท้าบาจาทลอดกาล จนเป็นเครื่องแต่งกายที่แสดงเอกลักษณ์ของผู้แต่ง เพื่อให้ง่ายเข้า ได้มีผู้แนะนำให้รวมไว้เป็นเพียง 3 ระดับ คือ

1. Receiving
2. Responding
3. Internalization (รวมขั้นที่ 3 – 5)

Psychomotor Domain (จลนวิสัย – ทักษะพิสัย)

เป็นการเรียนรู้ด้านทักษะ ได้แก่การเคลื่อนไหว การลงมือทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการของสมองและจิต โดยเน้นความเคลื่อนไหวของระบบประสาท กล้ามเนื้อ และข้อต่อต่าง ๆ (มือและเท้า)

การพัฒนาการเรียนรู้ในหมวดนี้แบ่งตาม R.H.Dave จะมี 5 ระดับ คือ

ขั้นที่ 1 การเลียนแบบ (Imitation) ผู้เรียนทำตามอย่างผู้สอนทีละขั้น ๆ

ขั้นที่ 2 การทำด้วยตนเอง (Manipulation) ผู้เรียนสามารถทำตามคำแนะนำที่มีไว้ให้โดยแยกได้ว่าขั้นไหนเป็นขั้นแรก ขั้นไหนเป็นขั้นหลัง

ขั้นที่ 3 การทำด้วยความแม่นยำเที่ยงตรง (Precision) ผู้เรียนมีความสามารถทางทักษะเพิ่มขึ้นจนสามารถทำได้อย่างสวยงาม ประณีต

ขั้นที่ 4 การทำด้วยการผสมผสานกิจกรรมที่ต้องทำด้วยอวัยวะหลาย ๆ ส่วนพร้อม ๆ กัน (Articulation)

ขั้นที่ 5 การทำด้วยการผสมผสานกิจกรรมที่ต้องทำด้วยอวัยวะหลาย ๆ ส่วนพร้อม ๆ กันอย่างสม่ำเสมอ โดยรู้สึกว่าจะไม่ได้ใช้ความพยายาม คือ เป็นไปตามธรรมชาติ (Naturalization) เพื่อให้ง่ายเข้าได้มีผู้แนะนำให้รวมไว้เป็นเพียง 3 ระดับ คือ

ขั้นที่ 1 การเลียนแบบ (Imitation)

ขั้นที่ 2 การทำด้วยตนเอง ควบคุมให้เที่ยงตรงได้ (Control)

ขั้นที่ 3 การทำงานชำนาญเป็นอัตโนมัติ (Automatism)

ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Process)

แนวคิด

การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การศึกษานั้นมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการสร้างวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรม การที่ผู้เรียนจะเรียนได้ดีขึ้นอยู่กับผู้สอนเลือกเนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ต่างๆตามจิตวิทยาการเรียนรู้ เลือกสื่อการศึกษาที่เหมาะสม ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จึงประกอบด้วย การเลือกเนื้อหา การเลือกวิธีการสอน การสอดแทรกจิตวิทยาการเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ และการเลือกใช้สื่อการศึกษาที่เหมาะสม

การที่ผู้เรียนจะเรียนได้ดีนั้น มีตัวแปรสำคัญที่ต้องคำนึงถึงอย่างน้อย 6 ประการ ซึ่งถือว่าเป็นจิตวิทยาการเรียนรู้เบื้องต้น ได้แก่

1. ความพร้อมของผู้เรียน (Law of readiness) หากผู้เรียนไม่พร้อมจะเรียนครูมีหน้าที่ชักจูงให้เกิดการเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้วิชานั้น ๆ ในบางกรณีครูจะเสียเวลารอให้ผู้เรียนเกิดความพร้อมเองไม่ได้ ครูอาจจะทำได้ตั้งแต่ก่อนเข้าชั้นเรียน (แนะแนว) ขณะอยู่ในชั้นเรียน (การนำเข้าสู่บทเรียน) เป็นต้น

2. ความถนัดของผู้เรียน (Aptitude) หากผู้เรียนมีความถนัดในวิชานั้นสูงและมีความพร้อม รวมทั้งชอบวิชานั้นด้วย ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จสูง (Aptitude + Attitude → Achievement)

3. สร้างแรงจูงใจให้เกิดความอยากเรียน (Motivation) ครูมีหน้าที่จูงใจให้นักเรียนเกิดความอยาก (Need or motive) ที่จะเรียน เมื่อมีความอยาก ก็มักจะมีความพร้อมและมีเจตคติตามมา

4. บรรยากาศในขณะเรียน (Academic atmosphere) การสร้างบรรยากาศในความเป็นมิตรระหว่างครูกับศิษย์ ความอบอุ่น ไม่ข่มขู่ผู้เรียน ไม่ดูถูกผู้เรียน มีการรับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครู – ศิษย์ ศิษย์ – ศิษย์ การสร้างบรรยากาศในขณะเรียนนั้น ในการเรียนกลุ่มย่อยจะสามารถจัดได้ดีกว่าในกลุ่มใหญ่ เพราะจะมี two – way communication ได้มากกว่ากลุ่มใหญ่

5. การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ (Active participation) หากจะให้ดีให้เริ่มตั้งแต่การสร้างวัตถุประสงค์การศึกษาควรให้ผู้เรียนร่วมด้วย จนถึงการจัดห้องเรียน การช่วยลบกระดาน เลื่อนโต๊ะเก้าอี้ ช่วยฉายแผ่นภาพ ช่วยออกความเห็นวิจารณ์ ฯลฯ

6. การได้รู้ผลความก้าวหน้าของการเรียนเป็นระยะ ๆ (Feedback and formative evaluation) ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่วิธีง่าย ๆ ไปจนถึงการแปลงเป็นทางการ วิธีง่าย เช่น ครูถามให้ผู้เรียนตอบ ถ้าผิดเฉลยว่าไม่ใช่เพราะอะไร ถ้าตอบถูกก็ชมเชยและบอกว่าใช่เพราะอะไร วิธีที่

เป็นทางการอาจโดยการทำ Pre – Test แล้ว อธิบายให้เข้าใจแล้วจึงทำ Post – Test ก็เป็นการ Feedback และประเมินความก้าวหน้าได้

การเลือกเนื้อหาและวิธีการเรียนการสอน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรมแล้ว ผู้สอนจะต้องเลือกเนื้อหา โดยระบุหัวข้อให้ตรงตามวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ได้สร้างไว้แล้วนั้น ซึ่งตามหลักแล้วไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์การศึกษาหรือเนื้อหาที่ดี จะต้องเรียงลำดับความง่ายไปสู่ความยากเสมอ หรือเริ่มจากสิ่งที่ผู้เรียนรู้ไปสู่สิ่งใหม่

วิธีการเรียนการสอนอาจแบ่งตามขนาดของกลุ่มผู้เรียนได้เป็น 3 ลักษณะ

ผู้เรียนกลุ่มใหญ่ (50 คนขึ้นไป)

วิธีสอนมักเป็นแบบบรรยาย

ผู้เรียนกลุ่มย่อย (น้อยกว่า 50 คน)

วิธีสอนมักเป็นแบบอภิปราย

ผู้เรียนกลุ่มเล็กมาก

หรือเรียนคนเดียว

วิธีสอนมักเป็นแบบเรียนด้วยตนเอง

วิธีการสอนไม่ว่าจะเป็นการสอนแบบบรรยาย แบบกลุ่มย่อย หรือส่วนบุคคลก็ตาม ผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนจะต้องอาศัยหลักจิตวิทยาการเรียนรู้อย่างน้อย 6 ประการดังกล่าวแล้วข้างต้นมาประกอบการตัดสินใจ และสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมการเรียนการสอนอยู่เสมอ

การเลือกวิธีการสอนนั้นยังต้องเลือกให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์การศึกษ่อีกด้วย

1. ปัญญาพิสัย (Cognitive domain)
2. เจตคติพิสัย (Affective domain)
3. ทักษะพิสัย (Psychomotor domain)

1. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนด้านปัญญาพิสัย Cognitive Domain (Concept Learning)

1.1 รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนปัญญาพิสัยแบบดั้งเดิม (Traditional Learning Model) ได้แก่ การเริ่มจากผู้สอน โดยครูบรรยาย ผู้เรียนฟังและคิดตาม ผู้เรียนทดสอบ ผู้เรียนสรุปผลทดสอบไว้เป็นความรู้

1.2 รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนปัญญาพิสัยโดยประสบการณ์ตรง (Experiential Learning Model) เป็นการเริ่มจากผู้เรียน โดยให้ผู้เรียนพบกับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้แล้วค้นหาคำตอบด้วยตนเอง การเรียนแบบนี้แม้ใช้เวลามาก แต่ผู้เรียนจะเกิดความประทับใจ จดจำได้นานกว่าแบบที่ 1.1

2. รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนทางด้านเจตคติพิสัย (Affective Domain)

หลักการจัดการเรียนการสอนในด้านเจตคติ

การเรียนรู้	การสอน
1. ตัวอย่างที่แสดงถึงเจตคติ	1. ให้ตัวอย่างที่แสดงเจตคติ
2. เลียนแบบเจตคติที่ดีที่ได้รับการกระตุ้นชนิด positive reinforcement	2. กระตุ้นการเลียนแบบเจตคติที่ดีโดยแสดงถึงผลอันเป็นที่พึงพอใจที่ตามมา
3. ไม่ประพฤติในสิ่งที่แสดงเจตคติที่ไม่ดี เพราะเห็นผลที่ได้รับเป็นที่ไม่พอใจ	3. ระวังพฤติกรรมที่แสดงถึงเจตคติที่ไม่ดีโดยแสดงผลอันเป็นที่ไม่พอใจที่ตามมา
4. ปฏิบัติตนในกลุ่มเพื่อทดสอบเจตคติที่ดีในสถานการณ์ที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่การเกิดเป็นอุปนิสัยประจำตัว	4. กระตุ้นพฤติกรรมที่แสดงถึงเจตคติที่ดีในกลุ่มโดยใช้หลักกลุ่มสัมพันธ์(group technique) เพื่อให้เกิดการผูกมัดตนเอง (commitment)
	5. จัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติซ้ำ ๆ เพื่อแสดงออกซึ่งเจตคติที่ดี

3. รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนทางด้าน Psychomotor

หลักการเรียนการสอนในเรื่องทักษะ

การเรียนรู้	การสอน
1. คู่มือการกระทำ	1. สาธิตการกระทำที่ถูกต้อง
2. ลำดับขั้นการกระทำ	2. แนะนำให้คิดตามลำดับขั้นของการกระทำ
3. ฝึกกระทำด้วยตนเอง	3. จัดให้มีการฝึกกระทำด้วยตนเอง
4. แก้ข้อผิดพลาดและทำซ้ำใหม่	4. ให้ feedback
5. ประเมินผลการกระทำของตนเอง	5. encourage ให้ประเมินผลการกระทำนั้นด้วยตนเอง

การจัดการเรียนการสอนทั้ง 3 ด้าน ดังได้กล่าวมาแล้วคือ ด้านการแก้ปัญหา ด้านเจตคติ และด้านทักษะ ไม่ว่าเราจะจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใดก็ตาม กระบวนการจัดการเรียนการสอนจะเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด กล่าวคือ หากการจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ครูในฐานะผู้สอนจะต้องย้อนกลับมาประเมินผลแต่ละขั้นตอนภายในวงจรทั้งฝ่ายการเรียนรู้และการสอนว่ามีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องในขั้นใด เพื่อว่าจะได้กลับมาแก้ไขข้อผิดพลาดและเสริมข้อบกพร่องในขั้นนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การจัดการเรียนการสอน ครูอาจจะต้องย้อนกลับมาเริ่มวงจรใหม่ที่ขั้นที่ผิดพลาด หรือบกพร่องนั้น

สรุป

ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ผู้สอนต้องคำนึงถึงจิตวิทยาการเรียนรู้เบื้องต้น คือ ความพร้อมของผู้เรียน ความถนัดของผู้เรียน แรงจูงใจให้เกิดความอยากเรียน บรรยากาศ ในขณะที่เรียน การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการได้รู้ผลความก้าวหน้าของการเรียนเป็นระยะ ๆ

การเลือกวิธีการสอน สามารถแบ่งได้เป็น 3 วิธี ตามวัตถุประสงค์ทั้งสามหมวด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้ คือ

1. การจัดการเรียนการสอนด้านปัญญา ซึ่งมี 2 วิธี ได้แก่ แบบประเพณีนิยมโดยครูบรรยายผู้เรียนฟังและคิดตาม ผู้เรียนทดสอบความเข้าใจ ผู้เรียนสรุปผลทดสอบไว้เป็นความรู้ แบบประสบการณ์ตรงโดย ผู้เรียนเริ่มเรียนเอง ผู้เรียนคิดและสังเกต ผู้เรียนสร้างความคิดรวบยอด และพิสูจน์ความเข้าใจ ทั้งนี้มีครูเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือ

2. การจัดการเรียนการสอนด้านทักษะ โดยผู้เรียนดูการกระทำ ลำดับขั้นตอนการกระทำ ผู้เรียนฝึกกระทำด้วยตนเองและประเมินผลการกระทำของตนเอง

3. การจัดการเรียนการสอนด้านเจตคติโดยให้ผู้เรียนดูตัวอย่างที่แสดงถึงเจตคติเลียนแบบโดยได้รับการชมเชย ไม่ประพฤตินในสิ่งที่แสดงเจตคติที่ไม่ดี และปฏิบัติตนจนเกิดเป็นอุปนิสัยประจำตัว

4. Attribute หมายถึง ลักษณะร่วมหรือลักษณะที่เหมือนกันอย่างหนึ่ง หรือมากกว่าในสิ่งหรือบุคคลนำมาจัดกลุ่มไว้ด้วยกัน

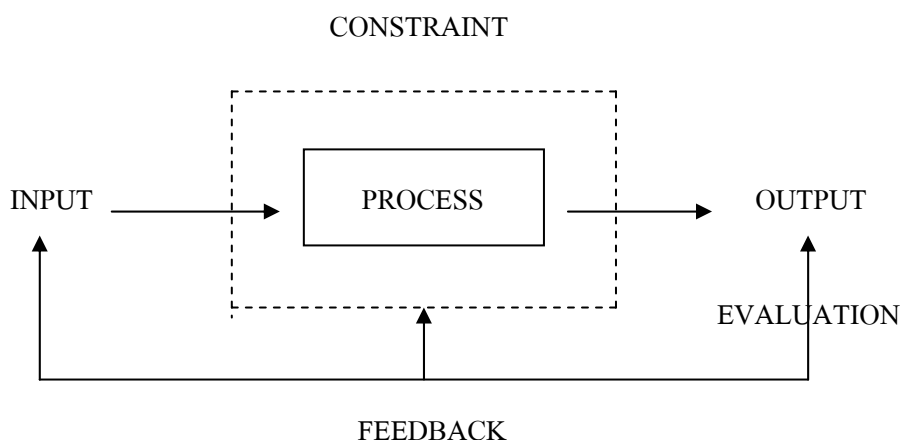
5. Concept แนวคิด ความคิดรวบยอด เกิดจากการประมวลหลาย ๆ ลักษณะร่วมเข้าด้วยกัน แล้วให้ความหมายเป็นสิ่งที่ใดสิ่งหนึ่ง

การประเมินผล (Evaluation)

แนวคิด

การศึกษาจะครบวงจรได้ต้องมีการประเมินผลว่า เมื่อผู้เรียนได้ผ่านกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ถึงวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้วางแผนไว้หรือไม่ เพื่อความเข้าใจที่กระจ่างขึ้น จะเห็นได้ว่า กระบวนการศึกษานั้นเป็นระบบหรือขบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งระบบการศึกษานั้นก็เหมือนระบบอื่น ๆ คือมี 1) ปัจจัยนำเข้า หรือวัตถุดิบ คือผู้เรียนก่อนเข้าเรียน 2) เมื่อผู้เรียนเข้ามาเรียนแล้วการจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้จะต้องมีสถานที่เรียน มีหลักสูตรการเรียน มีครู มีสื่อการเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ เพื่อให้กิจกรรมการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ภายหลังจบการเรียนรู้แล้ว ต้องมีการประเมินผลผลิต คือ 3) ตัวผู้เรียนที่ผ่านกระบวนการเรียนการสอน (Education Process) แล้วนั้น ว่ามีความรู้ความสามารถถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ หากเขียนเป็นแผนผังก็จะแสดงได้ ดังนี้

EDUCATION SYSTEM



ความหมายของการประเมินผล

ถ้าท่านลองวิเคราะห์งานของการประเมินผล (Evaluation) อย่างคร่าว ๆ ท่านจะเห็นว่ามันประกอบด้วยสองส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การวัดผล
2. การตัดสินผล

“การประเมินผล = การวัดผล + การตัดสินผล”

การตั้งจุดมุ่งหมายของการประเมินผล

นำไปเทียบกับวัตถุประสงค์การศึกษา ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์วัดความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ของผู้เรียน การตัดสินจะเป็นผ่านหรือไม่ผ่าน วิธีการวัดผลจะรวบรวมไว้ตั้งแต่ชั้นแรกจนถึงชั้นสุดท้าย สะสมไว้แล้วมาตัดสินภายหลัง การสะสมการวัดไว้แล้วมาตัดสินภายหลัง ก็คงเป็น Summative evaluation เช่นเดียวกัน ดังนั้นการวัดผลจะเป็น Summative หรือ formative evaluation นั้น ก็แล้วแต่ จุดมุ่งหมายของการประเมินผลแต่ละครั้งว่าจะวัดเพื่อคู่พื้นฐานความก้าวหน้าการเรียน จุดประสงค์ การเรียนรู้ที่ต่ำกว่าหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเหล่านี้ เป็นจุดมุ่งหมายของการวัดผลทั้งสิ้น การทดสอบหรือการวัดผลโดยการสอบนั้น ถ้าจะวัดความรู้ปัญญาพิสัยก็ทดสอบด้วยการตอบข้อเขียนหรือปากเปล่า ถ้าจะวัดทักษะพิสัยก็ต้องให้ทำหัตถการต่าง ๆ ให้ผู้วัดดูและสังเกต ดังนั้น วิธีการทดสอบหรือการวัดผลก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรมนั่นเอง และขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวัดและประเมินผลแต่ละครั้งด้วย ทั้งนี้ อย่าสับสน คำว่า “วัตถุประสงค์การวัดผล” และ “วัตถุประสงค์การศึกษา” ถ้าสับสนโปรดทบทวนใหม่อีกครั้ง

ในฐานะที่ต้องเป็นผู้ตัดสินท่านควรรู้เรื่องการประเมินผลอย่างน้อยที่สุด คือ จะต้องสามารถ

1. นิยาม “การประเมินผลได้”
2. บอกจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลได้
3. ตระหนักว่าการประเมินผลเป็นส่วนสำคัญของไตรยางค์การศึกษา
4. เลือกใช้เครื่องทดสอบได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์
 - บอกข้อดีข้อเสียของข้อสอบชนิดต่าง ๆ ได้
 - บอกข้อดีข้อเสียของข้อสอบปรนัยได้

ข้อดีข้อเสียของข้อสอบชนิดต่าง ๆ

ข้อทดสอบชนิดต่าง ๆ ล้วนมีข้อดีและข้อเสียอยู่ในตัวมันเองทั้งสิ้น จากการรวบรวมของคณะผู้ประพันธ์บทเรียนนี้ พอสรุปได้ดังตารางแสดงไว้ เพื่อท่านได้ตัดสินใจในการสร้างข้อทดสอบแต่ละครั้ง นอกจากนี้ภายหลังจากที่ท่านได้ศึกษาเรื่องการสร้างข้อสอบแบบปรนัยแล้ว ท่านจะมีหลักในการเลือกสร้างเครื่องมือทดสอบอย่างมั่นคงยิ่งขึ้น

แผนการสอน

การจัดการเรียนการสอน

เมื่อจะทำการสอนวิชาใดวิชาหนึ่ง ในขั้นแรกจะต้องวางแผนการสอน ซึ่งการเตรียมการดังกล่าว หากเขียนได้ละเอียดเพียงพอ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่จะสอนได้ต่อเนื่องกัน หรือผสมผสานกันได้ และหากเจ้าของวิชาไม่อยู่อาจให้ผู้อื่นสอนแทนได้ รายละเอียดแต่ละขั้นตอนควรมีดังนี้

1. **หลักสูตร** เป็นแม่บทที่รวมกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภท ที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้เมื่อสำเร็จการเรียนรู้ไปแล้ว

หลักสูตรมีองค์ประกอบ คือ เป้าหมายที่เกี่ยวกับความสามารถของผู้เรียน วัตถุประสงค์ทั่วไป เนื้อหาวิชาโดยส่วนรวม วิธีการสอน การประเมินผล และการบริหารหลักสูตร อาทิเช่น คุณสมบัติของผู้เรียน คุณสมบัติของอาจารย์ การจัดตารางสอน เป็นต้น

หลักสูตรจึงเป็นตัวกำกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของภาควิชาและของรายวิชาหรือกิจกรรมการสอนที่ครูแต่ละคนรับผิดชอบอยู่ เมื่อครูได้รับมอบหมายให้ทำการสอน ผู้เรียนในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง รายละเอียดของหลักสูตรจะเป็นแนวทางในการวางแผนการสอนของครู

2. หัวข้อที่สอน เป็นหัวข้อของเนื้อหาวิชาของหลักสูตร หัวข้อที่สอนนี้จะบ่งถึงขอบเขตเนื้อหา

3. คุณสมบัติของผู้เรียน ระดับความสามารถของผู้เรียนมีผลต่อการเลือกวัตถุประสงค์และเนื้อหาวิชา การจะสอนใคร ครูผู้สอนจะต้องกำหนดขอบเขตของความรู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้เรียนกลุ่มนั้น หรือชั้นนั้น มี

- 3.1 อายุและความเป็นผู้ใหญ่
- 3.2 ระดับความฉลาด
- 3.3 พื้นความรู้ที่มีมาก่อน
- 3.4 อุปนิสัยในการศึกษา
- 3.5 ความตั้งใจในการศึกษา
- 3.6 ความรับผิดชอบในการทำงาน

4. วัตถุประสงค์การศึกษา ครูที่ดีควรบอกผู้เรียนตั้งแต่แรกสอนว่า พวกเขาจะเกิดการเรียนรู้อะไรบ้าง และจะมีความสามารถระดับใดในการประเมินผล เช่น จำได้ แก้ปัญหาได้ ทำได้ เป็นต้น ฉะนั้นลำดับแรกของแผนการสอน หรือเอกสารที่จะแจกให้ผู้เรียนประกอบการเรียนควรจะเป็นวัตถุประสงค์ซึ่งจะบอกให้ผู้เรียนจะได้รับความรู้ทักษะ และเจตคติ อะไรบ้าง และในระดับใด

5. เนื้อหาวิชา ลำดับถัดไปครูจะเลือกเนื้อหาวิชาที่จะสอนให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เท่าที่เป็นอยู่ผู้เรียนมักจะบ่นว่าครูสอนเนื้อหามากเกินไป จนกระทั่งผู้เรียนไม่มีเวลาที่จะทำความเข้าใจหรือคิดด้วยตนเองได้ อันที่จริงแล้วครูมีความปรารถนาดีต่อลูกศิษย์มากไป จึงพยายามให้รายละเอียดให้มากที่สุด แต่ถ้าครูเลือกเนื้อหาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเวลาแล้ว ปัญหาหนักก็จะหมดไป

6. Pre –test ก่อนที่จะทำการสอนครูควรจะต้องตอบคำถาม 2 ข้อ ดังนี้

ก. ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้หัวข้อนี้หรือไม่

ข. ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้เรียนมีความรู้มาก่อนหรือไม่ การที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้ จำเป็นที่ครูจะต้องทดสอบดูก่อนที่จะทำการสอน การทดสอบนี้จะช่วยให้การสอนง่ายขึ้น เพราะครูจะทราบว่าผู้เรียนมีพื้นฐานเดิมเพียงพอที่จะเรียนต่อไป หรือถ้ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะสอนแล้ว ครูอาจจะทบทวนบ้าง และสอนเรื่องอื่นต่อไป

7. กิจกรรมการเรียนการสอนและทรัพยากร การเรียนรู้ของผู้เรียนจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ขึ้นอยู่กับวิธีการสอน จำนวนผู้เรียนมีผลต่อการจัดการเรียน การสอน เช่น สอนตัวต่อตัว สอนกลุ่มย่อยหรือบรรยายหรืออภิปรายในห้องใหญ่ การสอน โดยทั่วไป มักทำในกลุ่มใหญ่เพื่อประหยัดเวลาของครู และครูมีความเข้าใจว่าเมื่อสอนไปแล้วผู้เรียนได้รับความรู้และเข้าใจเท่ากันในเวลาเดียวกัน การบรรยายในกลุ่มใหญ่เป็นวิธีที่ไม่ได้ผล เพราะผู้เรียนมี

ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยวิธีการหรือระดับความเข้าใจแตกต่างกัน และถ้ามุ่งหมายจะให้ ผู้เรียนทำได้นั้นจะสอนโดยการบรรยายอย่างเดียวไม่ได้ ควรมีการฝึกปฏิบัติด้วย การสอนอาจจะใช้ สื่อการสอน เช่น แผ่นใสและเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ สไลด์ ภาพยนตร์ วิดีโอเทป เทป หรือ เอกสาร เป็นต้น ประกอบการสอนด้วย ถ้าจะให้ผลดีนั้น จะต้องคำนึงถึงการเรียงลำดับเนื้อหาวิชา เช่น จะเรียงจากง่ายไปยากหรือเริ่มจากการให้ข้อเท็จจริงและให้สรุปแนวคิด หลักการทฤษฎีเอง และผู้เรียนจะเรียนได้ดีที่สุด โดยการฝึกฝนการคิดด้วยการเชื่อมโยงทฤษฎีหลาย ๆ ทฤษฎีมา ประกอบกัน ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

8. บริการที่สนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนหรือการเรียนรู้ของผู้เรียน ง่ายและรวดเร็วขึ้น ครูจะใช้สื่อการสอนประกอบการสอนวิธีการต่าง ๆ อาจจะเป็น สาริต บรรยาย อภิปราย สิ่งที่ใช้อาจเป็นภาพนิ่ง เช่น กรณิที่ไม่มี มีไม่พอ ผลิดไม่เป็น หรือนำมาใช้ไม่เป็น เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะแก้ไขได้โดยการบริการของฝ่ายบริหาร

9. ประเมินผล เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าผู้สอนและผู้เรียนได้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ การสอนเพื่อการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียน แก้ไขข้อบกพร่องของตน ก่อนที่จะเรียนในชั้นสูงขึ้นไป ขณะเดียวกันครูก็ควรจะแก้ไขวิธีการสอนในส่วนที่ผู้เรียนสอบ ไม่ได้ ดี

ถ้าครูได้วางแผนการสอนมาดีตามที่กล่าวมาแล้ว ข้างต้น การเรียนการสอนก็จะ กระทำได้ไม่ยาก แต่คงต้องอาศัยการฝึกฝนบ้างเพื่อจะเป็นครูที่ดีได้

บทที่ ๓

บทบาทของวิทยากรกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

บทบาทของวิทยากรกระบวนการ

ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและขบวนการประชาคม โดยเฉพาะการจัดเวทีประชาคม การประชุมกลุ่มต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีผู้ที่ทำให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายโดยรูปแบบในจุดมุ่งหมาย เช่นกัน ในขณะเดียวกัน ก็มีการใช้เครื่องมือและเทคนิค ที่หลากหลายขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ จึงเกิดคำที่ใช้เรียกผู้ที่ทำหน้าที่นี้ว่า วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ซึ่งในความหมายตรงตามรากศัพท์แปลว่า ผู้ที่ทำให้เกิดความสะดวก หรือผู้ที่ทำให้เกิดความง่าย ซึ่งในความหมายของการเรียนรู้ น่าจะหมายถึงผู้ที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ส่วนความหมายที่เป็นคำจำกัดความนั้นมีผู้ให้นิยาม ดังนี้

วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) คือ คนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการพบปะ ประชุมอบรมให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิดและสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกัน อย่างตรงไปตรงมา ด้วยการใช้นวัตกรรมและกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญ นอกจากนี้วิทยากรกระบวนการยังช่วยสร้างเสริมบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความร่วมมือที่จริงใจ จริงจัง และจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้การคิดและการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ (ทวีศักดิ์ นพเกษร: 2542)

Facilitator ยังถูกเรียกในชื่ออื่นว่า “ผู้อำนวยความสะดวก” ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในอันที่จะทำให้มีหลักประกันได้ว่า สมาชิกกลุ่มได้ใช้วิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยใช้เวลาที่สั้นหรือน้อยที่สุดในการทำงาน (วรภา ชัยเลิศวิมลกุล:-) และยังให้ความหมายเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยว่า ผู้อำนวยความสะดวก คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่ได้สังเกต ไม่ว่าจะเป็นในด้านเนื้อหา วิธีการทำงาน ซึ่งรวมทั้งขั้นตอนการทำงานของกลุ่ม โดยผู้อำนวยความสะดวกจะทำหน้าที่ไปถึงการเป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มได้พิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนที่จะแตกต่างจากวิทยากรในความหมายเดิมอย่างไรบ้างนั้น สามารถพิจารณาได้จากตารางนี้

วิทยากรในความหมายเดิม	วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)
1. เป็นครุภัณฑ์บรรยาย (Lecturer)	1. เป็นครูฝึก (Coach) ตั้งคำถาม/สะท้อนความคิด พร้อมให้คำปรึกษา
2. เป็นผู้นำความรู้มาให้ เน้นการถ่ายทอดและการฟัง	2. เป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ต้องเตรียมข้อมูลความรู้มาด้วย แต่ไม่จำเป็นต้องสอน/ถ่ายทอด)
3. มีเป้าหมายให้ผู้ฟังเชื่อในสิ่งที่นำเสนอ	3. มีเป้าหมายให้ริเริ่ม เกิดความรู้ ความคิดใหม่
4. วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง
5. เป็นผู้ตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	5. เป็นเพียงกระจกสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงตนเอง
6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นความรับผิดชอบของวิทยากร	6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ ร่วมกับวิทยากร
7. การสื่อสารทางเดียว	7. การสื่อสารสองทาง
8. มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	8. มีความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ(องค์รวม)
9. ต้องตอบคำถามได้ทุกอย่าง	9. ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้รู้ทุกอย่าง ความรู้อยู่ที่การเรียนรู้ร่วมกัน
10. สนใจให้รับความรู้ ฟังพาวิทยากร	10. สนใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่พลังวิถุคุณและการพึ่งพาตนเอง
11. มุ่งยกระดับตัวความรู้	11. มุ่งยกระดับความคิด
12. มักเป็นระบบปิด และไม่ยืดหยุ่น	12. เป็นระบบเปิดและยืดหยุ่น
13. สนใจเนื้อหามากกว่ากระบวนการ	13. ให้ความสนใจต่อกระบวนการ การปฏิสัมพันธ์ และการเกิดความรู้และวิธีการทำงานของผู้เข้าร่วมสัมมนาใหม่ ๆ มากกว่าการมารับฟังเนื้อหาเพียงอย่างเดียว

บทบาทหน้าที่ของวิทยากรกระบวนการ

บทบาท กับหน้าที่ เป็นคำที่ควรควบคู่กันไป แต่ในกรณีนี้ขอแยกเพื่อความชัดเจนในเนื้อหา โดยในส่วนของบทบาทจะเน้นสิ่งที่ควร(ต้อง)จะ(แสดง)เป็น และในส่วนของหน้าที่จะเน้นสิ่งที่ควร(ต้อง) กระทำหรือดำเนินการ

บทบาทวิทยากรกระบวนการ สอดคล้องกับคุณลักษณะในตารางข้างต้น ได้แก่

1. เป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้ให้ความรู้และเป็นผู้รับความรู้
2. เป็นโค้ช คอยชี้แนะ ตั้งคำถาม สะท้อนความคิด
3. เป็นกลาง ไม่อคติ เป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่อแรงกดดันของอำนาจใด
4. เป็นกระจกสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้ ได้เห็นและยอมรับตัวตน ศักยภาพของตนเองและผู้อื่น และเห็นหนทางที่จะพัฒนาได้
5. เป็นผู้รับผิดชอบดูแลทิศทางของกระบวนการ พร้อมจะปรับให้เข้ากับบรรยากาศ/สถานการณ์แต่ละช่วง
6. เป็นผู้ให้กำลังใจในการเปลี่ยนแปลง
7. เป็นผู้สนับสนุนการมีส่วนร่วมทางความคิด จัดการกับความคิดที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการยกระดับความคิดของผู้เข้าร่วมกระบวนการให้ขึ้นไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น

หน้าที่ของวิทยากรกระบวนการ

1. ทำความเข้าใจเป้าหมายและจุดประสงค์ของการประชุม
2. เตรียมประเด็นหลัก ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อมอบหมายให้กลุ่มระดมสมอง กำหนดกิจกรรมและกระบวนการที่สอดคล้องต่อเนื่องตามลำดับ
3. ประสานงานกับผู้จัดประชุมเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้เข้าร่วมประชุมใช้ประกอบการประชุม โดยส่งให้ผู้เข้าประชุมล่วงหน้าหรือจัดนิทรรศการในวันประชุม หรือนำมาจุดประกายในช่วงเปิดประชุม (ทั้งนี้พิจารณาเกี่ยวกับจุดประสงค์การประชุมและศักยภาพของกลุ่มผู้เข้าประชุมด้วย) หรืออาจเป็นข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่ผู้จัดการประชุมต้องการนำเสนอ
4. ประสานงานกับผู้จัดการประชุมในการกำหนดให้ผู้เข้าประชุมต้องสามารถอยู่ร่วมกระบวนการได้ตลอด รวมทั้งวิทยากรกระบวนการควรทราบข้อมูลพื้นฐานของชุมชน/บุคคลเพื่อปรับกระบวนการ/วิธีนำเสนอ
5. ประสานงานกับผู้จัดการประชุม เรื่อง ลักษณะที่เอื้อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการทำกิจกรรม เช่น มีบรรยากาศเป็นส่วนตัว ห้องประชุมไม่คับแคบเกินไป มีกระดาน/ผนังที่ใช้ติดแผ่นพลิก
6. ประสานงานกับผู้จัดเรื่อง วัสดุอุปกรณ์ เครื่องเขียนที่จำเป็น
7. เตรียมงานและนัดหมายทีมวิทยากรประชุมเพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ เป้าหมายและจุดประสงค์ ลำดับการเรียนรู้ รวมทั้งการเตรียมการล่วงหน้า เช่น ใบงาน เกม

8. หน้าที่สำคัญ คือ กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน สะท้อน/ทบทวน/เชื่อมโยง สรุปประเด็นให้ตรงกับความหมายที่แท้จริงของสมาชิกในกลุ่ม ใช้ศิลปะในการตัดการอภิปรายที่ยืดเยื้อเกินความจำเป็น/นอกประเด็น /อาจกระทบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในทางเสียหาย
9. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีความสนุกสนานในการแสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกที่เข้าประชุม
10. สร้างความชัดเจนในข้อความของสมาชิกบางคนที่ยื่นหรือพูดแล้วไม่สื่อความหมายตามประเด็น ต้องซักถาม ให้เขียนหรืออธิบายเพิ่มเติม
11. ต้องสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนกำหนดเวลาและกระบวนการได้ตามความจำเป็น ซึ่งจะทำให้กระบวนการราบรื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
12. ไม่มีหน้าที่บอกหรือสอนว่า ชุมชนมีปัญหาอะไร จะแก้ไขอย่างไร อนาคตควรเป็นอย่างไร แต่มีหน้าที่ในการกระตุ้น อธิบาย แม้กระทั่งการยกตัวอย่างเพื่อให้สมาชิกมองเห็นภาพหรือได้ข้อมูลประกอบการทำกิจกรรมได้ และยังมีหน้าที่ช่วยสรุปใจความ กรณีสมาชิกกลุ่มมีปัญหาที่บอกได้แต่สรุปเป็นใจความที่เหมาะสมไม่ได้
13. ต้องคำนึงเสมอว่า กระบวนการประชุมปฏิบัติการ/การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการลงมือกระทำเพื่ออนาคตที่ดีกว่า การมีกิจกรรมลงมือทำต่อเนื่องจากการประชุมต่างหากที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง
14. ประสานงานให้สมาชิกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้กลุ่มสามารถวิเคราะห์ ตัดสินใจและปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

คุณสมบัติ(ที่พึงมี)ของวิทยากรกระบวนการ

1. มีจิตใจรักผู้อื่น มีความสุขกับการเห็นการยกระดับทางความคิด จิตวิญญาณ และมีความเชื่อมั่นในพลังระหว่างมนุษย์ เชื่อในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่ทำเทียมเสมอภาค โดยเฉพาะการเชื่อมั่นในพลังของชุมชน พลังแห่งวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชุมชน
2. เป็นคนที่พยายามเปลี่ยนแปลง ฝึกฝน พัฒนาตนเองและบุคคลในทีมให้เป็นผู้รอบรู้ มีโลกทัศน์ที่ถูกต้อง (Personal Mastery)
3. ให้ความสนใจใส่ใจกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
4. มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง เปิดรับความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ไม่เป็นเผด็จการหรือครอบงำกลุ่ม
5. มีวิธีคิดแบบองค์รวม เชื่อมโยงเป็นระบบ

6. มีความพร้อมที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นตลอดเวลา รวมทั้งพร้อมจะเรียนรู้จากผู้เข้าร่วมกระบวนการ
7. มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ติดกรอบ พร้อมที่จะขยาย ปรับ หรือเปลี่ยนแปลงแผนทางความคิด กล้าจินตนาการ
8. สามารถใช้สมองซีกซ้าย-ขวาอย่างเชื่อมโยงทั้งศาสตร์และศิลปะ
9. มีประสาทสัมผัสที่ดี นอกเหนือจาก ตาหูฟังกังยังต้องมีความรู้ความเห็นที่แจ่มชัด เป็นนักสังเกตการณ์ มีความละเอียดอ่อนสามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของคนได้ง่าย (แต่ต้องไม่เป็นคนอ่อนไหวง่ายตามอารมณ์)
10. มีอารมณ์ที่ดี สมารถดี ใจเย็น ไม่ตื่นตระหนกง่าย ไม่ฉุนเฉียว ไม่เอาแต่ใจตนเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)
11. มีความสนุก ตื่นเต้น ตื่นตัวตลอดเวลากับการมีปฏิสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
12. ให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล โดยเฉพาะ การสื่อสารแบบสองทาง
13. กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบสูง

แม้ว่าคุณสมบัติที่พึงมีของวิทยากรกระบวนการจะมีมากมายตามที่กล่าวมา แต่ก็ไม่ง่ายที่จะมีคนที่มีคุณสมบัติครบทุกประการ แต่ก็ไม่ใช่เรื่องที่จะไปเสียดายใจ ท้อถอยว่าตนเองไม่เหมาะกับบทบาทวิทยากรกระบวนการ เพราะคุณสมบัติแทบทุกข้อสามารถสร้าง เรียนรู้ ฝึกฝน เพิ่มเติมมาได้ และสามารถสร้างคุณลักษณะที่เหมาะสมกับแต่ละคนได้ขอเพียงมีคุณสมบัติตามข้อ 1 ก็จะสามารถทำบทบาทวิทยากรได้ในที่สุด

คำว่า วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) มักจะทำให้ผู้คนคิดถึงภาพการดำเนินบทบาทในห้อง/ลาน/เวทีการประชุม หรือจัดการกระบวนการกลุ่ม แต่ยังมีนักพัฒนา นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งมองว่า บทบาทของวิทยากรกระบวนการในการพัฒนา น่าจะมีมากกว่านั้น หรืออาจเรียกว่าก้าวหน้าไปอีก คือ เป็นผู้ประสาน กระตุ้น ระดมพลัง/ทุน เป็นแกนนำในการผลักดันให้เกิดความเคลื่อนไหวของกลุ่ม/ชุมชน ไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายร่วมของชุมชน รวมทั้งน่าจะเป็นผู้สร้าง/ผู้จัดเวที ให้เกิดความรู้ แนวทาง วิธีการหรือ แนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ดังนั้นเพื่อให้เห็นความต่างจากบทบาทวิทยากรกระบวนการตามหลักการ จึงมีการเรียกผู้ที่ดำเนินบทบาทตรงนี้เป็นคำใหม่ คือ นวัตกรรม (Innovator) ซึ่งมักจะมาพร้อม ๆ กับเรื่องของประชาคม ที่เรียกว่า นวัตกรรมประชาคม (Civic Innovator)

นักพัฒนา กับ บทบาทวิทยากรกระบวนการ

โดยทั่วไปนักพัฒนา นักวิชาการมีชีวิตที่อยู่ในโลกที่มีการแบ่งงานกันทำ ตามสาขาความชำนาญ โดยวิชาชีพก็บ่งบอกความเชี่ยวชาญเฉพาะอยู่แล้ว ลักษณะดังกล่าวมีผลทำให้เราพลอยมีวิธีคิดแบบแยกส่วนไปด้วยตามหน้าที่การงาน แต่เมื่อทำงานกับชาวบ้าน กับชุมชน จะพบว่า ชาวบ้านไม่ได้ถูกแบ่งงานตามสาขาอาชีพที่ชัดเจนแบบเรา และจะพบว่า ชาวบ้านจะมีวิธีคิดแบบองค์รวม (Holistic Approach) ไม่ได้แบ่งชีวิตออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิธีคิดของชุมชน จึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์ (วิธีคิดและโลกทัศน์) ในการมองชีวิต มองผู้คน และสังคมให้เป็นแบบองค์รวม มากขึ้น

กรณีที่แสดงถึงความเป็นองค์รวมได้ชัดเจน คือ ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคไข้หวัดนก ในไก่และสัตว์ปีก ซึ่งสร้างแรงสะเทือนไปทั่วประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว สุขภาพคน การเมืองการปกครอง คุณภาพชีวิตของเกษตรกรและผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับสัตว์ปีก วิธีการแก้ปัญหาโดยการฆ่าไก่จำนวนมาก ก็กระทบถึงด้านจิตใจของคนในชุมชนอีกด้วย

จากสภาพที่กล่าวมา จะเห็นว่าปัญหาของชุมชน ไม่ว่าจะเรื่องอะไร ก็ยากยิ่งที่จะแก้ปัญหาได้ โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง โดยเฉพาะการแก้ปัญหาที่ต้องการความยั่งยืน ยังต้องการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน การทำหน้าที่ของนักพัฒนา จึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทของวิทยากรกระบวนการ หรือ บทบาทของนักวิถึกร เพื่อทำงานร่วมกับชุมชนและหน่วยงานสาขาอื่น ในการจัดการปัญหา หรือพัฒนางานแบบบูรณาการ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

บทที่ ๔

คู่มือ หลักสูตรการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ สำหรับวิทยากร

ที่มาและความจำเป็น

ในปัจจุบันเราจะพบบ่อยๆว่าหน่วยงาน/องค์กรทุกระดับ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ แต่เมื่อปฏิบัติเราจะพบบ่อยๆว่า ผู้บริหารวางยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานวางโครงการ เกิดบรรยากาศ “ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ กระบวนการทำงานไม่เสริมหนุนกัน” ผลสุดท้ายประชาชนซึ่งเป็นเป้าหมายการพัฒนาได้รับประโยชน์น้อย หรือไม่ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานขององค์กร/หน่วยงานนั้นเลย หน่วยงานหรือองค์กรที่มีการบริหารจัดการลักษณะเช่นนี้ถือว่าเป็นในองค์กร/หน่วยงานที่ประสิทธิภาพต่ำ(Low performance organization)

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์(Strategic Rout Map : SRM) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงระหว่าง“ยุทธศาสตร์” กับการ “ปฏิบัติการ” “ผลผลิต” กับ“กระบวนการ” การทำงานของภาค “รัฐ” กับ “ภาค ท้องถิ่นและชุมชน” ทำให้หน่วยงาน/องค์กรทำงานอย่างมีบูรณาการทั้งภายในองค์กร ภาคีเครือข่าย และเป้าหมายการพัฒนา(ประชาชน)อย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายเดียวกัน

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นเรื่องใหม่ในวงการพัฒนา ดังนั้นในระยะเริ่มต้นการขับเคลื่อนและขยายผลการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ให้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างกว้างขวาง จึงจำเป็นต้องสร้าง “วิทยากร” ที่มีความรู้ เข้าใจ และมีแรงบันดาลใจต่อการใช้เครื่องมือนี้อย่างแท้จริง

หลักสูตรการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์สำหรับวิทยากรนั้น เป็นเครื่องมือสำหรับบุคคลที่สมัครใจในการทำหน้าที่เป็นวิทยากร เพื่อเสริมความรู้และทักษะในการสร้างและใช้ SRM แก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ตามหลักวิชาครู ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. **หลักสูตรแกน** ได้แก่ วิชาการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ซึ่งวิชานี้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคน ต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ จนเกิดทักษะในการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ เพื่อใช้ในการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. **หลักสูตรเสริม** ได้แก่ วิชาวิทยาศาสตร์การศึกษา (วิชาครู) ผู้เข้ารับการอบรม คือ ผู้สมัครใจจะปฏิบัติการจัดการฝึกอบรมต่อไปด้วยความสมัครใจ โดยมีฉันทะในการเป็นครู มีความพากเพียร มีจิตใจมุ่งมั่นในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งหลักสูตรนี้เนื้อหาทั้งหมดอยู่ในบทเรียนแบบกำหนดการ (Program text) ซึ่งสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. คู่มือสำหรับการฝึกอบรม (Training Manual)

2.1 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรนี้แล้ว จะเป็นผู้ที่มีเจตคติที่ดีต่อวิชานี้ มีความรู้และทักษะในการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน และสามารถนำองค์ความรู้ไปถ่ายทอดแก่กลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง ทั้งในชั้นเรียน และนอกชั้นเรียน และมีความสุขเมื่อสามารถช่วยให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

2.2 การวิเคราะห์กลุ่มผู้เรียน

ผู้เรียนจะต้องเป็นผู้ที่หมั่นฝึกฝนตนเองในการเป็นวิทยากร สนใจ ใฝ่รู้ในการศึกษาองค์ความรู้สำหรับตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.3 โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ

2.3.1 วิชาการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

หลักสูตรนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 4 หมวด ในแต่ละหมวดมีรายละเอียดของเนื้อหาหลักดังนี้

หมวดที่ 1 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับการสาธารณสุขมูลฐาน ประกอบด้วย 2 เนื้อหา ใช้เวลา 2 ชั่วโมง

1. แนวคิด หลักการ ความหมาย คุณค่าของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ใช้เวลา 1 ชั่วโมง
 - 1.1 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์
 - 1.2 ความหมายและตำแหน่งของแผนที่ยุทธศาสตร์
 - 1.3 ประโยชน์ของแผนที่ยุทธศาสตร์
 - 1.4 ขั้นตอนการสร้างและใช้ของแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์
2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์กับการสาธารณสุขมูลฐาน ใช้เวลา 1 ชั่วโมง
 - 1.1 แนวคิดหลักการของการสาธารณสุขมูลฐาน
 - 1.2 ความเชื่อมโยงของการสาธารณสุขมูลฐานกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

3. ข้อควรระวัง ก่อนเข้าสู่เนื้อหาการเรียนการสอน ผู้บรรยายควรทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมก่อน ในเรื่อง คำและความหมายของคำที่ใช้ในแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ ซึ่งมีคำที่คล้ายคลึงกันแต่ความหมายต่างกัน จึงควรแนะนำให้ผู้เข้ารับการอบรมไม่ควรนำความรู้เดิม(คำและความหมาย)มาปะปนกันในระหว่างการอบรม ซึ่งจะทำให้การฝึกอบรมไม่ราบรื่น

หมวดที่ 2 เป็นขั้นตอนสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 ใช้เวลารวม 7 ชั่วโมง 30 นาที

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ และการใช้แผนที่ความคิด(Mind Map)

1. โดยการบรรยาย 1 ชั่วโมง
 - 1.1 การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
 - 2.2 ความจำเป็นในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
 - 3.3 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
 - 4.4 วิธีการใช้แผนที่ความคิด(Mind Map)ในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์
2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
 - 2.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่
 - 2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์และการใช้แผนที่ความคิดจากสถานการณ์จริง
3. ข้อเสนอแนะ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ควรวิเคราะห์ในมุมมองเชิงบวกในทุกระดับ(มุมมอง)จะทำให้การวิเคราะห์มีพลัง และสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขในระหว่างทำงานกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจุดหมายทาง(Destination Statement)

1. โดยการบรรยาย ใช้เวลา 30 นาที
 - 1.1 ความหมายของจุดหมายปลายทาง
 - 1.2 ความแตกต่างระหว่างจุดหมายปลายทางกับวิสัยทัศน์
 - 1.3 วิธีการกำหนดจุดหมายปลายทาง
 - 1.4 การเชื่อมโยงจุดหมายปลายทางในแต่ละมุมมอง
2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
 - 2.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 1
 - 2.2 ปฏิบัติการสร้างผังจุดหมายปลายทางและเชื่อมโยงจุดหมายปลายทาง
3. ข้อเสนอแนะการทำผังจุดหมายปลายทางควรใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์จริงของพื้นที่/องค์กร และให้ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเมื่อทำผังจุดหมายปลายทางเสร็จแล้วต้องให้

ผู้บริหารองค์กรลงนามรับรอง เพื่อยืนยันว่าการสร้างและใช้แผนที่ยุทธศาสตร์จากนี้ไปทรัพยากรทั้งหลายจะต้องทุ่มเทไปในทิศทางตามจุดหมายปลายทางนี้

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และตรวจสอบความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

1. การบรรยายการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ใช้เวลา 30 นาที
 - 1.1 ความหมายพื้นฐานของคำสำคัญบางคำที่ต้องทำความเข้าใจ ได้แก่
 - 1) ยุทธศาสตร์
 - 2) กลยุทธ์หรือกลวิธี
 - 3) กิจกรรม
 - 2.2 การกำหนดมุมมองของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
 - 3.3 แนวทางการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
 - 4.4 ขั้นตอนการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
 - 1.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 2
 - 2.2 ปฏิบัติการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
3. บรรยายการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ใช้เวลา 30 นาที
 - 3.1 วิธีการและขั้นตอนการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
4. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 30 นาที
 - 4.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 2
 - 4.2 ปฏิบัติการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
5. ข้อเสนอแนะการทำแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ ควรแยกวัตถุประสงค์ของแต่ละยุทธศาสตร์(ในกล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์)ให้ชัดเจน(โดยผู้เข้ารับการอบรมเป็นผู้ให้ความหมายและแยกในแต่ละกล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ถ้าไม่ชัดเจนจะทำให้ขั้นตอนต่อไปของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์จะสับสน โดยเฉพาะการหากกลยุทธ์ในแต่ละกล่องวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ หากจุดเน้น

ไม่ได้ และจะส่งผลต่อการสร้างแผนงาน/โครงการและการสร้าง
ตารางนิยามวัตถุประสงค์(ตาราง 11 ช่อง)จะเกิดความซ้ำซ้อน
หมวดที่ 3 เป็นขั้นตอนการใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 4 ถึง
ขั้นตอนที่ 7 กล่าวคือ ใช้เวลารวม 11 ชั่วโมง 30 นาที

**ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ(Strategic
Linkage Model : SLM) และจัดกลุ่มงาน(Job Family) ใช้เวลารวม 1
ชั่วโมง 30 นาที**

1. บรรยายการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการและการจัด
กลุ่มงาน(Job Family) ใช้เวลา 1 ชั่วโมง
 - 1.1 ความหมายของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ
 - 2.2 ลักษณะของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ
 - 3.3 ประโยชน์ของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ
 - 4.4 วิธีการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ
 - 5.5 การจัดกลุ่มงาน(Job Family)
2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
 - 2.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 4
 - 2.2 ปฏิบัติการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการและจัดกลุ่ม
งาน(Job Family)
3. ข้อควรระวัง
 - ในการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการควรพิจารณาให้รอบคอบ
โดยเฉพาะควรเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่
จำเป็น และส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วาง
ไว้ เร็วที่สุด ใช้เวลาและทรัพยากรน้อยที่สุด แต่ทั้งนี้ใน SLM ยัง
จะต้องคงไว้ซึ่งรูปแบบของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ระดับ
(ไม่มีระดับใดว่างเปล่า คือ ไม่มีวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์)
 - การเลือกเส้นทางเดินของวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์(ลูกศร
เชื่อมโยง)จะต้องเลือกเส้นทางเดินที่กล่อมวัตถุประสงค์ของยุทธ
ศาสตร์ส่งผลต่อกันโดยตรงจริง(ทางอ้อมหรือเป็นผลกระทบ ไม่
ต้องใส่เส้นทางเดิน) ทั้งนี้โดยยึดเส้นทางที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
จริง

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ใช้เวลารวม 6 ชั่วโมง 30 นาที

1. บรรยายการการจัดทำแผนกลยุทธ์และการกำหนดเครื่องชี้วัด ใช้เวลารวม 2 ชั่วโมง
 - 1.1 แนวคิด หลักการ ความหมาย การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - 1.2 ความสำคัญและลักษณะของเครื่องชี้วัดในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
 - 1.3 เครื่องมือที่ใช้ชี้วัดความสำเร็จ
 - 1) หัวใจของความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)
 - 2) เครื่องชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
 - 1.1 เครื่องชี้วัด มี 3 ประเภท คือ
 - 1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Key Result Indicator : KRI)
 - 2) ตัวชี้วัดผลงาน (Performance Indicator : PI)
 - 3) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
 - 1.2 การใช้ตารางนิยามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์(ตาราง 11 ช่อง) เพื่อนำมาสร้างแผนกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานโครงการ
 - 1.3 ข้อสังเกตในการกำหนดกลยุทธ์ กิจกรรมสำคัญ และการกระทำ (มาตรการทางวิชาการและทางสังคม)
 - 1.4 การสร้างและการจัดการนวัตกรรม
 - 1) ความหมายของนวัตกรรม
 - 2) แหล่งที่มาของนวัตกรรม
 - 3) นวัตกรรมเชิงกระบวนการ
 - 4) นวัตกรรมเชิงรูปแบบบริการ
 - 5) การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)
 - 5.1) การกำหนดเงื่อนไขของการสร้างนวัตกรรม (Innovation Strategy)
 - 5.2) การจัดการบัญชีนวัตกรรม (Portfolio Management)
2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 4 ชั่วโมง 30 นาที
 - 2.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 4
 - 2.2 ปฏิบัติการสร้างตารางนิยามวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์(ตาราง 11 ช่อง)

3. ควรระวัง

- ในกระบวนการคิดและทำในขั้นตอนนี้มีเนื้อหาค่อนข้างมากและซับซ้อนอาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเครียดได้จึงควรมหากิจกรรมผ่อนคลายมาเสริมในระหว่างการการเรียนรู้
- ในระหว่างการบรรยายวิทยากรควรยกตัวอย่างประกอบให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะเรื่องตัวชี้วัดประเภทต่างๆ
- ในขั้นตอนนี้วิทยากรควรเข้าไปจัดกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มให้มากที่สุด เพราะในขั้นตอนนี้ผู้เข้ารับการอบรมจะเข้าใจในการทำงานกลุ่มมากกว่าการฟังคำบรรยาย
- ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากจึงควรใช้เวลาให้เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริง ควรค่อยๆคิดค่อยๆทำที่ละช่องตาราง จนได้รายละเอียดทุกช่องตาราง เพื่อนำรายละเอียดเหล่านั้นไปจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติได้อย่างรอบด้าน ชัดเจน
- หากเป็นการสร้างแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ในระดับท้องถิ่น/ชุมชน ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นระดับชาวบ้านซึ่งไม่คุ้นเคยกับคำศัพท์ทางวิชาการ วิทยากรควรพยายามใช้ภาษาชาวบ้าน(ควรลดระดับภาษาจากความเป็นวิชาการเป็นภาษาของชาวบ้านที่สื่อสารกันได้) และอาจต้องสาธิตการทำตาราง 11 ช่อง ให้ดูเป็นตัวอย่างด้วย
- หากเป็นการทำแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์ในระดับท้องถิ่น/ชุมชน ควรให้ความสำคัญมากขึ้นไปอีกในตารางช่องที่ 5(การสร้างมาตรการทางสังคม) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานที่นอกกรอบ ไม่ติดกับกรอบการทำงานเดิมๆ

**ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM) และการถ่ายระดับ ใช้เวลา
รวม 2 ชั่วโมง 30 นาที**

1. บรรยายการสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM) และการถ่ายระดับ ใช้เวลา 1 ชั่วโมง
 - 1.1 ความหมายของการการสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM)
 - 2.2 วิธีการสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM)
 - 3.3 การคัดเลือกกิจกรรมสำคัญ

- 4.4 การถ่ายระดับ (Cascading) แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
- 5.5 ขั้นตอนสำคัญสำหรับการปฏิบัติการถ่ายระดับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
- 6.6 การสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM) ระดับตำบล
- 2. ปฏิบัติงานกลุ่ม ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที
 - 2.1 แบ่งกลุ่มตามรายพื้นที่ตามขั้นตอนที่ 5
 - 2.2 ปฏิบัติการการสร้างแผนปฏิบัติการย่อย(Mini-SLM)
- 3. ข้อเสนอแนะและข้อควรระวัง
 - 3.1 ปัญหาการครอบคลุม การมอบหมายให้ทีมงานผู้ปฏิบัติเป็นผู้เลือกกิจกรรมที่จะปฏิบัติ เมื่อดูภาพรวมแล้ว ทีมงานอาจจะไม่ได้ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์อย่างสมดุล
 - 3.2 ให้นำหนักอย่างไร ระหว่างการให้นำหนักเป้าประสงค์และกิจกรรม ด้วยเหตุผลความถนัดหรือพอใจส่วนบุคคล กับเหตุผลทางยุทธศาสตร์
 - 3.3 กำหนดตัวชี้วัดอย่างไร โดยเฉพาะตัวชี้วัดความสำเร็จ(KPI)
 - 3.4 วัดคุณภาพของงานอย่างไร ในองค์กรขนาดใหญ่เช่นหน่วยราชการ ถ้ามีหลักเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพที่วางไว้แล้ว ควรถือตามนั้น
- 4. ข้อเสนอแนะ ในการถ่ายระดับนอกจากจะนำแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์และSLMขององค์กรที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้เข้ารับการอบรม (เจ้าของSRM)ควรวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร/พื้นที่ให้ละเอียดรอบด้าน ก่อนที่จะถ่ายระดับมาสู่พื้นที่/องค์กรของตนเอง

ขั้นตอนที่ 7 การเปิดงาน วางระบบ และติดตามความก้าวหน้า

- บรรยายการเปิดงาน วางระบบ และติดตามความก้าวหน้า ใช้เวลา 1 ชั่วโมง
- 1. แนวคิด หลักการ การนำแผนไปปฏิบัติและการนำผลการปฏิบัติมาปรับกระบวนการทำงานและปรับแผนที่ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ
 - 2. การใช้ประโยชน์จากแผนที่ยุทธศาสตร์ในการตรวจสอบโครงการของท้องถิ่น ชุมชน หรือองค์กร

หมวดที่ 4 บทสรุปแนวคิด หลักการ ความหมาย คุณค่าและขั้นตอนของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

บรรยายสรุปรวบยอดในหัวข้อต่างๆ ดังนี้ (ใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)

1. แนวคิด หลักการ ความหมาย คุณค่าของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์กับการสาธารณสุขมูลฐาน
3. ขั้นตอนสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
 - ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ และการใช้แผนที่ความคิด (Mind Map)
 - ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจุดหมายทาง(Destination Statement)
 - ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
4. ขั้นตอนการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์
 - ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แบบปฏิบัติการ(Strategic Linkage Model : SLM) และจัดกลุ่มงาน(Job Family)
 - ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
 - ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนปฏิบัติการ (Mini-SLM)
 - ขั้นตอนที่ 7 การเปิดงาน วางระบบ และติดตามความก้าวหน้า

2.3.2 วิชาวิทยาศาสตร์การศึกษา (วิชาครู)

ประกอบด้วย การเรียนรู้วิชาครูและการสอนแสดง (Micro teaching) ด้วยการเรียนรู้เรื่องแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ตามแผนการเรียนรู้ และแสดงโครงสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ไตรยางค์การศึกษา
 - 1.1 องค์ประกอบของไตรยางค์การศึกษา
 - องค์ที่ 1 วัตถุประสงค์การศึกษา
 - องค์ที่ 2 ประสบการณ์การเรียนรู้
 - องค์ที่ 3 การประเมินผล
 - 1.2 ความสัมพันธ์ของไตรยางค์การศึกษา
2. วัตถุประสงค์การศึกษา
 - 2.1 นิยามของวัตถุประสงค์การศึกษา
 - 2.2 ความหมายของวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรม
 - 2.3 องค์ประกอบของวัตถุประสงค์การศึกษาเชิงพฤติกรรม
 - 2.4 องค์ประกอบของวัตถุประสงค์การศึกษาที่จำเป็นที่สุด

- 2.5 พิสัยของวัตถุประสงค์การศึกษา
- 2.6 ระดับของวัตถุประสงค์การศึกษา
- 2.7 วิธีการเขียนวัตถุประสงค์การศึกษา
- 3. ประสพการณ์การเรียนรู้ (กิจกรรมการเรียนการสอน)
 - 3.1 องค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี (จิตวิทยาการเรียนรู้)
 - 3.2 การเลือกเนื้อหาวิชาตามวัตถุประสงค์การศึกษา
 - 3.3 การเลือกวิธีการสอนตามวัตถุประสงค์การศึกษา
 - 3.4 การเลือกใช้สื่อการสอนที่เหมาะสม
- 4. การประเมินผล
 - 4.1 ความหมายของการประเมินผล
 - 4.2 ขั้นตอนในการประเมินผล
 - 4.3 จุดมุ่งหมายของการประเมินผล
- 5. แผนการเรียนการสอน
 - 5.1 องค์ประกอบของแผนการสอน
 - 5.2 ขั้นตอนของการสร้างแผนการสอน
 - 5.3 ประโยชน์ของแผนการสอน

2.4 ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม (Duration of course)

ใช้เวลา 6 วัน วันละ 6 ชั่วโมง รวม 36 ชั่วโมง โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การฝึกอบรมหลักสูตรวิชา การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
ใช้เวลา 4 วัน รวม 24 ชั่วโมง

ระยะที่ 2 การเรียนรู้วิชาการและการสอนแสดง ใช้เวลา 2 วัน รวม 12 ชั่วโมง

2.5 Expected outcome เมื่อจบการฝึกอบรมแล้ว คาดว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- สร้างและใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอนได้ด้วยตนเอง
- เห็นประโยชน์และคุณค่า มีเจตคติที่ดีเมื่อนำไปใช้ได้จริง
- ถ่ายทอดวิธีการสร้างและใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ แก่กลุ่มเป้าหมายได้

3. Training Course (การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม)

3.1 แผนการสอน

3.1.1 วิชาการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ส่วนที่	เนื้อหา/วิชา	วิธีการและเวลาที่ใช้	
		บรรยาย	ปฏิบัติงานกลุ่ม และนำเสนอ
1.แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับการสาธารณสุขมูลฐาน	1.1 แนวคิด หลักการ ความหมาย คุณค่าของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	1 ชั่วโมง	-
	1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนที่ทางเดินของยุทธศาสตร์กับการสาธารณสุขมูลฐาน	1 ชั่วโมง	-
2.การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ และการใช้แผนที่ความคิด(Mind Map)	1 ชั่วโมง	1 ชั่วโมง 30 นาที
	ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจุดหมายทาง(Destination Statement)	30 นาที	1 ชั่วโมง 30 นาที
	ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์	1 ชั่วโมง	2 ชั่วโมง
3. การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ(Strategic Linkage Model : SLM) และจัดกลุ่มงาน(Job Family)	1 ชั่วโมง	1 ชั่วโมง 30 นาที
	ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ และการกำหนดตัวชี้วัด	2 ชั่วโมง	4 ชั่วโมง 30 นาที
	ขั้นตอนที่ 6 การสร้างแผนปฏิบัติการ (Mini-SLM)ย่อย และการถ่าระดับ	1 โมง	1 ชั่วโมง 30 นาที
	ขั้นตอนที่ 7 เปิดงาน วางระบบ และติดตามความก้าวหน้า	1 ชั่วโมง	
4. สรุปรวบยอด	บทสรุปแนวคิด หลักการ ความหมาย คุณค่าและขั้นตอนของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	1 ชั่วโมง 30 นาที	-

3.2 การเตรียมความพร้อมของผู้เรียน

จะต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มผู้เรียนก่อน เพื่อใช้ในการเตรียมจัดการอบรม เนื่องจากผู้ที่สมัครเข้ารับการอบรมจะประกอบด้วย บุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ และภูมิหลังที่ไม่เหมือนกัน สมัครเข้ารับการฝึกอบรมด้วยจุดมุ่งหมายที่ต่างกัน ดังนั้น การส่งใบสมัครให้ผู้สนใจจะเข้ารับการฝึกอบรมกรอก จะต้องส่งไปถึงผู้สมัครแต่เนิ่น ๆ เพื่อจะได้ส่งกลับมาให้วิทยากรวิเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มก่อนที่การฝึกอบรมจะเริ่มต้น ซึ่งขนาดของกลุ่มที่ได้ผลควรไม่เกิน 12 คน

3.3 การเตรียมความพร้อมของการเป็นวิทยากร

เป็นการเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ให้ก้าวไปสู่การเป็นวิทยากรได้ ซึ่งวิทยากรจะต้องมีความมั่นใจสูงในวิชาที่ตนมีความรู้ที่แม่นยำในเนื้อหาวิชาที่จะสอน นอกจากนั้น ถ้ามีประสบการณ์ในการถ่ายทอดวิชา สอนบ่อย ๆ ก็จะมีคามมั่นใจยิ่งขึ้น วิธีเสริมความมั่นใจให้วิทยากรอีกวิธีหนึ่งคือ มีความรู้ในวิชาครูเป็นอย่างดี อย่างน้อยที่สุดคือ จิตวิทยาเบื้องต้น 6 ข้อ ได้แก่ 1. ความพร้อมของผู้เรียน 2. ความถนัดของผู้เรียน 3. แรงจูงใจให้เกิดความอยากเรียน 4. บรรยากาศขณะเรียน 5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และ 6. การได้รู้ผลความก้าวหน้าของการเรียนเป็นระยะ ๆ

3.4 คุณลักษณะของวิทยากร

วิทยากรคือผู้เรียนที่สมัครใจเข้ามาเรียนในหลักสูตรเรื่องการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติการกิจในการจัดฝึกอบรมต่อไป ด้วยฉันทะในการเป็นครู มีความพากเพียร มีจิตใจมุ่งมั่นในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และสามารถแสดงบทบาทสำคัญ ดังนี้

- เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ครบทุกขั้นตอน
- ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมอบหมายให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ
- แสวงหารูปแบบหรือกรณีศึกษา เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้พื้นที่ต้นแบบ
- เป็นผู้ประสานและสื่อสารระหว่างผู้เรียนกับพื้นที่ต้นแบบ
- สนับสนุนให้ผู้เรียนมีทัศนคติที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติได้สำเร็จ
- ติดตาม กำกับความก้าวหน้าของกระบวนการฝึกอบรม จนเกิดสัมฤทธิ์ผล
- จัดหาโอกาสให้ผู้เรียนแต่ละคน มีความเข้าใจในแนวคิดที่ชัดเจน
- ประเมินผลผู้เรียนและรับข้อประเมินจากผู้เรียน

- ขยายผลการอบรมไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่น
- สรุปผลการประเมินและความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายให้กลุ่มฟัง
- กรณีมีความขัดแย้งหรือมีการโต้เถียง ต้องเป็นผู้คลี่คลายโดยไม่ตัดสินว่าใครถูกใครผิด

3.5 การปฐมนิเทศผู้เข้ารับการอบรม

1. แจกวัตถุประสงค์ของการอบรม
2. แจกวิธีการจัดการเรียนการสอน เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
3. มอบใบงานให้ผู้เรียนทราบและเตรียมตัวศึกษาล่วงหน้า
4. มอบตำรา เอกสาร ให้ผู้เรียนได้เรียนด้วยตนเอง
5. แจกการประเมินผลระหว่างการอบรม
6. แจกการประเมินผลเมื่อจบการฝึกอบรม

บรรณานุกรม

- Kaplan R.F. and Norton D. P. Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.
Boston. Harvard Business School Press: 2004
- Parmenter David. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.
John Wiley & Sons, Inc.: 2007
- ทศนา แจมมณี. ศาสตร์การสอน, ไทยวัฒนาพานิช.2542
- บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ, ชรรคมลการพิมพ์, 2547.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมาย และ ประวัตความเป็นมา, เข้าถึงได้จาก
www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc, 2550.
- ประพนธ์ ปิยะรัตน์. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม, เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง วิธีวิจัย
แบบมีส่วนร่วม, สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.
- วรลักษณ์ ไชยทัฬ. การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม, สถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการ
พัฒนาที่ยั่งยืน มูลนิธิพัฒนาภาคเหนือ, หจก.เชียงใหม่ บี.เอส.การพิมพ์, 2544.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง " แนวความคิดและหลักการ
เกี่ยวกับการฝึกอบรม ", การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สำนักงาน.พ.,
2533.
- อดิศร วงศ์คงเดช. ทฤษฏี สมุทัย นิโรธ มรรค : กระบวนการแผนชุมชนแบบมีส่วนร่วม, เอกสาร โรเนียว
เย็บเล่ม, ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาสุขภาพภาคประชาชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัด
ขอนแก่น, 2549.
- อนงค์ นนทสุดและคณะ. วิทยาศาสตร์การศึกษา, ศูนย์อำนวยการบริหาร โครงการเมืองไทย
แข็งแกร่ง,2549.
- อมร นนทสุดและคณะ. แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ : อะไร ใช้ประโยชน์อย่างไร. มูลนิธิแสงสิทธิการ,
2549.